



Oslo 15. mars 2019

# HANDELSHØYSKOLEN BI

## Årsrapport 2018

“Shaping people and business  
for an international, digital and  
sustainable future”



RESEARCH-BASED  
LEARNING-ORIENTED  
CONNECTED

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Styrets beretning</b> .....	<b>4</b>
1.1 BI i 2018 .....	4
1.1.1 <i>God samhandling</i> .....	4
1.2 Styrets vurderinger av måloppnåelse og resultater .....	5
1.3 Gjennomføring av budsjettet med vekt på prioriterte mål og aktiviteter i tilskuddsbrevet .....	6
1.3.1 <i>Høy kvalitet i utdanning og forskning</i> .....	6
1.3.2 <i>Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling</i> .....	7
1.3.3 <i>Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem</i> .....	7
1.4 Oppnådde resultater, vesentlige forhold, utfordringer og styrets tiltak .....	7
1.5 Fremtidsutsikter .....	8
1.6 De viktigste prioriteringene for 2019 .....	9
1.7 Organisatoriske endringer .....	9
1.8 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet .....	9
1.9 Samfunnssikkerhet og beredskap .....	10
1.10 Rammebetingelser og etterlevelse .....	10
1.11 Erklæring om markedsmessige vilkår .....	11
1.12 Styret i 2018 .....	11
1.12.1 <i>Ny styreleder</i> .....	11
1.12.2 <i>Styrets medlemmer pr 31.12.2018</i> .....	11
1.13 Årsresultat .....	12
1.13.1 <i>Konsernet</i> .....	12
1.13.2 <i>Stiftelsen Handelshøyskolen BI</i> .....	12
<b>2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall</b> .....	<b>15</b>
2.1 Virksomhet og organisasjonsform.....	15
2.2 Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur.....	15
2.3 Hovedtall .....	17
2.4 Redegjørelse for økonomiske forhold .....	17
<b>3 Årets aktiviteter og resultater</b> .....	<b>18</b>
3.1 Resultatrapportering på sektormål .....	18
3.2 Vurdering av måloppnåelse på sektormålene og resultater på nasjonale styringsparametere .....	18
3.2.1 <i>Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning</i> .....	18
3.2.2 <i>Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling</i> .....	21
3.2.3 <i>Sektormål 3 – God tilgang til utdanning</i> .....	22
3.2.4 <i>Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og                 forskningssystem</i> .....	23
3.3 Midler til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåing (SAKS) .....	23
3.4 Resultater og måloppnåelse for eventuelle midler tildelt over kapittel 281 post 70 .....	23
3.5 Resultater og måloppnåelse for eventuelle midler tildelt i supplerende tilskuddsbrev i 2018.....	24

<b>4</b>	<b>Styring og kontroll i virksomheten .....</b>	<b>25</b>
4.1	Omtale av institusjonens opplegg for styring og kontroll som er tilpasset institusjonens egenart, risiko og vesentlighet .....	25
4.1.1	<i>Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper</i> .....	25
4.1.2	<i>Risikostyring og intern kontroll</i> .....	25
4.1.3	<i>Mål- og resultatstyring</i> .....	27
4.1.4	<i>Budsjett og regnskap</i> .....	29
4.1.5	<i>Prosjekt- og porteføljestyling</i> .....	29
4.1.6	<i>Investeringsoppfølging og -evaluering</i> .....	29
4.2	Eventuelle vesentlige forhold.....	29
4.3	Samfunnssikkerhet og beredskap, herunder informasjonssikkerhet .....	30
<b>5</b>	<b>Vurdering av fremtidsutsikter.....</b>	<b>32</b>
5.1	Omtale av fremtidsutsikter .....	32
5.1.1	<i>Konkurransesituasjonen</i> .....	32
5.1.2	<i>Bærekraft, digitalisering og internasjonalisering</i> .....	32
5.1.3	<i>Overordnet risikovurdering</i> .....	34
5.2	Budsjett 2019 .....	35
5.2.1	<i>Nøkkeltall</i> .....	35
5.2.2	<i>Resultatbudsjett</i> .....	36
5.2.3	<i>Inntektsprognose</i> .....	36
5.2.4	<i>Kontantbudsjett og investeringer</i> .....	37
5.2.5	<i>Stresstest</i> .....	39
<b>6</b>	<b>Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskomentarer).....</b>	<b>41</b>
6.1	Ledelseskomentarer.....	41
6.1.1	<i>Innledning</i> .....	41
6.1.2	<i>Foreløpig regnskapsrapportering for 2018</i> .....	42
6.2	Foreløpig årsregnskap .....	45
6.2.1	<i>Generelle regnskapsprinsipper</i> .....	45
6.2.2	<i>Anvendte regnskapsprinsipper</i> .....	45
6.2.3	<i>Resultatregnskap</i> .....	47
6.2.4	<i>Balanseregnskap</i> .....	48
6.2.5	<i>Kontantstrøm</i> .....	50
6.2.6	<i>Noter til regnskapet</i> .....	51

# 1 Styrets beretning

## 1.1 BI i 2018

Gjennom de siste tiårene har BI etablert seg i toppsjiktet av handelshøyskoler i Europa. BI har en solid forretningsmodell som har fungert i mange år. De siste par årene har studentopptaket gått ned, og konkurransesituasjonen har utfordret forretningsmodellen. Det var behov for å tenke nytt og praktisere annerledes.

I første del av 2018 jobbet BI med kartlegging og utforming av ny strategi. Styret verdsetter spesielt prosessen i strategiarbeidet. På måten BI involverte og brukte kompetansen i hele organisasjonen, og fikk innspill fra nåværende og kommende studenter og sentrale interessenter i inn- og utland. Ikke minst anerkjenner styret hvordan BI på viktige områder umiddelbart begynte å justere tenkesett, og startet implementeringen parallelt med utvikling av innholdet i den nye strategien. Ansatte i alle deler av organisasjonen har vist evne til å mobilisere hurtig og gjøre tøffe prioriteringer for å nå nye mål. Styret oppfatter prosessen som smidig og moderne.

Styret har stor tro på at den strategiske retningen som er valgt er rett for BI. BI skal være en internasjonal handelshøyskole med en global tilnærming til kunnskapsutvikling, formidling, læring og forming av næringsliv og offentlig forvaltning. BI skal møte studenters forventninger til digital kompetanse og til en digital studiehverdag. BI løfter frem bærekraft gjennom ansvarlig forretningsdrift og bærekraftig verdiskapning i forskning og formidling.

Styret opplever at BI gjennom jubileumsåret benyttet mulighetene til å vise fram det beste av sitt bidrag til samfunnet gjennom forskning og utdanning fra 1943 og frem til i dag. BI har en viktig historie å fortelle, og som berører svært mange. Styret mener måten BI benyttet muligheten til å verdsette alumni, forskere og forskning på var en verdig måte å vise frem hvordan de legger til rette for kvalitet og utvikling.

BI har gjennom 2018 fremstått som en fremoverlent organisasjon og en viktig pådriver til utviklingen av kunnskapssamfunnet. 2018 gir styret god tro på at svært mange også fremover vil oppleve gode muligheter til utvikling med og på BI.

### 1.1.1 God samhandling

Styret vil rette en stor takk til ansatte, studenter, alumni, partnere og alle andre som har bidratt til BIs utvikling i jubileumsåret 2018. God samhandling er avgjørende for kvaliteten på BIs forskning og undervisning. Styret er overbevist om at relasjonene som er skapt og styrket i året som gikk vil ha positiv betydning for BIs utvikling i fremtiden.

## 1.2 Styrets vurderinger av måloppnåelse og resultater

Styret mener at BI i all hovedsak har klart å nå de uttalte mål som ble definert for 2018. BI har en utfordring med tanke på en skjerpet konkurransesituasjon og endrede studiepreferanser i bachelormarkedet, men styret har tro på at BI har gjort de tiltakene som kreves for å korrigere for denne utviklingen.

BI hadde som mål å bruke 75-årsjubileet til å vise frem BIs betydning som samfunnsaktør. Dette mener Styret BI oppnådde gjennom sine mange faglige aktiviteter og markeringer gjennom året. Spesielt ønsker styret å nevne antologien «At the forefront looking ahead», kunnskapsfestivalene som ble gjennomført på alle BIs læresteder og profilering av én Alumni i uka gjennom hele året.

BI har også i de siste årene gjennomført betydelige investeringer i digital teknologi. Dette omfatter blant annet investeringer for å digitalisere kjernevirksomheten og støttefunksjoner til beste for studenter og ansatte. Viktige prosjekter for BI i 2018 har vært anskaffelsesprosessene rundt nytt CRM-system og datavarehus. Dette er i tråd med de overordnede prioriteringene som var satt for 2018. Styret mener at dette har vært nødvendige prioriteringer for å kunne være en konkurransedyktig handelshøyskole og for å oppfylle kravene i Kunnskapsdepartementets digitaliseringsstrategi.

Strømlinjeformet studentservice, gode rådgivnings- og veiledningstjenester har videre vært en prioritet i 2018. Styret opplever at BI er på stø kurs mot målsettingen om å øke fullføringsgraden til bachelorstudentene.

Innen fag og forskning hadde BI på samme måte som i 2017, mål om å prioritere vitenskapelige ansatte som kan bidra til å oppnå BIs strategiske målsettinger. Disse prioriteringene gav resultater i 2018 gjennom en dobling i antall topp publiseringer fra 2017.

BI hadde også en uttalt målsetting om å øke andelen eksterntfinansiert forskning. Dette er et møysommelig og langsiktig arbeid som det har vært jobbet mye med i løpet av året. Styret må likevel erkjenne at resultatene i 2018 ikke helt har svart til ambisjonene på dette området.

Målsettingen om å gjenvinne tapt studentvolum på bachelorstudiene mener styret er et mål som strekker seg over flere år. Gjennom en revitalisering av bachelorporteføljen skal BI bedre tilpasse seg nye studiepreferanser og behov. Denne prosessen er godt i gang, og tre nye studier ble høsten 2018 godkjent for oppstart høsten 2019. Styret er optimistiske på utsiktene til å stabilisere opptakstallene i 2019, og på sikt gjenvinne disse.

Innen Executivemarkedet var målsettingen å opprettholde markedsandelen i 2018. Selv om BI har hatt en liten nedgang i antall studenter på Executive Bachelor, mener styret at de likevel har nådd denne målsettingen. Dette fordi årsaken til nedgangen på Executive Bachelor i stor grad kan tilskrives nedleggelsen av Bank og Forsikring. Bank og Forsikring ble nedlagt i 2018 på grunn av store omveltninger i bransjen.

BI jobber med å oppgradere Executive bachelorporteføljen med dagsaktuelle, mer generelle kurs, som retter seg mot en bredere målgruppe. Det ble i 2018 lansert åtte nye Executive bachelorkurs. Til tross for økende konkurranse er det positivt for styret å observere at Executive Master of Management har hatt en jevn stigende utvikling i antall studenter de siste årene.

Styret ser med glede på at BI Corporate har hatt et positivt år med mange nye prosjekter. Også her har BI vært gjennom et skifte i preferanser og etterspørsel. Kundene ønsker langsiktige samarbeidspartnere for endring, verdiskapning og implementering. Markedet etterspør i større grad en prosessbasert problemløsning hvor praksisfeltet vektas tyngre. Corporate har klart å imøtekomme etterspørselen på en god måte, og styret ser frem til utviklingen på dette området.

BI skal ha foretrukne programmer innen MSc, EMBA og doktorgrad for internasjonale interessenter. BI hadde en hovedmålsetting om å lansere to nye MSc-programmer i 2018. Dette klarte de gjennom oppstart av Master of Science in Business Analytics og Master of Science in Quantitative Finance høsten 2018.

Executive MBA (EMBA) opplevde i 2018 markedssvikt for spesialiseringene Energy og Ocean Industries, og BI valgte å kansellere disse to. I tråd med målsettinger ble det i stedet lansert en ny spesialisering, EMBA Digital. Til tross for kort innsalgstid ble denne godt mottatt i markedet. EMBA endte til slutt med en liten nedgang fra året før, men styret ser positivt på BIs evne til å snu seg raskt for å tilpasse seg endrede markedskrav og føler trygghet på at EMBA i 2019 vil få en positiv utvikling med tanke på opptaket.

Generelt mener styret at måloppnåelsen og resultatene er tilfredsstillende for de fastsatte målene og resultatene som ble gjort i budsjettdokumentet for 2018.

### 1.3 Gjennomføring av budsjettet med vekt på prioriterte mål og aktiviteter i tilskuddsbrevet

#### 1.3.1 Høy kvalitet i utdanning og forskning

Gjennom målrettet arbeid med studentgjennomstrømning lykkes BI med å få en økende andel studenter gjennom studiet på normert tid. På Master of Science ligger gjennomføringsgraden på et stabilt høyt nivå og på bachelor ser styret en positiv utvikling, men erkjenner likevel at det her er en vei å gå før BI kan si seg fornøyd.

De disposisjonene som ble gjort i 2018-budsjettet til fordel for tiltak som skal bidra til at flere studenter skal lykkes med sine studier har gitt ønskede resultater, og BI vil fortsette å gi dette arbeidet høy prioritet i tiden som kommer. For PhD-programmet er det viktigste å sørge for at BI rekrutterer de rette kandidatene, at de får god oppfølging av veiledere med høy forskningsaktivitet, og at kandidatene etter endt utdanning er attraktive for de beste forskningsmiljøene. Også her mener styret å se at prioriteringene gir resultater.

BI investerer mye i utvikling og vedlikehold av læringsmiljø og får gode tilbakemeldinger på studentenes opplevde studiekvalitet. Styret er også tilfreds med at studentene har en faglig tidsbruk som ikke står noe tilbake for sektoren for øvrig til tross for at BIs studenter bruker mye tid på betalt arbeid ved siden av studiene.

Faglig rekruttering og utvikling er høyt prioritert i BIs budsjetter. Styret ser en meget tilfredsstillende utvikling i antall publiseringspoeng og vurderer dette som en tilbakemelding på at prioriteringene gir resultater. Imidlertid skulle styret gjerne sett at BI fikk innvilget flere H2020-prosjekter. Styret ønsker at arbeidet med dette skal få høyere prioritert i budsjettene som kommer.

BI bruker betydelige ressurser på internasjonal samarbeid og har et stabilt høyt antall utvekslingsstudenter innenfor Erasmus+.

### 1.3.2 Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

BIs kandidater er ettertraktede i arbeidsmarkedet. Sysselsettingsgraden er høy, særlig blant MSc-kandidater. Dette ser styret som et positivt resultat av de budsjettmessige fordelingene til karriereservice, nettverksbygging og næringslivsrelasjonene. I tillegg avsettes betydelige midler til innovasjonsprosessen som både skal bidra til at studieprogrammene er attraktive, og til at kandidatene får den kunnskapen og de ferdighetene arbeidsmarkedet etterspør.

BI lykkes godt med å tiltrekke seg BOA-midler (eksternfinansierte midler) til undervisningsprosjekter, noe som er en viktig del av BIs etter- og videreutdanningsarbeid. BI har en målsetting om å bli flinkere til å tiltrekke seg BOA-midler til forskning. At BI i så måte lykkes bedre med undervisningsprosjekter enn med forskningsprosjekter gjenspeiler de prioriteringene som så langt har vært gjort i budsjettene. I budsjettene som kommer vil arbeidet med BOA-inntekter til forskningen, herunder bidragsinntekter fra Forskningsrådet, prioriteres høyere.

### 1.3.3 Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

BI legger stor vekt på å utvikle studieprogrammer og undervisningsmetoder som gjør det mulig å tilby mange studieplasser i forhold til antall faglige årsverk, og de investerer for tiden mye i ulike utviklingsprosjekter som skal øke kvaliteten ytterligere. Dette sikrer høy effektivitet og god utnyttelse av knappe faglige ressurser.

Kjønnsbalansen i dosent- og professorstillinger er, etter styrets vurdering, akseptabel selv om det mangler noe før BI kan si seg fornøyd. Tidligere budsjettmessige disposisjoner for å fremme ansettelse av kvinner har ikke gitt ønskede resultater. Derimot har styret sett positive resultater av et mer bevisst fokus på verdien av kjønnsbalanse. I budsjettet for 2019 er FNs Bærekraftsmål nr. 5 om likestilling mellom kjønnene viet særlig oppmerksomhet.

BI benytter seg i svært liten grad av midlertidige ansettelser. Det få de har er i hovedsak i midlertidige bistillinger som har to hovedformål. Det ene er å bringe næringslivsrelevans inn i læringen, det andre er å tiltrekke seg internasjonale professorer som det er krevende å få inn i faste stillinger. Det skal i denne sammenheng påpekes at BI, i motsetning til statlige institusjoner, er underlagt Arbeidsmiljølovens bestemmelser som i svært liten utstrekning gir grunnlag for midlertidige ansettelser.

## 1.4 Oppnådde resultater, vesentlige forhold, utfordringer og styrets tiltak

Styret mener at driften i 2018 har gått som planlagt og gitt ønskede resultater. Unntaket et opptaket av nye studenter høsten 2018. På Master of Science var opptaket i tråd med et ambisiøst budsjett, mens på bachelor endte opptaket av nye studenter på et nivå som lå under et allerede nøkternt budsjett. Også innenfor etter- og videreutdanning opplevde BI noe svakere inntekter fra de åpne programmene, men dette ble oppveiet av tilsvarende økte inntekter fra bedriftsmarkedet. Effekten av et svakt opptak på bachelor vil først og fremst gjøre seg gjeldene i 2019 og 2020. Inntektene i 2018 ble derfor totalt sett omtrent som budsjettet. Det samme gjelder kostnadene der eneste avvik av betydning skyldtes høyere energipriser.

Styret er forberedt på å svare på langtidseffekten av et svekket bacheloropptak med nødvendige kostnadsreducerende tiltak. Langt viktigere er imidlertid det arbeidet som nå gjøres med å sikre en attraktiv portefølje gjennom innovasjons- og nyskappingsprosessen på den ene siden, og på den andre å styrke lønnsomheten i øvrige deler av virksomheten.

BI er i en særlig krevende posisjon i og med at de konkurrerer om studenter som i stor utstrekning kan velge et gratis studietilbud ved offentlige institusjoner. Etter hvert som etter- og videreutdanningsaktivitet nå også får en stadig mer sentral plass ved offentlige institusjoner, er det viktig for BI å bidra til at konkurransen i dette markedet skjer på like vilkår. Akilleshælen her er forskningskostnadene som BI i det aller vesentligste bærer selv. BI må derfor få disse kostnadene dekket inn gjennom studieavgifter, mens denne kostnaden i sin helhet er dekket over statsbudsjettet ved de offentlige institusjonene.

## 1.5 Fremtidsutsikter

Etter å ha gjennomført et vellykket 75 årsjubileum, retter styret nå blikket fremover. I årene som kommer skal BI fortsette å gi tusenvis av kandidater tyngden de trenger til å mestre utfordringer, forme sine karrierer og nå sine mål. BIs mål er å koble næringslivet og samfunnet med topp forskning og fremragende læring. De skal sette studenter og bedrifter i stand til å påvirke en verden i forandring og realisere sine ambisjoner. Som en åpen akademisk institusjon bryr BI seg om hvor du skal – ikke hvor du kommer fra.

Fremtiden kan ingen spå, men styrets forpliktelse ligger i å bidra til at BI er så godt rigget for endringer at organisasjonen takler dem. Styret ser med optimisme på innovasjonstakten med tanke på nye og attraktive studier som forhåpentligvis vil treffe markedet på en god måte. En offensiv organisasjon jobber systematisk for å nå de strategiske målsettingene som er satt. Vi vil berømme ansatte, studenter og partnere for innsatsen de hver dag legger ned for å føre BI videre.

Med dette som bakteppe er styret positive med tanke på fremtiden, samtidig som vi fullt ut erkjenner de økonomiske utfordringene grunnet fallet i antall studenter på bachelormarkedet. Styrets hovedfokus vil selvsagt være å korrigere denne utviklingen, og nye attraktive studier blir lansert høsten 2019 for også å tiltrekke seg nye studentgrupper. Det er også laget en beredskapsplan knyttet til reduksjon av kostnader dersom inntektsfallet skulle fortsette, og styret er komfortable med organisasjonens evne til omstilling. Det er usikkerhet knyttet til inntektene, men denne vurderes ikke å være vesentlig større enn den generelle markedsrisikoen BI har operert under tidligere.

BI har medvind i form av topp internasjonalt samarbeid og utstrakt næringslivskontakt. Grunnlaget for fremgangen er de faglige ansattes effekt på forskning og samfunnsutvikling gjennom publisering i internasjonale topptidsskrifter. Dette må det bygges videre på.

Avslutningsvis er det verdt å minne hverandre om hva vi er en del av, og potensialet som ligger foran oss. Fra det som startet opp som en kveldsskole i kjelleren til BIs grunnlegger Finn Øien i 1943, har BI vokst til å bli en av Europas største og mest anerkjente handelshøyskoler. Samtidig kan BI som eneste norske skole skilte med de tre mest prestisjefylte akkrediteringene en handelshøyskole kan ha. Dette er BIs arv, og fundament. Styret er trygge på at dette vil forvaltes på en god måte også fremover.



## 1.6 De viktigste prioriteringene for 2019

På grunn av endringene i studiepreferanser og nedgang i søkertall har revitalisering av bachelorporteføljen hatt stort fokus i 2018. Prosjekt Fremtidens bachelormodell tar for seg hvordan BIs nyutdannede bachelorkandidat vil se ut i fremtiden og hvordan BI skal legge til rette for studentenes læringsreise på en måte som er bærekraftig. Individuelle tilpasninger og bruk av ny teknologi i gjennomføringen vil være viktige komponenter i dette arbeidet. Videreføringen av disse tiltakene vil være høyt prioritert av styret i 2019.

I løpet av 2019 vil det også implementeres et nytt CRM-system som vil gi BI en vesentlig bedre kundeinnsikt. Med dette systemet på plass har styret forventninger til at BI vil bli bedre rustet til å kunne svare på markedsbehovene, særlig innen Executiveområdet.

I 2018 ble ny strategi for BI vedtatt. Strategien fastsetter de langsiktige målene for virksomheten og peker på tre områder som i første omgang skal prioriteres i jobben med strategisk måloppnåelse. De tre områdene er utvikling av attraktive studieprogrammer og uteksaminering av attraktive kandidater, utvikling av et førsteklasses fagmiljø, samt å sikre en operasjonell drift av virksomheten etter de høyeste standarder. Dette skal skje innenfor den konteksten strategien er utviklet i. Styret vil derfor særlig legge vekt på arbeidet på de tre områdene internasjonalisering, digitalisering og bærekraft.

## 1.7 Organisatoriske endringer

Handelshøyskolen BI har ikke gjennomført, - og planlegger heller ingen organisatoriske endringer som vil påvirke stiftelsens rettslige eller økonomiske stilling.

## 1.8 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

BIs plan for mangfold og likeverd stadfester at alle ansatte skal ha samme rettigheter, plikter og muligheter uavhengig av kjønn, alder, etnisitet, nasjonal opprinnelse, funksjonsevne, livssyn eller seksuell legning. BIs likestillingsarbeid har hatt særskilt fokus på å øke kvinneandelen blant professorer, direktører, i ledelse og i styrende organer, samt å øke antall menn i administrative stillinger.

Ved årets slutt hadde BI 27 kvinnelige professorer. Kvinneandelen blant professorene var på 25 %. Kvinneandelen av faglige ansatte var stabil på overkant av 30 %. Kvinner utgjorde 40 % av toppledelsen (4 av 10), 63 % av instituttlederne og 40 % av deanene var kvinner. 6 av 9 direktører på ledernivå 3 var kvinner. I kollegiet, BIs høyeste faglige organ, var kvinneandelen 53%. Andelen menn i administrative stillinger var 32 %. I styret var kvinneandelen 50 %.

Det ble i 2018 satt et ekstra fokus på seksuell trakassering etter #Metoo-kampanjen som startet november 2017. Temaet ble adressert av BIs ledelse, BIs regler og retningslinjer ble gjennomgått og innmeldingskanaler tydeliggjort.

I 2018 hadde 16% av alle BIs ansatte et annet statsborgerskap enn norsk. Andelen var 3% for administrativt ansatte og 32% for alle i faglige stillinger. Foruten Norge, hadde BI i 2018 47 nasjonaliteter blant sine ansatte. For å inkludere alle med internasjonal bakgrunn i arbeidsmiljøet,

tilstreber BI at all interninformasjon skal være tilgjengelig på engelsk, og at engelsk er hovedspråk når hele organisasjonen samles.

Seniorer i faglige stillinger står i gjennomsnitt i arbeid til oppnådde 68,1 år, mens administrative seniorer står i arbeid til gjennomsnittlig 67,8 år.

Bygningsmassen til Handelshøyskolen BI er universelt utformet. Moderne bygg og et aktivt forhold til tilrettelegging har ført til at er det ikke er rapportert inn avvik som skyldes mangel på tilrettelegging.

## 1.9 Samfunnssikkerhet og beredskap

En sentral del av HMS arbeidet er å sikre menneskers liv og helse. BI har en overordnet beredskapsplan som definerer ansvar- og risikoforhold, forebygger alvorlige hendelser og sørger for håndtering dersom disse inntreffer. Dette skal gjøre BI i stand til å håndtere situasjoner som krever ekstraordinære tiltak, for å unngå eller begrense skadevirkninger for mennesker, miljø, materielle verdier samt BIs omdømme.

BI gjennomfører sikkerhet og sårbarhetsanalyser (ROS) på en rekke områder, blant annet innenfor informasjonssikkerhet og HMS. HMS-ROS analysen 2018 avdekket sikkerhetsrisiko knyttet til adgang til bygget utover ordinære åpningstider. BI iverksatte tiltak for å innskjerpe at ansatte ikke ga tilgang til uautoriserte personer. Trusler mot BI som institusjon, mot ledelsen og ansatte forekommer. Risikoen knyttes til fysiske angrep/ødeleggelse på bygg samt fysiske og psykiske angrep på enkeltpersoner. Styret anser ikke risikoen som høy, men dersom slike hendelser inntreffer, vil konsekvensene for den som rammes være alvorlige.

BI har utviklet tiltakskort for håndtering av trusler og truende personer, og opplæring av frontpersonale er gjennomført. For å sørge for at BI har tilstrekkelig kapasitet til å jobbe forebyggende med beredskap er en ny stillingsressurs for dette området godkjent og under tilsetting.

I 2018 gjennomførte BI en øvelse knyttet til informasjonssikkerhet der scenariet var lekkasje av personopplysninger knyttet til studenter. Forbedringstiltak følges opp gjennom det pågående GDPR prosjektet. BI tilsatte også nytt personvernombud i januar 2018.

## 1.10 Rammebetingelser og etterlevelse

Norske myndigheter har de senere år hatt økt fokus på kvalitet og etterrettelighet i universitets- og høyskolesektoren. Blant annet av den grunn, men også fordi BI ønsker å styrke sin interne kontroll med etterlevelse generelt, ble det i 2018 iverksatt en prosess med sikte på å utvikle et helhetlig system for dette. Prosessen ble satt i gang etter at den overordnede risikovurderingen høsten 2017 avdekket behov for tiltak på området. Arbeidet vil pågå utover i 2019.

I 2018 la et arbeidsutvalg nedsatt av Universitets- og høyskolerådet frem et forslag til finansiering av etter- og videreutdanningsaktivitet (EVU). Styret og BI er positive til at det etableres en fellesmodell for dette, men er kritisk til den løsningen som er foreslått. De viktigste innvendingene er for det første at EVU-aktiviteten bør fremmes ved å stimulere etterspørselssiden fremfor tilbudssiden, og for det andre at en finansieringsmodell må legges til grunn for en fullkostbetraktning som også

inkluderer forskningskost. Dette siste er viktig både for å sikre at konkurransen i dette markedet foregår på like vilkår, og for å sikre at virksomheten på området er i samsvar med EØS-reglene.

### 1.11 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.

### 1.12 Styret i 2018

Styret består av åtte medlemmer, hvorav fire er eksterne.

De fire interne styremedlemmene utgjør to representanter valgt av og blant BIs faglig ansatte, én representant valgt av og blant BIs administrativt ansatte, og én studentrepresentant valgt av studentorganisasjonene. BIs administrativt ansatte og studentene er i tillegg representert med én observatør hver.

#### 1.12.1 Ny styreleder

Styret ved BI valgte Åse Aulie Michelet som ny styreleder for BI i en treårsperiode fra 1. august 2018. Michelet har hatt flere lederstillinger i norsk og internasjonale industri og har omfattende styreerfaring. Hun tok over ansvaret etter Knut Haanæs.

#### 1.12.2 Styrets medlemmer pr 31.12.2018

*Åse Aulie Michelet* Styreleder, eksternt styremedlem 01.08.2018 - 31.07.2021

*Gunnar Bjørkavåg* Eksternt styremedlem 01.08.2016 - 31.07.2019

*Bjørn Jørgensen* Eksternt styremedlem 01.08.2018 - 31.07.2021

*Bente Svensson* Eksternt styremedlem 01.08.2017 - 31.07.2020

*Anders Dysvik* Faglig ansattes representant 01.08.2017 - 31.07.2019

*Caroline Dale Ditlev-Simonsen* Faglig ansattes representant 01.08.2016 - 31.07.2018

*Siv Jønland Staubo* (Vararepresentant faglig ansatte) 01.08.2018 - 31.07.2020

*Pål Lauritzen* (Vararepresentant faglig ansatte) 01.08.2017 - 31.07.2019

*Kjersti Ø. Gummerson* Administrativt ansattes representant 01.08.2017 - 31.07.2019

*Truls Birger Brænden* Observatør administrativt ansatte 01.08.2017 - 31.07.2019

*Hilde Stuhaug* (Vararepr. administrativt ansatte) 01.08.2017 - 31.07.2019

*Tom Lindtein* (Vararepr. administrativt ansatte) 01.08.2017 - 31.07.2019

*Fredrik Knutsen Hegdal* Studentrepresentant, BIS\* 01.08.2018 - 31.12.2018

*Julie Gullstein Maarud* Studentobservatør, SBIO\* 01.08.2018 - 31.12.2018

### 1.13 Årsresultat

Stiftelsen Handelshøyskolen BI oppnådde et godt økonomisk resultat i 2018 med et overskudd på 51,2 mkr. BIs totale omsetning var i 2018 på 1.576 mkr mot 1.569 mkr i 2017.

#### 1.13.1 Konsernet

Stiftelsen Handelshøyskolen BI er morselskap i en konsernstruktur bestående av datterselskapene BI-Bygget D-Blokka AS, Sandakerveien D-Blokka AS, Sandakerveien 116-118 AS, Bedriftsøkonomisk Institutt AS og Studentenes Hus AS. Alle selskapene har forretningsadresse i Nydalsveien 37, Oslo. Av datterselskapene er det kun BI-Bygget D-Blokka AS som har hatt aktivitet i 2018 gjennom utleie av lokaler i D-Blokka. Konsernets omsetning var i 2018 1.600 mkr, og driftsresultatet ble 91,7 mkr.

Konsernets eiendomsinvesteringer er finansiert gjennom et pantelån i DNB Bank ASA, med sikkerhet i hele eiendomsmassen i Nydalen. Det er i løpet av året betalt ordinære avdrag i konsernet tilsvarende 77,0 mkr, og resterende pantelån utgjør på balansetidspunktet 595 mkr. Totalt utgjorde konsernets finansposter 25,6 mkr i 2018. Reell verdi bygningsmassen i Nydalen forventes å ligge godt over bokført verdi.

Årets resultat før skatt for konsernet ble 66,2 mkr. Årets skattekostnad ble 3,5 mkrE og denne relaterer seg i all hovedsak til utleievirksomheten i datterselskapet BI-Bygget D-Blokka AS. Resultat etter skatt ble således 62,7 mkr.

Kontantstrømmen for årets aktiviteter er svakt positiv, med en styrking på 4,6 mkr. Kontantstrømmen fra operasjonelle aktiviteter er 131,4 mkr. Det er ingen vesentlige endringer verken i kundefordringer, leverandørgjeld eller andre tidsavgrensingsposter. Neste års avdrag pantelån reduseres fra 67 mkr i 2018 til 38 mkr fra 2019. Det vurderes at stiftelsen har en tilfredsstillende likviditet.

#### 1.13.2 Stiftelsen Handelshøyskolen BI

Handelshøyskolen BI oppnådde en liten inntektsvekst på 7,6 millioner kroner fra 2017 til 2018. Økningen utgjør omlag 0,5% og resulterte i en total omsetning på 1.576 mkr. Av dette utgjorde statsstøtte 325,2 mkr, eller 20,6% av omsetningen. Undervisningsinntektene falt med 19,5 mkr til 1.171, grunnet fall i opptaket på 1. år heltid bachelor. Studieinntektene fra Executive og Corporate var på tilnærmet samme nivå som i 2017 med 403,2 mkr. Inntekter fra eksterntfinansiert forskning steg fra 31,1 mkr i 2017 til 33,8 mkr i 2018. Øvrige inntekter var 45,8 mkr, hvorav 24,8 mkr var inntekter knyttet til utleie av lokaler.

Driftsresultatet ble redusert fra 123,6 mkr i 2017 til 74,1 i 2018. Hovedårsaken til det reduserte driftsresultatet er begrenset inntektsvekst, samtidig som en stor del av kostnadene er bundet opp i lønn- og personalkostnader og kontrakter som er gjenstand for regulering. Det er åpnet nytt lærested i Trondheim, med større lokaler enn tidligere. Dette sammen med høye energipriser gjorde at kostnaden knyttet til husleie og drift av lokaler steg med 10 %, tilsvarende 13,1 mkr sammenlignet med 2017. IT-kostnadene øker med 11,6 % i 2018, dette er spesielt knyttet til kjøp av IT-konsulenter i forbindelse med forprosjektene til nytt CRM og datavarehus (BI&A). Det er en reduksjon i kostnaden knyttet til samarbeidsavtaler med utdanningsinstitusjoner i utlandet tilsvarende 5,5 %, og markedsføringskostnadene er 7,2 % lavere enn i 2017. På de øvrige kostnadspostene er det kun mindre endringer.

Avskrivninger steg med 7,6 mkr fra 2017. Dette skyldes avskrivninger som en følge av åpningen av nytt lærested i Trondheim, samt at dagens CRM løsning har fått redusert sin avskrivningstid vesentlig grunnet beslutning om nytt CRM system fra august 2019. Investeringene utgjorde i 2018 59,7 mkr, hvorav 31,1 mkr var knyttet til programvare og digital infrastruktur, samt 28,6 mkr ble investert i bygninger og inventar hvorav nytt lærested i Trondheim utgjør den største aktiviteten.

Netto finansposter (kostnad) ble vesentlig lavere enn i 2017. Dette skyldes unormalt høye finanskostnader i 2017 grunnet engangskostnader knyttet til «renteswapper». I tillegg er det i 2018, som forventet, betydelig besparelse i pantelånsrenter grunnet omleggingen av låneporteføljen som skjedde i 2017. Totalt er det nedbetalt 67,0 mkr i ordinært avdrag på pantelån til DNB i 2018. Det var på balansedagen benyttet 120,2 mkr av trekkrettigheten pålydende 250 mkr. Stiftelsen følger en finansiell sikringsstrategi som innebærer at minimum 33 % av pantelånet til enhver tid skal være sikret gjennom fastrenteavtaler. På balansedagen utgjør andelen av lånet som er bundet opp i fastrenteavtaler 400,0 mkr. Sikringsgraden er på balansedagen 88 %. Fastrenteavtalene har forskjellig varighet, og den første løper ut i april 2022, mens den lengste løper ut i 2028.

Kontantstrømmen for årets aktiviteter er svakt positiv, men en styrking på 4,6 mkr. Kontantstrømmen fra operasjonelle aktiviteter er 131,4 mkr. Det vurderes at stiftelsen har en tilfredsstillende likviditet.

I egenskap av å være finansiert av studentbetaling, er Handelshøyskolen BI utsatt for betydelig markedsrisiko. Stiftelsen er avhengig av et stort volum på bachelornivå og jevn tilstrømming av studenter. Ledelsen ved BI adresserer markedseksposeringen løpende og er trygg på at organisasjonen er rustet for å håndtere den korrekt og at stiftelsen er solid nok til å kunne tolerere svingninger i resultatene.

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, og det er ikke grunn til å tro at dette vil endre seg vesentlig. Likviditetsrisiko vurderes som lav da likviditetsstrømmen til selskapet er stabil og forutsigbar. Renterisikoen anses som begrenset. Selskapet har i dag en rentebærende pantelån på 455 mkr hvor 400 mkr er sikret med renteswapavtaler. I tillegg til pantelånet kommer benyttet del av trekkrettighet som vil variere betydelig i løpet av året.

Handelshøyskolen BIs egenkapital steg til 817,5 millioner kroner i 2018. Årets resultat bidro til en økning på 51,2 millioner kroner. Estimatavik knyttet til pensjonsordningen gikk motsatt vei og reduserte egenkapitalen med 15,7 millioner kroner.

Bygget i Nydalen er nedskrevet med 1,5 % i 2018 og har ved utgangen av året en balanseført verdi på 1.459 mkr. Øvrige anleggs- og driftsmidler er avskrevet etter samme prinsipper som tidligere år.

Restgjelden utgjør på balansedagen 575,2 mkr inkludert 120,2 mkr i benyttet trekkrettighet. Resterende lån forfaller 18. januar 2019, men selskapet har allerede tegnet en ny femårig låneavtale med DNB. I tillegg til ordinære avdrag har stiftelsen muligheten til å betale ekstra avdrag på minimum 10,0 mkr mellom forfallstidspunktene. På balansetidspunktet oppfyller stiftelsen långivers krav til covenant.

I samsvar med regnskapsloven §3-3 a bekreftes det at forutsetningene for fortsatt drift er til stede.

Styret foreslår følgende disponering av årsresultatet

DISPONERING AV ÅRSRESULTAT mkr	
Årets tilførsel/(bruk) av forskningsutviklingsfond	0,6 mkr
Overførsel til annen egenkapital	50,6 mkr
<b>Sum disponert</b>	<b>51,2 mkr</b>

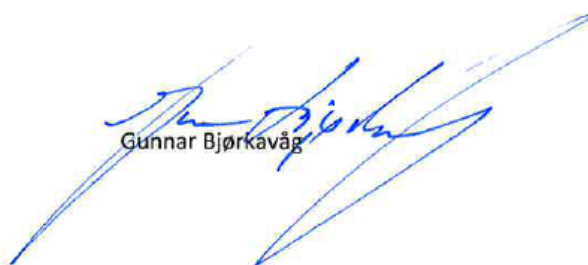
Stiftelsens egenkapital utgjør per 31.12.2018:

STIFTELSENS EGENKAPITAL mkr	
Stiftelseskapital	1,3 mkr
Forskningsutviklingsfond	24,5 mkr
Annen egenkapital	791,7 mkr
<b>Sum egenkapital</b>	<b>817,5 mkr</b>

  
Åse Aulie Michelet  
Styreleder

  
Bente Svensson  
Nestleder

  
Bjørn Jørgensen

  
Gunnar Bjørkavåg

  
Anders Dysvik

  
Caroline Dale Ditlev-Simonsen

  
Kjersti Ø. Gummerson

  
Julie Gullstein Maarud  
Studentrepresentant

## 2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall

### 2.1 Virksomhet og organisasjonsform

Handelshøyskolen BI har i mange år vært hovedleverandør av økonomisk og administrativ kompetanse i Norge. Stiftelsen, som i 2018 hadde 75-års jubileum, er i dag er en av Europas største handelshøyskoler med rundt 20.000 studenter.

Virksomheten er organisert i en stiftelse hvis formål er utdanning og forskning på høyt internasjonalt nivå innen ledelse, administrasjon, økonomi og markedsføring. I egenart av organisasjonsformen tilbakeføres alt økonomisk overskudd til stiftelsen for å styrke dennes formål og kommer derigjennom studentene til gode.

Handelshøyskolen BI har en internasjonal profil. Våre forskere samarbeider med fagfolk fra mange land, og utveksler kunnskap og kompetanse som kommer studentene og samfunnet til gode. Vi samarbeider med omkring 200 skoler i mer enn 40 land. Dette gir studentene gode muligheter til å få internasjonal erfaring gjennom utveksling og gjennom interaksjon med utenlandske studenter som kommer til BI, både som gradsstudenter og som innvekslingsstudenter.

I tillegg til en omfattende portefølje av studier på bachelor- og masternivå, 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.

### 2.2 Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur

Handelshøyskolen BI er en uavhengig vitenskapelig høyskole med fire læresteder i Norge: Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Alle lærestedene tilbyr et utvalg av bachelorstudier og etter- og videreutdanningsprogrammer. Handelshøyskolen BI vurderer løpende om det er et godt nok faglig og markedsmessig grunnlag for også å kunne tilby enkelte MSc-studier ved våre læresteder utenfor Oslo, og vedtok i 2018 å starte en pilot for å tilby MSc in Business ved BI Bergen fra høsten 2019. De faglig tunge doktorgradsstudiene tilbys kun i Oslo.

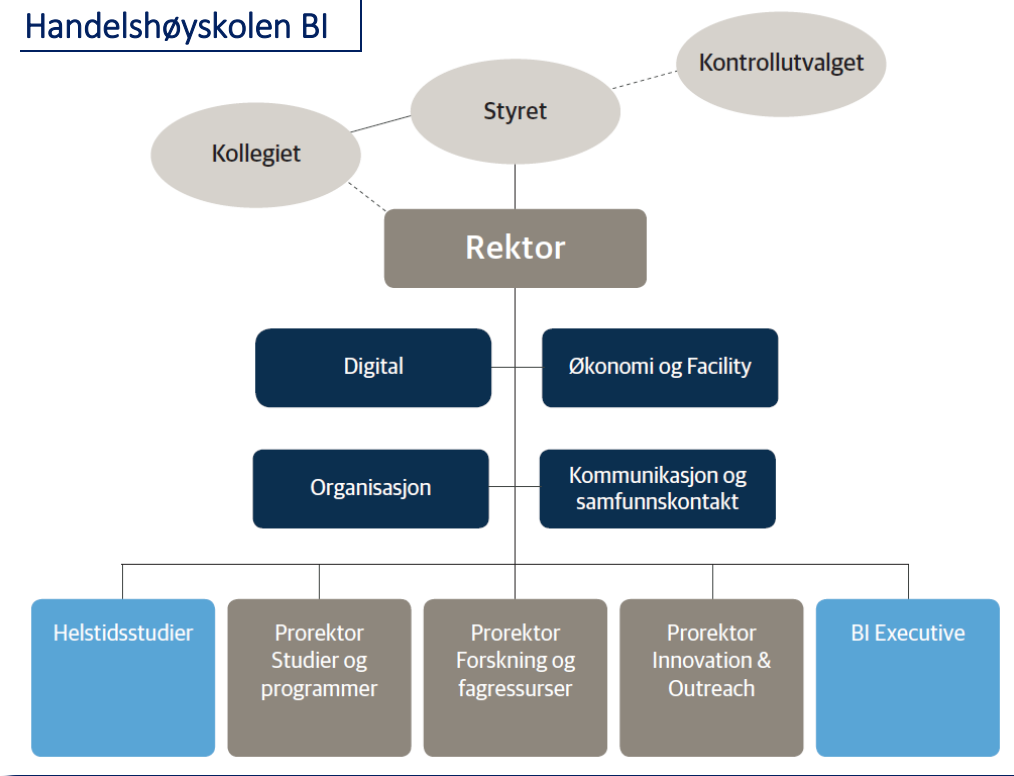
Den faglige virksomheten ved Handelshøyskolen BI er delt inn i åtte institutter og en rekke fag- og forskningssentre tilknyttet disse. Forskingen dekker det brede spekteret av fagområder og disipliner som forventes av en moderne europeisk handelshøyskole.

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 BIs faglig ansatte, én representant valgt av og blant BIs administrativt ansatte, og én studentrepresentant valgt av studentorganisasjonene. BIs administrativt ansatte og studentene er dessuten representert med en observatør hver.

BIs høyeste faglige organ er Kollegiet, hvis kompetanse er gitt i henhold til fullmakt fra styret. Kollegiet fastsetter tilsetningsreglement og kompetanseprofil for faglige medarbeidere, innholdet i BIs utdanningstilbud, og regler for opptak, fritak, eksamener, sensur og andre studieadministrative forhold. Ved ansettelser i faglige stillinger er det Kollegiet som fremme innstilling til Rektor. 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 stiftelsen 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 selvopnevnte og består av tre eksterne og uavhengige medlemmer, hvorav minst en skal ha lagdommerkompetanse.

## Organisasjonskart Handelshøyskolen BI



Det har i 2018 ikke vært vesentlige endringer i lokalisering, eller organisasjonsstruktur. Ved inngangen til ny rektorperiode 1. august 2018, ble antallet prorektorer utvidet fra to til tre. Den nye prorektoren ble opprettet for å forsterke verdien av BIs institusjonelle partnere og nettverk.



## 2.3 Hovedtall

Handelshøyskolen BI			
	2017	2018	% av total
<b>Total omsetning (mkr)</b>	<b>1 569</b>	<b>1 576</b>	
herav statstilskudd (i sin helhet fra KD)	303	325	20,6 %
studieavgifter	1 191	1 171	74,3 %
oppdragsforskning	31	34	2,2 %
andre inntekter	44	46	2,9 %
<b>Antall ansatte</b>	<b>851</b>	<b>860</b>	
herav faglige	404	412	47,9 %
administrative	447	448	52,1 %
<b>Antall årsverk</b>	<b>776</b>	<b>787</b>	
herav faglige	342	349	44,3 %
administrative	434	438	55,7 %
<b>Antall professorer</b>	<b>123</b>	<b>128</b>	
herav fulltidsansatte	92	94	
ll'ere	31	34	
<b>Antall studenter<sup>1</sup></b>			
PhD-studier <sup>2</sup>	52	54	
Antall disputaser	14	15	
Heltidsstudier			
Bachelor <sup>3</sup>	13 104	12 809	
Master of Science	1 161	1 200	
Deltidsstudier			
Master of Management	2 297	2 431	
Executive MBA <sup>4</sup>	312	390	
Enkeltkursdeltakere	3 492	3 780	

<sup>1</sup> Tall fra DBH for høstsemesteret der ikke annet er angitt  
<sup>2</sup> Egne tall  
<sup>3</sup> Inkluderer deltidskontrakter på heltidsstudier  
<sup>4</sup> Inkluderer vårt program i Kina

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

Handelshøyskolen BIs egne nettsider [www.bi.no](http://www.bi.no)  
Database for høyere utdanning [dbh.nsd.uib.no](http://dbh.nsd.uib.no)

## 2.4 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 Resultatrapportering på sektormål

	2017	2018
<b>Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning</b>		
Andel bachelorkandidater som gjennomfører på normert tid	35,6%	38,7 %
Andelen mastergradskandidater som gjennomfører på normert tid	74,4%	71,1 %
Andel PH. D.-kandidater som gjennomfører innen seks år	-	63,2%
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten	4,2	4,1
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter	33,6	33,6
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk	1,22	-
Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk	-	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter	1,02	1,07
<b>Sektormål 2 Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling</b>		
Andel mastergradskandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning	-	-
Bidragssinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk	34,5	41,2
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk	306,7	301,2
Andel forskningsinnsats i MNT-fag	-	-
<b>Sektormål 3 – God tilgang til utdanning</b>		
Gjelder ikke Handelshøyskolen BI		
<b>Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem</b>		
Antall studiepoeng per faglig årsverk	2 161,2	2 003,6
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger	29,4%	28,1%
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger	5,0%	-

Kilde: DBH Nasjonale Styringsparametere (<http://dbh.nsd.uib.no/styringsdata>)

### 3.2 Vurdering av måloppnåelse på sektormålene og resultater på nasjonale styringsparametere

#### 3.2.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning

##### 3.2.1.1 Andel studenter på bachelorutdanning som gjennomfører på normert tid

Fullføringsgraden på normert tid ved bachelorstudiene har hatt en positiv utvikling de siste årene, noe som gir indikasjoner på at iverksatte tiltak for bedre studiemestring bidrar positivt. Handelshøyskolen BI har iverksatt tiltak for å øke andelen av våre studenter som fullfører på normert tid. Dette innebærer også å redusere frafall i løpet av studiet. Vi ser at frafallet er størst i løpet av første studieår.

På bakgrunn av funnene i frafallsanalysen nevnt i årsrapporten for 2017, ble arbeidet med frafallsreduksjon videreført med en pilot høsten 2018. Fem klasser i to fag ble målt med vekt på læringsinnsats og læringsutbytte. Studentene mottok etter hver forelesning et spørreskjema med spørsmål om hvordan de hadde opplevd forelesningen. I tillegg er det foretatt målinger av studentenes læringsinnsats/aktivitet på læringsplattformen It's Learning (ITL). Resultatene av spørreundersøkelsene ble rapportert tilbake til foreleser ukentlig. Det samme ble aktiviteten på ITL.

Studenter som sto i fare for å falle fra fikk ekstra oppfølging i løpet av høstsemesteret. Alle studenter som hadde liten aktivitet på ITL ble oppringt av studentassistenter ved BI. Det ble gjennomført tre runder med oppfølging av studentene per telefon. Første runde hadde fokus på å komme i gang med studiene, andre runde hadde fokus på å holde aktiviteten oppe mens tredje runde hadde fokus på fullføring av arbeidskrav.

Handelshøyskolen BI legger vekt på å innarbeide gode arbeidsvaner for studentene fra dag én, og satser derfor ytterligere på "First Year Experience", det vil si en rekke tiltak første studieår for å gi studentene en god start på studiet både faglig og sosialt. Bachelorstudentene starter sine studier med en innrykksuke som er fylt med faglige og sosiale aktiviteter. Det arrangeres en "Social Day" der fokus er å bli kjent med medstudenter, og det arrangeres en "Academic Day" der fokus er å bli kjent med studiet og det faglige innholdet. Ved semesterstart våren 2018 møtte bachelorstudentene den første uken konseptet kalt «Back to School». Hensikten var å gi studentene en god start på vårsemesteret. "Back to School" besto av at studentene fikk besøk av Associate Dean for sitt program som fortalte litt om fagene på vårsemesteret, og de fikk informasjon om hvilke faglige veiledningstilbud som fantes.

#### *3.2.1.2 Andel studenter på masterutdanning som gjennomfører på normert tid*

Handelshøyskolen BI har hatt stabilt god gjennomstrømning og studiepoengproduksjon i MSc-studiene. De siste årene har fullføring på normert studietid ligget rundt 80%. Omlag 90% fullfører endelig.

Handelshøyskolen BI har samarbeidet med DBH-seksjonen av NSD for å bedre samsvaret mellom strukturen i våre data og måten DBH genererer sine tabeller. Problemstillingen når det gjelder MSc-tallene har i hovedsak vært knyttet til dato for endelig sensur av master thesis for de som faktisk fullfører på normert tid. Her har vi funnet en midlertidig løsning frem til vi i 2019 legger om våre rutiner slik at innleveringsfristen for master thesis blir 1. juli, dvs. to måneder tidligere. Da vil Handelshøyskolen BI kunne rapportere fullføringstall innen DBHs frister på ordinært vis.

Det er viktig for Handelshøyskolen BI, for samfunnet, og for den enkelte student at studentene fullfører på normert tid. Dette er primært en utfordring på bachelornivå, men det har også vært igangsatt en del aktiviteter for MSc-studenter. For MSc er fortsatt sosial integrering, målorientering og en tydelig forventningsavklaring ved studiestart i fokus. Dette ble i 2018 konkretisert gjennom en "skills week" i forbindelse med studiestart. Formålet med denne er å sikre at våre studenter har de ferdigheter som er viktig for å lykkes med sine studier. Dette omfatter også de personlige målsettinger. Målet er en økt bevisstgjøring og ansvarliggjøring av hva studenten ønsker å oppnå og hva de er ser for seg å investere i det målet. Dette initiativ har fått gode tilbakemeldinger fra både studenter og faglige, og vil bli videreført og videreutviklet i 2019. Handelshøyskolen BI viderefører praksis med kontinuasjonseksamen i januar (2. semester) i de tyngste fagene fra 1. semester. De studenter som viser spesielt svake resultater etter 1. semester blir også fulgt opp individuelt av MSc-administrasjonen.

#### *3.2.1.3 Andel PhD-kandidater som gjennomfører innen seks år*

Det arbeides kontinuerlig for å øke gjennomstrømningen på doktorgradsstudiet. Økt fokus på inntakskvalitet og jevn oppfølging av PhD-kandidater i løpet av studietiden de siste årene viser resultater. Det ble gjennomført 15 disputaser i 2018. Det er største antall disputaser i løpet av et kalenderår noen sinne. Vi når med det vårt langsiktige mål om 15 disputaser i året.

Handelshøyskolen BI har en antakelse om at kvaliteten på PhD utdanningen kan observeres gjennom kvaliteten på institusjonene hvor de uteksaminerte kandidatene får jobb. For 2018 vil vi i så måte trekke frem følgende kandidater:

- Daniela Carmen Cristian, Cass Business School, City University London
- Martin Blomhoff Holm, Universitetet i Oslo
- Viacheslav Lurkov, University of Groningen
- Ragnar Enger Juelsrud, Norges Bank
- Mariia Koval, Grenoble Ecole de Management
- Bisrat Agegnehu Misganaw, NEOMA Business School, Rouen Campus
- Maximilian Rohrer, Handelshøyskolen i Bergen
- Stefania Sardo, Technical University of Munich

#### 3.2.1.4 Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten

Resultatene fra Studiebarometeret 2018 viser at Handelshøyskolen BIs studenter er «alt i alt tilfreds med studieprogrammet» de går på (score 4,1), et jevnt nivå sammenlignet med foregående år. Studentene ved Handelshøyskolen BI er spesielt godt fornøyd med fysisk læringsmiljø og infrastruktur, vurderingsformer, organisering av studieprogrammet og studieprogrammets evne til å inspirere. Studenter er minst fornøyd med tilbakemelding og veiledning og medvirkning. Det er spesielt studentenes mulighet til å gi innspill på innhold og opplegg i studieprogrammet som trekkes frem som lite tilfredsstillende. Dette er Handelshøyskolen BI kjent med, og legger vekt på dette ved revidering av vårt kvalitetssikringssystem.

#### 3.2.1.5 Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter

I gjennomsnitt bruker Handelshøyskolen BIs studenter 33,6 timer i uken på læringsaktiviteter organisert av institusjonen, og egenstudier. Dette er omtrent som landsgjennomsnittet. Handelshøyskolen BIs studenter bruker imidlertid mer tid på betalt arbeid ved siden av studiene enn landsgjennomsnittet. Bachelorstudentene bruker 30,5 timer i uken på faglig arbeid med studiene og 11,3 timer i uken på betalt arbeid. Masterstudentene bruker mer tid på faglig arbeid med studiene, hele 46,4 timer i uken, mot landsgjennomsnittet på 36,8 timer, og 11,2 timer i uken på betalt arbeid, noe som er omtrent like mange timer som bachelorstudentene bruker.

#### 3.2.1.6 Antall publiseringspoeng per faglig årsverk

Handelshøyskolen BI har satt egne mål for vitenskapelig publisering. Målene er dels knyttet til Handelshøyskolen BIs akademiske renommé, og dels knyttet til forventninger om hver enkelt medarbeiders forskningsfaglige bidrag. Målene er ikke direkte knyttet til publiseringspoeng slik de telles i forbindelse med styringsparameterne til Kunnskapsdepartementet. Årsaken til dette er at Handelshøyskolen BIs forskning har utviklet seg fort og vi er i en internasjonalt konkurranse hvor publiseringspoeng, slik de er utregnet i Cristin, ikke er tilstrekkelig til å nå våre internasjonale ambisjoner og styrke vår kunnskapslendende posisjon i Norge. Handelshøyskolen BI fokuserer nå i økende grad på publikasjoner av høy kvalitet og som har kraft til å påvirke, snarere enn på antall vitenskapelig publikasjoner i seg selv.

Handelshøyskolen BI er godt fornøyd med utviklingen av verdiene på måleparameterne knyttet til publisering, særlig knyttet til andelen publisering på nivå 2. Fullstendig rapportering til Cristin er ikke tilgjengelig på rapporteringstidspunktet, men vil gjennomføres i henhold til frister.

#### 3.2.1.7 Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk

I 2018 hadde Handelshøyskolen BI ett pågående H2020 prosjekt; FairTax (Revisioning the 'Fiscal EU': Fair, Sustainable, and Coordinated Tax and Social Policies). Prosjektet leverer sluttrapport våren 2019.

Handelshøyskolen BI jobber aktivt med å få innvilget flere prosjekter fra Horisont 2020, og har økt sin aktivitet for å få frem flere gode søknader. I 2018 sendte Handelshøyskolen BI seks søknader til

Horisont 2020, herunder en ERC Consolidator Grant-søknad og en ERC Starting Grant-søknad. I tillegg har vi søkt og fått innvilget prosjektetableringsstøtte (PES) fra Forskningsrådet som kan brukes til å dekke kostnader i forbindelse med utarbeiding av nye søknader Horisont 2020.

#### *3.2.1.8 Andel utreisende utvekslingsstudenter Erasmus+ av totalt antall studenter*

Handelshøyskolen BI sender i studieåret 2018/19 ut 218 Erasmus+ studenter. Dette er en stabilisering av tallet fra forrige studieår. Europa er attraktivt for studentene hva gjelder språk og kultur, og for våre masterstudenter finnes den beste match for utveksling i Europa. Et generøst Erasmusstipend gjør det også attraktivt for studentene å velge innenfor Europa.

Bachelorstudenter som reiser på utveksling bør ha tilfredsstillende studieprogresjon samt tilfredsstillende GPA. Når man regner prosenten av studenter som reiser på utveksling ut fra disse kriteriene så vil utvekslingsprosenten av alle bachelorstudenter på Handelshøyskolen BI ligge på omkring 20%.

### 3.2.2 Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

#### *3.2.2.1 Andel mastergradskandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning*

Handelshøyskolen BI er godt fornøyd med sysselsettingsgraden blant våre mastergradskandidater. Nær ni av ti av våre studenter er i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning, og andelen har vært stabil eller økende de senere årene. Handelshøyskolen BI har alltid vært opptatt av relevansen i våre studier og har jevnlig dialogmøter med representanter for bedrifter som ansetter våre kandidater. Dette er også systematisert i Handelshøyskolen BIs innovasjonsprosess, hvor alle programinitiativer må innhente innsikt fra næringslivet. Ved revidering av eksisterende programmer er også arbeidsgiverperspektivet viktig, for å sikre at våre studieprogram gir kandidatene den riktige kunnskapen. Endringer i markedets behov for kompetanse i et digitalisert og globalisert samfunn er elementer som står høyt på agendaen. I dialog med en revisjonsbransje i endring (både i forhold til formelle og reelle kompetansekrav), er dette satt på agendaen. Dette for å kunne samarbeide om innhold i program samt leveransmåter som er tilpasset eksisterende og fremtidig behov. Slike møter er viktig for at Handelshøyskolen BI skal oppfylle sitt samfunnsansvar.

Handelshøyskolen BI har de senere år sett at ferdigheter i økende grad etterspørres av arbeidsgivere og har tatt dette til etterretning. Basert på et kartleggingsprosjekt har dette resultert både i en oppdatering av kandidatprofiler og i en spesifikk skillsutvikling. Dette er et fokus Handelshøyskolen BI kommer å fortsette med. Et eksempel er at det i januar 2019 ble etablert et tilbud til samtlige studenter om et online excelkurs. Et annet eksempel er at programmering nå er inne i samtlige masterprogrammer. Internship er et viktig initiativ for å styrke våre kandidaters læring og relevans. Frem til nå har BI koordinert og tildelt internship-plasser. Fra 2019 legger vi til rette for at studentene, etter forhåndsdefinerte kvalitetskriterier, også kan finne internship på egenhånd, i tillegg til de BI formidler, slik at flere studenter skal ha mulighet for å få denne erfaring.

#### *3.2.2.2 Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk*

I 2018 mottok Handelshøyskolen BI 14,5 mkr i bidrag fra Forskningsrådet mot 11,8 mkr i 2017. Denne økning er stor i prosent, men relativt liten i kroner og tilskrives i hovedsak naturlige svingninger. En annen medvirkende årsak er at Handelshøyskolen BI i denne perioden har tatt i bruk et ny forskningsadministrativt system og har investert en del ressurser i utarbeidelse av større prosjekter med finansiering fra EU.

Til tross for at bidragene fra Forskningsrådet er relativt beskjedne, er disse prosjektene av strategisk betydning på flere måter. For det første tilfører NFR-prosjektene midler som muliggjør mer

grunnleggende forskning, for det andre representerer NFR-prosjektene gode muligheter til å bygge strategiske allianser med ledende FoU-institusjoner så vel nasjonalt som internasjonalt, og for det tredje styrkes kontakten med brukere av BIs kunnskapsressurser. NFR-prosjektene tar vanligvis utgangspunkt i sentrale samfunnsutfordringer, men muliggjør også støtte til friere og mer grunnleggende forskning. Slike prosjekter er derved av største betydning både mht. relevans og eksellense. Sammen med FoU-midler fra offentlige virksomheter og privat næringsliv vil NFR-prosjektene spille en stadig viktigere rolle for Handelshøyskolen BI.

Til tross for en relativt solid økning fra 2017 til 2018, må vi erkjenne at det fortsatt er et stykke igjen til det nivået en institusjon som Handelshøyskolen BI bør ligge på. Vi har ambisjoner og vil styrke både kapasitet og kompetanse med klare forventninger om å få frem flere prosjekter fremover.

#### *3.2.2.3 Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk*

I 2018 hadde Handelshøyskolen BI i alt 106,0 mkr i bidrags- og oppdragsinntekter fra andre enn Forskningsrådet og EU, noe som er en økning fra 105,0 mkr i 2017. Inntektene fordelte seg i 2018 på 17,8 mkr til forskningsprosjekter og 88,2 mkr til undervisningsprosjekter.

Handelshøyskolen BI har i 2018 utvidet eksisterende og utviklet nye bidrags- og oppdragsaktiviteter og samtidig videreutviklet den internasjonale porteføljen basert på vellykket eksperimentering og utvikling i det norske markedet. Gode eksempler på dette er prosjektene i Danmark innen skoleledelse og i Kina innen "scale-up". Foruten skole og "scale-up" er helse, sikkerhet og skatt viktige områder innenfor Handelshøyskolen BIs bidrags- og oppdragsprosjekter som igjen er en del av vår betydelige satsning i etter- og videreutdanningsmarkedet.

Av de 88,2 mkr vi fikk til undervisningsprosjektene kom 23,8 mkr fra privat næringsliv. De øvrige 64,5 mkr kom fra statlige, fylkeskommunale og kommunale etater. Dette er undervisningsprosjekter som er vunnet gjennom konkurranse eller anbud og dreier seg i hovedsak om endringer og ledelsesutvikling i offentlig sektor. Det klart største programmet er skoleledelse, men vi har også store og voksende programmer innenfor skatt, helse, forsvar, "scale-up", og barnehage. Programmene har kommet i stand som en følge av på den ene siden erkjennelsen av de betydelige endringer offentlig sektor står overfor og på den andre siden Handelshøyskolen BIs evne til og interesse av å bidra med kunnskap, kunnskapsutvikling og ferdigheter til disse omstillingene.

Av de 17,8 mkr vi fikk til forskningsprosjekter kom 3,1 mkr fra offentlig sektor. Handelshøyskolen BI har valgt å organisere den eksternt finansierte forskningen som en integrert del av instituttens virksomhet og gjør i så måte ingen forskjell på om det dreier seg om bidrags- eller oppdragsaktivitet eller hvorvidt midlene kommer fra Forskningsrådet, fra privat eller offentlig sektor, eller fra andre. Begrunnelsen er ønsket om å se eksternt finansiert forskning i sammenheng med forskningen som gjøres som del av kjernevirksomheten. Dette gir et godt grunnlag for en forskningsbasert undervisning som er fundert på teori og som er relevant. Den eksternt finansierte forskningen skal, i tillegg til å bidra med kunnskap og innsikt for oppdragsgiver, også gi kompetanseutvikling for enkeltpersoner og forskergrupper. Handelshøyskolen BI mener derfor det er fornuftig å konsentrere den eksternt finansierte forskningen om fag- og problemområder som utfyller forskningen som ellers gjøres.

#### *3.2.2.4 Andel forskningsinnsats i MNT-fag*

Handelshøyskolen BI opererer ikke innenfor dette fagfeltet.

### 3.2.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning

Handelshøyskolen BI har ikke kandidatmåltall fastsatt av departementet.

### 3.2.4 Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

#### 3.2.4.1 Antall studiepoeng per faglig årsverk

Handelshøyskolen BI har vært ledende i å utvikle studieprogrammer og undervisningsmetoder som gjør det mulig å tilby mange studieplasser i forhold til antall faglige årsverk. Vi legger stor vekt på å evaluere kvaliteten på utdanningen, og investerer for tiden mye i ulike utviklingsprosjekter som skal øke kvaliteten ytterligere. Det gjelder særlig på områder som økt innslag av digitalisering i læringen, økt faglig fokus ved studiestart, faglige ansettelser, og utvikling av våre læresteder. I 2018 åpnet vårt lærested i Trondheim et nytt bygg som er skreddersydd for Handelshøyskolen BIs aktiviteter, og i 2019 vil vårt lærested i Stavanger flytte inn i et nytt bygg som er særlig tilrettelagt for læring. Flere internasjonale akkrediteringer har gransket vår studiekvalitet, også i lys av store studentvolum per ansatte, og konkludert med at vi lykkes med denne kombinasjonen av effektivitet og faglig kvalitet.

#### 3.2.4.2 Andel kvinner i dosent- og professorstillinger

Pr. rapporteringsdato hadde Handelshøyskolen BI 27 kvinnelige professorer i fulltidsstilling. Kvinneandel blant professorer i fulltidsstillinger er med det 28%. Handelshøyskolen BI fikk i løpet av 2018 én ny kvinnelig dosent på bakgrunn av opprykk etter kompetanse. BI hadde med det to kvinnelige dosenter pr. rapporteringsdato. Den samlede kjønnsbalansen i dosent- og professorstillingene ved Handelshøyskolen BI er etter vår vurdering akseptabel, selv om det er et stykke igjen før vi kan si oss fornøyd. Tidligere forsøk med kvalifiseringsstipend for kvinner og påskjønnelse til institutter som lykkes med å kvalifisere og/eller ansette kvinner ga ikke de ønskede resultatene. Derimot ser vi positive resultater av mer generelle tiltak for å tilrettelegge for kvalifisering sammen med et bevisst fokus på verdien av kjønnsbalanse.

#### 3.2.4.3 Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger

Andelen midlertidig ansatte som fremkommer i oversikten fra DBH viser ansatte i såkalte midlertidige bistillinger. Dette er delvis personer som er ansatt fra næringslivet for å bringe praksis inn i undervisningen (høyskolelektor II) og delvis rekruttering av professor II internasjonalt fordi det er krevende å tiltrekke internasjonale professorer til fulle faste stillinger. Handelshøyskolen BI er underlagt Arbeidsmiljølovens bestemmelser som i svært liten utstrekning gir grunnlag for midlertidige ansettelser. Sammenlignbare statlige institusjoner er underlagt Tjenestemannsloven, som er noe mer romslig i så henseende.

Utover de kvalifiserende åremålsstillingene, har Handelshøyskolen BI 5 personer ansatt i vikariater og 4 andre i kortvarige engasjementer. Handelshøyskolen BI har ingen som er ansatt midlertidig i eksternfinansierte forskerstillinger.

### 3.3 Midler til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåing (SAKS)

Handelshøyskolen BI mottok ikke SAKS-midler i 2018.

### 3.4 Resultater og måloppnåelse for eventuelle midler tildelt over kapittel 281 post 70

Handelshøyskolen BI mottok ikke midler over kapittel 281, post 70 i 2018.

### 3.5 Resultater og måloppnåelse for eventuelle midler tildelt i supplerende tilskuddsbrev i 2018

Handelshøyskolen BI mottok ingen midler i supplerende tilskuddsbrev i 2018.



## 4 Styring og kontroll i virksomheten

### 4.1 Omtale av institusjonens opplegg for styring og kontroll som er tilpasset institusjonens egenart, risiko og vesentlighet

#### 4.1.1 Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper

Stiftelsens øverste organ er Styret. Styret har ekstern leder. I tillegg har stiftelsen et Kontrollutvalg med eksterne, uavhengige representanter hvorav minst én med lagdommerkompetanse. Kontrollutvalgets hovedformål er å etterse at styrets disponeringer er i tråd med gjeldende lover og regler og prinsippene for sunn foretaksstyring.

Mål- og resultatstyring er det overordnede styringsprinsippet ved Handelshøyskolen BI. Risikostyring og intern kontroll integrert i mål- og resultatstyringen skal bidra til at stiftelsen når sine virksomhetsmål med effektiv ressursbruk.

#### 4.1.2 Risikostyring og intern kontroll

##### 4.1.2.1 Risikostyring

Handelshøyskolen BI gjennomførte i 2017 en overordnet og helhetlig risikovurdering knyttet til strategisk måloppnåelse. Denne risikovurderingen var et viktig grunnlag for det arbeidet som i 2018 ble gjort med ny strategi for stiftelsen for perioden 2018-2025. Parallelt med dette ble det iverksatt prosesser for å redusere risiko innenfor flere av de risikoområdene som ble vurdert som mest kritisk.

Stiftelsens strategi for 2018-2025 ble vedtatt av stiftelsens styre i juni 2018. Andre halvår 2018 har det vært jobbet med operasjonalisering av denne strategien og ettersom brikkene i dette arbeidet faller på plass utover i 2019 vil det være naturlig å gjøre en ny overordnet og helhetlig risikovurdering.

##### 4.1.2.2 Etterlevelse, intern styring og kontroll

Etterlevelse har ikke blitt vurdert som en vesentlig risiko i seg selv, men har blitt fremhevet som en underliggende faktor i nesten alle identifiserte risikoområder. Stiftelsens evne til å etterleve lover og regler vurderes som god og risikoen for alvorlige brudd på lover og regler vurderes som liten. Derimot har stiftelsen svakheter når det gjelder det systematiske arbeidet med etterlevelse, dokumentasjon av etablerte kontrollsystemer, og tydelig plassering av ansvar. I 2018 ble det derfor iverksatt en prosess for å styrke den interne kontrollen med etterlevelse. Prosessen er lagt opp i tre faser.

Første fase ble gjennomført i 2018. Her ble aktuelle etterlevelseområder definert og det ble etablert en struktur for oversikt over relevante lover og forskrifter, eksisterende kontrollmekanismer, krav til ekstern rapportering, tilsynsmyndigheter, og sanksjoner. Videre ble det definert hvem i rektors ledergruppe som har ansvar for de ulike områdene. Fokuset her har vært på eksterne lover og regler.

Den andre fasen vil gjennomføres i 2019 og innebærer en internrevisjon av noen utvalgte etterlevelseområder for å teste kontrollmekanismene. Målet med denne fasen er først og fremst å lære hvordan vi kan designe effektive systemer som gir betryggende sikkerhet for at virksomheten opererer i samsvar med lover og regler og at både risikoen for og faktiske brudd oppdages og håndteres.

I den tredje fasen vil vi bruke erfaringene fra fase to til å designe et helhetlig system for etterlevelseshensfunksjonen. Fokus i denne fasen blir på systemet. Når dette er utviklet og på plass, vil

det fungere som et verktøy for etterlevelsesfunksjonen og tas i bruk også for interne regler og retningslinjer.

#### 4.1.2.3 GDPR

I 2017 etablerte Handelshøyskolen BI et prosjekt for sørge for at vi treffer de tiltak som er nødvendig for å oppfylle den nye personvernforordningen GDPR. Det har vært omfattende aktivitet i dette prosjektet i 2018.

Formålet med prosjektet er å etablere et forvaltningsregime for GDPR. Dette skal bla. omfatte:

- Informasjonsarkitektur/-modell/-løsning slik at BIs behandling av personopplysninger kan dokumenteres
- Policyer og rutiner
- Arbeidsverktøy
- Organisasjon for internkontroll og risikostyring knyttet til GDPR
- Opplæring

Fokus på forvaltningsregime kom for alvor i gang i fjerde kvartal 2018 og leveransene er nå godt i gang.

I tillegg til å etablere et forvaltningsregime skal prosjektet også avdekke mangler i etablerte systemer, rutiner, prosesser osv. Et relativt stort antall mangler ble identifisert og et målrettet arbeid med å rette disse ble igangsatt. Så langt er 42% av identifiserte mangler rettet. Bla. er det gjort tiltak for å

- få på plass Ledelsessystem for informasjonssikkerhet (LSIS),
- rydde i og oppdatere personvernerklæringer
- rydde i og oppdatere studentkontrakter
- rydde i samtykker
- kartlegge hvordan Handelshøyskolen BI benytter personopplysninger og hvilket behandlingsgrunnlag som gjelder i de ulike tilfellene.
- utføre ROS-analyser av applikasjoner/løsninger
- rydde i og oppdatere databehandleravtaler

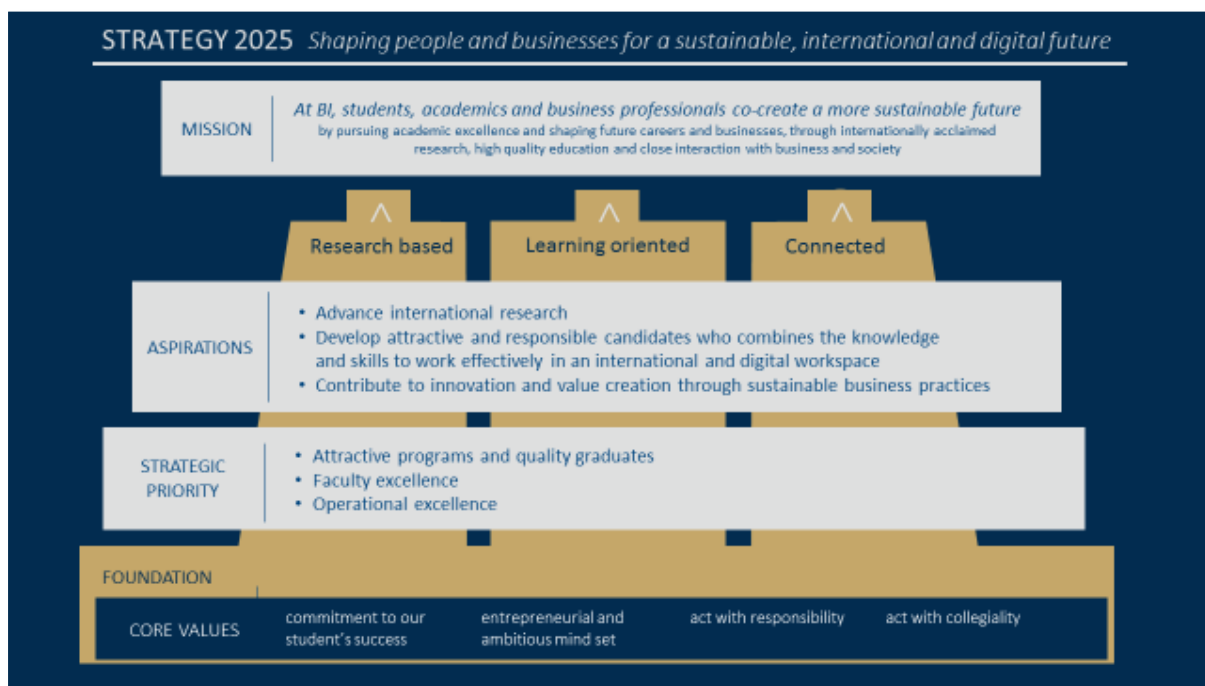
Prosjektet gjennomføres i tett kontakt med organisasjonen for å sikre en god overføring fra prosjekt til løpende drift.

Handelshøyskolen BI tilsatte nytt personvernombud i januar 2018.

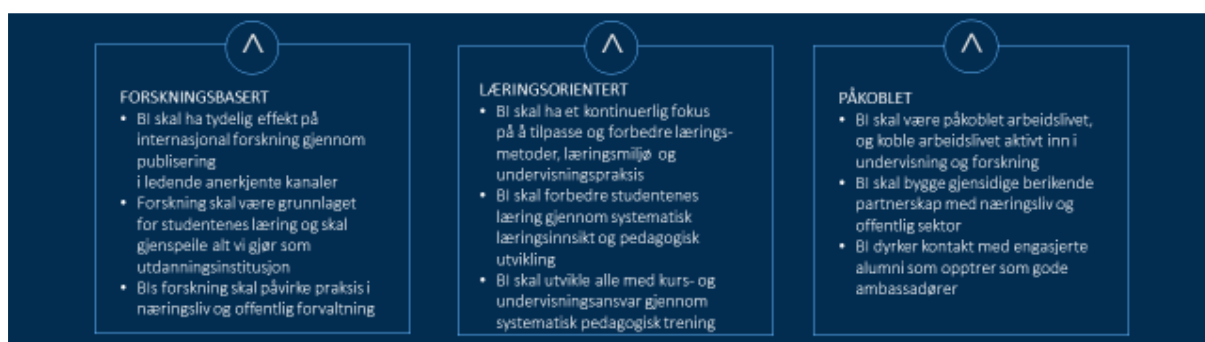
## 4.1.3 Mål- og resultatstyring

### 4.1.3.1 Strategikart

Stiftelsens styre vedtok i juni 2018 ny strategi for perioden 2018-2025. Hovedtrekkene i denne strategien er illustrert i figuren under.



Det som i figuren er uttrykt som "aspirations" er det vi vil skal kjennetegne Handelshøyskolen BI som forskningsinstitusjon, som utdanningsinstitusjon, og som samfunnsaktør. Dette er våre langsiktige og ambisiøse mål og det vi mener skal til for å flytte virksomheten i retning av vårt "mission statement". Det som i figuren er uttrykt som "strategic priorities" er det vi mener vi må jobbe med for å lykkes med våre "aspirations". Grunnlaget for dette er våre kjerneverdier og de bærende prinsippene om at Handelshøyskolen BI skal være forskningsbasert, læringsorientert, og påkoblet:



#### 4.1.3.2 *Strategisk styring og kontroll*

Våre kjerneverdier ligger til grunn for hele vår virksomhet og skal tjene som retningslinjer for alt vi gjør, alle beslutning vi treffer og måten beslutningene treffes på. Dette skal være tonen i alle deler av organisasjonen og danner premissene for vårt arbeid med strategisk måloppnåelse.

Vårt "mission statement" beskriver det Handelshøyskolen BI skal være. Dette er ledestjernen vi innretter arbeidet med strategisk styring og kontroll etter.

Våre "aspirations" er våre langsiktige og stabile målsettinger fundert på at Handelshøyskolen BI skal være forskningsbasert, læringsorientert og påkople. I det videre arbeidet med strategisk styring og kontroll vil vi identifisere hva vi må lykkes med for å nå disse målene og knytte et begrenset antall indikatorer til disse kritiske suksessfaktorene. Formålet med disse indikatorene er å ha kontroll på at virksomheten utvikler seg i retning av de strategiske målene med en effektiv ressursbruk.

I det krevende arbeidet med å nå våre "aspirations" har vi løftet frem tre områder vi skal konsentrere oss om i første omgang. Dette er våre "strategic priorities". Arbeidet er her bygget opp rundt fokuserte programmer med tilhørende handlingsplaner og vil bli støttet av et bredt spekter av løpende ledelsesinformasjon. En viktig del av dette er vårt arbeid med digital virksomhetsstyring, se nærmere omtale i avsnitt 4.1.3.3.

Sentralt i arbeidet med strategisk styring og kontroll er den årlige gjennomgangen med stiftelsens styre. Styret holdes løpende orientert om utvikling i sentrale nøkkelindikatorer, men foretar i tillegg en grundig gjennomgang av strategien som sådan en gang i året. Formålet med denne gjennomgangen er todelt. For det første er dette en rapportering på det arbeidet som har vært gjort, for det andre, og viktigst, er dette en vurdering av om det har inntruffet forhold eller endringer i risikobildet som betinger justeringer, enten i den strategiske retningen, i de prioriterte arbeidsområdene, eller i måten det jobbes på på disse områdene.

#### 4.1.3.3 *Digital virksomhetsstyring*

Prosjektet Business Insights & Analytics (BI&A) har som formal å forbedre styringsinnsikt på tvers av hele virksomheten. Det skal bidra til raskere og riktigere rapporter og analyser. Gjennom automatisering av en rekke manuelle rapporteringsoppgaver og gjennom felles definisjoner av data, vil organisasjonen få omforente, kvalitetssikrede og til enhver tid tilgjengelig styringsdata for sentrale virksomhetsområder, herunder strategisk styring og kontroll.

På sikt vil også løsningen, sammen med CRM-systemet, gi muligheter for å fange flere datatyper og til å analysere store mengder data ved hjelp av maskinlæring, slik at Handelshøyskolen BI kan gi mer tilpasset og mer automatisert oppfølging til den enkelte student for å fullføre sine kurs, sine eksamener og sin grad. Løsningene følger linjen i Kunnskapsdepartementets digitaliseringsstrategi for høyere utdanning, og er et effektivt svar på departementets ABE-reform.

De automatiserte rapportene skal utvikles i PowerBI og leveres løpende til organisasjonen gjennom 2019, 2020 og 2021. Vi har startet utviklingsarbeidet med å bygge datavarehuset og de første innsiktsrapporter. I første kvartal 2019 skal automatisert søker- og opptaksoversikt leveres. Disse vil gi automatiserte rapporter fra de aktuelle kildesystemer via felles definisjoner til visuell rapportering i dashboards. Deretter vil kvalitetsindikatorer, faglig produksjon, studentproduksjon og flere andre områder bli utviklet i tilsvarende dashboards. Strategiske styringsindikatorer for toppledelsen vil etter hvert bygges opp i eget dashboard.

#### 4.1.4 Budsjett og regnskap

Handelshøyskolen BI styrer sin løpende økonomiske oppfølging etter periodiserte regnskaper og sammenligninger med fjoråret. Det blir utarbeidet månedlige avdelings- og prosjektrenskaper for avdelingsledere og andre relevante personer. Ledere i Rektors ledergruppe får også oversikt over avdelingene i sine linjer og følger opp sine avdelingsledere ved behov. Sentral økonomiavdelingen overvåker hele organisasjonen, og kan ta initiativ til ytterligere kontroll og analyser. Vesentlige avvik mot budsjett skal avklares med nærmeste divisjonsleder.

#### 4.1.5 Prosjekt- og porteføljestyring

Handelshøyskolen BI har utviklet en sofistikert fullkostmodell for økonomiske analyser av virksomheten. Modellen er utviklet med basis i klassisk Activity Based Costing-teori men tilpasset den økonomiske egenarten ved Handelshøyskolen BI. Formålet med utviklingen av fullkostmodellen var primært å overvåke lønnsomhet og ressursbruk i studieporteføljen, men med visse justeringer har modellen også vist seg hensiktsmessig som et verktøy for vurdering av de enkelte instituttens bidrag til den økonomiske verdiskapingen. Kunnskapen vi har fått gjennom systematisk bruk av fullkostanalyser har satt oss i stand til å iverksette målrettede tiltak for varige lønnsomhetsforbedringer og mer effektiv utnyttelse av knappe ressurser.

For å bedre kontrollen med den samlede ressursbruken i de eksternt finansierte forskningsprosjektene, har Handelshøyskolen BI tatt i bruk en virksomhetstilpasset versjon av TDI-modellen som har blitt utviklet og implementert i UH-sektoren de senere årene.

#### 4.1.6 Investeringsoppfølging og -evaluering

Alle investeringsmidler tildeles gjennom en søknadsprosess hvor strategisk forankring, økonomiske gevinster og resultatmål vektlegges. Ved godkjenning av et investeringsprosjekt tildeles en økonomisk ramme som følges opp periodisk gjennom prosjektet levetid.

Ved større prosjekter etableres en styringsgruppe for prosjektet, og midler tildeles først etter at styringsgruppen har anmodet en investeringskomite om midler til konkrete aktiviteter og fått dette godkjent. Økonomisk oppfølging er en del av styringsgruppens arbeid, og dersom det oppstår avvik av betydning rapporteres dette videre til en investeringskomite for nærmere vurdering. Handelshøyskolen BI jobber også med å styrke oppfølgingen av slutførte prosjekter for å sikre at gevinster og mål realiseres som forutsatt i den grad dette ikke synliggjøres i løpet av prosjektets levetid.

## 4.2 Eventuelle vesentlige forhold

NOKUT igangsatte samme våren 2017 et pilotprosjekt for å teste ut ny modell for tilsyn med kvalitetsarbeidet og inviterte sju vitenskapelige høyskoler til å gjennomgå et tilsyn som en del av pilotprosjektet. Handelshøyskolen BI så dette som en god anledning til å få en sakkyndig veiledning av våre bestrebelser på å etablere et godt kvalitetssikringssystem og takket ja til denne invitasjonen.

Komiteens rapport, som forelå i juni 2018, gir en bekreftelse på at vi er på rett vei med vårt kvalitetssikringssystem, men at vi foreløpig har noen vesentlige mangler. Manglene ble av komiteen vurdert slik at det systematiske kvalitetsarbeidet ved institusjonen ikke har kommet langt nok med hensyn til å tilfredstille krav i kapittel 4 i NOKUTs studietilsynsforordning.

Handelshøyskolen BI tar komiteens kommentarer, råd og anbefalinger til etterretning og har iverksatt et systematisk arbeid med revidering av kvalitetssikringssystemet med særlig fokus på de mangler og svakheter komiteen har påpekt.

#### 4.3 Samfunnssikkerhet og beredskap, herunder informasjonssikkerhet

Handelshøyskolen BIs beredskapsplan beskriver overordnede prinsipper og rammeverk for arbeid med beredskap og krise ved Handelshøyskolen BI. Dette skal gjøre oss i stand til å håndtere situasjoner som krever ekstraordinære tiltak for å unngå eller begrense skadevirkninger for mennesker, miljø, materielle verdier, og for Handelshøyskolen BIs omdømme. Årshjulet for Handelshøyskolen BIs beredskapsarbeid er risikovurderinger (september), handlingsplaner (desember), årsrapport (mars) og internkontroll (juni).

Handelshøyskolen BI gjennomfører ROS-analyser på en rekke områder, blant annet innenfor informasjonssikkerhet og HMS. HMS-ROS analysen 2018 avdekket en sikkerhetsrisiko knyttet til adgang til bygget utover ordinære åpningstider. Det ble iverksatt tiltak for å innskjerpe at ansatte ikke ga adgang til uautoriserte personer. Trusler mot Handelshøyskolen BI som institusjon, mot ledelsen og ansatte forekommer. Risikoen, som her knyttes til fysiske angrep/ødeleggelse på bygg, og til fysiske og psykiske angrep på enkeltpersoner, vurderes ikke som høy, men konsekvensene vurderes som alvorlige. Tiltakskort for håndtering av trusler og truende personer er utviklet, og opplæring av frontpersonale er gjennomført. Tilstrekkelig kapasitet til å jobbe forebyggende med beredskap var også identifisert som en risiko. Som et risikoreduserende tiltak er en ny stillingsressurs godkjent og under tilsetting.

ROS-analyser knyttet til informasjonssikkerhet dekket i 2018 de fleste tjenester og systemer som et ledd i vårt arbeid med tilpassing til GDPR. De resulterende tiltakene har blitt prioritert og adressert fortløpende. Det ble det også gjennomført en øvelse knyttet til informasjonssikkerhet der scenariet var lekkasje av personopplysninger knyttet til student. Det er ikke oppdaget alvorlige avvik i 2018. Forbedringstiltak følges opp gjennom det pågående GDPR-prosjektet (se avsnitt 4.1.2.3 - GDPR).

Handelshøyskolen BIs ledelsessystem for informasjonssikkerhet (LSIS) baserer seg på anerkjente standarder for statsforvaltningen (ISO/IEC 27001/02: 2013) og ivaretar de kravene loverket stiller til slike ledelsessystemer. LSIS er en del av internkontrollen ved Handelshøyskolen BI og skal bidra til at personopplysninger behandles forsvarlig og lovlig.

Ledelsessystemet er inndelt i følgende hoveddeler: en styrende del, en gjennomførende del og en kontrollerende del. Hoveddelene omhandler kjerneaktivitetene som et systematisk og planlagt informasjonssikkerhetsarbeid består av. Den inneholder også nærmere beskrivelser av de dokumenter og oppgaver som inngår i et ledelsessystem for informasjonssikkerhet. LSIS definerer videre Handelshøyskolen BIs sikkerhetsorganisasjon, ansvar og roller, og det beskriver de sikkerhetsmålene som arbeidet med informasjonssikkerhet ved Handelshøyskolen BI baserer seg på. Systemet ivaretas av Digital enhet som jobber målrettet for å sikre våre systemer gjennom teknisk robusthet, prosedyrer og rutiner, og holdningsskapende arbeid. Handelshøyskolen BI er en del av Uninettets sikkerhetssamarbeid innen UH-sektoren («bransje-CERT»). Her utveksles erfaringer og informasjon mellom institusjonene for å løfte alle opp på et høyere sikkerhetsnivå og gjøre det mulig å beskytte seg mot digitale trusler.

Handelshøyskolen BI utviklet sitt LSIS i 2018 og versjon 1.0 av ledelsessystemet ble godkjent av ledergruppen i september. LSIS beskriver, og stiller krav til Ledelsens gjennomgang. Det var ikke

hensiktsmessig å gjennomføre denne i den korte tiden som var igjen av 2018 etter at LSIS v1.0 ble vedtatt. Den første Ledelsens gjennomgang som beskrevet i LSIS vil derfor bli gjennomført i 2019.

Fordi ledelsessystemet for informasjonssikkerhet var helt nyutviklet i siste halvår av 2018, har det ikke vært behov for revisjon av systemet. Imidlertid planlegges det en internrevisjon av hele informasjonssikkerhetsarbeidet, inkludert LSIS, når det pågående arbeidet med forbedringstiltak identifisert i GDPR-prosjektet sluttføres, trolig i løpet av 2019.

## 5 Vurdering av fremtidsutsikter

### 5.1 Omtale av fremtidsutsikter

#### 5.1.1 Konkurransesituasjonen

Handelshøyskolen BI ser optimistisk på fremtiden samtidig som vi tar inn over oss de finansielle utfordringen som følger av et lavere opptak til bachelor programmet høsten 2018 enn forutsatt. Delvis som et svar på denne situasjonen, og delvis som en del av en løpende og kontinuerlig fornyelse har vi i løpet av høsten 2018 utviklet flere nye programmer for å øke programporteføljens markedsappell. På den positive siden merker vi oss et økende antall mastergradsstudenter. Denne økningen er et tilfredsstillende svar på en planlagt utvikling og helt i tråd med vår strategi og våre internasjonale ambisjoner.

Som en privat aktør er det viktig for Handelshøyskolen BI å kontinuerlig lete etter tiltak for å øke inntekter og redusere kostnader for å sikre stiftelsen en bærekraftig økonomi også i årene som kommer. Ved siden av ambisjonen om å levere oppdaterte, relevante og samfunnsnyttige utdanninger er dette vektige grunner til å fortsette vårt kontinuerlige arbeid med programinnovasjon og -revisjon. For å møte fremtidens krav må vi også prioritere salgsinnsats og kundesystemer etter de høyeste standarder. I løpet av 2019 vil vi implementere et nytt CRM-system som vil gi oss en vesentlig bedre kundeinnsikt. Med dette systemet på plass har vi forventninger om å være bedre rustet til å kunne svare på markedsbehovene, særlig innen executiveområdet. Parallelt med et nytt CRM-system vil styringsinformasjonen som genereres gjennom BI&A-prosjektet (se avsnitt 4.1.3.3 – Digital virksomhetsstyring) sette oss i stand til å ta bedre avgjørelser for våre nåværende og fremtidige studenter.

#### 5.1.2 Bærekraft, digitalisering og internasjonalisering

Næringslivsledere og politikere vier i økende grad oppmerksomheten til bærekraft ved utvikling av bedrifter og samfunn. Handelshøyskolen BIs kandidater må forstå hva bærekraft betyr, både for næringsliv, økonomisk vekst og forbruk, og for politikk og politiske rammebetingelser. Dette krever programmer som har et våkent blikk på hvordan bærekraft vil påvirke forretningsmodeller og verdiskaping, og et fagmiljø som i sin forskning utforsker betydningen av bærekraft og som evner å overføre denne kunnskapen til våre studenter og til samfunnet. I tillegg må Handelshøyskolen BI leve som vi lærer og bidra til bærekraftig utvikling og samfunnsansvar i våre daglige driftsrutiner.

FNs bærekraftsmål (SDG) og FNS prinsipper for ansvarlig lederutdanning (PRME) vil være rammeverket for vår forskning og vår undervisning, så vel som for vår måten vi driver vår virksomhet.

Alle Handelshøyskolen BIs studiesteder og hele vår virksomhet som sådan er Miljøfyrtårnsertifisert. Dette er et vitnesbyrd om vår forpliktelse til å arbeide systematisk med å forbedre vår miljøprofil i arbeidsmiljø, avfallshåndtering, energiforbruk, innkjøp og transport.

Detaljert informasjon om vårt arbeid med bærekraft finnes på:

<https://www.bi.edu/about-bi/sustainability>



Digitaliseringsstrategien for universitets- og høyskolesektoren definerer digitalisering som bruk av teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige (Digitaliseringsrundskrivet nr. H-17/15). Fokuset her er på institusjonenes evne til å ta i bruk og utnytte de muligheter digitalisering gir. Handelshøyskolen BIs digitaliseringsstrategi samsvarer godt Kunnskapsdepartementets digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren gjennom vårt fokus på

- å støtte studentenes læring ved bruk av førsteklasses teknologi i undervisning annen læringsorientert interaksjon med studentene
- å sikre en effektiv og studentorientert drift ved å stille til rådighet og å anvende førsteklasses teknologi for både studenter, fagmiljø og administrativt personell

For en moderne handelshøyskole favner imidlertid digitalisering videre enn dette. Digitalisering former og endre alle bransjer og markeder, inkludert offentlig tjenesteyting. Basert på moderne teknologi utvikles det i stadig raskere tempo nye modeller for både næringsliv og offentlig forvaltning, modeller som kaster om på tidligere etablerte sannheter og fullstendig endrer måten vi samhandler på. Dette griper direkte inn i kjernen av hva en handelshøyskole skal være. Handelshøyskolen BIs digitaliseringsstrategi handler derfor også om at våre kandidater må forstå hva digitalisering betyr i, og former den verden de skal ut i. Digitalisering må være en integrert del av våre programmer og den må gjenspeiles i den forskningen vi gjør.

Forretningsverden har aldri vært mer internasjonal. Finansmarkedene er globale og de ulike næringer er i økende grad styrt av rammebetingelser som er mer internasjonale enn nasjonale. For Handelshøyskolen BI betyr dette blant annet at:

- våre programmer må gir studentene internasjonalt innhold, perspektiver og erfaringer og tilgang til et internasjonalt miljø
- våre fagmiljøer må ha internasjonal erfaring og bruke denne i sin forskning og i sin formidling
- vi må lege til rette for, og fremme forskning som er internasjonal i alle aspekter
- vi må fremme relasjoner med næringsliv og offentlig sektor globalt for å kunne bidra i kunnskapsutviklingen

I praksis betyr dette at de viktigste tiltakene vil være:

- å rekruttere internasjonale studenter og internasjonale fagressurser
- å etablere studiesteder i utlandet og transnasjonale utdanningsprogrammer
- å etablere utvekslingsprogrammer for studenter og ansatte, så vel faglige som administrative
- å internasjonalisere utdanningsprogrammene gjennom innhold, språk og ferdigheter
- å fremme forskning og utdanning i partnerskap med institusjoner og mellom institusjoner og bedrifter, både nasjonalt og internasjonalt

Handelshøyskolen BI vil i større eller mindre grad forfølge alle disse tiltakene. I dette arbeidet vil vi bruke EQUIS-modellen for internasjonaliseringen av en handelshøyskole (the 'spider' model):



Ved å bruke denne modellen, sikrer vi at det er samsvar mellom våre egne internasjonaliseringsambisjoner og de forpliktelser vi har påtatt oss gjennom EQUIS-akkrediteringen.

### 5.1.3 Overordnet risikovurdering

Handelshøyskolen BI har i 2018 gjennomført en omfattende prosess med utarbeiding av ny strategi. I dette arbeidet har den helhetlige og overordnede risikovurderingen fra høsten 2017 (se årsrapport for 2017) blitt lagt til grunn. Gjennom arbeidet med ny strategi har de fleste, og alle de mest kritiske, av de identifiserte risikoområdene blitt adressert og risikoreduserende tiltak tatt inn i operasjonaliseringen av de strategiske målsettingene. Det vil være naturlig å gjøre en ny helhetlig risikovurdering mot slutten av 2019.

## 5.2 Budsjett 2019

### 5.2.1 Nøkkeltall

		2016	Regnskap 2017	2018	Budsjett 2019	
<b>Handelshøyskolen BI</b>						
Studieavgifter	mkr	1.158,9	1 190,8	1 171,4	1 165,9	0,1 %
Heltid	mkr	767,6	779,6	767,4	740,4	-3,6 %
Deltid	mkr	391,3	411,2	404,0	425,5	5,3 %
Statsstøtte	mkr	277,5	303,0	325,2	347,8	6,9 %
BOA-forskning	mkr	32,4	31,1	33,8	30,0	-11,3 %
Opptak Bachelor	# 1. år	4 387	4 227	3 748	3 946	5,3 %
Opptak MSc	# 1. år	672	601	687	756	10,0 %
Opptak EMM	#	1 263	1 282	1 228	1 300	5,9 %
Resultat	mkr	86,5	65,1	51,2	30,7	-40,0 %
Resultatgrad	%	5,8	4,2	4,3	2,0	
Kontantstrøm	mkr	62,9	-234,0	4,6	-5,3	
Investeringer	mkr	34,0	35,1	59,7	81,0	
<b>Konsern</b>						
Resultat	mkr	92,7	71,3	62,7	40,7	-35,1 %
Resultatgrad	%	6,2	4,8	3,9	2,6	
Kontantstrøm	mkr	80,5	-239,4	16,4	4,7	
Investeringer	mkr	37,0	36,7	60,9	83,0	

## 5.2.2 Resultatbudsjett

RESULTATBUDSJETT mkr	Budsjett		Endring	
	2018	2019	kr	%
Statsstøtte	324,5	347,8	23,3	7 %
Undervisningsinntekter	1 175,0	1 165,9	-9,1	-1 %
Eksternt finansiert forskning	35,1	30,0	-5,1	-15 %
Andre inntekter	42,2	48,7	6,5	15 %
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>1 576,8</b>	<b>1 592,4</b>	<b>15,6</b>	<b>1 %</b>
Lønnskostnader	712,7	742,8	30,1	4 %
Sosiale kostnader	191,8	196,6	4,9	3 %
Husleie/drift lokaler	140,3	147,1	6,8	5 %
Ansk. dift/vedlikehold maskiner	30,1	32,0	1,9	6 %
IT-kostnader	79,9	83,5	3,6	4 %
Kjøp av tjenester	43,7	49,0	5,3	12 %
Bøker, litteratur og abonnementer	21,5	21,0	-0,5	-2 %
Telefon og porto	10,3	9,5	-0,8	-8 %
Reise-, konferanse og møtekostnader	50,9	46,1	-4,8	-9 %
Markedsføringskostnader	52,7	51,4	-1,3	-2 %
Andre driftskostnader	73,1	66,7	-6,4	-9 %
Avskrivninger	97,3	92,0	-5,3	-5 %
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>1 504,4</b>	<b>1 537,7</b>	<b>33,3</b>	<b>2 %</b>
<b>Driftsresultat</b>	<b>72,4</b>	<b>54,7</b>	<b>-17,7</b>	<b>-24 %</b>
Finansinntekter	3,1	2,5	-0,6	-19 %
Finanskostnader	27,1	26,5	-0,6	-2 %
Skatt	-	0,5	0,5	-
<b>Årsresultat</b>	<b>48,5</b>	<b>30,2</b>	<b>-18,3</b>	<b>-38 %</b>
D-blokka	10,3	10,0	-0,3	-3 %
<b>Konsernresultat</b>	<b>58,8</b>	<b>40,2</b>	<b>18,6</b>	<b>-32 %</b>

## 5.2.3 Inntektsprognose

I 2019 forventes flere initiativer å materialisere seg i en vekst i opptak til både bachelor heltid og MSc. På bachelornivå er det beregnet at de nye studiene Business analytics, Digital kommunikasjon og markedsføring, og Organisasjonspysykologi, HR og ledelse vil gi en nettovest i antall heltidsstudenter på 198.

På MSc planlegges to nye studier – Law and business (avhengig av NOKUT-godkjenning), og Applied economics. Videre planlegges det å tilby Organizational psychology ved BI Bergen. Nettovest i antall MSc-studenter er anslått til 69 høsten 2019.

Totalt antall heltidsstudenter de neste tre årene er estimert som følger:

	Høsten 2018	Høsten 2019	Høsten 2020	Høsten 2021
<b>Bachelor</b>				
1. år	3 748	3 946	4 057	4 175
2. år	3 028	2 698	2 847	2 930
3. år	2 797	2 808	2 491	2 634
<b>Sum Bachelor</b>	<b>9 573</b>	<b>9 452</b>	<b>9 395</b>	<b>9 739</b>
<b>MSc</b>				
1. år	687	759	805	836
2. år	521	598	658	701
<b>Sum MSc</b>	<b>1 208</b>	<b>1 354</b>	<b>1 463</b>	<b>1 537</b>
<b>Sum heltid</b>	<b>10 781</b>	<b>10 806</b>	<b>10 858</b>	<b>11 276</b>

I executivmarkedet forventes økt studentvolum. De viktigste grunnene til dette er investeringen i CRM og økt aktivitet på studiestedene utenfor Oslo. Vårt program ved Fudan-universitetet i Kina forventes å gi økte inntekter, både på grunn av høyere studieavgifter og på grunn av et høyt antall påmelding.

I corporatemarkedet forventer vi en vekst i antall programmer som tilbys, både i offentlig og i privat sektor. Handelshøyskolen BI er særlig fornøyd med at vi i 2019 har fått tilslag på et prosjektet med København kommune og Aalborg kommune i Danmark, og det Udir-finansierte "Arbeids-og elevrett for skoleledere".

## 5.2.4 Kontantbudsjett og investeringer

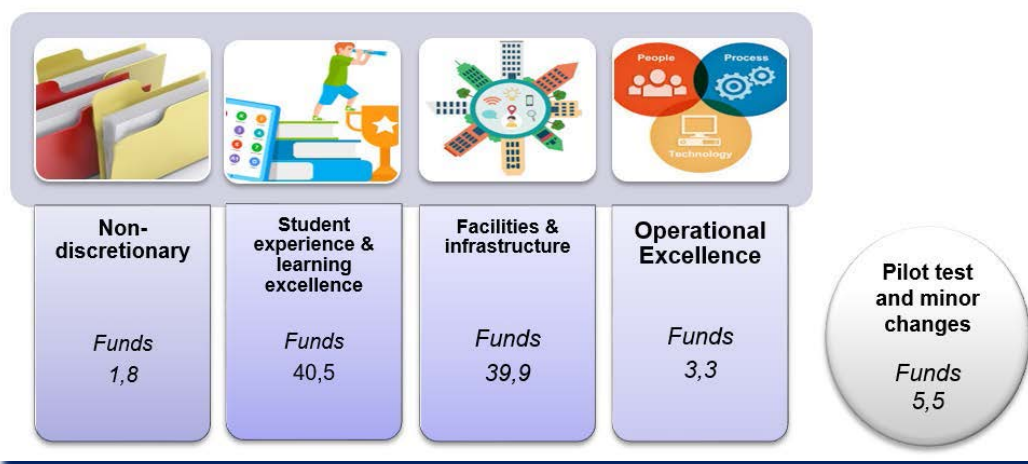
### 5.2.4.1 Kontantbudsjett

Kontantbudsjettet for 2019 viser en reduksjon i vår netto kontantstrøm på 5,3 mkr. Dette skyldes i hovedsak et svekket resultat og store investeringer. I tillegg har SPK varslet at vi i 2019 vil bli belastet en ekstra premie på 17,0 mkr knyttet til underfinansiering i pensjonsordningen. Fra 2019 er våre avdrag på langsiktig gjeld redusert fra en årlig betaling på 67,0 mkr til 38,0 mkr. Dette henger sammen med vår fastrenteportefølje og vårt behov for å redusere betalingen for ikke å komme i konflikt med regnskapsprinsippene for sikring. Ved utgangen av 2019 vil våre langsiktige lån utgjøre 417,0 mkr hvorav fastrenteporteføljen utgjør 400,0 mkr.

<b>LIKVIDITETSBUDSJETT mkr</b>	
Budsjettert resultat	30,7
Avskrivninger	92,0
Avdrag lån	-38,0
Andre likviditetsposter	-10,0
Investeringer	-81,0
<b>Sum likviditetsendringer</b>	<b>-5,3</b>

#### 5.2.4.2 Investeringer

Aktuelle investeringer er delt inn i fem kategorier og prioritert innenfor hver kategori. Rammen for investeringer i 2019 er satt til 80,0 mkr med en rammen for driftskostnader på 11,0 mkr, i alt 91,0 mkr. Fordelingen på de fem kategoriene er som følger:



#### 5.2.4.3 Nye lokaler i Stavanger

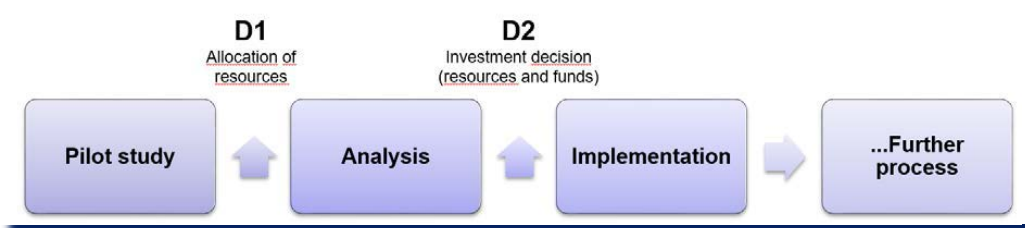
Som en konsekvens av Styrets beslutningen om å inngå leieavtale nye lokaler til BI Stavanger må det gjøres investeringer i interiør og digital infrastruktur for å holde samme standard her som ved Handelshøyskolen BIs øvrige studiesteder. De nye lokalene i Stavanger er sertifisert i henhold til BREAM-standardene og vil ha fokus på miljøvennlig drift. Ved alle innkjøpsbeslutninger er bærekraft ett av kriteriene.

#### 5.2.4.4 "Customer Relationship Management" (CRM) and "Business Insights and Analytics" (BI&A)

Disse prosjektene gjennomføres i parallell med en sterk gjensidig avhengigheter. CRM-systemimplementering kan ikke utføres uten fase én av BI&A-prosjektet. Imidlertid gir fase én av BI&A-prosjektet ingen gevinst i seg selv ettersom dette hentes ut gjennom CRM-prosjektet.

CRM-prosjektet vil erstatte et eksisterende system og gi en helhetlig oversikt over hele studentreisen. Hovedmålet med CRM-prosjektet er å sikre personlig, relevant og målrettet kundekommunikasjonen som dessuten skal være i samsvar med GDPR. BI&A-prosjektet vil implementere et moderne datavarehus som muliggjør en mer personlig BI-opplevelse i tillegg til analyser, rapportering og oversikter basert på standardiserte og kvalitetssikrede data.

Investeringsmidlene vil bli allokert til delprosjekter etter en grundig analyse og vurdering der identifisering av effektivitetsgevinster og betydningen for studentene vil være sentrale deler av beslutningsprosessen. Beslutningsprosessen er basert på fire milepæler:



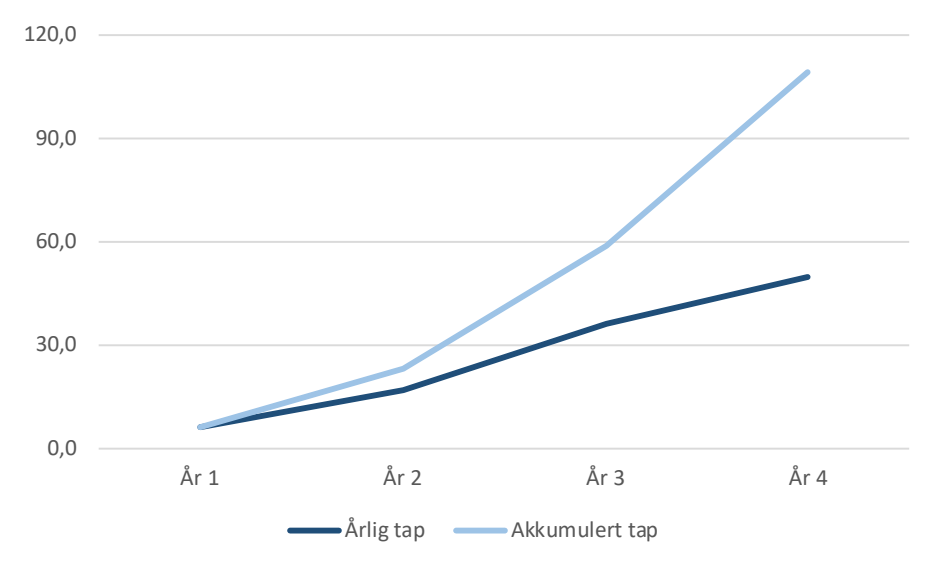
### 5.2.5 Stresstest

Økonomien ved Handelshøyskolen BI er avhengig av høye studentvolumer på bachelorprogrammet. Konsekvensen av en betydelig nedgang i antallet heltidsstudenter her vil ha stor betydning for våre økonomiske resultater.

På bachelorprogrammet er det budsjettet med en vekst i antall førsteårs heltidsstudenter på 5% som en følge av de nye studiene. Hvis denne økningen uteblir slik at opptakstallene blir de samme som i 2018, er de finansielle konsekvensen i 2019 anslått til 6,6 mkr i tapte inntekter.

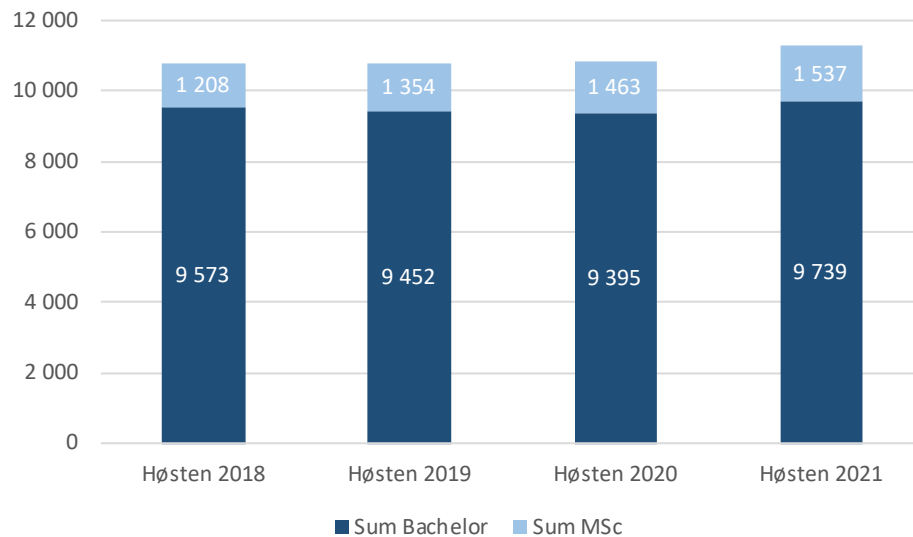
På MSc-programmet er det budsjettet med en vekst på 10% til et opptak på 756 studenter høsten 2019. Dette er 69 studenter flere høsten 2018. Hvis denne økningen uteblir slik at opptakstallene blir de samme som i 2018, er de finansielle konsekvensen i 2019 anslått til 3,0 mkr i tapte inntekter.

Figuren under viser konsekvensen av en 5% reduksjon i opptaket av heltidsstudenter på bachelorprogrammet og illustrerer at effekten forplanter seg slik at inntektstapet topper seg først etter fire år. Denne figuren inkluderer ikke de nye studiene hvis økonomisk konsekvens er beskrevet ovenfor.



	År 1	År 2	År 3	År 4
Årlig tap	6,2	16,9	36,1	50,0
Akkumulert tap	6,2	23,1	59,2	109,2

Avhengighetene av høye studentvolumer på bachelor-programmene er illustrert i figuren under. I 2019 utgjør studentene på vårt MSc-program 13% mens heltidsstudentene på vårt bachelorprogram utgjør 87%. Hvis vi dobler antall studenter på MSc-programmet og redusere antall heltidsstudenter på bachelorprogrammet tilsvarende, endres andelen studenter bare fra 13% til 25% for MSc-programmet. Dette illustrerer vår avhengighet av store volumer på bachelorprogrammet gitt vår nåværende økonomiske struktur.





## 6 Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommmentarer)

### 6.1 Ledelseskommmentarer

#### 6.1.1 Innledning

Handelshøyskolen BI oversender med dette foreløpig økonomirapportering for 2018. Rapporteringen er utarbeidet i henhold til departementets krav. Dette innebærer at dokumentet er strukturert etterkravene departementet har kommunisert i tilskudds brev, og senere utdyping i dokument publisert på DBH sine hjemmesider.

Årsrapport, endelig regnskap med revisorbekreftelse og revisors særattest vil bli oversendt innen fristen.

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 2018.

Handelshøyskolen BI er akkreditert av NOKUT som en privat vitenskapelig høyskole. I tillegg er BI akkreditert av de tre viktigste akkrediteringsinstitusjoner 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, næringslivet og det offentlige. Dette gjøres på en måte som gir BI økonomisk kraft til å videreutvikle faglig styrke til beste for studenter, arbeidsliv og samfunnet for øvrig.

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 i arbeidslivet.

## 6.1.2 Foreløpig regnskapsrapportering for 2018

### 6.1.2.1 Bekreftelse

Regnskapet til Stiftelsen Handelshøyskolen BI avgis i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2018. Resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen 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 2018.

Det bekreftes at stiftelsen forvaltes i samsvar med lov, stiftelsens formål og vedtektene for øvrig.

Det bekreftes at statstilskudd ikke har blitt brukt på aktivitet utenfor Universitets- og høyskolelovens formålsbestemmelser definert i §1-3.

Det bekreftes at regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde av høyskolens økonomiske stilling.

Det understrekes at de rapporterte økonomiske størrelser ikke har vært gjenstand for endelig revisjon og at endringer således kan forekomme ved fremleggelse av endelig årsregnskap innen rapporteringsfristen.



Rektor  
Inge Jan Henjesand

### 6.1.2.2 Resultatutvikling

#### 6.1.2.2.1 Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter

Handelshøyskolen BI oppnådde en inntektsvekst på 7,6 mkr fra 2017 til 2018. Økningen utgjør omlag 0,5%. Undervisningsinntektene falt med 1,6 %. Dette skyldes redusert opptak på heltidsprogrammene på bachelornivå høsten 2018 sammenlignet med tidligere år, samt en reduksjon på åpne etter- og videreutdanningsprogrammer. Inntekter fra eksterntfinansiert forskning økte med 8,9 %, fra 31,1 til 33,8 mkr. Slike inntekter er volatile av natur og svingninger av denne størrelsen er å forvente.

Kostnader til lønn og andre personalkostnader steg med 3,7% fra 2017 til 2018. Foruten normal lønnsvekst var det en økning i antall årsverk med 11 fra 2017. Grunnet ekstraordinært lave pensjonskostnader i 2017 var det en kraftig økning i pensjonskostnadene for 2018 fra 59,7 mkr i 2017 til 68,3 mkr i 2018.

Øvrige kostnader steg med 4,3% hvorav kostnader knyttet til bygningsmassen økte med 10,0% fra 2017. Den kraftige økningen skyldes nye lokaler ved Campus Trondheim som åpnet til studiestart høsten 2018, samt høye energipriser i 2018. Det var også en økning i IT-kostnader på 11,6%. Denne økningen har sammenheng med store digitaliseringsprosjekter som har pågått i 2018.

Videre økte årets avskrivninger med 7,6 mkr fra 2017. Dette skyldes en stor investering i nye lokaler i Trondheim, samt en raskere nedskrivning av anleggsmiddelet knyttet til eksisterende CRM system enn opprinnelig planlagt. Nytt CRM system er planlagt implementert høsten 2019.

Netto finansposter (kostnad) er vesentlig forskjellig fra 2017. Dette skyldes at i 2017 var det engangseffekter knyttet til rentebytteavtaler tilsvarende 28,9 mkr som ikke vil gjelde i 2018. I tillegg ser vi effekten av omleggingen av låneporteføljen som ble gjort i 2017 og som resulterer i betydelig lavere finanskostnader.

Netto likviditetsendring for 2018 er 4,6 mkr, hvorav 59,7 mkr er investert i varige driftsmidler, og 67,0 mkr er betalt i låneavdrag.

Det er ingen større bevegelser i balansen gjennom året som krever særskilt kommentar.

Handelshøyskolen BIs opptjente egenkapital steg med 35,4 mkr til 819,6 mkr i 2018. Årets resultat bidro til en økning på 51,2 mkr. Estimatavvik knyttet til pensjonsordningen gikk motsatt vei og reduserte egenkapitalen med 15,7 mkr.

#### 6.1.2.2.2 Vesentlige avvik mellom budsjett og regnskap

I 2018 ble inntektene tilnærmet på budsjett. Det var en nedgang i inntektene fra heltidsprogrammene og etter- og videreutdanning, men vekst på bedriftsmarkedet bidro omtrent tilsvarende.

På kostnadssiden var avviket 0,5 mkr, og foruten posten knyttet strøm/energi, var avvikene ikke av vesentlig karakter.

Resultatet endte 2,7 mkr bedre enn budsjettet.

#### 6.1.2.2.3 Gjennomførte og planlagte investeringer

I 2018 ble det investert i varige driftsmidler for 59,7 mkr. Den store investeringen var knyttet til ny campus i Trondheim, hvor det var behov for en stor oppgradering både av inventar og IKT i forbindelse med flyttingen. Det er også investert i videreutvikling av den digitale eksamensløsningen DigiEx, samt generell oppgradering av inventar og av utstyr både i Oslo og Bergen.

I 2018 er det planlagt investert 81,0 mkr i varige driftsmidler. Det skal åpnes en ny og fremtidsrettet campus i Stavanger høsten 2019. Dette vil kreve investering i både inventar og teknisk utstyr. Det vil også bli investert stort i utskifting av dagens CRM løsning til en ny løsning som ivaretar både GDPR krav og organisasjonen behov for et bedre studentoppfølgingssystem. I tillegg vil det etableres et datavarehus som skal forenkle tilgangen til viktige data som kan brukes både til analyseformål og understøtte studentoppfølgingen gjennom den nye CRM løsningen. Det vil også være flere mindre prosjekter knyttet til digitale læringsmidler og oppgradering av bygningsmassen i Nydalen.

#### 6.1.2.2.4 Vurdering av høyskolens drift i 2018

Handelshøyskolen BI har et kontinuerlig fokus på effektiv drift, og gjennom prosjekter på tvers av organisasjonen jobbes det for å levere et fremover lent lærings- og forskningsmiljø som er attraktivt både for studenter og ansatte. Det er stort fokus på variert undervisning og på bruk av digitale læringsmidler for å understøtte studentenes læring og forventninger til fleksible løsninger i studiehverdagen.

Konkurransen om rekruttering av studenter øker, og Handelshøyskolen BI er svært utsatt for svingninger i studenters studiepreferanser. Ved opptaket høsten 2018 var det en nedgang på 10% på bachelor programmer på heltid. Nedgangen var spesielt sterk på eiendomsmeglerstudiet. På MSc programmene var det en oppgang på 13% i forhold til 2017, men volumene på MSc utgjør omtrent 20% av volumene på bachelor, så økningen var ikke i nærheten av å kunne kompensere for nedgangen på bachelor. I regjeringserklæringen til den sittende regjeringen er det en satsing på etter- og videreutdanning. Som en stor etter- og videreutdanningsaktør i Norge, forventer BI å ta del i denne satsningen. Oppdragsfinansiert aktivitet har en omsetning som er sterkere enn i 2018. Dette skyldes stor suksess i leveringen av studieprogrammer til offentlig sektor innenfor helse-, skole- og barnehageledelse.

Av sentrale kostnader er lønn- og personalkostnader den desidert største kostnaden. Det er kostbart å opprettholde et fagmiljø av høy kvalitet og med høye nasjonale, og internasjonale ambisjoner. Rekrutteringen er krevende og press lønnsvilkår merkes både fra nasjonale og internasjonale aktører. Det må det påregnes økte kostnader knyttet til digitale løsninger i tiden fremover, da digitale systemer er kostnadskrevende å drifte.

Høyskolens drift i regnskapsperioden vurderes som god, samtidig jobbes det kontinuerlig for å identifisere forbedringsmuligheter samt ha en beredskapsplan i forhold til sviktende inntekter.

#### 6.1.2.2.5 Overskuddsdisponering

Det regnskapsmessige overskuddet for 2018 vil som alltid 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 læringsmiljø. Den store investeringsaktiviteten påvirker stiftelsens fremtidige resultater gjennom økte årlige avskrivninger.

#### 6.1.2.2.6 Stiftelsens revisor

Handelshøyskolen BI har engasjert PricewaterhouseCoopers AS, org.nr. 987 009 713, som stiftelsens revisor.



Rektor  
Inge Jan Henjesand

## 6.2 Foreløpig årsregnskap

### 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 nedskrivning 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	2018	2017
<b>Driftsinntekter</b>				
Offentlige tilskudd	1		339 693	314 779
Inntekter fra tilskudd og overføringer	1		940	1 793
Salgsinntekter	1		1 192 111	1 208 299
Andre driftsinntekter	1		43 418	43 654
<b>Sum driftsinntekter</b>			<b>1 576 162</b>	<b>1 568 525</b>
<b>Driftskostnader</b>				
Varekostnad			-	-
Lønn og andre personalkostnader	2		878 124	832 444
Avskrivninger			94 834	88 127
Nedskrivninger			-	-
Andre driftskostnader	3		529 122	524 376
<b>Sum driftskostnader</b>			<b>1 502 080</b>	<b>1 444 948</b>
<b>DRIFTSRESULTAT</b>			<b>74 082</b>	<b>123 577</b>
<b>Finansinntekter og -kostnader</b>				
Finansinntekter	4		1 217	7 295
Finanskostnader	4		23 561	65 553
<b>Resultat av finansposter</b>			<b>-22 344</b>	<b>-58 258</b>
<b>Resultat før skattekostnad</b>			<b>51 738</b>	<b>65 319</b>
Skattekostnad			579	177
<b>ÅRSRESULTAT</b>			<b>51 159</b>	<b>65 142</b>
<b>Disponeringer og overføringer av årsresultat</b>				
Tilført annen egenkapital	12		51 159	65 142
Konsernbidrag			-	-
Andre disponeringer			-	-
<b>Sum disponeringer</b>			<b>51 159</b>	<b>65 142</b>

## 6.2.4 Balanseregnskap

EIENDELER 31.12 NOK 1.000	Note	2018	2017
<b>A. Anleggsmidler</b>			
<b>I. Immaterielle eiendeler</b>			
Rettigheter, konsesjoner m.v.	7	86 405	115 054
Utsatt skattefordel	7	-	-
Goodwill	7	-	-
<b>Sum immaterielle eiendeler</b>		<b>86 405</b>	<b>115 054</b>
<b>II. Varige driftsmidler</b>			
Tomter	8	105 300	105 300
Bygninger og annen fast eiendom	8	1 353 469	1 377 177
Maskiner og anlegg	8	95 748	78 276
Kjøretøy	8	310	513
Anlegg under utførelse	8	-	-
<b>Sum varige driftsmidler</b>		<b>1 554 828</b>	<b>1 561 266</b>
<b>III. Finansielle anleggsmidler</b>			
Investeringer i datterselskap		-	-
Investeringer i annet foretak i samme konsern		-	-
Lån til foretak i samme konsern	6	-	-
Investeringer i tilknyttet selskap		-	-
Lån til tilknyttet selskap og felles kontrollert virksomhet		-	-
Investeringer i aksjer og andeler		-	-
Obligasjoner og andre fordringer	6	-	-
<b>Sum finansielle anleggsmidler</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>B. Omløpsmidler</b>			
<b>I. Varer</b>			
Varebeholdninger		1 491	1 617
<b>Sum varer</b>		<b>1 491</b>	<b>1 617</b>
<b>II. Fordringer</b>			
Kundefordringer	9	51 562	44 010
Andre fordringer	6, 9	68 369	69 121
Krav på innbetaling av selskapskapital		-	-
<b>Sum fordringer</b>		<b>119 931</b>	<b>113 131</b>
<b>III Investeringer</b>			
Aksjer og andeler i foretak i samme konsern		280 296	280 296
Markedsbaserte aksjer og obligasjoner		281	281
Andre finansielle instrumenter		-	-
<b>Sum investeringer</b>		<b>280 576</b>	<b>280 576</b>
<b>IV Bankinnskudd, kontanter og lignende</b>			
Bankinnskudd		50 189	45 554
Kontanter og kontantekvivalenter		-	11
<b>Sum bankinnskudd, kontanter og lignende</b>		<b>50 189</b>	<b>45 564</b>
<b>SUM EIENDELER</b>		<b>2 093 421</b>	<b>2 117 209</b>



EGENKAPITAL OG GJELD 31.12 NOK 1.000		Note	2018	2017
<b>C. Egenkapital</b>				
<b>I. Innskutt egenkapital</b>				
Selskapskapital	12		1 300	1 300
Overkursfond	12		-	-
Annen innskutt egenkapital	12		-	-
<b>Sum innskutt egenkapital</b>			<b>1 300</b>	<b>1 300</b>
<b>II. Opptjent egenkapital</b>				
Bundet egenkapital	12		3 373	2 654
Annen opptjent egenkapital	12		816 199	780 780
<b>Sum opptjent egenkapital</b>			<b>819 572</b>	<b>783 433</b>
<b>Sum egenkapital</b>			<b>820 872</b>	<b>784 733</b>
<b>D. Gjeld</b>				
<b>I. Avsetning for forpliktelser</b>				
Pensjonsforpliktelser			331 463	339 216
Statstilskudd - investeringsformål			-	-
Andre investeringstilskudd			-	-
Utsatt skatt			-	-
Andre avsetninger for forpliktelser			17 431	22 337
<b>Sum avsetning for forpliktelser</b>			<b>348 894</b>	<b>361 553</b>
<b>II. Annen langsiktig gjeld</b>				
Konvertible lån			-	-
Obligasjonslån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner	10		417 000	455 000
Øvrig langsiktig gjeld	6, 10		-	-
<b>Sum annen langsiktig gjeld</b>			<b>417 000</b>	<b>455 000</b>
<b>III. Kortsiktig gjeld</b>				
Konvertible lån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner	10		38 000	67 000
Leverandørgjeld			44 276	50 992
Betalbar skatt			-	-
Skyldig offentlige avgifter			64 071	63 078
Annen kortsiktig gjeld	6, 11		360 308	334 852
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>			<b>506 655</b>	<b>515 923</b>
<b>Sum gjeld</b>			<b>1 272 549</b>	<b>1 332 476</b>
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>			<b>2 093 421</b>	<b>2 117 209</b>

## 6.2.5 Kontantstrøm

<b>KONTANTSTRØMOPPSTILLING 31.12 NOK 1.000</b>	<b>Note</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>			
Resultat før skattekostnad		51 738	65 319
Periodens betalte skatt		-579	-177
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler		-	-
Ordinære avskrivninger		94 834	88 127
Nedskrivninger av anleggsmidler		-	-
Periodisert inntektsføring av tilskudd		-	-
Endring i varelager		127	-
Endring i kundefordringer		-6 405	-1 252
Endring i leverandørgjeld		-6 716	8 704
Endring i pensjonsforpliktelse		-	-
Endring i andre avsetninger		-	-
Endring i andre tidsavgrensingsposter		-1 627	-27 619
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>		<b>131 372</b>	<b>133 102</b>
<b>Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>			
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler		-	-
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler		-59 747	-35 076
Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler i andre foretak		-	-
Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler i andre foretak		-	-
Utbetalinger ved kjøp av andre investeringer		-	-
Innbetalinger ved salg av andre investeringer		-	-
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>		<b>-59 747</b>	<b>-35 076</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>			
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		-67 000	-617 000
Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld		-	-
Utbetalinger ved nedbetaling av kortsiktig gjeld		-	-
Netto endring i kassekreditt		-	110 935
Innbetalinger av egenkapital		-	-
Tilbakebetalinger av egenkapital		-	-
Utbetalinger av utbytte		-	-
Innbetalinger av aksjonærbidrag		-	-
Innbetalinger av konsernbidrag		-	-
Utbetalinger av konsernbidrag		-	-
Andre innbetalinger ved finansieringsaktiviteter		-	174 000
Andre utbetalinger ved finansieringsaktiviteter		-	-
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>		<b>-67 000</b>	<b>-332 017</b>
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter		-	-
<b>Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter</b>		<b>4 625</b>	<b>-233 990</b>
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse		45 565	279 554
<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>		<b>50 189</b>	<b>45 564</b>

## 6.2.6 Noter til regnskapet

Note 1 - Driftsinntekter NOK 1.000	2018	2017
<b>Offentlige tilskudd</b>		
<b>Avsnitt I</b>		
Statstilskudd fra Kunnskapsdepartementet - drift	325 191	302 950
Tilskudd/overføringer fra andre departement	-	-
<b>Avsnitt II</b>		
Tilskudd og overføringer fra statlige etater		
Periodens tilskudd/overføring 1	-	-
Periodens tilskudd/overføring 2	-	-
Andre tilskudd/overføringer i perioden	-	-
- utbetaling av tilskudd til andre virksomheter	-	-
<b>Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Periodens tilskudd/overføring direkte fra NFR	12 265	11 416
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter	4 699	4 032
- utbetaling av tilskudd/overføring fra NFR til andre	-2 462	-3 620
<b>Periodens netto tilskudd fra Norges forskningsråd</b>	<b>14 502</b>	<b>11 828</b>
Andre poster som vedrører overføringer fra statlige etater	-	-
<b>Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater</b>	<b>14 502</b>	<b>11 828</b>
<b>Sum offentlige tilskudd</b>	<b>339 693</b>	<b>314 779</b>
<b>Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet</b>		
Periodens tilskudd fra Regionale forskningsfond (RFF)	-	-
- utbetaling av tilskudd overføring fra RFF til andre virksomheter	-	-
<b>Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Tilskudd fra EUs rammeprog. for forskn. (FP6, FP7 og Hor. 2020)	940	3 687
+ innbetaling av tilskudd/overføring fra EUs rammeprog. fra andre	-	-
- utbetaling av tilskudd fra EUs til andre virksomheter	-	-1 893
<b>Periodens netto tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning</b>	<b>940</b>	<b>1 793</b>
Tilskudd fra EU til undervisning og andre formål	-	-
+ innbetaling av tilskudd fra EU til undervisning og annet fra andre	-	-
- utbetaling av tilskudd fra EU til undervisning og annet til andre	-	-
<b>Periodens netto tilskudd fra EU til undervisning og annet</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Tilskudd og overføringer fra diverse bidragsytere		
Periodens tilskudd/overføring fra kommuner og fylkeskommuner	-	-
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	-	-
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	-	-
Periodens tilskudd andre bidragsytere	-	-
- utbetaling av tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere til andre	-	-
<b>Periodens netto tilskudd overføring fra diverse bidragsytere</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Andre poster som vedrører annen bidragsfinansiert aktivitet		-
<b>Sum inntekt fra tilskudd og overføringer</b>	<b>940</b>	<b>1 793</b>
<b>Oppdragsinntekter, salgs- og leieinntekter</b>		
Statlige etater	50 423	48 314
Kommunale og fylkeskommunale etater	17 108	26 348
Organisasjoner og stiftelser	5 927	4 516
Næringsliv/privat	31 939	25 587
Andre oppdragsgivere	626	278
<b>Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet</b>	<b>106 023</b>	<b>105 043</b>
<b>Avsnitt III</b>		
Studie- og eksamensavgifter	1 083 739	1 097 466
Andre salgsinntekter	2 349	5 790
<b>Sum oppdragsinntekter og salgsinntekter</b>	<b>1 192 111</b>	<b>1 208 299</b>

Note 1 - Driftsinntekter (forts.) NOK 1.000	2018	2017
<b>Andre driftsinntekter</b>		
Husleieinntekter	24 792	24 960
Gaver	8 666	8 089
Andre driftsinntekter 1	9 960	10 605
Andre driftsinntekter 2	0	-
<b>Sum andre driftsinntekter</b>	<b>43 418</b>	<b>43 654</b>
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>1 576 162</b>	<b>1 568 525</b>

Note 2 - Lønn og andre personalkostnader NOK 1.000	2018	2017
<b>DEL I</b>		
Lønninger	628 356	598 582
Feriepenger	74 652	74 704
Arbeidsgiveravgift	103 579	99 982
Pensjonskostnader	68 324	59 696
Sykepenger og andre refusjoner	-15 687	-18 997
Andre ytelser	18 900	18 477
<b>Sum lønnskostnader</b>	<b>878 124</b>	<b>832 444</b>
Antall årsverk:	787	776
<b>DEL II</b>		
<b>Lønn og godtgjørelser til ledende personer</b>	<b>Lønn</b>	<b>Andre godtgjørelser</b>
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	2 452	11
Daglig leder	-	-
Styreleder	187	-
Nestleder (styret)	133	-
<b>Godtgjørelse til øvrige styremedlemmer</b>	<b>Fast godtgjørelse</b>	<b>Godtgj. pr. møte</b>
Styremedlemmer fra egen institusjon	107	-
Eksterne styremedlemmer	107	-
Styremedlemmer valgt av studentene	107	-
Varamedlemmer for styremedlemmer fra egen institusjon	-	4
Varamedlemmer for eksterne styremedlemmer	-	-
Observatør for studenter	-	4

<b>Note 3 - Andre driftskostnader</b> NOK 1.000	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Husleie	89 381	78 247
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	60 543	56 211
Felleskostnader	5 531	6 878
IKT-kostnader	84 464	75 864
Revisjonstjenester	552	443
Kjøp av undervisningstjenester	24 600	26 603
Konsulenttjenester og andre kjøp av tjenester	21 232	32 792
Markedsføring	54 174	58 367
Forsikringer	615	610
Reise- og møtekostnader	52 638	52 870
Øvrige andre driftskostnader	135 662	135 490
<b>Sum Andre driftskostnader</b>	<b>529 122</b>	<b>524 376</b>
<b>Kostnadsført revisjonshonorar</b>		
Lovpålagt revisjon	360	304
Andre attestasjonstjenester	96	50
Annen bistand	74	65
<b>Sum</b>	<b>530</b>	<b>418</b>

<b>Note 4 - Finansinntekter og finanskostnader</b> NOK 1.000	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Finansinntekter</b>		
Renteinntekter	789	1 967
Reversering av nedskrivninger	-	-
Andre finansinntekter	429	5 328
<b>Sum finansinntekter</b>	<b>1 217</b>	<b>7 295</b>
<b>Finanskostnader</b>		
Rentekostnader	26 729	36 683
Nedskrivning av finansielle eiendeler	-	-
Andre finanskostnader	-3 168	28 870
<b>Sum finanskostnader</b>	<b>23 561</b>	<b>65 553</b>
<b>Resultat av finansposter</b>	<b>-22 344</b>	<b>-58 258</b>

<b>Note 5 - Transaksjoner med nærstående parter</b> NOK 1.000	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Salg til nærstående parter</b>		
Salg av varer	-	-
Salg av tjenester	4 603	4 454
Husleieinntekter	-	-
<b>Sum salg til nærstående parter</b>	<b>4 603</b>	<b>4 454</b>
<b>Kjøp fra nærstående parter</b>		
Kjøp av varer	-	418
Kjøp av tjenester	1 004	9 067
Husleiekostnader	20 395	19 305
<b>Sum kjøp fra nærstående parter</b>	<b>21 399</b>	<b>28 790</b>

**Note 6 - Mellomværende med eier og nærstående parter** NOK 1.0002018

2017

**Fordringer på eier**

Langsiktig fordring på eier	-	-
Kortsiktig fordring på eier	-	349

---

**Sum fordringer på eier** - **349****Fordringer på nærstående parter**

Langsiktig fordring på nærstående parter	-	-
Kortsiktig fordring på nærstående parter	52	-

---

**Sum fordringer på nærstående parter** **52** -**Gjeld til eier**

Langsiktig gjeld til eier	-	-
Kortsiktig gjeld til eier	-	365

---

**Sum gjeld til eier** - **365****Gjeld på nærstående parter**

Langsiktig gjeld til nærstående parter	-	-
Kortsiktig gjeld til nærstående parter	206	-

---

**Sum gjeld til nærstående parter** **206** -

<b>Note 7 - Immaterielle eiendeler</b> NOK 1.000	Goodwill	Programvare og tilsvarende	Andre rettigheter	Utsatt skattefordel	Under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2017	-	275 782	-	-	-	275 782
+ tilgang pr. 31.12.2018 (+)	-	12 906	-	-	-	12 906
- avgang pr. 31.12.2018 (-)	-	-	-	-	-	-
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-	-	-
<b>Anskaffelseskost pr. 31.12.2018</b>	-	<b>288 688</b>	-	-	-	<b>288 688</b>
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2017 (-)	-	-	-	-	-	-
- nedskrivninger pr. 31.12.2018 (-)	-	-	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2017 (-)	-	-160 728	-	-	-	-160 728
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2018 (-)	-	-41 554	-	-	-	-41 554
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2018 (+)	-	-	-	-	-	-
<b>Balanseført verdi 31.12.2016</b>	-	<b>86 405</b>	-	-	-	<b>86 405</b>

<b>Note 8 - Varige driftsmidler</b> NOK 1.000	Tomter	Driftsbygninger	Øvrige bygninger	Anlegg under utførelse	Infrastruktur-eiendeler	Maskiner, transp.midler	Annet utstyr og inventar	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2017	105 300	1 002 610	-	-	675 550	122 158	184 623	2 090 240
+ tilgang pr. 31.12.2018 (+)	-	-	-	-	1 471	18 211	27 160	46 481
- avgang pr. 31.12.2018 (-)	-	-	-	-	-	148	-	148
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Anskaffelseskost pr. 31.12.2018</b>	<b>105 300</b>	<b>1 002 610</b>	-	-	<b>677 020</b>	<b>140 221</b>	<b>211 783</b>	<b>2 136 933</b>
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2017 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
- nedskrivninger pr. 31.12.2017 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2017 (-)	-	-180 258	-	-	-120 724	-103 773	-124 219	-528 974
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2018 (-)	-	-15 039	-	-	-10 139	-8 800	-19 302	-53 280
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2018 (+)	-	-	-	-	-	148	-	148
<b>Balanseført verdi 31.12.2018</b>	<b>105 300</b>	<b>807 313</b>	-	-	<b>546 157</b>	<b>27 796</b>	<b>68 263</b>	<b>1 554 828</b>

Note 9 - Fordringer NOK 1.000	2018	2017
<b>Kundefordringer</b>		
Kundefordringer til pålydende	53 262	45 710
Avsatt til latent tap (-)	-1 700	-1 700
<b>Sum kundefordringer</b>	<b>51 562</b>	<b>44 010</b>
<b>Andre fordringer</b>		
Andre fordringer	68 396	69 121
Avsatt til latent tap (-)	-	-
<b>Sum andre fordringer</b>	<b>68 396</b>	<b>69 121</b>

Note 10 - Øvrig langsiktig gjeld NOK 1.000	2018	2017
Gjeld til kredittinstitusjoner (langsiktig gjeld) <sup>1)</sup>	417 000	455 000
Gjeld til kredittinstitusjoner (kortsiktig gjeld)	38 000	67 000
Annen øvrig langsiktig gjeld	-	-
<b>Sum</b>	<b>455 000</b>	<b>522 000</b>

<sup>1)</sup> Pantelån DNB, siste avdrag 03.04.2028

Note 11 - Annen kortsiktig gjeld NOK 1.000	2018	2017
Skyldig lønn	97 839	99 055
Skyldige reiseutgifter	-	-
Annen gjeld til ansatte	7 733	5 487
Påløpte kostnader	54 713	38 242
Øvrig annen kortsiktig gjeld <sup>1)</sup>	200 023	192 067
Gjeld til datterselskap m.v.	-	-
<b>Sum</b>	<b>360 308</b>	<b>334 852</b>

<sup>1)</sup> Benyttet kassekreditt 120,2  
Neste års avdrag pantelån 38,0

Note 12, se side 58

Note 20 – Videreformidling av midler til andre samarbeidspartnere NOK 1.000	2018	2017
Videreformidlet til virksomhet A	-	-
Videreformidlet til virksomhet B	-	-
Videreformidlet til virksomhet C	-	-
Andre videreformidlinger	-	-
<b>Sum videreformidlinger</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



Note 21 – Særskilt resultatregnskap for akkrediterte og ikke akkrediterte studietilbud m.v. NOK 1.000	Akkrediterte studietilbud	Andre studietilbud	Annen øk. aktivitet
<b>Driftsinntekter</b>			
Offentlige tilskudd	-	-	-
Salgsinntekter	-	-	-
Andre driftsinntekter	-	-	-
<b>Sum driftsinntekter</b>	-	-	-
<b>Driftskostnader</b>			
Varekostnad	-	-	-
Lønn og andre personalkostnader	-	-	-
Avskrivninger	-	-	-
Nedskrivninger	-	-	-
Andre driftskostnader	-	-	-
<b>Sum driftskostnader</b>	-	-	-
<b>DRIFTSRESULTAT</b>	-	-	-
<b>Finansinntekter og -kostnader</b>			
Finansinntekter	-	-	-
Finanskostnader	-	-	-
<b>Resultat av finansposter</b>	-	-	-
<b>Resultat før skattekostnad</b>	-	-	-
Skattekostnad	-	-	-
<b>ÅRSRESULTAT</b>	-	-	-
<b>Disponeringer og overføringer av årsresultat</b>			
Tilført annen egenkapital	-	-	-
Konsernbidrag	-	-	-
Andre disponeringer	-	-	-
<b>Sum disponeringer</b>	-	-	-

Note 25 – Automatisk genererte nøkkeltall NOK 1.000	2018	2017
<b>RESULTAT</b>		
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>1 576 162</b>	<b>1 568 525</b>
-herav driftstilskudd fra Kunnskapsdepartementet	325 191	302 950
-herav studie- og eksamensavgifter	1 083 739	1 097 466
-herav andre bidrags- og oppdragsinntekter	106 963	106 836
-herav andre off. tilsk., salgsinntekter og driftsinntekter	60 268	61 273
Lønnskostnader	878 124	832 444
Andre driftskostnader	623 956	612 504
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>1 502 080</b>	<b>1 444 948</b>
<b>Driftsresultat</b>	<b>74 082</b>	<b>123 577</b>
<b>ÅRSRESULTAT</b>	<b>51 159</b>	<b>65 142</b>
<b>BALANSE</b>		
Anleggsmidler	1 641 233	1 676 320
Omløpsmidler	425 187	440 889
<b>Sum eiendeler</b>	<b>2 093 421</b>	<b>2 117 209</b>
Egenkapital	820 872	784 733
Annen langsiktig gjeld og avsetning forpliktelser	765 894	816 553
Kortsiktig gjeld	506 655	515 923
<b>Sum gjeld og egenkapital</b>	<b>2 093 421</b>	<b>2 117 209</b>
<b>NØKKELTALL</b>		
Lønnskostnader som andel av totale driftskostnader	58 %	58 %
Resultatgrad (driftsresultat / driftsinntekter)	5 %	8 %
Likviditetsgrad (omløpsmidler/kortsiktig gjeld)	0,89	0,85
Arbeidskapital (omløpsmidler- kortsiktig gjeld)	-54 468	-75 034
Egenkapitalandel (egenkapital i % av total kapital)	39 %	37 %
Gearing (kortsiktig gjeld/egenkapital)	0,62	0,66
Statstilskudd fra KD som andel av totale driftsinntekter	21 %	19 %
Studie- og eksamensavgifter som andel av totale driftsinntekter	69 %	70 %
Andre bidrags- og oppdragsinnt. som andel av totale driftsinntekter	7 %	7 %

<b>Note 12 – Egenkapital</b> NOK 1.000	Selskaps- kapital	Overkursfond	Annen innskutt egenkapital	Bundet egenkapital	Annen opptjent egenkapital	SUM
Egenkapital pr. 01.01.2018	1 300	-	-	2 654	780 780	784 733
Egenkapitaltransaksjoner i 2018	-	-	-	719	-15 740	-15 021
Overført fra årets resultat	-	-	-	-	51 160	51 160
<b>Egenkapital pr. 31.12.2018</b>	<b>1 300</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 373</b>	<b>816 199</b>	<b>820 872</b>

<b>Note 30 – EU-finansierte prosjekter</b> NOK 1.000	Prosjektets kortnavn (hos EU)	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	Tilskudd fra EUs randsoner- program	Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert av EU	SUM	Koordinator- rolle (JA/NEI)
"Participation, Privacy and Power in the Sharing Economy"	Ps2Share	333	-	-	333	Ja
Revisjon av "Fiscal EU"; fair, Sustainable, and Coordinated Tax and Social Policies	FairTax	607	-	-	607	Nei
<b>Sum</b>		<b>940</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>940</b>	

<b>Note 32 - Datagrunnlaget for indikatorer i finansieringssystemet</b>		
	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	940	1 793
Tilskudd fra EU til undervisning og andre formål	-	-
<b>Sum tilskudd fra EU rammeprogram for forskning og andre formål</b>	<b>940</b>	<b>1 793</b>
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	14 502	11 828
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	-	-
<b>Sum tilskudd fra NFR og RFF</b>	<b>14 502</b>	<b>11 828</b>
<b>Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)</b>		
- diverse bidragsinntekter	-	-
- tilskudd fra statlige etater	-	-
- oppdragsinntekter	106 023	105 043
<b>Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet</b>	<b>106 023</b>	<b>105 043</b>