



Handelshøyskolen BI

Årsrapport 2017

Oslo 15.03.2018

Innholdsfortegnelse

1. Styrets beretning.....	5
1.1. BI i 2017	5
1.1.1. Rolle og impact	5
1.1.2. Digital transformasjon	5
1.1.3. Fornyet åremål for rektor	5
1.1.4. Om virksomheten.....	6
1.1.5. Tusen takk.....	6
1.2. Studier og studenter.....	6
1.2.1. Nye campuser i Trondheim og Stavanger	7
1.2.2. Læringsmiljø.....	7
1.2.3. Internasjonalt samarbeid.....	8
1.2.4. Opptaket 2017	8
1.2.5. Fullføringsgrad.....	8
1.2.6. Digitale vitnemål.....	9
1.2.7. Endringer i studieporteføljen	9
1.3. Akkrediteringer og rangeringer	10
1.3.1. Akkreditering.....	10
1.3.2. Rangering.....	11
1.4. Forskning og faglig aktivitet.....	11
1.4.1. BI Research Assessment – BIRA.....	12
1.4.2. GSERM	12
1.4.3. Eksternt finansiert forskning.....	12
1.4.4. Utvalgte større forskningsprosjekter	12
1.4.5. Publiseringer og publiseringspoeng*	13
1.4.6. Priser og utmerkelser for faglige prestasjoner.....	13
1.4.7. Gaveprofessorat.....	13
1.4.8. BIs doktorgradsprogram	13
1.5. Næringsliv og samfunn	14
1.5.1. Advisory boards	14
1.5.2. Partnerprogram og samarbeid	15
1.5.3. Deltakelse i den offentlige debatten.....	15
1.5.4. Samfunnsansvar og bærekraftig utvikling	16
1.6. Organisasjon og ansatte	17
1.6.1. Ansatte.....	17
1.6.2. Organisasjon og organisasjonsutvikling	17
1.6.3. Prosjekter	17
1.6.4. Høydepunkter i prosjektporteføljen	18
1.6.5. Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet.....	18
1.6.6. Arbeidsmiljø og HMS.....	19
1.6.7. Sykefravær	19
1.6.8. Samfunnssikkerhet og beredskap	19
1.6.9. Rammebetingelser og etterlevelse	19
1.6.10. Miljø og bærekraft	20
1.6.11. Priser og utmerkelser	20
1.7. Årsresultat	21
1.7.1. Konsernet	21
1.7.2. Stiftelsen Handelshøyskolen BI	21
1.7.3. Årsresultat og disposisjoner.....	23

1.8.	Styret i 2017	23
1.8.1.	Styrets medlemmer pr 31.12.2017.....	23
1.9.	Fremtidsutsikter	24
2.	Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....	25
2.1.	Virksomhet og organisasjonsform.....	25
2.2.	Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur.....	25
2.3.	Hovedtall	26
2.4.	Redegjørelse for økonomiske forhold.....	27
3.	Årets aktiviteter og resultater.....	28
3.1.	Resultatrapportering på sektormål.....	28
3.2.	Vurdering av måloppnåelse på sektormålene og resultater på nasjonale styringsparametere	28
3.2.1.	Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning.....	28
3.2.2.	Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling.....	31
3.2.3.	Sektormål 3 – God tilgang til utdanning.....	32
3.2.4.	Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem	32
3.3.	Resultater og måloppnåelse for eventuelle midler tildelt over kapittel 281 post 70	33
3.4.	Resultater og måloppnåelse for øvrige midler tildelt i supplerende tilskuddsbrev i 2017	33
4.	Styring og kontroll i virksomheten	34
4.1.	Omtale av institusjonens opplegg for styring og kontroll som er tilpasset institusjonens egenart, risiko og vesentlighet	34
4.1.1.	Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper.....	34
4.1.2.	Intern kontroll og risikostyring.....	34
4.1.3.	Mål- og resultatstyring	34
4.1.4.	Budsjett og regnskap	42
4.1.5.	Prosjekt- og porteføljestyring	42
4.1.6.	Investeringsoppfølging og -evaluering	43
4.2.	Sikkerhet og beredskap, herunder informasjonssikkerhet	43
4.3.	Eventuelle vesentlige forhold.....	44
5.	Vurdering av framtidsutsikter.....	45
5.1.	Omtale av framtidsutsikter	45
5.1.1.	Konkurransesituasjonen.....	45
5.1.2.	Digitalisering.....	45
5.1.3.	Overordnet risikovurdering	45
5.2.	Budsjett 2018	47
5.2.1.	Nøkkeltall.....	47
5.2.2.	Resultatbudsjett.....	48
5.2.3.	Kontantbudsjett og investeringer	48
5.2.4.	Stresstest.....	49
6.	Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommentarer).....	51
6.1.	Ledelseskommentarer.....	51
6.1.1.	Innledning	51

6.1.2.	<i>Foreløpig regnskapsrapportering for 2017</i>	52
6.2.	Foreløpig årsregnskap	55
6.2.1.	<i>Generelle regnskapsprinsipper</i>	55
6.2.2.	<i>Anvendte regnskapsprinsipper</i>	55
6.2.3.	<i>Resultatregnskap</i>	57
6.2.4.	<i>Balanseregnskap</i>	58
6.2.5.	<i>Kontantstrøm</i>	60
6.2.6.	<i>Noter til regnskapet</i>	61

1. Styrets beretning

1.1. BI i 2017

BIs vedtatte strategi beskriver seks «must wins» - seks prioriteringer BI må lykkes med for å nå målsettingen om å ha innflytelse på internasjonal forskning, på studentens læring og på praksis i næringsliv og samfunn. Alle BIs aktiviteter gjennom 2017 kan knyttes til ett eller flere av disse prioriterte målene:

- Rangering blant de fem beste i Europa innenfor minst fire akademiske disipliner
- Internasjonalt foretrukne MSc-, EMBA- og PhD-programmer og -kandidater
- Leveransemodeller i tråd med studentenes høye forventninger
- Distinkt kandidatprofil som kombinerer faglig styrke, ferdigheter og verdier
- Profesjonell leveranse av studier med høy kvalitet og relevans til store studentgrupper på bachelor og innen etter- og videreutdanning.
- Foretrukken samarbeidspartner for næringsliv og offentlig sektor

Alle seks must wins er målområder som det har blitt jobbet systematisk med gjennom hele 2017. Det er styrets vurdering at organisasjonens arbeid med de prioriterte målområdene har vært god, selv om det for noen av «must wins» er et stykke igjen før vi kan si oss fornøyd med status. De samme målområdene målene danner grunnlag for BIs budsjettprioriteringer i 2018.

1.1.1. Rolle og impact

Handelshøyskolen BI har valgt å ta en aktiv rolle i samfunnsutviklingen generelt og innen academia spesielt. Organisasjonen har prioritert å delta i nettverk, forum og arbeidsgrupper for utvikling av nye undervisningsformer, for kvalitetsutvikling og for kunnskapsutvikling innen handelshøyskolefagene. Gjennom 2017 har BI vært en drivkraft for utvikling i både norsk og internasjonal sammenheng. Dette er en rolle og et samfunnsoppdrag BI tar på det største alvor.

1.1.2. Digital transformasjon

Digitalisering er med på å legge premissene for hvordan BIs ansatte jobber, for innholdet i BIs programmer og for hvordan programmene blir undervist. Dette krever et offensivt og framtidsrettet BI. Dagens studenter er bevisste på at de må ha digital kompetanse som en del av sin grad, uansett hvilken utdanning eller yrkeskarriere de sikter mot. Dette gjelder både i ungdomsmarkedet og blant de som har mange år i arbeidslivet. BI svarer på de endrede kompetansekravene som den teknologiske utviklingen fører med seg og vil sørge for at studentene også for framtiden har gode grunner for å velge BI.

Handelshøyskolen BI har de siste årene gjennomført betydelige investeringer i teknologi for digitalisering av kjernevirksomheten og for støttefunksjoner til beste for studenter og ansatte.

Høsten 2016 ble det besluttet å opprette en ny stilling som digital direktør ved BI. I februar 2017 tiltrådte Elin Borrebæk stillingen som inngår i BIs ledergruppe, og som har lederansvar for BIs digitale avdeling og digital studentforvaltning. Ansettelsen har styrket det strategiske fokuset og den operative implementeringen av BIs digitale satsninger.

1.1.3. Fornyet åremål for rektor

Styret ved Handelshøyskolen BI besluttet i 2017 å forlenge åremålet til rektor Inge Jan Henjesand. Henjesand vil med det i 2018 gå inn i sin andre åremålsperiode fram mot 2022.

1.1.4. Om virksomheten

Handelshøyskolen BI er en av Europas største handelshøyskoler med over 20.000 studenter årlig. Virksomheten er organisert i en selveiende stiftelse hvis formål ene og alene er undervisning og forskning. Alt økonomisk overskudd brukes til å styrke BIs fag- og læringsmiljø.

BI er en uavhengig vitenskapelig høyskole med hovedkontor i Oslo og fire studiesteder i Norge: Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger.

1.1.5. Tusen takk

Styret vil rette en stor takk til ansatte, studenter, alumni, partnere og alle andre som i stort og smått har bidratt til BIs utvikling i 2017. 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. Studier og studenter

Dagens studenter forventer en digital studiehverdag. De siste årene har BI gjort betydelige investeringer i teknologi og digitale løsninger. Høsten 2017 ble prosjektet Bachelor Blended startet opp med kurset Bedriften som pilotkurs. Bachelor Blended innebærer bruk av varierte læringsformer med formål å øke læringsutbyttet for BIs studenter. Målsetningen er at alle kjernekurs på bachelornivå skal «blendes» innen 2020. Et nytt multimediesenter ble tatt i bruk i september 2017. Her finnes ulike fasiliteter for opptak av greenscreen- og podcast-produksjoner, to webinar-studioer og flere lokasjoner for live «BI-TV».

I tillegg til dette har BI tatt i bruke flere andre verktøy for å øke læringsutbyttet for studentene. Disse inkluderer blant annet:

- Bruken av undervisningswebinarer har økt betraktelig i 2017 med mer enn 300 webinarproduksjoner som blir tatt godt imot av både studenter og faglig ansatte.
- Differ er en kurskommunikasjonsapp med chatbot som ble testet høstsemesteret 2017 på flere kurs, bl.a. pilotkurs ifb. Bachelor Blended-prosjektet. Målinger viste 19 ganger høyere aktivitet på Differ sammenlignet med kursrom på den nåværende læringsmiljøplattformen itslearning.
- PeerGrade er et verktøy for medstudentvurdering som ble testet ut høsten 2017.
- Som ledd i BIs skills-prosjekt fikk 1000 BI studenter tilbud om å ta Excel-kurs online gjennom svenske Learnesy.

I året som gikk arrangerte BI 1104 eksamener, hvorav 558 var digitale (50,5%) og 546 var på papir (49,5%). Av de digitale eksamenene var 153 skoleeksamener.

Digitalisering av eksamen har ikke forløpt uten problemer. I slutten av 2017 opplevde vi et tilfelle av nedetid på eksamensplattformen som medførte at ca 2500 studenter måtte ta eksamen på nytt. I tillegg til dette erfarte vi enkelte mindre treggheter og problemer, men der studentene fikk levert besvarelsen. I tillegg til svakheter ved den tekniske løsningen avdekket utfallet mangler knyttet til beredskap og kommunikasjon rundt denne typen hendelser. Forbedring av dette blir et viktig fokusområde i 2018. Implementering av digital eksamen er til tross for problemene nevnt ovenfor et satsningsområde. Selv om implementeringen har vist seg noe mer krevende enn forutsatt står målet fast.

BI lanserte i 2012 en studentportal som samler all informasjon studentene trenger i sin studiehverdag. I portalen finner man timeplan, kursoversikt, karakterer og all administrativ informasjon rundt studiehverdagen. I 2017 fikk man innvilget midler til å oppgradere studentportalen til en mer moderne visuell profil med mobiltilpasning og mulighet for å skreddersy informasjon basert på ulike brukergrupper. I tillegg var det behov for å gjøre studentportalen mer stabil siden man over tid hadde slitt med kapasitetsproblemer og perioder med store treggheter og nedetid. Den nye studentportalen skal være ferdig til lansering for de største brukergruppene i april 2018, men implementering vil pågå fram til sommeren 2018. BI lanserte også nye nettsider i 2017. De nye nettsidene ble tildelt Farmand-prisen for design og innhold som skaper stor nytteverdi for de ulike målgruppene.

I 2017 etablerte BIs ledelse programmet «Future Teaching & Learning». Formålet var å samordne alle prosjekter og piloter som handler om utvikling av ny undervisningspraksis og bruk av læringsteknologi. Etter mange år med fokus på eksperimentering og utprøving er BI nå på vei over i en fase der fokus er å skalere bruken av varierte undervisningsformer og læringsteknologi for en større del av BIs studieportefølje. Programmet «Future Teaching & Learning» samordner prosjektene Bachelor Blended, Digitalisering av eksamen og Alliance Imperial College Business School.

BI skal være kjent for fremragende undervisning og læring blant studenter, ansatte, næringsliv og academia. Dette forutsetter en strategisk og systematisk tilnærming til kompetanseutvikling. Gjennom prosjektet «Learning Excellence» har det blant annet blitt utarbeidet et pedagogisk opplæringsprogram rettet mot BIs lærekrefter.

En bedre Master Thesis-prosess har blitt utviklet på initiativ fra Dean MSc for å sikre kvalitet og lik standard på tvers av institutter i studentenes arbeid med masteroppgaven.

Et nytt CRM-prosjekt ble startet opp i 2017. Det overordnede målet med prosjektet er å bedre støtte kunde-/studentreisen gjennom hele livsløpet. I første fase skal prosjektet prioritere forbedret behandling av inngående kundehenvendelser og utgående informasjon. Etablering av én felles førstelinje og anskaffelse av nytt CRM-system er en del av prosjektet. Det foretas løpende behovsanalyser som grunnlag for investeringsbeslutning.

1.2.1. Nye campuser i Trondheim og Stavanger

BI har sterkt fokus på miljøvennlig og energieffektiv drift. Sentralt i dette arbeidet står investeringen i nye campuser i Trondheim og Stavanger. I februar 2017 var det grunnsteinsnedleggelse for det nye miljøbygget til Handelshøyskolen BI – campus Trondheim på Brattørkaia. Den nye campusen i Trondheim skal stå klar til studiestart 2018. I november 2017 signerte Handelshøyskolen BI og GMC Eiendom ved Byfjordparken AS en avtale om ny campus i Stavanger. Omkring 700 studenter vil i 2019 innta den nye campusen i Byfjordparken i Stavanger. Investeringene i nye campus bygger opp under BIs ambisjoner om å legge til rette for nye og fremtidsrettede læringsformer.

1.2.2. Læringsmiljø

BI har ambisjoner om å ha et godt og inkluderende læringsmiljø på alle studiestedene, der mangfold blant studentene verdsettes. Tett samarbeid mellom studentene og ansatte er en nøkkel for å lykkes med dette. I praksis foregår samarbeidet på flere nivåer – i regelmessige dialogmøter mellom studentforeningene og BIs ledelse, samt i studiene og på campusene. Læringsmiljøutvalget skal både ivareta rapportering til styret om BIs arbeid med læringsmiljøet og sikre en koordinert oppfølging. I 2018 vil læringsmiljøutvalgets rolle i arbeidet med det fysiske og psykiske læringsmiljøet få økt prioritet.

1.2.3. Internasjonalt samarbeid

EdTech Forum er et nettverk av internasjonale handelshøyskoler med fokus på fremtidsrettet utdanning innen business. BI ved LearningLab ble gjennom dette nettverket i fjor kontaktet av Imperial College Business School og fremlagt initiativ om en strategisk allianse med fokus på å utvikle en ny standard for «excellent online education» for Executive-markedet. Alliansen ble lansert i februar 2018 og felles kursplattform vil være klar til bruk fra oktober 2018. De andre medlemmene av alliansen er pr. i dag Imperial College Business School, ESMT Berlin og Singapore Management University (SMU). Hovedmålet er å utvikle enestående online og blended utdanning for deltidsmarkedet. Prosjektet på BI vil bli organisert og koordinert som en del av Future Teaching & Learning-programmet, sammen med Bachelor Blended og digital eksamen-prosjektet.

1.2.4. Opptaket 2017

4625 nye studenter startet på BIs heltidsstudier høsten 2017. Målsettingen om å gjenvinne studentvolum tapt ved opptaket i 2016 ble ikke nådd. Søking og opptak til heltidsstudier var imidlertid så god at alle oppsatte program, inkludert nye tilbud på alle fire campuser, gikk som planlagt.

Det internasjonale markedet fortsetter å være en arena som byr på muligheter for BI, og hvor økt innsats kan øke opptaket. I fjor var det rekordopptak til BBA-programmet og opptak av internasjonale MSc-studenter ble opprettholdt på samme nivå som for 2016. Opptaket i 2017 var det nest høyeste noensinne på MSc-nivå.

Videre utvikling av en programportefølje som møter ønsker og behov i både det norske og de internasjonale markedene er avgjørende for å opprettholde et tilfredsstillende studentvolum i fremtiden.

Oversikt over antall studenter*

	Høsten 2015	Høsten 2016	Høsten 2017
Phd-studier**	63	57	52
Heltidsstudier			
Bachelor***	13.207	13.247	13.104
Master of Science	1.230	1.288	1.741
Deltidsstudier			
Executive Master	1.979	1.980	2.297
Executive MBA****	268	287	312
Enkeltkurs	4.075	3.936	3.492

*Tall hentet fra DBH – Database for høyere utdanning

**Egne tall

***Inkluderer deltidskontrakter på heltidsstudier

****Inkluderer BI-Fudan MBA

1.2.5. Fullføringsgrad

BI har over tid jobbet målrettet for at flere studenter skal lykkes med sine studier og fullføre på normert tid. En rekke tiltak for bedre studiestart, sosial og faglig integrering og bedre individuell oppfølging ble gjennomført i 2017. Fokus på mestring og gjennomføring har bidratt til en liten økning i andelen studenter som fullfører sine studier på normert tid. Blant de som startet et

bachelorstudium på heltid i 2014 fullførte 37,4 % på normert tid sommeren 2017. Tilsvarende tall for 2013-kullet var 36,7 %. Fullføringsgraden på normert tid for Master of Science-studenter er stabil på 80 %.

1.2.6. Digitale vitnemål

Høsten 2017 produseres de første digitale vitnemålene fra BI. De nye digitale vitnemålene fjerner en rekke manuelle prosesser, sikrer nøyaktigheten i rapportering av graduerte studenter og forbedrer sikkerhet- og kvalitetskravene betydelig. I tillegg har digitale vitnemål bidratt til økt tilfredshet blant studentene.

1.2.7. Endringer i studieporteføljen

1.2.7.1. Flere tilbud på campusene

Det har i 2017 vært mindre endringer i bachelorporteføljen ved campusene i Bergen, Stavanger og Trondheim. Bachelorprogrammet i Entreprenørskap og økonomi ble fra og med studiestart 2017 tilbudt ved samtlige campuser. Programmet har tidligere kun vært gjennomført i Oslo. Bachelorprogrammet i PR og markedskommunikasjon ble ikke tilbudt på campus Trondheim ved studiestart 2017.

1.2.7.2. Økt fokus på digital

Dagens studenter er bevisste på at de må ha digital kompetanse som en del av sin grad, uansett hvilken utdanning eller yrkeskarriere de sikter mot. BI må svare på de endrede kompetansekravene den teknologiske utviklingen fører med seg og dyrke frem teknologiforståelse, digitale ferdigheter og et «digitalt mindset» hos studentene. I 2017 lanserte BI tre nyheter i studieporteføljen:

- Høsten 2017 ble den nye Executive MBA-spesialiseringen «Digital» lansert. Spesialiseringen tar for seg utvikling og ledelse av digitale organisasjoner. Executive MBA Digital skal gjøre ledere i stand til å sette digital agenda og håndtere digital transformasjon i egen organisasjon. BI Executive MBA tilbyr med dette fra og med 2018 fire spesialiseringer.
- Bedrifter melder om et stort behov for kandidater som evner å nyttiggjøre eksisterende og tilgjengelig data i beslutningsøyemed. Et spesielt stort behov rapporteres for personer som kan anvende slike data i en business-kontekst. For å møte dette kompetansebehovet, har BI utviklet et nytt masterprogram, Master of Science in Business Analytics.
- Globalisering i dagens finansmarkeder har ført til økt konkurranse og et økt behov for kandidater som kan kombinere en solid forståelse av finanst teori med kvantitative ferdigheter. BI lanserte derfor det nye masterprogrammet MSc in Quantitative Finance ved utgangen av 2017.

Executive MBA Digital starter opp for første gang i mars 2018. MSc in Business Analytics og MSc in Quantitative Finance vil immatrikulere de første studentene ved studiestart høsten 2018.

1.2.7.3. Scholarships

BI trenger både en fremragende faglig stab, og fremragende studenter. For 2017 mottok BI mange sterke søknader om stipend, både på Bachelor- og MSc-nivå. 62 MSc-stipender ble tildelt talentfulle studenter fra 25 land. Fire forskjellige stipendprogrammer tilbys. BI sponser tre av disse selv, mens det siste er sponset av A. Wilhelmsen-stiftelsen. På masternivå gis stipendene BI Presidential Scholarship, A. Wilhelmsen Foundation Scholarship, MSc International Scholarship og BI Norwegian Business School/QS Scholarship. Gjennomsnittskarakt eren til de som mottok stipend var 4,6 (A) som viser at BI tiltrekker seg godt kvalifiserte søkere.

1.2.7.4. *Master Merit Society*

I 2017 startet et prosjekt for å etablere en plattform for å øke verdien i samspillet mellom studenter, bedrifter og BIs fagmiljø. Master Merit Society er utviklet for å forbedre MSc-kandidatenes profil og øke mulighetene for samhandling med næringslivet. Opprettelsen av plattformen skal forbedre læringsopplevelsen, synliggjøre profilen til MSc-programmene, demonstrere employability til potensielle arbeidsgivere og kan brukes for arbeidsgiveres rekruttering av studenter. Master Merit Society vil bli lansert i vårsemesteret 2018.

1.2.7.5. *Kandidatprofil og ferdigheter*

Alle MSc-programmer har i 2017 oppdatert kandidatprofiler. Kursbeskrivelsene har også blitt revidert for å speile programspesifikke ferdigheter. I løpet av 2017 har arbeidet med videre institusjonalisering av "skills" fortsatt, og en BI Graduate Attribute-profil har blitt utviklet. Attributtprofilen fungerer som et rammeverk for å utvikle programmer som møter interessentenes forventninger. Et generelt attributtrammeverk (BI Graduate Attribute framework) for BI-kandidater skal sikre at programmene som leveres fra BI forbereder studentene for en verden i stadig forandring. Dette vil fungere som et verktøy for bevissthet og retning for alle interessenter, det være seg studenter, faglig stab eller fremtidige arbeidsgivere.

For bachelorstudiene har det blitt arbeidet videre med implementering av tilbakemeldinger som framkom gjennom skillsundersøkelsen. Dette gjelder både i kandidatprofiler og læringsmål for hvert enkelt program. Mer spesifikt har det blitt tatt initiativ til et valgkurs med case-løsning. Dette bidrar til å hjelpe studentene til å tenke tverrfaglig og øve ferdigheter som er etterspurt i arbeidslivet.

1.2.7.6. *Internships*

Over 70 masterstudenter hadde internship som del av timeplanen høstsemesteret 2017. BI åpnet i 2017 også opp for muligheten til å gjennomføre internship i egen bedrift. Internship-piloten er utformet med inspirasjon fra MIT og REAP-modellen (Regional Entrepreneurship Acceleration Programme), utviklet av Professor Bill Aulet hos MIT School of Management.

1.3. Akkrediteringer og rangeringer

1.3.1. Akkreditering

Handelshøyskolen BI er den eneste handelshøyskolen i Norge som har de tre fremste internasjonale akkrediteringene; EQUIS (European Quality Improvement Systems), AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) og AMBA (The Association of MBAs). Skoler som har alle tre akkrediteringene kalles for Triple Crown-skoler. På verdensbasis har kun en prosent av alle handelshøyskoler klart å oppnå trippel akkreditering. Å oppnå og beholde akkrediteringer krever systematisk arbeid med kvalitet i utdanningen, i forskningen og alle deler av BIs organisasjon. Kravene til reakkreditering blir stadig høyere, og akkrediteringsorganene gjør nøye vurderinger av BIs evne til å vedlikeholde og forbedre egne standarder.

BI har hatt EQUIS-akkreditering siden 1999, AMBA-akkreditering siden 2013 og AACSB-akkreditering siden 2014.

I 2008 ble BI akkreditert som vitenskapelig høyskole av NOKUT. I 2017 etablerte NOKUT en ny tilsynsmodell, som legger større vekt på det helhetlige kvalitetsarbeidet og på hvordan institusjonene følger opp resultatene av kvalitetsarbeidet. Basert på skjerpede krav i den nye studietilsynsforskriften ble BI i 2017 som del av en pilot der fire vitenskapelige høyskoler deltok, undelagt tilsyn. Tilsyn med komitebesøk ble avholdt i slutten av 2017. Vedtak vil bli fattet i NOKUTs styre i mai 2018.

I 2016 ble BI blant de første utdanningsinstitusjonene i verden med den nye sertifiseringen EFMD Online Course Certification System (EOCCS). EOCCS tildeles på grunnlag av kvaliteten på nettbaserte kurs til skoler som lykkes med å ta i bruk fremtidens undervisningsformer. BI beholder sertifiseringen i 2017.

1.3.2. Rangering

Financial Times-rangeringen består av totalt syv delrangeringer som retter seg mot spesifikke utdanningsprogrammer. BI deltar i fire av delrangeringene, samt i den overordnede skolerangeringen.

Handelshøyskolen BI fikk i 2017 en 33. plass på den årlige Financial Times European Business Schools Ranking 2017. Dette er den høyeste plasseringen en norsk handelshøyskole har hatt noensinne. Siden 2012 har BI klatret 27 plasser på Financial Times' skolerangering. De viktigste måleindikatorerne er knyttet til våre tidligere studenter lønnsnivå, karriereutvikling og måloppnåelse, samt kundetilfredshet.

I delrangeringen for Executive MBA-programmer fikk BI-Fudan MBA plass 38, opp fra plass 39 i 2016. BI EMBA var inne på listen for tredje gang i 2017, med en 99. plass. Programmet er ett av kun to på listen som tilbys ved norske skoler. I 2016 var programmet rangert til en 93. plass.

I delrangeringen Masters in Management rangeres BIs MSc in Business, siviløkonomutdanningen, som nummer 77 på en liste over de 95 beste programmene i Europa. Delrangeringen Executive Education tar for seg skreddersydde og åpne kurs og program rettet mot etter- og videreutdanningsmarkedet. BIs skreddersydde program ble i 2017 rangert som nummer 57, mens programmene i kategorien Open Enrolment ble rangert på plass 72.

Triple Crown-status og FT-rangeringene har betydning for BIs omdømme både nasjonalt og internasjonalt, øker verdien av et vitnemål fra BI og har stor betydning i konkurransen om å rekruttere fagkrefter og studenter internasjonalt.

1.4. Forskning og faglig aktivitet

Det å ha fagområder rangert blant de beste i Europa er viktig for å styrke BIs internasjonale omdømme, faglige innflytelse og rekrutteringen av faglige medarbeidere på lang sikt.

Rekruttering av faglige medarbeidere har stått sentralt gjennom hele 2017. Ved rekruttering har BI prioritert vitenskapelig ansatte og publiserende forskere gjennom aktiv rekruttering av personer med internasjonal bakgrunn. I den forbindelse kan det nevnes at institutt for finans er BIs høyest rangerte forskningsmiljø i nordisk og europeisk målestokk basert på "UTD top 100 Business School Research Rankings".

Rekrutteringsstrategien har betydelige økonomiske konsekvenser for BI. For å være med i konkurransen med andre europeiske skoler om internasjonale talenter, har BI vært nødt til å tilby langt høyere lønninger og økonomiske kompensasjoner enn tidligere. Vitenskapelig ansatte har fått fritak fra undervisningsplikt og andre ansvar for å frigjøre tid til forskning. Samtidig må BI sikre undervisningskapasitet til et stort antall kurs som dekker et bredt fagfelt, noe som medfører betydelig økte kostnader til undervisning. Samlet gir dette et redusert handlingsrom for annen faglig aktivitet, og det stiller store krav til ledelse og utvikling av interne faglige ressurser.

1.4.1. BI Research Assessment – BIRA

Hvert femte år skal det gjennomføres en ekstern fagfellevurdering av forskningen og fagmiljøene ved BI. Den første fagfellevurderingen skjer i løpet av 2017/2018. Det er etablert en ekstern komité som gjennomgår selvevalueringsrapporter fra instituttene, bibliometrirapport om publiseringer og siteringer fra de siste fem år, en rapport fra forskningsadministrativ avdeling og annet relevant materiale. Komiteen ble oppnevnt høsten 2017 og det første besøket blir i mars 2018.

Formålet med BI Research Assessment er å gi retningslinjer for målet i BIs strategi om å bli en ledende handelshøyskole i Europa gjennom

- å evaluere nåværende og tidligere forskningsaktiviteter ved BI
- ledelsens prioritering av ressurser
- dyrke et miljø som fremmer fremragende forskning

1.4.2. GSERM

BI og universitetet i St. Gallen samarbeidet om en serie med kurs innen metode. Kursene ble gjennomført under merkenavnet GSERM ved BI i januar 2017. GSERM er et avansert to-ukers integrert program i metode for PhD-kandidater, postdoktorer og faglige, og som undervises av anerkjente internasjonale forelesere. GSERM tilbyr en attraktiv kursbasert læringsatmosfære innen ulike aspekter av empirisk forskning.

1.4.3. Eksternt finansiert forskning

I 2017 hadde BI eksterntfinansierte forskningsprosjekter med samlet omsetningsverdi på 31,1 mill.kr. Det er viktig for BI å øke andelen eksterntfinansiert forskning og å synliggjøre hvordan BIs forskning kan bidra til å løse aktuelle utfordringer i samfunn og næringsliv. Det er i tillegg en uttalt forventning fra myndighetene at norske utdanningsinstitusjoner skal øke inntektene fra bidrags- og oppdragsfinansierte aktiviteter (BOA). BI har hatt et betydelig økt fokus på dette gjennom 2017, uten at det har på kort sikt har gitt ønskede resultater. Det har derfor blitt utviklet nye insentivordninger knyttet til forskningssøknader og ny modell for kostnadsføring av prosjekter. Økt aktivitet forventes i 2018.

1.4.4. Utvalgte større forskningsprosjekter

Søknaden Future Ways of Working in the Digital Economy ble tildelt prestisjebevilgningen Toppforsk under Forskningsrådets FRIPRO-program. Prosjektet ledes av professor Christian Fieseler. Hovedmålet med prosjektet er å levere innsikt og anbefalinger til følgende spørsmål: 'Hvordan kan individer finne sin plass i den fremtidige digitale økonomien?'

BI fikk tilslag på søknaden Spatial Inference on Oil and Economic Development under FRIHUMSAM Forskerprosjekt, også del av FRIPRO. Førsteamanuensis Jørgen J. Andersen er prosjektleder. Målet er å lære mer om hvordan oljeproduksjon og massive inntekter påvirker sosial og økonomisk utvikling innad og på tvers av lokale områder og regioner ved hjelp av nye, unike oljedata.

I 2017 koordinerte BI sitt første Horizon 2020-prosjekt. «Ps2Share: Participation, Privacy and Power in the Sharing Economy» diskuterer spørsmål knyttet til deltakelse, personvern og makt i delingsøkonomien. Prosjektet ledes av Christian Fieseler og har totalt 6 partnere.

Dette er bare noen eksempler på forskningsprosjekter ved BI. Les mer om forskning under hvert enkelt institutt ([lenke](#))

1.4.5. Publiseringer og publiseringspoeng*

2017 var nok et godt år for vitenskapelig publisering fra forskere ved BI. I 2017 ble BI kreditert godt over 417 DBH poeng, mot 437 poeng i 2016.

Andelen publiseringspoeng på bakgrunn av vitenskapelige tidsskriftsartikler øker i forhold til 2016. Andelen publiseringer på nivå 2 øker også. Ca 70 % av tidsskriftsartiklene var på nivå 1 og 30 % på nivå 2, mot henholdsvis 75 % og 25 % i 2016. BI har valgt å prioritere publisering i journaler på ABS-listens høyeste kategorier, og antall topp-publiseringer (ABS 4+) er nesten doblet i forhold til 2016, med 11 mot 6.

Totalt 172 av BIs faglige bidro til den vitenskapelige produksjonen. 159 av publiseringene har vært resultat av internasjonalt samarbeid mot 158 i 2016.

*Samtlige publiseringstall for 2017 er foreløpige tall (per mars). Endelige publiseringstall offentliggjøres i april.

1.4.6. Priser og utmerkelser for faglige prestasjoner

Hensikten med utmerkelser og priser på BI er å anerkjenne ansattes prestasjoner gjennom en årlig markering på BIs årsmøte og årsfest der både heder og pengepremie deles ut. Prisene skal stimulere til innsats, understøtte strategiske satsinger og være til anerkjennelse og inspirasjon for prisvinnerne og fagmiljøene. Undervisningsprisen anerkjenner fremragende undervisning som evner å motivere og dyktiggjøre studentene til topp akademiske prestasjoner, og i 2017 var det Morten William Knudsen som ble valgt av studentene til å motta denne prisen.

Hilde C. Bjørnland ble tildelt prisen for samfunnspåvirkning og forskningskommunikasjon for sitt samfunnsengasjement og sin vilje og evne til å formidle forskningen sin. Prisen skal stimulere BIs faglige ansatte til å kommunisere vitenskapelige resultater, arbeidsmåter og holdninger til brukere og til allmennheten for øvrig.

1.4.7. Gaveprofessorat

Ved utgangen av året hadde BI tre gaveprofessorat:

- Professor Ragnhild Kvålshaugen, finansiert av BAE-næringen (Bygg-, Anlegg og Eiendomsnæringen).
- Professor Per Ingvar Olsen, gaveprofessorat finansiert av Tine og Nortura
- Professor Torger Reve, Skibsreder Tom Wilhelmsens stiftelsesprofessorat.

1.4.8. BIs doktorgradsprogram

To viktige indikatorer på kvaliteten på BIs fagmiljø er i hvilken grad vårt doktorgradsprogram er attraktivt for søkere av høy kvalitet, og i hvilken grad kandidatene får gode jobber etter at de har fullført graden. I 2017 opplevde BI en sterk vekst i antall søkere til doktorgradsprogrammet. Gode eksempler på kandidater som sikret seg jobb ved anerkjente institusjoner inkluderer:

- Georgiev, Nikolay, HEC Paris
- Larsen, Vegard Høgnaug, Norges Bank
- Lu, Zongwei, Shandong University, China
- Nordvik, Frode Martin, Norges Bank
- Wang, Xiaobei, Cardiff Business School

14 kandidater disputerte fra BIs doktorgradsprogram i 2017:

Mirha Suangic - Aspirations and Daring Confrontations: Investigating the Relationship between Employees' Aspirational Role-Identities and Problem-Oriented Voice (Series of dissertation 14/2017)

Beniamino Callegari - Joseph Alois Shumpeter: A heterodox theoretical interpretation (Series of dissertation 13/2017)

Sepideh Khayati Zahiri - Essays on Predictive Ability of Macroeconomic Variables and Commodity Prices (Series of dissertation 12/2017)

Tonje Hungnes - Reorganizing healthcare services: Sensemaking and organizing innovation (Series of dissertation 11/2017)

Eileen Fugelsnes - From backstage to consensus: A study of the Norwegian pension reform process (Series of Dissertation 10/2017)

Knut-Eric Neset Joslin - Experimental Markets with Frictions (Series of dissertation 9/2017)

Sumaya AlBalooshi - Switching between Resources: Psychosocial Resources as Moderators of the Impact of Powerlessness on Cognition and Behavior (Series of Dissertations 8/2017)

Zongwei Lu - Three essays on auction theory and contest theory (Series of Dissertations 7/2017)

Frode Martin Nordvik - Oil Extraction and The Macroeconomy (Series of Dissertations 6/2017)

Elizabeth Solberg - Adapting to Changing Job Demands: A Broadcast Approach to Understanding Self-Regulated Adaptive Performance and Cultivating It in Situated Work Settings (Series of Dissertations 5/2017)

Natalia Bodrug - Essays on economic choices and cultural values (Series of Dissertations 4/2017)

Vegard Høghaug Larsen - Drivers of the business cycle: Oil, news and uncertainty (Series of Dissertations 3/2017)

Nikolay Georgiev - Use of Word Categories with Psychological Relevance Predicts Prominence in Online Social Networks (Series of Dissertations 2/2017)

Sigmund Valaker - Breakdown of Team Cognition and Team Performance: Examining the influence of media and overconfidence on mutual understanding, shared situation awareness and contextualization (Series of Dissertations 1/2017)

1.5. Næringsliv og samfunn

BIs ambisjon er å være foretrukket kunnskapspartner for næringsliv og offentlig sektor gjennom å bidra til innovasjon, verdiskaping og konkurransekraft i inn- og utland.

1.5.1. Advisory boards

BI har initiert flere uavhengige råd, advisory boards, som hadde sine første møter i 2017. Rådene ser BIs aktiviteter fra et utsideperspektiv, og gir verdifulle innspill på innholdet i kurs og program, strategiske prioriteringer og utvikling. Rådene er en konkretisering av samspillet mellom utdanning og arbeidsliv, og bidrar til å styrke relasjonene mellom studenter, næringsliv skolen og alumni.

Disse rådene startet sitt arbeid i året som gikk:

- BI International Advisory Board.
- BI Alumni Advisory Board
- Tech Advisory Board for bachelorprogrammene
- Sustainability Advisory Board for bachelorprogrammene

1.5.2. Partnerprogram og samarbeid

I 2017 har BI arbeidet med etableringen av et helhetlig og dynamisk partnerprogram. Partnerprogrammet skal styrke kvaliteten i interaksjonen med næringslivet gjennom samarbeid mellom attraktive nasjonale og internasjonale virksomheter og BI. Målet er å utforske og skape nye og bærekraftige forretningsmuligheter.

Partnerforum er et samarbeid mellom Handelshøyskolen BI, Universitetet i Oslo og 20 partnere fra statlig forvaltning. Gjennom dette nettverket deler BI kunnskap innen temaer som er aktuelle for statsforvaltningen. Partnerforum inviterte til 11 fellesarrangement som var åpne for alle ansatte i partnervirksomhetene. En oversikt over deltakere i 2017 viser at Partnerforum treffer bredt på temaer av interesse for disse. (*lenke: mer om Partnerforum: partnerforum.uio.no*)

BI-Corporate tilbyr i hovedsak bedriftsinterne programmer til offentlig og privat sektor. I 2017 har det vært særlig økt aktivitet innen skole- og barnehagesektoren, hvor høy etterspørsel har ført til flere klasser. Programmet i helseledelse får økt bevilgning i statsbudsjettet for 2018, hvilket betyr økt etterspørsel også her.

Skoleledelsesprogrammet har krysset landegrensene. I 2017 ble det initiert et intervensjonsprosjekt i dansk folkeskole. Prosjektet kombinerer forskning, utvikling, innovasjon og skreddersydd undervisning. I løpet av en treårsperiode skal 30 lederteam fra skoler i Danmark gjennom programmet i regi av BI. Programmet er finansiert av Maersk Foundation.

To av BIs bedriftsinterne programmer fikk i 2017 internasjonal anerkjennelse for fremragende og effektivt samarbeid innen ledelse, læring og utvikling. BI stilte med to bedriftsinterne oppgaver i ulike kategorier i case-konkurransen «Excellence in Practice (EiP)», og sikret en andre- og fjerdeplass. Arrangøren var European Foundation for Management Development (EFMD). Dette er den høyeste plasseringen en norsk handelshøyskole har hatt i konkurransen noensinne. Konkurransen er en arena for å vise frem «best practice»-samspill mellom academia og næringsliv eller offentlig sektor.

Prosessene som omfavner skreddersydd kompetanseutvikling er lang og krevende. Det ligger mye arbeid bak samarbeidsavtaler både i privat og offentlig sektor. I 2017 ble det inngått nye avtaler med (blant andre) Novartis og Enova. Etablerte samarbeid resulterer ofte i gjentagende programmer og nyutviklinger. Det er en konsekvens av god faglig og administrativ leveranse. Store kunder i privat sektor inkluderer blant andre Nortura, Sparebank 1 og NorgesGruppen.

BI styrket i 2017 sin internasjonale posisjon ved å inngå avtale om utdanningssamarbeid med Tsinghua University i Beijing. Programmet er utarbeidet for å øke utviklingstakten og styrke bedrifter som er kommet forbi oppstartfasen. Deltakere er ledere og gründere i disse bedriftene.

8. april 2017 arrangerte BI Norway Day i samarbeid med Fudan University School of Management i Shanghai, Kina. Statsminister Erna Solberg, Næringsminister Monica Meland og Utenriksminister Børge Brende var del av den norske delegasjonen som deltok på dette arrangementet.

1.5.3. Deltakelse i den offentlige debatten

Flere av BIs forskere ble i 2017 utnevnt til offentlige ekspertutvalg. Invitasjonene er en anerkjennelse av BIs faglige ekspertise innen områder av betydning for samfunnets utvikling. Noen eksempler:

Harald Benestad Anderssen ble i januar 2017 oppnevnt som nestleder i Forbrukertvistutvalget av Barne- og likestillingsdepartementet. Oppnevningen kom som et resultat av at han har forsket på og jobbet med kontraktsrettslige spørsmål i 20 år.

Professor Bjørn Wessel Hennestad var med i en regjeringsoppnevnt ekspertgruppe som skal bidra til at barn og unge med behov for ekstra hjelp eller spesialundervisning, skal få et bedre tilbud av høy kvalitet. Kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen sa i en pressemelding at et av målene med ekspertgruppens rapport, er å gi alle som jobber i barnehage og skole et bedre grunnlag for å velge de virkemidler og tiltak som egner seg best for barna.

Gudmund Hernes ble i mars 2017 utnevnt til å være leder av konsistoriet ved Uppsala Universitet. Konsistoriet som det heter på svensk, universitetets styre, har ansvar for planlegging og gjennomføring av alle universitetets anliggender – vitenskapelige, økonomiske og administrative.

Professor Rune Jørgen Sørensen ble i september 2017 oppnevnt som styreleder for en benchmarking-enhet under det danske økonomi- og innenriksministeriet. Enheten som var en ny selvstendig organisasjon, skulle gjøre benchmarking av kommuners og regioners oppgaveløsning, og på denne måten bidra til at de danske skattebetalerne får mest mulig for pengene sine.

Professor Morten Kinander ble i statsråd utnevnt til leder for et utvalg som skal utrede skatterådgiveres opplysningsplikt og taushetsplikt.

1.5.4. Samfunnsansvar og bærekraftig utvikling

Med dagens utfordringer og muligheter innen bærekraftig utvikling, motiveres BI av å være en samfunnsinstitusjon med betydelig påvirkningskraft. Muligheten til å påvirke fremtidens arbeids- og næringsliv i en mer ansvarlig og miljømessig bærekraftig retning er en viktig drivkraft for BIs ansatte og studenter.

BI er engasjert innen samfunnsansvar på tre områder; i forskningen, i undervisningen, og i egen drift. BIs interesser for forventer at engasjementet er tydelig og dokumenterbart. Etikk og samfunnsansvar skal være integrert og gjenspeiles i alle BIs aktiviteter.

Fremtidens bedrifter vil ha ansvar og bærekraft som sentrale målsettinger for sin virksomhet. BIs studenter forventer at programmenes innhold og deres ferdighetsutvikling svarer til disse behovene. To nye kurs innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling ble lansert på masternivå i 2017. BIs forskere har publisert flere fagartikler innen feltet og arrangert flere konferanser gjennom året. Kartlegging av status og justering av innhold i kurs og programmer i hele BIs portefølje vil stå høyt på dagsorden i 2018.

BI er deltaker i FN-nettverket UN PRME – Principles for Responsible Management Education. Som første norsk utdanningsinstitusjon og eneste med status som “advanced signatory” siden 2016. PRME er et globalt nettverk for dialog, samhandling og utvikling av ansvarlig forvaltning og lederutdanning. Medlemskapet forplikter BI til å etterleve PRMEs syv prinsipper for ansvarlig lederutdanning. En detaljert redegjørelse for BIs aktiviteter innen samfunnsansvar og etikk finnes i BIs PRME-rapport som publiseres annethvert år, sist i 2016. ([lenke til prme-rapporten](#))

I tillegg til de spesifikke mål og prinsipper for handelshøyskoler i PRME, arbeider BI i tråd med FNs bærekraftsmål. Målene om god utdanning og tilgang på livslang læring (mål 4), likestilling mellom kjønnene (mål 5), anstendige arbeidsvilkår og bærekraftig økonomisk vekst (mål 8), innovasjon (mål 9), bærekraftige byer og samfunn (mål 11), ansvarlig forbruk og produksjon (mål 12), samt målet om å stoppe klimaendringene (mål 13) er spesielt relevante for BI. I samarbeid med andre aktører i inn- og utland kan BI bidra til å utvikle ny kunnskap og praksis for ansvarlig og bærekraftig utvikling (mål 17).

BI Sustainability Council ble opprettet i 2015. Rådet skal drive, videreutvikle og evaluere BIs arbeid med samfunnsansvar utfra BIs samfunnsoppdrag og interessentenes forventninger. Dette gjøres i samarbeid med BIs fagkrefter innen samfunnsansvar og etikk. BIs ansatte og studenter er involvert i samarbeid med en rekke ideelle organisasjoner gjennom økonomisk støtte og frivillig arbeid til nytte for ulike internasjonale prosjekter. Students Sustainability Council ble opprettet som del av Studentforeningen BI Oslo (SBIO) i 2017.

I egen drift har BI satt ambisiøse mål om avfallsreduksjon og energieffektivitet. Mer om konkrete tiltak, resultater og handlingsplaner finnes på egne sider på [bi.no](#). (lenke)

1.6. Organisasjon og ansatte

1.6.1. Ansatte

Ved utgangen av 2017 hadde BI totalt 851 ansatte. Totaltallene fordelte seg på 447 administrativt ansatte og 404 faglig ansatte.

Tallene tilsvarer 775,65 årsverk, en økning på 18,95 årsverk fra 2016. Økningen skyldes i hovedsak en økning i antall administrative årsverk (13,55). BIs aktivitet knyttet til nødvendig digitalisering av utdanningsaktiviteter og drift krever et digitalt kompetanseløft, samt styrket kapasitet innen prosjektledelse og prosjektstøtte. Totalt antall faglige årsverk var 341,65. Antallet professorer på BI er totalt 123, av disse var 31 i stilling som professor II. Andelen faglig ansatte med internasjonal bakgrunn er stabil rundt 30 prosent. I tillegg til BIs faglig ansatte, var 393 timeforelesere tilknyttet BI i 2017.*

*tall for ansatte kan avvike fra statistikken som finnes i DBH. Dette skyldes at rapporteringen til DBH er per 1. oktober, mens tallene i BIs årsrapport er per 31.12.

1.6.2. Organisasjon og organisasjonsutvikling

Styrket samhandling på tvers av organisasjonsgrenser var en viktig del i arbeidet med å utvikle organisatorisk kapasitet og ledelseskapasitet for å realisere BIs strategiske ambisjoner og sikre effektiv drift.

For å videreutvikle BIs strategiske og operative handlekraft innførte rektor et utvidet ledermøte der BIs faglige ledere – deaner og instituttledere – samt rektors ledergruppe møtes månedlig. Ambisjonen var å styrke beslutninger samt sikre felles oppmerksomhet og prioriteringer.

Tiltak for å redusere organisatorisk kompleksitet og øke organisasjonens effektivitet har omfattet reorganisering av Digital enhet samt Heltidsdivisjonen, og etablering av en enhet for prosjektledelse og støtte.

For å sikre pedagogisk transformasjon og styrke samhandling med eksterne partnere, ble det utviklet en ny ledelsesmodell med tre prorektorer og en ny dean for «teaching og learning» som skal være operative fra august 2018.

1.6.3. Prosjekter

Mange av BIs pågående prosjekter tar sikte på å øke organisatorisk effektivitet og forbedre tverrfaglig kvalitet. Flere prosjekters progresjon har imidlertid blitt hindret på grunn av manglende interne ressurser. De mest kritiske er prosjektstyringsressurser, systemutvikling og administrative ressurser i faglige programmer. En ny styringsmodell for prioritering av prosjektinvesteringer ble

utviklet i 2017 og vil bli implementert i 2018. Modellen har som mål å forbedre prosjektporteføljen gjennom mer profesjonell prosjektledelse og administrasjon.

1.6.4. Høydepunkter i prosjektporteføljen

1.6.4.1. CRM-prosjektet

Dette prosjektet har vært det største administrative initiativet i 2017, og vil fortsette å kreve en stor del av de interne ressursene i 2018. CRM-prosjektet har til formål å forbedre dialogen med BIs interessenter, å optimalisere aktiviteter for å tiltrekke nye studenter, konvertere søkere til studenter, administrere og veilede studenter og forsterke relasjonene til alumni.

1.6.4.2. Business Insights and Analytics-prosjektet

For tiden investeres det i betydelige ressurser for å sikre kvalitet i rapportering til myndigheter og for nødvendige data for løpende utviklings- og driftsbeslutninger.

1.6.4.3. Vitnemålprosjektet

Dette prosjektet har til formål å øke sikkerhet, kvalitet og effektivitet i produksjon og distribusjon av BI-vitnemål, og sikre overholdelse av nasjonale forskrifter. Prosjektet vil bli ferdigstilt i 2018 med fokus på utvikling av integrering med nasjonale vitnemålsdatabaser.

1.6.4.4. Kursutviklingsprosjektet

Kurs er de grunnleggende delene av BIs studieprogrammer, og kursbeskrivelser er en integrert del av kursutvikling, revisjon og kvalitetssikring. Kursbeskrivelser beskriver læringsmål og definerer dermed forventninger til undervisning og læring. Kursutviklingsprosjektet skal etablere en felles standard for kursbeskrivelser og systemstøtte for hele prosessen, fra kursdesign til godkjenning og gjennomføring.

1.6.4.5. Risikostyringsprosjektet

Administrasjonen har iverksatt et prosjekt for å styrke internkontrollprosessen, herunder compliance. Første skritt innen dette initiativet er å etablere et rammeverk for risikostyring tilpasset BIs virksomhet, egenart og strategiske mål.

1.6.5. 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 26 kvinnelige professorer i fulltidsstilling. BI fikk to nye kvinnelige professorer i 2017. Kvinneandel blant professorer i fulltidsstillinger er på litt over 28 %. Kvinneandelen av faglige er stabil på 31 %. Kvinner utgjorde 33 % av toppledelsen (3 av 9), 50 % av instituttlederne og 50 % av deanene var kvinner. 9 av 12 direktører på ledernivå 3 er kvinner. I BIs styre var kvinneandelen 50 %, mens den utgjorde 40 % i Kollegiet. Andelen menn i administrative stillinger var i overkant av 32 %.

I 2017 hadde 16% av alle BIs ansatte et annet statsborgerskap enn norsk. Andelen var 4% for administrativt ansatte og 30% for alle i faglige stillinger. Foruten Norge, hadde BI i 2017 45 nasjonaliteter blant sine ansatte. For å inkludere alle med internasjonal bakgrunn i arbeidsmiljøet, tilstreber BI at all interninformasjon er tilgjengelig på engelsk, og at engelsk er hovedspråk når hele organisasjonen samles.

Seniorer i faglige stillinger står i gjennomsnitt i arbeid til oppnådde 69,5 år, mens administrative seniorer står i arbeid til gjennomsnittlig 66,3 år.

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

1.6.6. Arbeidsmiljø og HMS

BI skal tilrettelegge for et inspirerende arbeidsmiljø som fremmer trivsel, helse, læring og utvikling for den enkelte. Miljøet skal preges av mangfold, likeverd, omtanke og respektfull og åpen kommunikasjon.

1.6.7. Sykefravær

BIs primære yrkesrelaterte helserisiko er forhold knyttet til stress og samspill, samt belastninger på muskel og skjelett. Tilbud om psykososial rådgivning til alle ansatte har bidratt til å forebygge sykefravær og konflikter, bedret konflikthandtering og økt stressmestring. Den psykososiale rådgivningen kombinert med et tett og godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten har bidratt til at ansatte kommer raskere tilbake til jobb etter sykdom. Det totale sykefraværet ved BI steg fra 2,15 i 2016 til 2,87 i 2017.

1.6.8. 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. Det er gjennomført en risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS) i 2017 og risikoreduserende tiltak er vurdert. BI gjennomførte i 2017 en øvelse med tema brann i studentboliger. Øvelsen ble evaluert og forbedringstiltak følges opp.

BI har gode rutiner for brannvern, med systematiske opplæringstiltak og øvelser ved alle campus. Tilsyn fra myndighetene i 2017 har ikke medført krav om ytterligere tiltak.

I 2017 ble BIs arbeid med informasjonssikkerhet gjennomgått med styret. Det ble etablert et prosjekt for å sikre etterlevelse av ny personvernforordning og personvernombud er tilsatt.

1.6.9. Rammebetingelser og etterlevelse

Norske myndigheter har de senere år hatt økt fokus på kvalitet og etterrettelighet i universitets- og høyskolesektoren generelt, og for private høyere utdanningsinstitusjoner spesielt. Handelshøyskolen BI har vært gjenstand for økt tilsynsvirksomhet og økte dokumentasjonskrav i 2017. Det at studieavgiften studentene betaler skal komme studentene til gode er et viktig prinsipp for både myndighetene og for BI.

I 2017 ble det besluttet å avvile det nasjonale Nettverk for private høyskoler (NPH). BI ønsker å bidra til en god utvikling i hele UH-sektoren, og har etter avviklingen av NPH tatt på seg en mer sentral rolle i Universitets- og høyskolerådet i 2017.

Handelshøyskolen BI har rutiner for hvordan transaksjoner med nærstående skal håndteres for å sikre at ingen behandles fordelaktig i form av andre vilkår enn markedsmessige vilkår. Styret erklærer med dette at transaksjoner med nærstående er fastsatt etter markedsmessige vilkår.

1.6.10. Miljø og bærekraft

Handelshøyskolen BIs største miljømessige fotavtrykk er forretningsreiser og pendling til og fra våre campuser. Vi arbeider aktivt med å redusere vårt fotavtrykk. I 2017 investerte BI for eksempel betydelig i Skype-fasiliteter og arbeider aktivt for å skifte til bruk av digitale møter og dermed redusere reisevirksomheten. Vi arbeider også med å øke tilbud på digital undervisning som vil redusere studentenes reisevirksomhet.

BI kjøper frivillige EU klimakvoter for å kompensere for klimagassutslipp knyttet til våre flyreiser. Videre gjennomføres det klimaregnskap hvert annet år. I 2017 skiftet BI fra avtale med myClimate til Cemasys som samarbeidspartner på klimaregnskap.

BI arbeider systematisk med miljø- og klimaarbeid gjennom programmet for Miljøfyrtårnsertifisering (miljofyrtarn.no). Det arbeides med å revidere mål for bærekraftig utvikling, herunder miljø- og klimamål. BI rapporterer hvert annet år på fremdrift innen etikk, samfunnsansvar og bærekraft til FNs «Principles for Responsible Management Education». BI PRME rapport er tilgjengelig her <http://www.unprme.org/>

BIs fire campuser i Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim arbeider med implementering av vedtatte bærekraftsmål. Samtidig har campusene også spesifikke mål og aktiviteter. I 2017 startet byggingen av BIs nye campus på Brattørkaia i Trondheim. Dette er et Breeam Nor Excellent sertifisert bygg som skal benytte energi fra solceller og sjøvann. Tilført energi er forventet å bli ca. 27 kwh/kvm/år, noe som gjør bygget på Brattørkaia til et av de mest miljøvennlige skolebyggene under oppføring. Bygget skal stå klart til studiestart 2018. I 2017 inngikk BI også en 15 års leiekontrakt på ny campus ved Byfjordparken i Stavanger fra studiestart 2019. Dette bygget er også Breeam Nor Excellent sertifisert og vil også benytte solceller og sjøvann som energikilder. I Stavanger forventer man seg at man kun trenger å tilføre 10 kwh/kvm energi per kvm/år. I Bergen er bygget klassifisert som energiklasse B bygg og benytter seg også av kjøling og varme fra sjøvann. BIs campus i Oslo er tilknyttet Nydalen Energisentral (jordvarme) for tilførsel av varme/kjøling og er energiklassifisert som lys grønn C. Det jobbes kontinuerlig med tiltak for å redusere energibruken i Oslo.

Høsten 2017 gjennomførte BI for campus Nydalen en full avfallsanalyse. Avfallsanalysen har ført til mange nye tiltak og BIs ledelse har besluttet at BIs mål innenfor avfallshåndtering skal være 65 % materialgjenvinning innen utgangen av 2022. Dette er et ambisiøst mål som vil kreve bevisst fokus gjennom innkjøp, bruk og avhending. BI har allerede i 2017 strammet til sine miljøkrav i forhold til innkjøp og disse vil ytterligere bli styrket fremover.

BI har fokus på å redusere matsvinn og har i 2017 i samarbeid med våre mat og drikke-leverandører satt i verk tiltak for å redusere matsvinnet. Flere av BIs leverandører har inngått samarbeid med «TooGoodToGo» for å unngå kast av matrester.

1.6.11. Priser og utmerkelser

En av BIs nøkkelfaktorer for suksess er evnen til god samhandling; både innad i avdelinger og instituttet, men ikke minst samhandlekraft på tvers av organisasjonen. Kvaliteten av BIs virksomhet er avhengig av godt samspill mellom faglige og mellom faglige og administrative medarbeidere. BIs samhandlingspris tildeles enkeltpersoner, prosjekter, grupper, avdelinger eller institutter som gjennom god samhandling har bidratt til å videreutvikle BIs virksomhet. På årsfesten 2017 ble samhandlingsprisen tildelt prosjektgruppen bak digitalisering av kurset Bedriften. Atle Ilebekk mottok i denne sammenheng «honorable mention» for sitt sosiale engasjement.

1.7. Årsresultat

Stiftelsen Handelshøyskolen BI oppnådde gode økonomiske resultater i 2017 med et resultat på 65,1 mkr. BIs totale omsetning var i 2017 på 1.569 mkr mot 1.514 i 2016.

1.7.1. 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 2017 gjennom utleie av lokaler i D-Blokka. Konsernets omsetning var i 2017 1.590 mkr, og driftsresultatet ble 140,9 mkr.

Konsernets eiendomsinvesteringer er finansiert gjennom et pantelån i DNB BANK ASA, med sikkerhet i hele eiendomsmassen i Nydalen. Det er foretatt betydelige endringer i konsernets lånestruktur i 2017. 90,5 mkr er betalt i ordinært avdrag, i tillegg er et ekstraordinært avdrag på 550,0 mkr innbetalt samtidig som en trekkrettighet på 400,0 mkr og et pantelån på 150,0 mkr er opprettet. Etableringen av trekkrettigheten vil redusere konsernets årlige finanskostnader, og utnytte konsernets varierende likviditet gjennom året på en økonomisk gunstigere måte. Ved inngangen til 2017 var et lån pålydende 174,0 mkr gitt fra morselskapet til datterselskapet BI-Bygget D-Blokka as, dette lånet ble innfridd i 2017 og et lån pålydende 150,0 mkr ble opprettet mellom BI-Bygget D-Blokka AS og DNB. I 2017 har konsernet løst inn den negative verdien på en av rentebytteavtalene, samt to andre rentebytteavtaler er erklært som ineffektive og den negative verdien knyttet til disse er kostnadsført. Totalt utgjør kostnadsføringen knyttet til dette 28,0 mkr. Totalt utgjorde konsernets finansposter 62,9 mkr i 2017. Reell verdi bygningsmassen i Nydalen forventes å ligge godt over bokført verdi.

Årets resultat før skatt for konsernet ble 78,1 mkr. Årets skattekostnad ble 3,0 mkr og denne relaterer seg i all hovedsak til utleievirksomheten i datterselskapet BI-Bygget D-Blokka AS. Resultat etter skatt ble således 75,1 mkr.

Kontantstrømmen for årets aktiviteter er negativ grunnet omleggingen av konsernets lånestruktur, og endte på -239,4 mkr i 2017. Ved utgangen av året var det benyttet 111,0 mkr av konsernets trekkrettighet på 400 mkr. Bokført egenkapital for konsernet per 31. desember 2017 var 807,5 mkr.

1.7.2. Stiftelsen Handelshøyskolen BI

Handelshøyskolen BI oppnådde en inntektsvekst på 54,7 millioner kroner fra 2016 til 2017. Økningen utgjør omlag 3,6% vekst og resulterte i en total omsetning på 1.569 mkr. Av dette utgjorde statsstøtte 303,0 mkr, eller 19,3% av omsetningen. Undervisningsinntektene steg med 2,8 % til 1.191 mkr og inntekter fra eksternfinansiert forskning sank med 4,2 %, fra 32,5 mkr til 31,1 mkr. Øvrige inntekter var 43,6 mkr, hvorav 25,0 mkr var inntekter knytte til utleie av lokaler.

Driftsresultatet ble 123,6 mkr, hvilket tilnærmet er det samme som i 2016. Hovedårsaken til det uforandrede driftsresultatet er lave pensjonskostnader i 2016 grunnet endring i selskapets pensjonsordning, samt et svakere opptak på heltidsstudiene i 2017 enn i 2016. IT-kostnadene øker med 14,1 % i 2017, dette er spesielt knyttet til kjøp av IT-tjenester for ekstern drifting av blant annet digital eksamensløsning. I tillegg øker kostnadene knyttet til samarbeidsavtalen med Fudan University grunnet økt omsetning på samarbeidsprogrammet, samt en svak norsk krone ved utgangen av 2017.

Avskrivninger falt med 7,2 mkr fra 2016. Dette skyldes lave investeringer i både 2016 og 2017 enn tidligere år. Investeringene utgjorde i 2017 35,1 mkr, hvorav 17,9 mkr var knyttet til programvare og digital infrastruktur, samt 17,2 mkr ble investert i inventar og ombygginger med blant annet en nytt studentservicesenter, forskningslab og produksjonsområde for Learning Lab sine aktiviteter knyttet til bruk av digitale læringsmidler.

Netto finansposter (kostnad) ble vesentlig høyere enn i 2016. Dette skyldes som tidligere omtalt kostnadsføring av negativ verdi på renteswapper i forbindelse med innløsningen av en renteswap og erklæringen av to andre renteswapper som ineffektive. Totalt utgjorde dette 28,0 mkr og vil være en engangskostnad i 2017 som resulterer til lavere finanskostnader i årene som kommer. Totalt er det nedbetalt 90,5 millioner kroner i ordinært avdrag på pantelån til DNB i 2017, samtidig som det er innbetalt 550,0 mkr i ekstraordinært avdrag. Av det ekstraordinære avdraget på 550,0 mkr er 400,0 mkr opprettet som trekkrettighet for å utnytte sesongmessig likviditetssvingning på en mer økonomisk gunstig måte, i tillegg innfridde datterselskapet BI-Bygget D-Blokka AS pantelånet pålydende 150,0 mkr som var gitt av morselskapet. 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 450,0 mkr. Sikringsgraden er på balansedagen 67%. Fastrenteavtalene har forskjellig varighet, og den første løper ut i april 2018, mens den lengste løper ut i 2028.

Kontantstrømmen for årets aktiviteter er kraftig negativ grunnet endringene i selskapets låneportefølje. Kontantstrømmen fra operasjonelle aktiviteter er 10,3 mkr svakere enn i 2016, men den store endringen er på endringer i investerings- og finansieringsaktivitetene i 2017. Ved utgangen av 2017 er likviditetsbeholdningen på 45,6 mkr og det er benyttet 111,0 mkr av selskapets trekkrettighet på 400,0 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 moderat. Selskapet har i dag et rentebærende pantelån på 522 mkr hvor 450 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 782,1 millioner kroner i 2017. Årets resultat bidro til en økning på 65,1 millioner kroner. Estimatavvik knyttet til pensjonsordningen gikk motsatt vei og reduserte egenkapitalen med 33,7 millioner kroner.

Bygget i Nydalen er avskrevet med 1,5% i 2017 og har ved utgangen av året en balanseført verdi på 1.483 mkr. Øvrige anleggs- og driftsmidler er avskrevet etter samme prinsipper som tidligere år.

Restgjelden utgjør på balansedagen 632,0 mkr inkludert 111,0 mkr i benyttet trekkrettighet. Resterende lån forfaller 18. januar 2019, men selskapet vurderer det som svært sannsynlig at finansiering vil gis for en ny låneperiode. 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.

1.7.3. Årsresultat og disposisjoner

Styret foreslår følgende disponering av årsresultatet:

Årets tilførsel/(bruk) av forskningsutviklingsfond	1,6 mkr
Overførsel til annen egenkapital	63,5 mkr
Sum disponert	65,1 mkr

Stiftelsens egenkapital utgjør per 31.12.2017:

Stiftelseskapital	1,3 mkr
Forskningsutviklingsfond	23,9 mkr
Annen egenkapital	756,9 mkr
Sum egenkapital	782,1 mkr

1.8. Styret i 2017

Handelshøyskolen BI ledes av et styre bestående av åtte medlemmer, hvorav fire 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.

1.8.1. Styrets medlemmer pr 31.12.2017

Knut Haanæs	Styreleder, eksternt styremedlem	01.08.2015 - 31.07.2018
Gunnar Bjørkavåg	Eksternt styremedlem	01.08.2016 - 31.07.2019
Marianne Stenius	Eksternt styremedlem	01.08.2015 - 31.07.2018
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
Cathrine Bjune	(Vararepresentant faglig ansatte)	01.08.2016 - 31.07.2018
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 Stuhau	(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*	01.08.2017 - 31.12.2017
Truls Sebakk	Studentobservatør, SBIO*	01.08.2017 - 31.12.2017

1.9. Fremtidsutsikter

Gjennom BIs 75 år lange historie har vi alltid ligget i front. I front av den faglige utviklingen, den pedagogiske utviklingen og når det gjelder samspillet mellom skole og samfunn. Styret mener Handelshøyskolen BI har det som skal til for å opprettholde denne posisjonen også inn i fremtiden.

BI har ambisiøse forskere som former sine fagfelt for fremtiden. Dyktige studenter fra hele verden som skaper et læringsmiljø i verdensklasse der alle kan lykkes. Alumni som setter varige spor i næringslivet og bygger rammene for det arbeidslivet dagens studenter skal bli en del av. BI-kompetanse vil fortsette å være relevant, og et vitnemål fra BI vil fortsette å stige i verdi.

Endringstakten i det internasjonale arbeids- og næringslivet er høyere enn noen sinne. Det krever mye av utdanningsinstitusjoner å tilpasse innholdet i kurs og programmer raskt nok til å møte forventningene. Kvalitet i utdanningen er på den offentlige dagsorden, på den globale dagsorden og på BIs dagsorden. Handelshøyskolen BI har tatt en aktiv rolle i utviklingen av ny kunnskap, ny pedagogikk og nye teknologiske løsninger. Strategiske prioriteringer for å fremme kvalitet har gitt gode resultater, og satsingene vil videreføres inn i en ny strategiperiode fra 2018. BI vil prioritere arbeidet med å integrere kunnskap om og ferdigheter innen digitalisering, globalisering og bærekraft på alle nivå i programporteføljen.

Det hefter betydelig usikkerhet ved analyser av fremtidige forhold. BIs solide posisjon og økonomi tilsier at skolen tåler en forventet tilbakegang i antall studenter på heltidsprogrammene. Samtidig er potensialet i andre deler av BIs virksomhet stort. Når livslang læring i stadig større grad blir en del av arbeidslivet, vil etterspørselen etter kurs og program i BIs Executive-portefølje øke. Potensialet i partnersamarbeid, eksterntfinansiert forskning og internasjonalt samarbeid er stort og økende.

Handelshøyskolen BI har mange ben å stå på, og alt ligger til rette for at BI som institusjon for forskning og høyere utdanning vil være sterk i mange år fremover.



Knut Haanæs
Styreleder



Bente Svensson
Nestleder



Marianne Stenius



Gunnar Bjørkavåg



Caroline Dale Ditlev-Simonsen



Anders Dysvik



Kjersti Ø. Gummerson



Truls Sebakk
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 har 75-års jubileum, er i dag 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 andre land, og utveksler kunnskap og kompetanse som kommer studentene til gode. Vi samarbeider med nærmere 170 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 på innveksling.

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 studiesteder i Norge: Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Alle lokasjonene tilbyr et utvalg av bachelorstudier og etter- og videreutdanningsprogrammer. BI vurderer om det er et godt nok faglig og markedsmessig grunnlag for å kunne tilby enkelte MSc-studier ved andre av våre studiesteder enn Oslo, men pt tilbys disse studiene og de faglig tunge doktorgradsstudiene kun i Oslo.

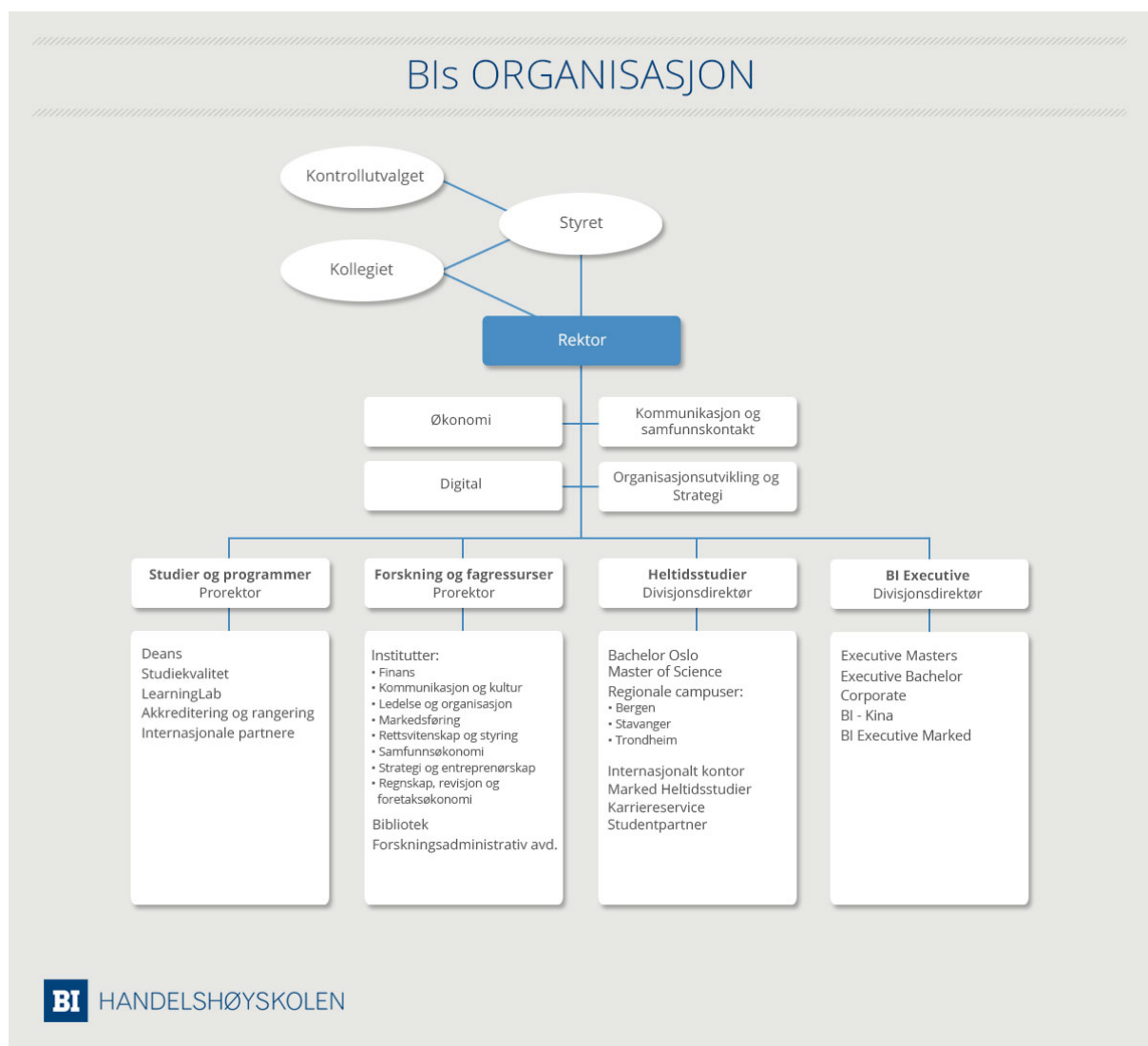
Den faglige virksomheten ved Handelshøyskolen BI er delt inn i åtte institutter og en rekke fag- og forskningssentre tilknyttet disse. Forskningen dekker det brede spekteret av fagområder og disipliner som forventes av en moderne europeisk handelshøyskole.

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 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 14 medlemmer; rektor, to prorektorer, fire faglige medarbeidere, to administrative medarbeidere, to deaner, én instituttleder og to 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 selvoppnevnte og består av tre eksterne og uavhengige medlemmer, hvorav minst en skal ha lagdommerkompetanse.



Det har i 2017 ikke vært vesentlige endringer i verken lokalisering, ledelse, eller organisasjonsstruktur.

2.3. Hovedtall

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

Handelshøyskolen BIs egne nettsider
Database for høyere utdanning

www.bi.no
dbh.nsd.uib.no

Handelshøyskolen BI			
	2016	2017	% av total
Total omsetning (mkr)	1 514	1 569	
herav statsstøtte (i sin helhet fra KD)	278	303	19 %
studieavgifter	1 159	1 191	76 %
oppdragsforskning	32	31	2 %
andre inntekter	45	44	3 %
Antall ansatte	834	851	
herav faglige	402	404	47 %
administrative	432	447	53 %
Antall årsverk	757	776	
herav faglige	336	342	44 %
administrative	421	434	56 %
Antall professorer	122	123	
herav fulltidsansatte	89	92	
ll'ere	33	31	
Antall studenter¹			
PhD-studier ²	57	52	
Antall disputaser	12	14	
Heltidsstudier			
Bachelor ³	13 247	13 104	
Master of Science	1 288	1 741	
Deltidsstudier			
Master of Management	1 980	2 297	
Executive MBA ⁴	287	312	
Enkeltkursdeltakere	3 936	3 492	

¹ Tall fra DBH for høstsemesteret der ikke annet er angitt

² Egne tall

³ Inkluderer deltidskontrakter på heltidsstudier

⁴ Inkluderer vårt program i Kina

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

	2016	2017
Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning		
Andel studenter på bachelorutdanning som gjennomfører på normert tid	23,9 %	36,6 %
Andel studenter på masterutdanning som gjennomfører på normert tid	14,8 %	74,4 %
Andel PhD-kandidater som gjennomfører innen seks år	66,7 %	- %
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten	4,2	4,2
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter	32,6	33,6
Antall publiseringspoeng per faglig årsverk	1,31	-
Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk (1 000 kr)	1,0	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter Erasmus+ av totalt antall studenter	0,84	1,02
Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling		
Andel masterkand. sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utd.	84,7 %	- %
Bidraginntekter fra Forskningsrådet per faglige årsverk (1 000 kr)	28,2	34,5
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk (1 000 kr)	278,6	306,7
Andel forskningsinnsats i MNT-fag	-	-
Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem		
Antall studiepoeng per faglige årsverk	2 253,6	2 161,2
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger	27,2 %	29,4 %
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger	5,5 %	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

Forhold beskrevet i fjorårets årsrapport gjør at fullføringsgraden som beregnes av DBH for BI tidligere har blitt kunstig lav. Dette gjelder både bachelor og MSc, men i særlig grad sistnevnte. 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 (se mer om dette nedenfor). Basert på opptakstall pr 1.oktober til 3-årig bachelorstudier og andelen studenter som har fullført og bestått 180 studiepoeng, var fullføringsgraden på normert tid 37,4 % for det siste kullet.

Handelshøyskolen BI har i 2017 sammen med våre kontaktpersoner i DBH-seksjonen av NSD gjort tiltak for å bedre samsvaret mellom strukturen i våre data og måten DBH genererer sine tabeller. Videre har Handelshøyskolen BI i 2017 gjennomført et vitnemålsprosjekt som bl.a. innebærer at vi går over til utstedelse av digitale vitnemål. Da blir det også automatisk utstedt vitnemål til studenter så snart de har fullført studiet, og ikke som tidligere at de først må anmode om vitnemål, noe som medførte forsinket registrering av fullføring.

Veksten i fullføringsgrad som fremkommer i tabellen over (DBH sine tall) er i all hovedsak et resultat av dette arbeidet. 2016-tallet i tabellen er kunstig lavt mens 2017-tallet bedre gjenspeiler faktiske forhold. Den reelle veksten i fullføringsgrad fra 2016 til 2017 var i underkant av ett prosentpoeng.

Handelshøyskolen BI har fokus på 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. Forskning viser at opplevelsen av sosial tilhørighet er svært viktig både for trivsel og motivasjon for nye førsteårsstudenter. Dette ble i 2017 bekreftet i en frafallsanalyse gjennomført i regi av professor Fred Selnes for å kartlegge nærmere hvilke studenter som faller fra og hvorfor. Hovedfunn fra undersøkelsen bekrefter at de viktigste årsakene til frafall er lav motivasjon ved studiestart, manglende faglig integrasjon, og manglende sosial integrasjon. Handelshøyskolen BI vil derfor fortsette arbeidet med fokus på god informasjon og forventningsstyring i forkant av studiet, og på å gi nye studenter en god start slik at de blir godt integrert både faglig og sosialt. I tillegg til dette videreføres tidligere tiltak som én til én veiledning om studiemestring, åpen veiledning, skrivesenter, studieplanleggingskurs og SiO-studiemestringskurs.

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.

Samarbeidet med DBH-seksjonen av NSD for å bedre samsvaret mellom strukturen i våre data og måten DBH genererer sine tabeller gjelder også MSc-tallene. Problemstillingen her har i hovedsak vært knyttet til dato for endelig sensur 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.

Den kraftige veksten i fullføringsgrad som fremkommer i tabellen over (DBH sine tall) er i all hovedsak et resultat av dette arbeidet. 2016-tallet i tabellen er kunstig lavt mens 2017-tallet bedre gjenspeiler faktiske forhold.

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. Et viktig fokus på MSc-nivå har vært sosial integrering, målorientering, og karrierekurs ved studiestart. I tillegg har vi etablert konseptet "Back-to-school" i 2. semester etter det krevende 1. semesteret, og kontinuasjonseksamen i januar (2. semester) i de tyngste fagene fra 1. semester. Vi har jobbet systematisk med ferdighetsutvikling for studenter også i 2017 med fokus på å tydeliggjøre klare forventning gjennom våre kandidatprofiler som brukes for utvikling av den kursporteføljen som skal leveres. Vi planlegger også i 2018 en "skillsweek" i begynnelsen av høstsemester med det formål å sikre at våre studenter har de ferdigheter som er viktig for å lykkes med sine studier.

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 begynner å vise resultater. Det ble gjennomført 14 disputaser i 2017. Det er to mer enn i 2016 og svært nær det langsiktige målet på 15 disputaser per år.

For å heve kvaliteten på doktorgradsstudiet er det iverksatt flere tiltak når det gjelder krav til veileders forskningsaktivitet, innhold i veiledningen, og oppfølging av kandidatens progresjon. Det jobbes kontinuerlig med inntakskvaliteten. Vi mener nå å kunne se positive resultater av disse tiltakene.

Handelshøyskolen BI har en antakelse om at kvaliteten på PhD- utdanningen vår kan observeres gjennom kvaliteten på institusjonene hvor de uteksaminerte kandidatene får jobb. For 2017 vil vi i så måte trekke frem følgende fem kandidater:

- Nokolay Georgiev, HEC Paris
- Vegard Høgnaug Larsen, Norges Bank
- Zongwei Lu, Shandong University
- Frode Martin Nordvik, Norges Bank
- Xiaobei Wang, Cardiff Business School

3.2.1.4. Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten

Ifølge resultater fra Studiebarometeret lagt fram i februar 2018, er BIs studenter «alt i alt tilfreds med studieprogrammet» de går på (score 4,1). Studentene ved BI er spesielt godt fornøyde med studieprogrammets relevans, studie- og læringsmiljøet samt studieprogrammets evne til å inspirere. I likhet med studenter ved andre utdanningsinstitusjoner, etterlyser også BIs studenter mer og bedre faglig oppfølging og tilbakemeldinger på eget arbeid. Arbeidet med å endre undervisningsformene er et prioritert tiltak for styrke studiekvaliteten på dette området. Smart bruk ny undervisningsteknologi er et viktig element.

3.2.1.5. Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter

I gjennomsnitt bruker Handelshøyskolen BIs studenter 333,6 timer på summen av læringsaktiviteter organisert av institusjonen, og egenstudier. Dette er en forsiktig økning fra både 2015 og 2016, men likevel noe lavere enn landsgjennomsnittet i 2016 ifølge Studiebarometeret. Handelshøyskolen BIs studenter bruker mer tid på betalt arbeid ved siden av studiene enn landsgjennomsnittet, og i de byene det er dyrest å bo ser vi at studentene bruker mest tid på betalt arbeid. Her er det forskjeller mellom master- og bachelorstudenter; masterstudentene bruker mer tid på faglig arbeid med studiet, og mindre tid på betalt arbeid enn bachelorstudentene.

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. Vi ser at faglig tidsbruk henger sammen med studentenes opplevelse av oppfølging og tilbakemeldinger på eget arbeid. Samtidig forutsetter dette at det stilles krav til innsats, og at faglig ansatte tydeliggjør at de har høye forventninger til studentene. I 2017 har det vært jobbet mye med å endre undervisningsformene og faglig studentengasjement på førsteårskurs i bachelorprogrammene.

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 forskningskomponenten i statsbudsjettet. 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 selv om de langsiktige målsetningene fortsatt er et stykke unna. De gjennomsnittlige resultatene er gode, men det er et stort potensiale i å få flere til å bidra. 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

Handelshøyskolen BI jobber aktivt med å få innvilget flere prosjekter fra Horisont 2020. I 2017 har Handelshøyskolen BI to H2020-prosjekter gående; FairTax (Revisioning the 'Fiscal EU': Fair, Sustainable, and Coordinated Tax and Social Policies) og Ps2Share (Participation, Privacy, Power in the Sharing Economy). Handelshøyskolen BI sendte fire søknader til H2020 i 2017; én til ERC Advanced Grant, én til ERC Consolidator Grant, én til en RIA-utlysning (Research and Innovation Action) og én til en IA-utlysning (Innovation Action). 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 utforme nye til H2020.

Ps2Share er det første H2020-prosjektet koordinert av Handelshøyskolen BI. Konsortiet består av ledende forskere ved institusjoner i Norge, Tyskland, Nederland, Italia, Danmark og Sveits. I samsvar med EU-Kommisjonens økende interesse for de økonomiske virkningene av nye delingstjenester, vil prosjektet analysere ulike aspekter ved personvern i delingsøkonomien. Prosjektet analyserer ulike utfordringer som den nye delingsøkonomien reiser; blant annet deltakelse/ekskludering og maktfordeling. Prosjektet leverer sluttrapport i disse dager.

3.2.1.8. Andel utreisende utvekslingsstudenter Erasmus+ av totalt antall studenter

Handelshøyskolen BI har i studieåret 2017/18 hatt en hyggelig økning i antall Erasmus+ studenter. Økningen i antall studenter som reiser til Europa har vært høyere enn til verden for øvrig. I 2016/17 hadde vi 198 Erasmus+ studenter og i studieåret 2017/18 sender vi ut 219 studenter. 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.

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 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. I tillegg har vi i 2017 i større grad enn tidligere gjennomført «mini-dialogmøter» som er mer industrirelatert enn det årlige dialogmøtet. Som eksempel har vi hatt dialogmøte mellom associate dean for MSc in Finance og 3 banker for å diskutere hvordan vi kan tilrettelegge for et program som er enda mer relevant. I forbindelse med utviklingen av vårt MSc in Business Analytics har vi diskutert programmet med bedrifter gjennom hele utviklingsprosessen.

3.2.2.2. Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk

I 2017 mottok Handelshøyskolen BI 11,8 MNOK i bidrag fra Forskningsrådet mot 9,4 MNOK i 2016. 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.

3.2.2.3. Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk

I 2017 hadde Handelshøyskolen BI i alt 105,0 MNOK i bidrags- og oppdragsinntekter fra andre enn Forskningsrådet, noe som er en betydelig økning fra 93,0 MNOK i 2016. Inntektene fordelte seg i 2017 på 16,7 MNOK til forskningsprosjekter og 88,3 MNOK til undervisningsprosjekter.

Av de 88,3 MNOK vi fikk til undervisningsprosjektene kom i underkant av 18,9 MNOK fra privat næringsliv (for eksempel Nortura). De øvrige 69,4 MNOK kom fra statlige, fylkeskommunale og kommunale etater. Dette er undervisningsprosjekter som er vunnet gjennom konkurranse eller anbud og dreier seg grovt sagt 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 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 16,7 MNOK vi fikk til forskningsprosjekter kom 5,3 MNOK 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, ei eller på om 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 digitalisering, studiestartopplevelsen, campusutvikling og faglige ansettelser. Disse satsningene har vært blitt ytterligere forsterket i 2017. 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. En forutsetning for å lykkes med dette også i fremtiden er kontinuerlig utvikling.

3.2.4.2. Andel kvinner i dosent- og professorstillinger

Pr rapporteringsdato hadde Handelshøyskolen BI 26 kvinnelige professorer i fulltidsstilling. Kvinneandel blant professorer i fulltidsstillinger er drøye 28%. Handelshøyskolen BI fikk i løpet av 2017 to nye kvinnelige professorer i fulle faste stillinger. Begge på bakgrunn av opprykk etter kompetanse. BI hadde pr rapporteringsdato én kvinnelig dosent. Den samlede kjønnsbalansen i dosent- og professorstillingene ved Handelshøyskolen BI er etter vår vurdering akseptabel i stadig bedring, 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 6 personer ansatt i vikariater. I tillegg kommer en person som er ansatt på lavere stilling med krav om kvalifisering. Handelshøyskolen BI har ingen som er ansatt midlertidig i eksternfinansierte forskerstillinger.

3.3. Resultater og måloppnåelse for eventuelle midler tildelt over kapittel 281 post 70

Handelshøyskolen BI mottok i 2017 ikke midler over kapittel 281, post 70.

3.4. Resultater og måloppnåelse for øvrige midler tildelt i supplerende tilskuddsbrev i 2017

Handelshøyskolen BI mottok i 2017 ingen midler i supplerende tilskuddsbrev.

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 representanter. 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. Intern kontroll og risikostyring

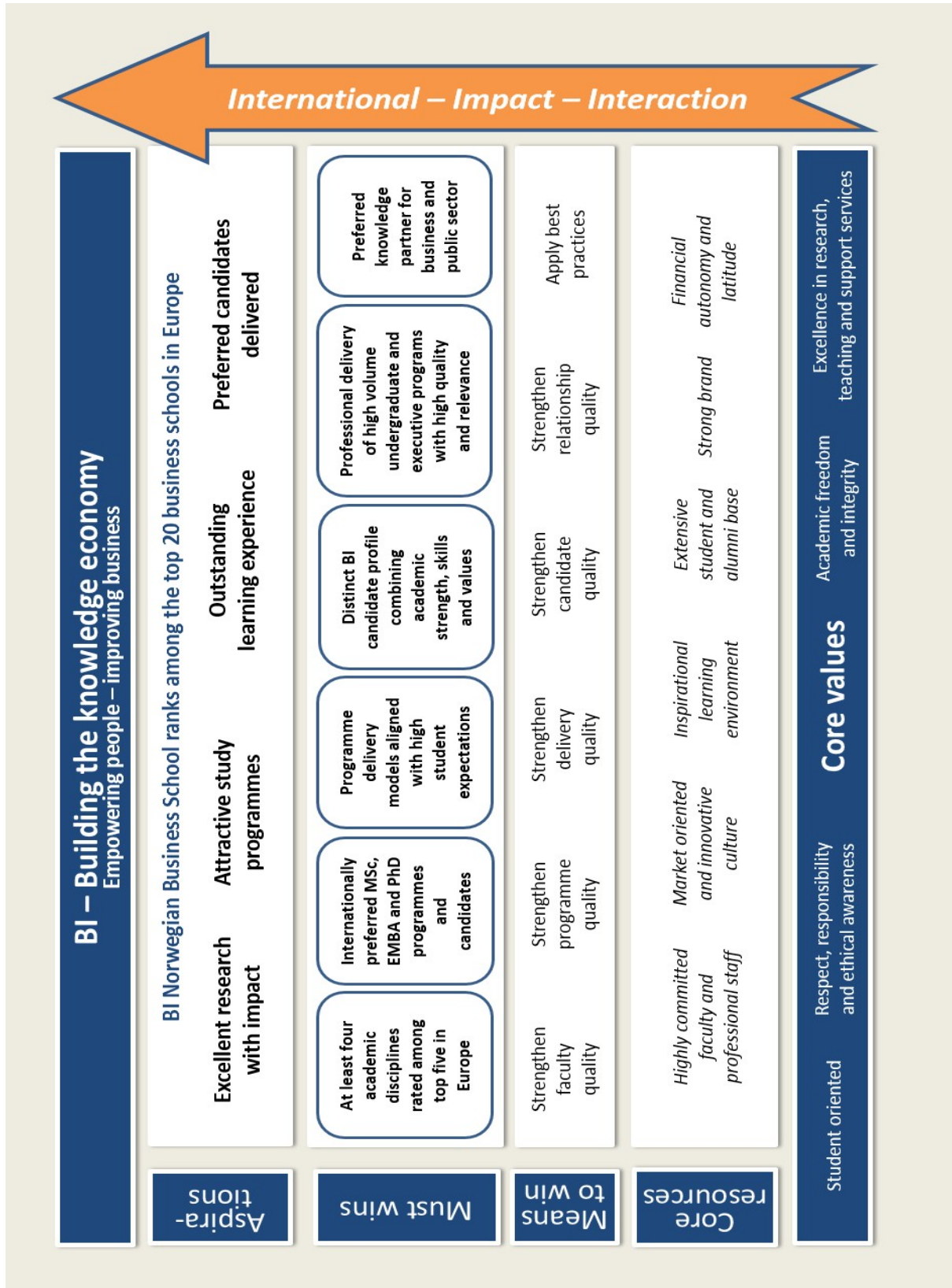
Som stiftelse er Handelshøyskolen BI hverken underlagt Reglementet for økonomistyring i staten eller Bestemmelser om økonomistyring i staten, men anser likevel dette som et fornuftig rammeverk og bestreber seg på å innrette virksomheten deretter. Særlig relevant i denne sammenheng er regelverkets §§ 4 og 14, og bestemmelsenes kapittel 2 og da særlig avsnitt 4.

Handelshøyskolen BI gjennomførte i 2017 en overordnet og helhetlig risikovurdering knyttet til strategisk måloppnåelse. Denne risikovurderingen tjener delvis som et viktig grunnlag i arbeidet med ny strategi for neste rektorperiode (2018-2022), og delvis som et utgangspunkt for et mer helhetlig og systematisk arbeid med intern styring og kontroll. Handelshøyskolen BI vurderer nå å etablere et internkontrollutvalg og en formell samarbeidsavtale med ekstern leverandør av internrevisjon.

Både Kontrollutvalget, Styret og ekstern revisor er tilfreds med resultatet av de faktiske kontroller som er gjennomført og måten stiftelsen er organisert på for å sikre god styring og kontroll.

4.1.3. Mål- og resultatstyring

Ved utgangen av 2017 er Handelshøyskolen BI i seg siste del av inneværende strategiperiode. I tillegg til sektormål fastsatt av departementet, utgjør strategien den viktigste formuleringen av de mål stiftelsen styret mot. I tillegg til løpende oppfølging av de handlingsplaner og prosesser som er formulert i "Means to win"-perspektivet har ledelsen et særlig fokus på konkrete resultater som oppnås i "Must win"-perspektivet.



4.1.3.2. Minst fire akademiske disipliner blant de fem beste i Europa

Det å ha fagområder rangert blant de beste i Europa er viktig for å styrke Handelshøyskolen BIs internasjonale troverdighet, faglige innflytelse og evne til rekruttering av de beste faglige medarbeidere på lang sikt.

Handelshøyskolen BIs ambisjon om å ha minst fire akademiske disipliner rangert blant de fem beste i Europa forutsetter fortsatt rekrutteringen av fremragende internasjonale vitenskapelige medarbeidere. Det er i så måte gledelig at Handelshøyskolen BI, etter søknad til departementet, har fått tillatelse til å etablere 16 rekrutteringsstillinger a' syv års varighet. Disse stillingene vil bli forbeholdt fagdisipliner der Handelshøyskolen BI har de beste mulighetene for å nå målet om en ledende posisjon i Europa, og der konkurransen om talentene er tøffest. Målrettet rekruttering av talentfulle unge akademikere har lenge vært høyt prioritert, og var det også i 2017 da det ble opprettet 19 nye faste stillinger og 10 rekrutteringsstillinger.

Det koster å rekruttere de beste vitenskapelige medarbeiderne, både i form av lønn og andre kompensasjoner og i form av redusert undervisningskapasitet til fordel for forskningskapasitet. Det er derfor viktig at Handelshøyskolen BI samtidig sikrer seg tilstrekkelig med læringsressurser til å dekke et høyt antall og bredt spekter av programmer og kurs. Å levere førsteklasses undervisning i kombinasjon med høye forskningsambisjoner er ekstremt ressurskrevende.

Konkurransen om de beste hodene er hard og ekstremt internasjonal. Beliggenheten langt mot nord i Europas ytterkant er i så måte intet konkurransefortrinn. I tillegg til publiseringer i de beste internasjonale tidsskriftene er det derfor ekstremt viktig for Handelshøyskolen BI å være tilstede på de internasjonale arenaene som jobbmarkedskonferanser og forskningsseminarer.

Institutt for finans er nå Handelshøyskolen BIs høyest rangert institutt/disiplin i Norden og Europa på UTD topp 100 Business School Research Rankings. Likevel er det fremdeles et stykke igjen til topp fem i Europa. Antallet A og A+ publikasjoner fra Handelshøyskolen BI er høyere enn noensinne, men samtidig øker våre europeiske konkurrenter mer.

Det er en uttalt målsetning for Handelshøyskolen BI å øke den eksternt finansierte forskningen. I 2017 ble det initiert en rekke tiltak, blant annet ansettelse av en direktør for eksternt finansiert forskning og innovasjon. Dette er et langsiktig arbeid og resultater i form av økt omsetning og økt aktivitet på dette området forventes å komme gradvis over tid. Samtidig tok Handelshøyskolen BI også i bruk TDI-modellen i 2017 og følger dermed etter alle universitetene i Norge og en europeisk trend generelt.

For ytterligere å øke kvaliteten og effekten av forskning på Handelshøyskolen BI, har Prorektor for forskning & akademiske ressurser startet en ny forskningsevalueringsprosess – BI Research Assessment. Evalueringen skal danne grunnlag for beslutninger om tiltak som øker kvaliteten og effekten av forskning utført ved Handelshøyskolen BI. Den første runden av BI Research Assessment vil bli gjennomført i den hensikt å levere den første rapporten som en del av feiringen av BIs 75-årsjubileum sommeren 2018.

4.1.3.3. Internasjonalt foretrukne MSc, EMBA and PhD programmer og kandidater

Foretrukne studier og kandidater er et bevis på kvalitet som vil styrke Handelshøyskolen BIs internasjonale synlighet, studentinnflytelse på forretningspraksis og studentrekruttering. Innovasjoner i programporteføljen og nye programmer som kombinerer fagdisipliner på nye måter vil være verdifulle tilskudd i 2018.

En rekke akademikere fra flere institutter ved Handelshøyskolen BI har i flere år jobbet med konsolidering og fornyelse i de forskjellige studiene. Resultatet av dette kommer i 2018 når Handelshøyskolen BI starter to nye MSc-studier – MSc in Business Analytics og MSc in Quantitative Finance. Både næringslivet og høstens rekrutteringsmesser har gitt svært positive tilbakemeldinger på dette. De to nye studiene er derfor forventet å bli populære, både for fremtidige MSc studenter og for arbeidsgivere som venter på å få kandidatene ut i arbeidslivet. Opptakskravet vil ligge høyere på disse studiene enn på de øvrige MSc-studiene.

Med disse to nye studiene vil de forberedende kursene bli enda viktigere for å sikre studentene optimalt læringsutbytte. De to nye studiene krever en annen type av slike kurs enn vi tilbyr i dag. Samtidig er det et mål å revitalisere både de forberedende kursene og grunnkursene generelt. Bl.a. vil digitalisering tas i bruk og flere av kursene vil bli tilbudt som online kurs.

Vårsemesteret 2018 lanserer Handelshøyskolen BI sitt MSc Merit Society. Dette programmet er utviklet for å styrke MSc-studentenes kandidatprofil og øke muligheter for samhandling med næringslivet. MSc Merit Society vil styrke studentenes læringsopplevelse, høyne profilen på MSc programmet, vise kandidatenes ferdigheter til potensielle arbeidsgivere, og være attraktivt i rekrutteringen av de beste kandidatene. Programmer som applauderer suksess er viktig i rekruttering toppkandidatene til MSc-studiene, både nasjonalt og internasjonalt. Anerkjennelse av akademisk talent og andre viktige egenskaper, er verdsatt av ambisiøse kandidater.

EMBA studiene i Norge og Kina høster internasjonal anerkjennelse gjennom FT-rangeringene og vi registrerer med tilfredshet at Handelshøyskolen BI jevnt og trutt klatrer på disse rangeringene. Særlig tilfreds er vi med vårt EMBA-studium i Kina som i 2017 ble rangert som nr. 38 på FT-listen. Fra 2018 vil BI Executive MBA også tilby en ny digital retning som en utvidelse av den eksisterende MBA-porteføljen.

Handelshøyskolen BIs hovedmål for PhD-utdanningen er at våre kandidater får jobb på akademiske institusjoner som er bedre enn oss selv. Dette målet er etablert under antakelsen om at kvaliteten på PhD- utdanningen ved Handelshøyskolen BI kan observeres gjennom kvaliteten på institusjonene hvor de uteksaminerte kandidatene får jobb. PhD-utdanning er et langt løp, og det å endre kvaliteten på studentene tar tid. Handelshøyskolen BI fokuserer på inntakskvaliteten for å sikre at kun de best kvalifiserte studentene får plass. I tillegg er det innført skjerpede krav til at veiledere må være publisierende forskere.

4.1.3.4. Leveransemodeller i tråd med studentenes høye forventninger

Høy kvalitet i måten vi leverer våre programmer og studier på, og i kommunikasjonen med studentene vil styrke læringsopplevelsen, læringsresultatet og rekrutteringen for våre studenter.

Handelshøyskolen BI jobber aktivt med å opprettholde den høye andelen av topprangerte skoler blant de institusjonene vi har utvekslingsavtale med. Vi har i dag utvekslingsavtale med mer enn halvparten av de 50 høyest rangerte handelshøyskolene i Europa. Dette er en sentral del av vår internasjonaliseringsstrategi og administrasjonen, internasjonalt kontor og fagmiljøene jobber kontinuerlig med å stimulere studentene til i større grad å se på institusjonenes kvalitet ved valg av utvekslingssted.

I 2016 utviklet Handelshøyskolen BI DigiEX som er en digitalisering av eksamensprosessen. Målet er at 90% av våre eksamener skal gjennomføres digitalt våren 2019. Arbeidet med å oppnå dette omfatter både en vurdering av hvorvidt eksamensformen i seg selv bør endres, og en tilpasning av våre nåværende eksamener til et digitalt format. Hovedutfordringene er infrastrukturen, de til dels betydelige investeringene forbundet med dette, og arbeidet som kreves for å endre en eksamen der

dette er hensiktsmessig og mulig. Handelshøyskolen BI er i full gang med å oppgradere eksisterende klasserom på campus for å tilpasse disse til, og lette gjennomføringen av digitale eksamener. Denne oppgraderingen er også verdifull i forelesningssammenheng der Handelshøyskolen BI er opptatt av digitalisering og jobber målrettet med dette gjennom utvikling av nye, digitale læringsformer. Dette gir vesentlig større fleksibilitet og det motiverer studentene til aktivt å bidra ved å dele erfaring. En av de største utfordringene i så måte er hvordan pedagogisk plikt er definert i de faglig ansattes kollektive avtaler som ble utformet for lang tid tilbake i en analog tidsalder.

For å sikre fokus og styrke kompetanse innen digitalisering utvidet Handelshøyskolen BI i 2017 Rektors ledergruppe med en digitaldirektør.

I tillegg til de store prosjektene er det iverksatt flere mindre initiativer med sikte på å bedre studentenes opplevelser, så vel som organisasjonens effektivitet. Dette omfatter blant annet forbedringer i flere IT-systemer som gir studentene en merkbart bedre digital hverdag. @BI prosjektet, som moderniserer og digitaliserer våre viktigste studentadministrative tjenester, er det kanskje viktigste blant disse initiativene.

Handelshøyskolen BI bruker It'slearning som sin hovedlæringsplattform for studentene. Ettersom resten av UH-sektoren har valgt en annen leverandør, har Handelshøyskolen BI startet et arbeid for å utrede om vi vil være tjent med å velge samme løsninger som de statlige aktørene. Samarbeidet rundt Differ-systemet blitt videreført og brukt i flere kurs. Differ bygger på en "learning community" tankegang der studentene kan kommunisere med faglige eller med hverandre gjennom læringsprosessen. Den bakenforliggende ideen er at mer aktivitet og engasjement hos studentene vil bidra til økt læring og bedre studieprogresjon. Data om bruk av Differ har gitt Handelshøyskolen BI mye bedre innsikt i studentenes atferd og behov gjennom å observere faktiske handlingsmønstre. Executivestudentene har fått prøve ut plattformen Triks på spisse emnekurs og bedriftsinterne programmer. Denne plattformen utnytter blant annet "gameification" som et virkemiddel for å fremme læring. På slutten av 2017 vedtok Handelshøyskolen BI å bli del av en allianse med Imperial College Business School, ESMT og Singapore Management University. Alliansen skal utvikle høykvalitets kurs basert på online og blended learning som skal leveres gjennom læringsplattformen "The Hub".

Handelshøyskolen BI har etablert programmet Teach and Learn som en strukturert tilnærming til både strategi og prioritering innen digitaliseringsfeltet. Etter flere år med en rekke piloter på nye læringsmetoder går Handelshøyskolen BI nå inn i en fase der dette skal skaleres opp. Dette skal hovedsakelig skje innenfor eksisterende ressursrammer. Unntaket er Learning Lab som vil få økte ressurser rettet mot utvikling av læringsmetoder. I tillegg til produksjon av digitale læringsressurser, vil nye former for læring stille større krav til samarbeid mellom forelesere og det pedagogiske personalet på Learning Lab.

En betydelig positiv bidrag til handelshøyskolen BIs læringsfasiliteter er den nye campusen på Brattørkaia i Trondheim. Dette byggeprosjektet går etter planen og handelshøyskolen BI overtar den nye bygningen medio juni 2018 og vil da starte forberedelsene for å ta imot studentene til studiestart høsten 2018. På samme måte som da vårt campus i Bergen flyttet inn i nye lokaler, vil vi investere tungt i nye møbler og undervisningsteknologi som støtter moderne læringsformer i den nye campusen i Trondheim. Auditoriene vil representere et nyskapende oppsett som legger til rette for nye former for samhandling i klasserommet. I 2017 signert Handelshøyskolen BI også en kontrakt for å utvikle en ny campus i Stavanger i 2019. Etter dette vil alle Handelshøyskolen BIs læresteder være topp moderne og tilpasset morgendagens læringsformer.

4.1.3.5. Distinkt kandidatprofil som kombinerer faglig styrke, ferdigheter og holdninger

Integrering av kompetanseutvikling og etisk og kritisk argumentasjon i studienes læringsmål vil styrke studentenes læringsopplevelse, jobbmuligheter og studentinnflytelse på forretningspraksis.

Handelshøyskolen BI jobber med å utvikle et generelt rammeverk for å sikre at våre programmer er egnet til å forberede studentene på en verden i stadig utvikling. Formålet er å etablere et verktøy som setter fokus og retning på dette for alle berørte – enten det er studenter, faglig stab eller fremtidige arbeidsgivere.

Å forberede studentene på en jobb i internasjonal kontekst vil alltid stå sentralt i BIs utdanningsløp, uansett nivå. Internasjonaliseringen kommer i mange former, både gjennom inn- og utveksling, internasjonale medlemmer av faglig stab, pensumlitteraturen, internasjonalisering av studentmassen som tiltrekkes av studier ved Handelshøyskolen BI, og ikke minst gjennom internship. For å møte forventningene og tilpasse det generelle innholdet og læringsmålene i programmene til etterspørselen fra arbeidsgivere og studenter med, må vi utvikle ulike modeller som er tilpasset de forskjellige programmene. Dette kan være nasjonalt internship, internasjonalt internship, sommer internship, konsulentoppdrag for bedrifter, internship i Erasmus-programmet, osv. Økt bruk av internship i våre programmer krever økt fokus og ressurser fra Handelshøyskolen BI. Dette er en utfordring, men også en mulighet som vil gi Handelshøyskolen BI et konkurransefortrinn hvis lykkes med å gjøre dette på den rette måten.

Det ble i 2016 gjennomført en undersøkelse blant arbeidsgivere, alumni, studenter og faglige for å identifisere de 15 mest relevante ferdighetene BI-studentene forventes å utvikle gjennom studieprogrammene. En tilsvarende undersøkelse ble gjennomført i 2017, denne gangen kun mot arbeidsgivere, for å sjekke om prioriteringene/vurderingen som ble gjort av i 2016 fremdeles var relevante. Resultatet av undersøkelsene har i 2017 blitt brukt til å utvikle "BI Graduate Attribute Framework", et rammeverk som identifiserer og kategoriserer de ferdigheter som man på overordnet nivå (alle MSc studenter på BI) antas å kunne utvikle i en eller annen form og på ett eller annet nivå gjennom sine studier. Det er tenkt som et styringsverktøy for oppdatering av kandidatprofiler eller utvikling av nye kandidatprofiler, samt ytterligere operasjonalisering av ferdighetsutvikling, både i og utenfor programmene. I forlengelsen av dette er det påbegynt et arbeid med å kartlegge hvordan vi kan legge til rette for utvikling av hvert område i "BI Graduate Attribute Framework" – hva bør utvikles, og hvordan kan man tilrettelegge for slik utvikling? Deler av dette arbeidet skal testes høsten 2018 gjennom etablering av konseptet «skillsweek» der vi ønsker å tilrettelegge for utvikling av ferdigheter på en systematisk måte for alle våre MSc-studier.

Planen videre er å bruke det arbeidet vi har satt i gang gjennom ovennevnte prosess til å videreutvikle det vi gjør for å sikre at studentene når de læringsmål vi har etablert på programnivå. Gjennom å bruke overordnet læringsmål for programmet og i kursbeskrivelsene kan vi utvikle systematiske kriterier for vurdering av resultat. Dette har vi gjort for master thesis, og alle masteroppgaver som leveres i 2018 vil vurderes opp mot identifiserte kriterier. Resultatet av dette arbeidet vil bli brukt i å utvikle AoL (Assurance of Learning) kvalitetsrammeverk.

4.1.3.6. Profesjonell leveranse av store bachelor- og executivekull med høy kvalitet og relevans

Å sikre høy kvalitet og relevans i et høyt antall studier er viktig for BIs økonomiske levedyktighet over tid. Tydelig forbedring av studentenes læringsutbytte og læringsopplevelse er en hovedfaktor.

På bachelorområdet jobber Handelshøyskolen BI hard for å opprettholde studentvolumet i et marked med fallende ungdomskull og samtidig sikre at en høy andel av studentene kvalifiserer seg for og velger å fortsette fra første til andre studieår og fra andre til tredje studieår. Økt

fullføringsgrad er et prioritert arbeid ved Handelshøyskolen BI. Dette er viktig både for Handelshøyskolen BI, for studentene selv og for samfunnet, noe som gjenspeiles i sektormålen i regjeringens utdanningspolitikk.

Handelshøyskolen BI har gjennom 2017 fortsatt med høy fokus på å sikre god gjennomstrømning av studenter. "First Year Experience" (FYE) er et konsept som dreier seg om å få flere studenter til å lykkes med sine studier, og har vært et viktig grep for Handelshøyskolen BI. Formålet med FYE-tiltakene i 2017 har vært å overføre flere av tiltakene fra prosjekt til å bli en integrert del av driften ved Handelshøyskolen BI. I tillegg har Handelshøyskolen BI valgt å prioritere FYE-tiltakene som er rettet mot første års bachelorstudenter. Det opprinnelige formålet for de ulike målgruppene er fortsatt gjeldende, men blir ivarettatt i leveranser og gjennomføring av kurs og programmer.

FYE er delt opp i ni forskjellige delprosjekter der status ved utgangen av 2017 er som følger:

1. Studiestart med mer systematiske tiltak (overført til ordinær drift)

Rammeverk implementert i 2016 er gjeldende på alle campuser. Hovedmål med rammeverket er å systematisk sosial- og faglig integrering før fadderuken starter. Handelshøyskolen BI opplever stor suksess med å sette en felles ramme som skaper trygghet for våre nye studenter.

2. Forventningsstyring (Gjennomført)

I 2017 ble det produsert en film som ble vist for alle nye studenter både før studiestart og under immatrikuleringsseremonien ved alle campuser. Denne filmen skal nå tekstes til engelsk og brukes mot internasjonale studenter.

3. Målbevisshetsarbeid og 7. Bruk av digitale løsninger (Overført til drift/ linjen)

Arbeidet med Personal Development Plan ble slått sammen med FYE 7 i 2017. I 2017 ble Deans list MSc som var en av de lavt hengende fruktende overført til linjen. Rapport på tiltak 7 ble levert fra arbeidsgruppen i januar 2017. Rapporten omfattet både LMS anbefalinger, integrasjon mot digitale systemer som @Bi, Banner og digitalt verktøy for PDP. Rapporten er presentert for ledergruppen i studier og programmer, og forslaget er at Digital direktør og prorektor for studier og programmer at dette følges opp rapportens anbefalinger i Ed-Tech prosjektet.

4. 5. og 6. Individuell oppfølging / Faglig fokus i seminargruppene / PILOT – Videreutvikling av god undervisning (overført til ordinær drift)

Disse delprosjektene er gjennomført i 2016 og er nå integrert med Bachelor Blended.

8. Undersøkelse om læring og læringsatferd 1 – Campus Stavanger (Gjennomført)

Her er det ved bruk av Kahoot gjennomført en måling av tilstedeværelse ved forelesninger ved Campus Stavanger høsten 2016. Artikler om undersøkelsen er presentert på konferanse.

9. Undersøkelse om læring og læringsadferd 2 – alle campuser

Pilot for «mindset interventions og growth mindset» startet i 2017. Faglig ansvarlig er knyttet til Institutt for ledelse og organisasjon. I tillegg har Handelshøyskolen BI revidert våre kurs i studieteknikk som støtte for at studentene skal lykkes med studiene sine.

Utover dette deltar Handelshøyskolen BI i et nasjonalt prosjekt om studenters suksess i høyere utdanning.

Det har løpende vært flere endringer i bachelorporteføljen og prosjektet Bachelor Blended bidrar kontinuerlig til fornyelser i de enkelte kursene. Imidlertid har fornyelsestakten i porteføljen av bachelorstudier i lang tid vært lav. Fra et markedsperspektiv fremstår dessverre portefølje mer sedat enn energisk og moderne. Dette er en problemstilling Handelshøyskolen BI må ta på alvor når kommende studenter, og næringsliv, etterspør kunnskap og ferdigheter som går ut over tradisjonelle handelshøyskolefag.

For å sikre at Handelshøyskolen BI har en faglig kvalitetssikret og forretningsmessig bærekraftig produktportefølje, har deanene fått et ansvar for å inkludere produktlønnsomhet i sine vurderinger av eksisterende og fremtidige studietilbud. I ledelsens årshjul er det bla. beskrevet en prosess for hvordan porteføljevurderinger skal gjennomføres, hvilke analyser som skal ligge til grunn for vurderingene og hvem som skal bidra og involveres. Handelshøyskolen BI har utviklet en sofistikert fullkostmodell for økonomiske analyser av studieporteføljen. Modellen er til god hjelp i arbeidet med å identifisere sentrale kostnadsdrivere og bidrar på denne måten til en effektiv utnyttelse av ressursene.

For å sikre pedagogisk transformasjon og styrke samhandling med eksterne partnere, ble det utviklet en ny ledelsesmodell med tre prorektorer og en ny dean for «teaching og learning» som skal være operative fra august 2018.

Styrket samhandling på tvers av organisasjonsgrenser er en viktig del i arbeidet med å utvikle organisatorisk og ledelsesmessig kapasitet for å realisere Handelshøyskolen BIs strategiske ambisjoner og å sikre effektiv drift. For å videreutvikle Handelshøyskolen BIs strategiske og operative handlekraft har Rektor innført et utvidet ledermøte der faglige ledere (deaner og instituttledere) og rektors ledergruppe møtes månedlig. Ambisjonen med denne møteplassen er å styrke beslutninger og sikre felles oppmerksomhet og prioriteringer. For å øke organisasjonens effektivitet gjennom redusert organisatorisk kompleksitet har Handelshøyskolen BI bla. reorganisert Digital enhet og Heltidsdivisjonen, etablert en egen enhet for prosjektledelse og -støtte, digitalisert vitnemålprosessen og initiert et større prosjekt som skal resultere i et nytt CRM-system.

4.1.3.7. Foretrukken samarbeidspartner for næringsliv og offentlig sektor

Samarbeidende partnerskap med viktige interessenter i kunnskapsøkonomien vil bedre Handelshøyskolen BIs nasjonale troverdighet, studentrekrutteringen og studentenes jobbmuligheter.

Gjennom 2017 har Handelshøyskolen BI jobbet med konseptet «Master Merit Society». Dette er en plattform for interaksjon mellom studenter som møter gitte kriterier, faglig stab, bedrifter og alumni. Konseptet vil fokusere på utvikling av ferdigheter og egenskaper, nettverksbygging, og mer systematisk interaksjon mellom faglig stab og studenter. Master Merit Society retter seg mot fire studentgrupper:

- "Deanslist" – de studenter som oppnår et snitt på A gjennom semesteret
- "Scholarship" – de studenter som innehar Presidential Scholarships
- "QTEM" – de studenter som er med i vårt QTEM master program
- "Student Leaders" – studenter som tar lederroller i sin studietid.

I mange sammenhenger er det overlapp mellom disse gruppene. Ca. 10 % av våre studenter vil møte disse kriteriene, og de vil være spredt på alle MSc-studier. Det vil være flere norske studenter (gitt at andel norske er mye høyere enn internasjonale), mens kjønnsfordelingen vil være ca. 50/50. Oppstart av Master Merit Society er januar 2018, og det vil i begynnelsen av 2018 bli inngått avtaler med bedrifter som skal være med på den videre utviklingen av konseptet.

Et godt eksempel på nært og fruktbart samarbeid med næringslivet er ordningen med gaveprofessorater. Dette er langsiktige samarbeid med læringspartnere som både gir ny kunnskap om relevante problemstillinger og forbedringsimpulser til forskning og undervisning. Handelshøyskolen BI har for tiden fire slike professorater. Professor Ragnhild Kvålshaugens gaveprofessorat blir finansiert av et konsortium bestående av sentrale aktører i den norske BAE-næringen (Bygg-, Anlegg og Eiendomsnæringen), professor Per Ingvar Olsen er tilsatt i et gaveprofessorat finansiert av Tine og Nortura, og professor Torger Reve er tilsatt i Skibsreder Tom

Wilhelmsens stiftelsesprofessorat. For samtlige gaveprofessorater gjelder at Handelshøyskolen BI bestemmer hvem som skal ansettes og at det skal drives fri og uavhengig forskning i professoratene. Professorer i slike stillinger har full faglig frihet til å uttrykke sine meninger om et hvilket som helst tema.

Handelshøyskolen BI satser nå for å øke andelen ekstern finansiering av forskningen, bla. fordi de relasjoner og den læring som ligger i samarbeid med næringslivet er viktig ved formidling i undervisningssammenheng. Forskningssamarbeidet mellom Handelshøyskolen BI og Statoil om petroleumsnæringens rolle i norsk og internasjonal økonomi er ett av mange interessante eksempler på samarbeid med næringslivet. Dette samarbeidet ble igangsatt i 2012, og drives av BI's Senter for anvendt makro-, petroleums- og energiøkonomi (CAMP). Senteret ledes av professor Hilde C. Bjørnland ved Institutt for samfunnsøkonomi. Forskningssamarbeidet vil i økende grad innrettes mot energiøkonomi. Dette er betimelig gitt den omstillingen Norge står foran, og i tråd med et økt internasjonalt fokus på samspillet mellom energi, finans og makroøkonomi.

I 2017 har Handelshøyskolen BI forsterket sin posisjon som samarbeidspartner for offentlig sektor gjennom flere programmer innenfor skole-, barnehage- og helseledelse. Handelshøyskolen BI har også fått i oppdrag å utvikle et program for å forbedre dansk skole. Dette prosjektet er det også knyttet forskningsmidler til. Av de store prosjektene med de største norske virksomhetene utmerket Nortura-prosjektet seg i 2017 gjennom å oppnå en fjerdeplass i EFMDs casekonkurranse. Andre store kunder i privat sektor omfatter selskaper som Sparebank 1 og Norgesgruppen. CXO-talks med store, private virksomheter er også gjennomført, og det arbeides videre for å oppnå konkrete prosjekter med disse bedriftene. I 2017 ble det inngått nye kontrakter med bl.a. Novartis og Enova. Internasjonalt har handelshøyskolen BI i samarbeid med Tsinghua-universitetet i Beijing startet et program for entreprenører. Dette programmet er tenkt tatt videre som en akselerator for oppskalering av høyteknologiselskaper i de kinesiske og globale markedene.

A. Wilhelmsen Foundation gir hvert år to stipender til velkvalifiserte, internasjonale studenter som vil ta en MSc-grad ved Handelshøyskolen BI. Hvert stipend er på 75.000,- per semester og dekker både studieavgifter og levekostnader. Ved tilfredsstillende resultater fornyes stipendet også for andre studieår.

Handelshøyskolen BI har et lite antall PhD-studenter som får utdanningen finansiert av sin arbeidsgiver og som etter endt utdanning skal tilbake til denne arbeidsgiveren – såkalte nærings-PhD-er. Denne ordningen representerer en verdifull relasjon til næringslivet selv om Handelshøyskolen BI's primære målsetting med PhD-programmet er å få kandidatene ut i arbeid innen academia – og da fortrinnsvis ved institusjoner som er bedre enn oss selv.

4.1.4. Budsjett og regnskap

Handelshøyskolen BI styrer BI sin løpende økonomiske oppfølging etter periodiserte regnskaper og sammenligninger med fjoråret. Det blir utarbeidet månedlige avdelings- og prosjektrengnskaper 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 instituttenes 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 nå tatt i bruk TDI-modellen som har blitt utviklet og implementert i bruk 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. Sikkerhet og beredskap, herunder informasjonssikkerhet

En sentral del av HMS arbeidet er å sikre menneskers liv og helse. Handelshøyskolen BI har en overordnet beredskapsplan som definerer ansvar- og risikoforhold, forebygger alvorlige hendelser og sørger for håndtering dersom disse inntreffer. Handelshøyskolen BI gjennomfører årlige risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS-analyser) innenfor flere fagdimensjoner og oppretter egne handlingsplaner for å unngå trusselen eller for å begrense mulig skadeomfang. Det er gjennomført flere ROS-analyser i 2017, særlig innenfor systemer hvor det behandles personinformasjon. Denne prioriteringen henger sammen med Handelshøyskolen BIs arbeid med tilpassing til den nye personvernforordningen GDPR. Stiftelsens styre holdes orientert om ROS og ROS-relatert arbeid.

Handelshøyskolen BI gjennomfører regelmessig trening av ansvarlige ledere og gjennomføringsorganisasjonen som skal håndtere eventuelle kriser eller vanskelig situasjoner. Det utarbeides handlingsplaner med tydelig organisatorisk ansvar. I 2017 ble det gjennomført en kriseøvelse med tema brann i studentboliger. Øvelsen ble evaluert og forbedringstiltak følges opp. I april 2018 vil det bli gjennomført en større kriseøvelse rundt informasjonssikkerhet.

Ledelsessystemet for informasjonssikkerhet ivaretas av digital enhet som jobber målrettet for å sikre våre systemer gjennom teknisk robusthet, prosedyrer og rutiner, og holdningsskapende arbeid. Ved enheten er det opprettet en faggruppe for sikkerhet som har som oppgave å følge opp fokusområdene. Faggruppen håndterer de saker og hendelser som blir rapportert inn, i tillegg til å se helhetlig på Handelshøyskolen BIs digitale løsninger og redusere vår risikoprofil ved å kjøre målrettede aktiviteter mot brukere, tjenester og løsninger der det er nødvendig. Handelshøyskolen BI er en del av Uninetts 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. I arbeidet med GDPR-tilpassing har

Handelshøyskolen BI valgt å ta utgangspunkt i Uninetts Ledelsessystem for informasjonssikkerhet og er nå i ferd med å tilpasse dette til vår virksomhet.

Handelshøyskolen BI har også inngått et samarbeid med en ekstern partner (Watchcom), som på oppdrag fra oss tester ut forskjellige deler av våre IT-systemer. I 2017 har de evaluert DigiEx-løsningen og analysert Handelshøyskolen BIs standard arbeidsflate for ansatte (bærbar PC med Windows 10). Dette gjøres for å kunne utbedre eventuelle svakheter og sørge for at alle våre tjenester har et akseptabelt sikkerhetsnivå. Hvert år markerer vi nasjonal sikkerhetsmåned i oktober ved å kjøre holdningskampanjer og korte opplæringsmoduler for våre ansatte og studenter.

BI har innført rutine for melding og håndtering av avvik og sikkerhetsbrudd etter bla. personopplysningsforskriften § 2-6. Det er ikke oppdaget alvorlige avvik i 2017.

4.3. Eventuelle vesentlige forhold

Som eneste handelshøyskolen i Norge, og én av tre i Norden, er Handelshøyskolen BI akkreditert av både EQUIS, AACSB og AMBA – såkalt Trippel Crown. På verdensbasis har kun én prosent av alle handelshøyskoler klart å oppnå trippel akkreditering. Trippel Crown akkreditering stiller svært høye og rigide krav til kvalitet i forskning og utdanning og til intern styring og kontroll med dette kvalitetsarbeidet. Kravene til reakkreditering blir stadig høyere, og akkrediteringsorganene gjør nøye vurderinger av Handelshøyskolen BIs evne til å vedlikeholde og forbedre egne standarder.

Handelshøyskolen BI er opptatt av miljøvennlig og energieffektiv drift. Sentralt i dette arbeidet står investeringen i nye campuser i Trondheim og Stavanger. I februar 2017 ble grunnsteinen for det nye miljøbygget til Handelshøyskolen BI på Brattørkaia i Trondheim lagt ned. Denne campusen skal stå klar til studiestart 2018. I november 2017 signerte Handelshøyskolen BI og GMC Eiendom ved Byfjordparken AS en avtale om ny campus i Stavanger. Omkring 700 studenter vil i 2019 innta den nye campusen i Byfjordparken i Stavanger. I tillegg til miljødimensjonen bygger investeringene i nye campus opp under Handelshøyskolen BIs ambisjoner om å legge til rette for nye og fremtidsrettede læringsformer.

Styret ved Handelshøyskolen BI besluttet i 2017 å forlenge åremålet til rektor Inge Jan Henjesand. Henjesand vil med det i 2018 gå inn i sin andre åremålsperiode fram mot 2022.

5. Vurdering av framtidsutsikter

5.1. Omtale av fremtidsutsikter

5.1.1. Konkurransesituasjonen

Handelshøyskolen BI møter økt konkurranse, både nasjonalt og internasjonalt, og med hensyn til rekruttering av både studenter og faglige medarbeidere. Samtidig står vi foran en demografisk utvikling som gjør at vi må forvente en gradvis tilbakegang i antall studenter på heltidsprogrammene, og da i særlig grad på bachelornivå. Imidlertid er potensialet i andre deler av virksomheten stort. Livslang læring blir i stadig større grad en del av arbeidslivet og dette forventes å slå positivt ut på etterspørselen etter kurs og program i Handelshøyskolen BIs Executive-portefølje. Potensialet i partnersamarbeid, eksterntfinansiert forskning og internasjonalt samarbeid er stort og økende.

5.1.2. Digitalisering

Digitalisering er med på å legge premissene for hvordan Handelshøyskolen BIs ansatte jobber, for innholdet i våre programmer og for hvordan programmene blir undervist. Dette krever et offensivt og framtidsrettet BI. Dagens studenter er bevisste på at de må ha digital kompetanse som en del av sin grad, uansett hvilken utdanning eller yrkeskarriere de sikter mot. Dette gjelder både i ungdomsmarkedet og blant de som har mange år i arbeidslivet. Handelshøyskolen BI svarer på de endrede kompetansekravene som den teknologiske utviklingen fører med seg og vil sørge for at studentene også for framtiden har gode grunner for å velge Handelshøyskolen BI. Handelshøyskolen BI har de siste årene gjennomført betydelige investeringer i teknologi for digitalisering av kjernevirksomheten og støttefunksjoner til beste for studenter og ansatte. Ansettelsen av digital direktør i Rektors ledergruppe har styrket det strategiske fokuset og den operative implementeringen av Handelshøyskolen BIs digitale satsninger.

5.1.3. Overordnet risikovurdering

Handelshøyskolen BI har gjennomført en risikovurdering av forhold i og utenfor virksomheten som kan påvirke vår evne til å nå våre mål. Risikovurderingen utgjør en del av grunnlaget for arbeidet med strategien for neste rektorperiode (2018-2022) og vil bli fulgt opp gjennom operasjonalisering av denne strategien.

Omkring 30 risikoer ble vurdert og gruppert i 10 risikotemaer som danner grunnlaget for det videre arbeidet med risikostyring ved Handelshøyskolen BI. De ti risikotemaene er:

1. Rammebetingelser
2. Marked
3. Studieprogrammer
4. Utdanningskvalitet
5. Kvalitet fag og forskning
6. Styring og ledelse
7. Støtteprosesser
8. Kompetanse fagressurser
9. Incentivstruktur
10. Datahåndtering og IT-systemer

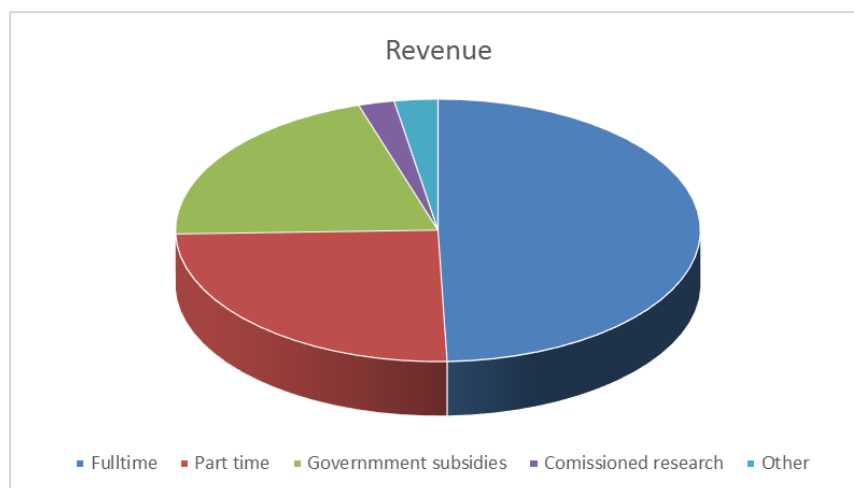
Figuren under viser hvordan disse risikotemaene er plassert i et risikokart. Risikokartet gir klare føringer for prioriteringer i det videre arbeidet med risikostyring.

Svært høy aktualitet				6, 2, 8	9
Høy aktualitet			3, 7, 4		
Moderat aktualitet			10		
Liten aktualitet				5	
Svært liten aktualitet			1		
	Ubetydelig konsekvens	Lav konsekvens	Moderat konsekvens	Alvorlig konsekvens	Svært alvorlig konsekvens

5.2. Budsjett 2018

5.2.1. Nøkkeltall

		2015	Regnskap 2016	2017	Budsjett 2018
Handelshøyskolen BI					
Studieavgifter	mkr	1.108,5	1.159,0	1 168,0	1 175,0
Heltid	mkr	719,6	767,6	780,2	779,5
Deltid	mkr	388,9	391,4	387,8	395,5
Statsstøtte	mkr	263,9	277,5	302,9	324,5
Opptak Bachelor	# 1. år	4 623	4 387	4 227	4 395
Opptak MSc	# 1. år	605	672	601	700
Opptak EMM	#	1 281	1 263	1 282	1 325
Resultat	mkr	42,0	86,5	55,0	48,3
Resultatgrad	%	2,9	5,8	3,7	3,1
Kontantstrøm	mkr	69,8	38,0	60,0	0,5
Investeringer	mNOK	50,6	41,4	55,0	90,0
Konsern					
Resultat	mkr	48,2	92,7	64,0	58,6
Resultatgrad	%	3,3	6,2	4,2	3,7
Kontantstrøm	mkr	69,8	80,4	53,0	6,5
Investeringer	mkr	54,2	36,7	30,8	91,0



5.2.2. Resultatbudsjett

RESULTATBUDSJETT mkr	Budsjett		Endring	
	2017	2018	kr	%
Statsstøtte	302,9	324,5	21,6	7 %
Undervisningsinntekter	1 175,9	1 175,0	-0,9	0 %
Eksternt finansiert forskning	31,4	34,9	3,5	11 %
Andre inntekter	44,5	42,2	-2,3	-5 %
Sum driftsinntekter	1 554,7	1 576,6	21,8	1 %
Lønnskostnader	676,6	711,4	34,7	5 %
Sosiale kostnader	187,2	191,8	4,6	2 %
Husleie/drift lokaler	130,5	140,3	9,9	8 %
Ansk. drift/vedlikehold maskiner	35,9	28,0	-8,0	-22 %
IT-kostnader	79,9	81,1	1,2	2 %
Kjøp av tjenester	45,1	43,7	-1,4	-3 %
Bøker, litteratur og abonnementer	21,2	21,5	0,3	2 %
Telefon og porto	11,1	10,3	-0,8	-8 %
Reise-, konferanse og møtekostnader	49,9	48,8	-1,1	-2 %
Markedsføringskostnader	53,8	53,7	-0,2	-0 %
Andre driftskostnader	68,9	76,5	7,6	11 %
Avskrivninger	103,1	97,3	-5,8	-6 %
Sum driftskostnader	1 463,2	1 504,4	41,2	3 %
Driftsresultat	91,6	72,2	-19,4	-21 %
Finansinntekter	10,6	3,1	-7,5	-71 %
Finanskostnader	46,9	27,1	-19,8	-42 %
Skatt	-	-	-	-
Årsresultat	55,3	48,3	-7,0	-13 %
D-blokka	9,2	10,3	1,1	12 %
Konsernresultat	64,5	58,6	-5,9	-9 %

5.2.3. Kontantbudsjett og investeringer

I 2017 ble det gjort betydelige endringer i virksomhetens langsiktige låneportefølje. Det ble betalt ekstraordinære avdrag på 550 mkr og en trekkrettighet på 400 mkr ble etablert. Dette vil gi betydelig lavere finanskostnader i 2018. I tråd med gjeldende låneavtale med DNB skal Handelshøyskolen BI betale tre avdrag i 2018. Avdragene beløper seg til totalt 73 mkr. Handelshøyskolen BI har som mål at hvert driftsår skal ha positiv kontantstrøm med hensyn til driftsresultat, avdrag og investeringer. Dette målet legger visse begrensninger på tilgjengelige investeringsmidler.

LIKVIDITETSBUDSJETT mkr	
Budsjettert resultat	48,3
Avskrivninger	96,0
Avdrag lån	-73,0
Andre likviditetsposter	0,0
Investeringer	-70,8
Sum likviditetsendringer	0,5

For 2018 beløper søknader om investeringer og ekstraordinære prosjekter seg til 165,0 mkr. Av dette beløpet er 26,6 mkr prosjekter som ikke er gjenstand for kapitalisering. Disse prosjektene er i hovedsak knyttet "Teach&Learn"-aktiviteter. Søknader om investeringer som i varierende grad er

gjennstand for kapitalisering beløper seg til 138.4 mkr. Av omsøkte midler fant vi det forsvarlig/hensiktsmessig å bevilge i alt 90,0 mkr (se tabell under).

CRM-prosjektet er det største programvareprosjektet det søkes om med 28,2 mkr i 2018. Prosjektet har som mål å forbedre dialogen med Handelshøyskolen BIs kunder. Felles policyer, standard driftsprosedyrer og bedre administrering av studentdata kombinert med god systemstøtte vil gi mer skreddersydd kundekommunikasjon, bedre innsikt i hvor effektiv forskjellig kommunikasjonsvirksomhet er, og økt organisatorisk effektivitet.

Den nye campusen i Trondheim er den største investeringen når det gjelder fasiliteter. I tillegg investeres det i noen mindre prosjekter for å opprettholde standarden på våre eksisterende studiesteder. Bare en liten del av investeringen i den nye campusen i Stavanger vil finne sted i 2018, mens hoveddelen vil finne sted i 2019.

Handelshøyskolen BI har styrket profesjonaliteten i prosjektledelse og som et ledd i dette etablert nye prinsipper for tilordning av prosjektmidler. Midler vil bli allokert til prosjekter etter en grundig analyse og vurdering av investeringen. Gode eksempler på verdien av prosjektet og identifisering av effektiviseringsgevinster blir del av prosjektbeslutninger og -prioriteringer. Fordelen for våre studenter vil veie tungt i disse prosessene.

De viktigste investeringstiltakene i 2018 er kategorisert som følger:

INVESTERINGSBUDSJETT mkr	
Fasiliteter og infrastruktur	52,7
Læring og læringsopplevelser	22,3
Diverse	5,0
Operasjonell effektivitet	1,0
Piloter og mindre endringer	9,0
Sum investeringer	90,0

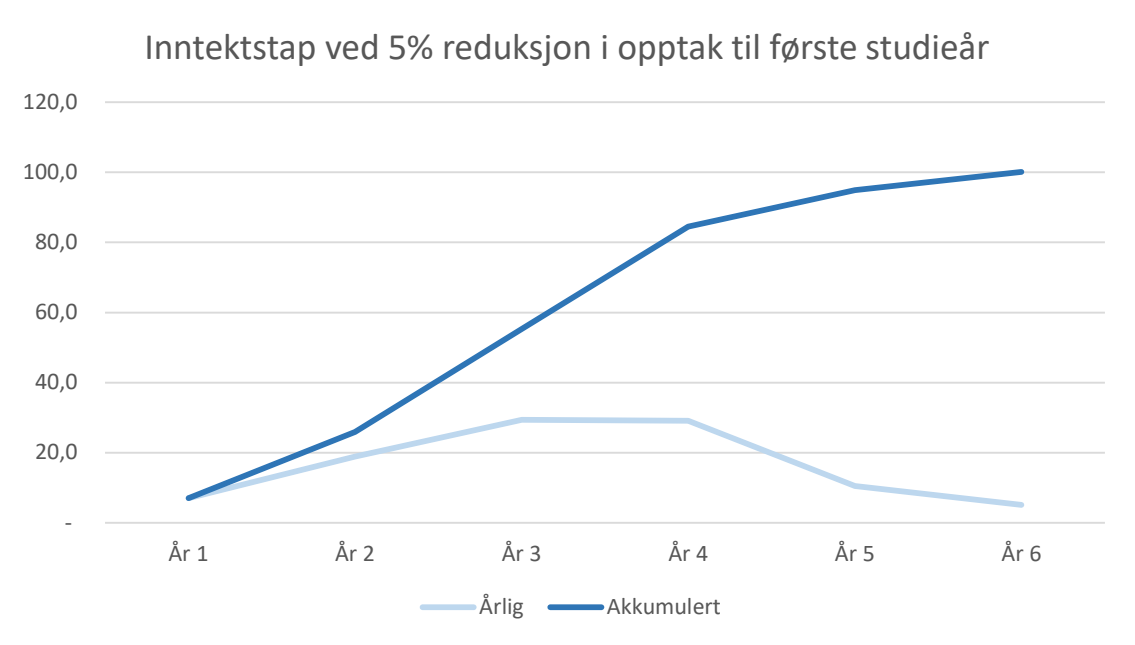
5.2.4. Stresstest

Handelshøyskolen BIs økonomi er avhengig av høye volumer i bachelorprogrammene. Konsekvensen av en større nedgang i antallet heltidsstudenter vil ha en betydelig innvirkning på våre økonomiske resultater.

På bachelornivå budsjetteres det med en vekst på 4% i antall førsteårsstudenter i vårt heltidsprogram. Dette betyr at antall studenter er forventet å være på samme nivå som høsten 2016, og 5% lavere enn i rekordåret i 2015. Skulle den budsjetterte veksten utebli og opptaket stoppe på 2017-nivået, vil de økonomiske konsekvenser i 2018 være om lag 5,5 mkr i lavere inntekter.

For MSc-programmet budsjetteres det med en vekst på 16,5% til 700 studenter høsten 2018. Dette er 95 studenter mer enn høst 2017 og 28 studenter mer enn høst 2016. Bakgrunnen for at vi tror på denne veksten er lanseringen av to nye studier som har fått svært god mottakelse i markedet. Skulle den budsjetterte veksten utebli og opptaket stoppe på 2017-nivået, vil de økonomiske konsekvenser i 2018 være om lag 4,4 mkr i lavere inntekter.

Grafen under viser konsekvensene av en reduksjon på 5 % i opptaket til heltidsstudier. Det årlige tapet toppe seg i år tre og fire, og stabiliserer seg fra år seks. En reduksjon av denne størrelsen vil føre til et inntektstap på 30 mkr i både år tre og fire dersom ingen andre tiltak treffes.



INNEKTSTAP mkr	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	År 6
Årlig	7,1	19,3	30,0	29,7	10,7	5,2
Akkumulert	7,1	26,4	56,4	86,1	96,8	102,1

6. Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommentarar)

6.1. Ledelseskommentarar

6.1.1. Innledning

Handelshøyskolen BI oversender med dette foreløpig økonomirapportering for 2017. Rapporteringen er utarbeidet i henhold til departementets krav. Dette innebærer at dokumentet er strukturert etter kravene departementet har kommunisert i tilskuddsbrev, 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 2017.

Handelshøyskolen BI er akkreditert av NOKUT som en privat vitenskapelig høyskole. I tillegg er Handelshøyskolen 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.

Handelshøyskolen 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 2017

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 2017. 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 2017.

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 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

Oslo 14. februar 2018

6.1.2.2. Resultatutvikling

6.1.2.2.1. Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter

Handelshøyskolen BI oppnådde en inntektsvekst på 54,7 mkr fra 2016 til 2017. Økningen utgjør omlag 3,6% vekst. Undervisningsinntektene steg med 2,7 %. Dette skyldes i all hovedsak økt omsetning innenfor etter- og videreutdanning. Inntekter fra eksternfinansiert forskning sank med 4,2 %, fra 32,5 til 31,1 mkr. Slike inntekter er volatile av natur og svingninger av denne størrelsen er å forvente.

Kostnader til lønn og andre personalkostnader steg med 3,5% fra 2016 til 2017. Foruten normal lønnsvekst var det en økning i antall årsverk med 19 fra 2016. Pensjonskostnadene var ekstraordinært lave i 2016 grunnet endring av uførepensjon for ansatte i pensjonsordningen i Storebrand, dette medførte at pensjonskostnadene økte med 7,5 mkr i 2017 sammenlignet med 2016.

Øvrige kostnader steg med 6,9% hvorav husleie økte med 6,6% fra 2016 og kostnader knyttet til IKT og bruk av eksterne konsulenter økte kraftig i 2017.

Videre falt årets avskrivninger med 7,2 mkr fra 2016. Dette skyldes blant annet lavere investeringer i 2017 enn planlagt, og at større investeringer gjort i tidligere år ble ferdig nedskrevet. Investeringene i 2017 var totalt på 35,1 mkr.

Netto finansposter (kostnad) er vesentlig forskjellig fra 2016. Dette skyldes en større omlegging av låneporteføljen med sikte på å bedre utnytte svingninger i likviditet gjennom året og redusere rentekostnadene knyttet til pantelån i årene som kommer. I 2017 ble netto finanskostnader 58,3 hvilket er 21,1 mkr høyere enn i 2016. Av disse kostnadene var 28,9 mkr knyttet til engangseffekter av rentebindingsavtaler.

Grunnet omleggingen av låneporteføljen som nevnt ovenfor, ble netto likviditetsendring gjennom 2017 -234,0 mkr.

Omleggingen av låneporteføljen har resultert i at det er opprettet en trekkrettighet tilsvarende 400,0 mkr. Ved utgangen av 2017 var det benyttet 111,0 mkr. Bruken av kassekreditt er ny fra 2017 og bidro dermed til at kortsiktig gjeld økte fra 215,1 i 2016 til 334,9 i 2017. Pantelån er i forbindelse med etableringen av trekkrettigheten og innbetaling av en langsiktig fordring fra datterselskapet BI-Bygget D-Blokka as pålydende 174,0 mkr redusert fra 1.162,5 mkr i 2016 til 522 mkr i 2017. Omleggingen har også resultert i at bankinnskudd har blitt redusert fra 279,5 i 2016 til 45,6 i 2017.

Balanseført pensjonsforpliktelse økte med 25,4 mkr i 2017.

Handelshøyskolen BIs opptjente egenkapital steg til 783,4 mkr i 2017. Årets resultat bidro til en økning på 65,1 mkr. Estimatavvik knyttet til pensjonsordningen gikk motsatt vei og reduserte egenkapitalen med 33,7 mkr, og endring i bundne fond resulterte i en nedgang på 3,8 mkr. Totalt økte egenkapitalen med 27,6 mkr i 2017.

6.1.2.2.2. Vesentlige avvik mellom budsjett og regnskap

I 2017 ble inntektene marginalt svakere enn budsjett. Dette skyldes en nedgang i opptakstallet på bachelor heltid. Omsetning rettet mot etter- og videreutdanningsmarkedet (executive) ble høyere enn budsjett og kompenserte langt på vei for fallet i heltidsstudiene.

På kostnadssiden var det spesielt avskrivninger og finanskostnader som hadde et vesentlig avvik fra budsjett. Begge disse postene er omtalt under punkt 2.2.1

Totalt endte driftskostnadene 18,2 mkr bedre enn budsjettet, og resultatet for året endte 9,8 mkr bedre enn budsjettet.

6.1.2.2.3. Gjennomførte og planlagte investeringer

Handelshøyskolen BI har de siste årene investert tungt i digitalisering av studentenes og de ansattes hverdag. I løpet av første halvår 2016 sluttførtes det store DigiEx-prosjektet og BI har en ende-til-ende-løsning for digitaliserte eksamensprosesser, både for faglige, studenter, sensorer og administrasjon. I 2016 er det investert 12,4 millioner kroner i dette prosjektet.

Utover dette er det investert 7,4 millioner kroner i it-infrastruktur og ytterligere 6,8 millioner kroner i immaterielle eiendeler. Sammen med øvrige investeringer er det investert totalt 32,2 millioner kroner.

I 2017 er det planlagt investert 61 millioner kroner. Av dette utgjør 36,0 millioner kroner investeringer i digitale støttesystemer for lærings- og arbeidsprosesser. I tillegg planlegges det med 25,0 millioner kroner investert i bygningsmassen for å skape områder for fremtidsrettet læring.

Høsten 2018 flytter BI Trondheim inn i nytt bygg på Brattørkaia i Trondheim. Det investeres i et godt og fremoverlent lærings- og forskningsmiljø for å levere fremtidsrettet utdanning. Bygget har stort fokus på miljø og vil når det står ferdig vil det være det suverent mest energieffektive høyskolebygget i Norge.

6.1.2.2.4. Gjennomførte og planlagte investeringer

Handelshøyskolen BI har de siste årene investert i digitalisering av studentenes og de ansattes hverdag. Det ble i 2017 investert 7,6 mkr i immaterielle eiendeler i form av egenutviklet programvare. I tillegg ble 10,3 mkr investert i programvare og digital infrastruktur.

Utover dette er det investert 17,1 mkr inventar og bygninger.

I 2018 er det planlagt investert 90 mkr. Av dette utgjør ca 22 mkr investeringer i nye digitale støttesystemer for studie- og læringssituasjon. I tillegg planlegges det ca 20,0 mkr investert i eksisterende digitale systemer og digital infrastruktur.

Høsten 2018 flytter BI Trondheim inn i nytt bygg på Brattørkaia i Trondheim. Dette blir den store investeringen i 2018 og har en investeringsramme på 42,7 mkr. Den nye campusen vil være en investering i et godt og fremoverlent lærings- og forskningsmiljø for å levere fremtidsrettet utdanning. Bygget har stort fokus på miljø og vil når det står ferdig vil det være det suverent mest energieffektive høyskolebygget i Norge.

I 2019 er det planlagt innflytting i en ny campus i Stavanger. Denne vil på linje med Trondheim være en campus med stort fokus på lærings- og arbeidsmiljø. Det vil vektlegges varierte undervisningsformer og bruk av digital teknologi i studiehverdagen ved utformingen av den nye campusen. I tillegg bygges campusen med høye krav til miljø, og vil når det står ferdig bruke svært lite energi.

6.1.2.2.5. Vurdering av høyskolens drift i 2016

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 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 2017 var det en dreining i studenters studiepreferanser bort fra økonomisk- administrative fag til helse og teknologi. Den samme trenden synes å vedvare i 2018, og det er knyttet usikkerhet til etterspørselen etter økonomisk- administrativ utdanning i 2018. 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 2016. 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.

6.1.2.2.6. Overskuddsdisponering

Det regnskapsmessige overskuddet for 2017 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.

6.1.2.2.7. Stiftelsens revisor

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



Rektor
Inge Jan Henjesand

Oslo 14. februar 2018

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 kontraktkostnader.

6.2.2.3. Tap

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

6.2.2.4. Omløpsmidler og kortsiktig gjeld

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter poster som forfaller til betaling innen ett år etter anskaffelsestidspunktet, samt poster som knytter seg til varekretsløpet. Øvrige poster er klassifisert som anleggsmiddel/langsiktig gjeld. Fordringer er klassifisert som omløpsmidler hvis de skal tilbakebetales i løpet av ett år etter utbetalingstidspunktet. Omløpsmidler er vurdert til det laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld balanseføres til nominelt beløp på etableringstidspunktet.

6.2.2.5. Immaterielle eiendeler

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

6.2.2.6. Aksjer og andre finansielle eiendeler

Aksjer og andre finansielle eiendeler er vurdert til markedsverdi.

6.2.2.7. Varige driftsmidler

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

6.2.2.8. Varebeholdninger

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

6.2.2.9. Fordringer

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

6.2.2.10. Internhandel

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

6.2.2.11. Pensjoner og pensjonsforpliktelser

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

6.2.2.12. Kontantstrøm

Kontantstrømanalysen er satt opp etter indirekte metode.

6.2.2.13. Kontoplan

Kontoplanen er satt opp etter NS 4102.

6.2.3. Resultatregnskap

RESULTATREGNSKAP 1.1 – 31.12 NOK 1.000		Note	2017	2016
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	1		314 779	286 946
Inntekter fra tilskudd og overføringer	1		1 793	160
Salgsinntekter	1		1 208 299	1 181 858
Andre driftsinntekter	1		43 654	44 870
Sum driftsinntekter			1 568 525	1 513 834
Driftskostnader				
Varekostnad			-	-
Lønn og andre personalkostnader	2		832 444	804 188
Avskrivninger			88 127	95 323
Nedskrivninger			-	-
Andre driftskostnader	3		524 376	490 613
Sum driftskostnader			1 444 948	1 390 125
DRIFTSRESULTAT			123 577	123 710
Finansinntekter og -kostnader				
Finansinntekter	4		7 295	9 689
Finanskostnader	4		65 553	46 884
Resultat av finansposter			-58 258	-37 195
Resultat før skattekostnad			65 319	86 515
Skattekostnad			177	-
ÅRSRESULTAT			65 142	86 515
Disponeringer og overføringer av årsresultat				
Tilført annen egenkapital			31 460	86 515
Konsernbidrag			-	-
Andre disponeringer			33 682	-
Sum disponeringer			65 142	86 515

6.2.4. Balanseregnskap

EIENDELER 31.12 NOK 1.000	Note	2017	2017
A. Anleggsmidler			
I. Immaterielle eiendeler			
Rettigheter, konsesjoner m.v.	7	115 054	142 909
Utsatt skattefordel	7	-	-
Goodwill	7	-	-
Sum immaterielle eiendeler		115 054	142 909
II. Varige driftsmidler			
Tomter	8	105 300	105 300
Bygninger og annen fast eiendom	8	1 377 177	1 402 350
Maskiner og anlegg	8	78 276	78 094
Kjøretøy	8	513	720
Anlegg under utførelse	8	-	-
Sum varige driftsmidler		1 561 266	1 586 463
III. Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i datterselskap		-	-
Investeringer i annet foretak i samme konsern		-	-
Lån til foretak i samme konsern	6	-	174 000
Investeringer i tilknyttet selskap		-	-
Lån til tilknyttet selskap og felles kontrollert virksomhet		-	-
Investeringer i aksjer og andeler		-	-
Obligasjoner og andre fordringer	6	-	-
Sum finansielle anleggsmidler		-	174 000
B. Omløpsmidler			
I. Varer			
Varebeholdninger		1 617	525
Sum varer		1 617	525
II. Fordringer			
Kundefordringer	9	44 010	42 758
Andre fordringer	6, 9	69 121	59 475
Krav på innbetaling av selskapskapital		-	-
Sum fordringer		113 131	102 233
III Investeringer			
Aksjer og andeler i foretak i samme konsern		280 296	280 296
Markedsbaserte aksjer og obligasjoner		281	281
Andre finansielle instrumenter		-	-
Sum investeringer		280 576	280 576
IV Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Bankinnskudd		45 554	279 518
Kontanter og kontantekvivalenter		11	36
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		45 564	279 554
SUM EIENDELER		2 117 209	2 566 260

EGENKAPITAL OG GJELD 31.12	NOK 1.000	Note	2017	2016
C. Egenkapital				
I. Innskutt egenkapital				
Selskapskapital			1 300	1 300
Overkursfond			-	-
Annen innskutt egenkapital			-	-
Sum innskutt egenkapital			1 300	1 300
II. Opptjent egenkapital				
Fond			2 654	6 492
Annen egenkapital			780 780	749 320
Sum opptjent egenkapital			783 433	755 812
Sum egenkapital			784 733	757 112
D. Gjeld				
I. Avsetning for forpliktelser				
Pensjonsforpliktelser			339 216	313 854
Statstilskudd - investeringsformål			-	-
Andre investeringstilskudd			-	-
Utsatt skatt			-	-
Andre avsetninger for forpliktelser			22 337	15 254
Sum avsetning for forpliktelser			361 553	329 109
II. Annen langsiktig gjeld				
Konvertible lån			-	-
Obligasjonslån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner		10	455 000	1 072 000
Øvrig langsiktig gjeld		6, 10	-	-
Sum annen langsiktig gjeld			455 000	1 072 000
III. Kortsiktig gjeld				
Konvertible lån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner			67 000	90 500
Leverandørgjeld			50 992	42 288
Betalbar skatt			-	-
Skyldig offentlige avgifter			63 078	60 077
Annen kortsiktig gjeld		6, 11	334 852	215 174
Sum kortsiktig gjeld			515 923	408 040
Sum gjeld			1 332 476	1 809 148
SUM EGENKAPITAL OG GJELD			2 117 209	2 566 260

6.2.5. Kontantstrøm

KONTANTSTRØMOPPSTILLING 31.12 NOK 1.000	Note	2017	2016
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter			
Resultat før skattekostnad		65 319	86 515
Periodens betalte skatt		-177	-
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler		-	330
Ordinære avskrivninger		88 127	95 323
Nedskrivninger av anleggsmidler		-	-
Periodisert inntektsføring av tilskudd		-	-
Endring i varelager		-	50
Endring i kundefordringer		-1 252	-498
Endring i leverandørgjeld		8 704	6 257
Endring i pensjonsforpliktelse		-	-
Endring i andre avsetninger		-	-
Endring i andre tidsavgrensningsposter		-27 619	-788
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter		133 102	187 191
Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter			
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler		-	200
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler		-35 076	-33 953
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		-	-
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter		-35 076	-33 753
Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter			
Innbetalinger av statstilskudd, husbank- og andre tilskudd		-	-
Utbetalinger av statstilskudd, husbank- og andre tilskudd		-	-
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld		-	-
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld		-617 000	-90 500
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		-	-
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter		-332 017	-90 500
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter		-	-
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter		-233 990	62 938
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse		279 554	216 616
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt		45 564	279 554

6.2.6. Noter til regnskapet

Note 1 - Driftsinntekter NOK 1.000	2017	2016
Offentlige tilskudd		
Avsnitt I		
Statstilskudd fra Kunnskapsdepartementet - drift	302 950	277 504
Tilskudd/overføringer fra andre departement	-	35
Avsnitt II		
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	-	-
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	-	-
Periodens tilskudd/overføring direkte fra NFR	11 416	9 069
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter	4 032	2 831
- utbetaling av tilskudd/overføring fra NFR til andre	-3 620	-2 493
Periodens netto tilskudd fra Norges forskningsråd	11 828	9 407
Andre poster som vedrører overføringer fra statlige etater	-	-
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	11 828	9 407
Sum offentlige tilskudd	314 779	286 946
Tilskudd til annen bidragsfinansiert aktivitet		
Periodens tilskudd fra Regionale forskningsfond (RFF)	-	-
- utbetaling av tilskudd overføring fra RFF til andre virksomheter	-	-
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	-	-
Tilskudd fra EUs rammeprog. for forskn. (FP6, FP7 og Hor. 2020)	3 687	160
+ innbetaling av tilskudd/overføring fra EUs rammeprog. fra andre	-	-
- utbetaling av tilskudd fra EUs til andre virksomheter	-1 893	-
Periodens netto tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	1 793	160
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	-	-
Periodens netto tilskudd fra EU til undervisning og annet	-	-
Tilskudd og overføringer fra diverse bidragsyttere		
Periodens tilskudd/overføring fra kommuner og fylkeskommuner	-	-
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	-	-
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	-	-
Periodens tilskudd andre bidragsyttere	-	-
- utbetaling av tilskudd/overføring fra diverse bidragsyttere til andre	-	-
Periodens netto tilskudd overføring fra diverse bidragsyttere	-	-
Andre poster som vedrører annen bidragsfinansiert aktivitet	-	-
Sum inntekt fra tilskudd og overføringer	1 793	160

Note 1 - Driftsinntekter (forts.) NOK 1.000	2017	2016
Oppdragsinntekter, salgs- og leieinntekter		
Statlige etater	48 314	43 321
Kommunale og fylkeskommunale etater	26 348	13 472
Organisasjoner og stiftelser	4 516	5 418
Næringsliv/privat	25 587	28 945
Andre oppdragsgivere	278	1 684
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	105 043	92 841
Avsnitt III		
Studie- og eksamensavgifter	1 097 466	1 073 148
Andre salgsinntekter	5 790	15 869
Sum oppdragsinntekter og salgsinntekter	1 208 299	1 181 858
Andre driftsinntekter		
Husleieinntekter	24 960	24 103
Gaver	8 089	6 702
Andre driftsinntekter 1	10 605	14 066
Andre driftsinntekter 2	-	-
Sum andre driftsinntekter	43 654	44 870
Sum driftsinntekter	1 568 525	1 513 834

Note 2 - Lønn og andre personalkostnader NOK 1.000	2017	2016
DEL I		
Lønninger	598 582	585 101
Feriepenger	74 704	70 910
Arbeidsgiveravgift	99 982	97 449
Pensjonskostnader	59 696	52 252
Sykepenger og andre refusjoner	-18 997	-17 271
Andre ytelser	18 477	15 747
Sum lønnskostnader	832 444	804 188
Antall årsverk:	776	757
DEL II		
Lønn og godtgjørelser til ledende personer	Lønn	Andre godtgjørelser
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	2 388	16
Daglig leder	-	-
Styreleder	269	-
Nestleder (styret)	129	-
Administrerende direktør	-	-
Godtgjørelse til øvrige styremedlemmer	Fast godtgjørelse	Godtgj. pr. møte
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

Note 3 - Andre driftskostnader NOK 1.000	2017	2016
Husleie	78 247	73 374
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	56 211	59 896
Felleskostnader	6 878	3 729
IKT-kostnader	75 864	66 474
Revisjonstjenester	443	714
Kjøp av undervisningstjenester	26 603	28 810
Konsulenttjenester og andre kjøp av tjenester	32 792	15 194
Markedsføring	58 367	53 556
Forsikringer	610	583
Reise- og møtekostnader	52 870	56 739
Øvrige andre driftskostnader	135 490	131 545
Sum Andre driftskostnader	524 376	490 613
Kostnadsført revisjonshonorar		
Lovpålagt revisjon	304	393
Andre attestasjonstjenester	50	82
Annen bistand	65	239
Sum	418	714

Note 4 - Finansinntekter og finanskostnader NOK 1.000	2017	2016
Finansinntekter		
Renteinntekter	1 967	3 665
Reversering av nedskrivninger	-	-
Andre finansinntekter	5 328	6 025
Sum finansinntekter	7 295	9 689
Finanskostnader		
Rentekostnader	36 683	46 119
Nedskrivning av finansielle eiendeler	-	-
Andre finanskostnader	28 870	765
Sum finanskostnader	65 553	46 884
Resultat av finansposter	-58 258	-37 195

Note 5 - Transaksjoner med nærstående parter NOK 1.000	2017	2016
Salg til nærstående parter		
Salg av varer	-	-
Salg av tjenester	4 454	4 914
Husleieinntekter	-	-
Sum salg til nærstående parter	4 454	4 914
Kjøp fra nærstående parter		
Kjøp av varer	418	-
Kjøp av tjenester	9 067	11 638
Husleiekostnader	13 305	13 346
Sum kjøp fra nærstående parter	28 790	24 984

Note 6 - Mellomværende med eier og nærstående parter NOK 1.000		2017	2016
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	-	174 000	-
Kortsiktig fordring på nærstående parter	-	3 439	-
Sum fordringer på nærstående parter	-	177 439	-
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	-	54	-
Sum gjeld til nærstående parter	-	54	-

Spesifikasjon langsiktig fordring nærstående parter:

Det var bevilget et ansvarlig lån fra morselskapet til datterselskapet BI-Bygget D-blokka AS pålydende 174,0 mkr ved inngangen til 2017. Dette lånet ble innfridd i desember 2017, og BI-Bygget D-Blokka AS opprettet et lån pålydende 150,0 mkr i Dnb.

Note 7 - Immaterielle eiendeler NOK 1.000						
	Goodwill	Programvare og tilsvarende	Andre rettigheter	Utsatt skattefordel	Under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2015	-	268 111	-	-	-	268 111
+ tilgang pr. 31.12.2016 (+)	-	7 671	-	-	-	7 671
- avgang pr. 31.12.2016 (-)	-	-	-	-	-	-
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2016	-	275 782	-	-	-	275 782
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2015 (-)	-	-	-	-	-	-
- nedskrivninger pr. 31.12.2016 (-)	-	-	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2015 (-)	-	-125 202	-	-	-	-125 202
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2016 (-)	-	-35 526	-	-	-	-35 526
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2016 (+)	-	-	-	-	-	-
Balanseført verdi 31.12.2016	-	115 054	-	-	-	115 054

Note 8 - Varige driftsmidler NOK 1.000							
	Tomter	Driftsbygninger	Øvrige bygninger	Anlegg under utførelse	Infrastruktur-eiendeler	Maskiner, transp.midler	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2015	105 300	1 002 610	-	-	675 550	111 806	2 062 835
+ tilgang pr. 31.12.2016 (+)	-	-	-	-	-	10 352	27 405
- avgang pr. 31.12.2016 (-)	-	-	-	-	-	-	-
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2016	105 300	1 002 610	-	-	675 550	122 158	2 090 240
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2015 (-)	-	-	-	-	-	-	-
- nedskrivninger pr. 31.12.2016 (-)	-	-	-	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2015 (-)	-	-165 218	-	-	-110 591	-94 325	-476 372
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2016 (-)	-	-15 039	-	-	-10 133	-9 448	-52 601
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2016 (+)	-	-	-	-	-	-	-
Balanseført verdi 31.12.2016	105 300	822 352	-	-	554 825	18 385	1 561 266

Note 30 – EU-finansierte prosjekter NOK 1.000					
	Prosjektets kortnavn (hos EU)	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	Tilskudd fra EUs randsonerprogram	Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert av EU	koordinator-rolle (JA/NEI)
PS2Share	PS2Share	1 384	-	-	JA
Fair tax	Fair Tax	410	-	-	NEI
Sum		1 793	-	-	1 793

Note 9 - Fordringer NOK 1.000	2017	2016
Kundefordringer		
Kundefordringer til pålydende	45 710	44 658
Avsatt til latent tap (-)	-1 700	-1 900
Sum kundefordringer	44 010	42 758
Andre fordringer		
Andre fordringer	69 121	59 475
Avsatt til latent tap (-)	-	-
Sum andre fordringer	69 121	59 475

Note 10 - Øvrig langsiktig gjeld NOK 1.000	2017	2016
Gjeld til kredittinstitusjoner ¹⁾	522 000	1 162 500
Annen øvrig langsiktig gjeld	-	-
Sum	522 000	1 162 500

¹⁾ Pantelån DNB, siste avdrag 03.04.2028

Note 11 - Annen kortsiktig gjeld NOK 1.000	2017	2016
Skyldig lønn	-99 055	90 704
Skyldige reiseutgifter	-	-
Annen gjeld til ansatte	-5 487	5 537
Påløpte kostnader	-38 242	37 043
Øvrig annen kortsiktig gjeld ¹⁾	-192 067	81 890
Gjeld til datterselskap m.v.	-	-
Sum	-334 852	215 174

¹⁾ I 2017 er det trukket 110.983.365 på kassekreditt. Neste års avdrag på 67.000.000 er klassifisert som kortsiktig gjeld.

Note 20 – Videreformidling av midler til andre samarbeidspartnere NOK 1.000	2017	2016
Videreformidlet til virksomhet A	-	-
Videreformidlet til virksomhet B	-	-
Videreformidlet til virksomhet C	-	-
Andre videreformidlinger	-	-
Sum videreformidlinger	-	-

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

Note 25 – Automatisk genererte nøkkeltall NOK 1.000		2017	2016
RESULTAT			
Sum driftsinntekter		1 568 525	1 513 834
-herav driftstilskudd fra Kunnskapsdepartementet		302 950	277 504
-herav studie- og eksamensavgifter		1 097 466	1 073 148
-herav andre bidrags- og oppdragsinntekter		106 836	93 001
-herav andre off. tilsk., salgsinntekter og driftsinntekter		61 273	70 182
Lønnskostnader		832 444	804 188
Andre driftskostnader		612 504	585 937
Sum driftskostnader		1 444 948	1 390 125
Driftsresultat		123 577	123 710
ÅRSRESULTAT			
		65 142	86 515
BALANSE			
Anleggsmidler		1 676 320	1 903 372
Omløpsmidler		440 889	662 889
Sum eiendeler		2 117 209	2 566 260
Egenkapital		784 733	757 112
Annen langsiktig gjeld og avsetning forpliktelser		816 553	1 401 109
Kortsiktig gjeld		515 923	408 040
Sum gjeld og egenkapital		2 117 209	2 566 260
NØKKELTALL			
Lønnskostnader som andel av totale driftskostnader		58 %	58 %
Resultatgrad (driftsresultat / driftsinntekter)		8 %	8 %
Likviditetsgrad (omløpsmidler/kortsiktig gjeld)		0,85	1,62
Arbeidskapital (omløpsmidler- kortsiktig gjeld)		-75 034	254 849
Egenkapitalandel (egenkapital i % av totalkapital)		37 %	30 %
Gearing (kortsiktig gjeld/egenkapital)		0,66	0,54
Statstilskudd fra KD som andel av totale driftsinntekter		19 %	18 %
Studie- og eksamensavgifter som andel av totale driftsinntekter		70 %	72 %
Andre bidrags- og oppdragsinnt. som andel av totale driftsinntekter		7 %	6 %

Note 31 – Budsjettoppfølgingsrapport			
resultat pr 31.12.2016 NOK 1.000	Budsjett	Regnskap	Avvik
Driftsinntekter			
Offentlige tilskudd	302 897	314 779	11 881
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1 700	1 793	93
Salgsinntekter	1 205 615	1 208 299	2 684
Andre driftsinntekter	44 536	43 654	-881
Sum driftsinntekter	1 554 748	1 568 525	13 777
Driftskostnader			
Varekostnad	-	-	-
Lønn og andre personalkostnader	831 399	832 444	1 045
Avskrivninger	102 000	88 127	-13 873
Nedskrivninger	-	-	-
Andre driftskostnader	529 773	524 376	-5 397
Sum driftskostnader	1 463 172	1 444 948	-18 224
DRIFTSRESULTAT	91 576	123 577	32 001
Finansinntekter og -kostnader			
Finansinntekter	10 603	7 295	-3 308
Finanskostnader	46 876	65 553	18 677
Resultat av finansposter	-36 273	-58 258	-21 985
Resultat før skattekostnad			
Skattekostnad	-	177	177
ÅRSRESULTAT	55 303	65 142	9 839
Disponeringer og overføringer av årsresultat			
Tilført annen egenkapital	55 303	31 460	-23 843
Konsernbidrag	-	-	-
Andre disponeringer	-	33 682	33 682
Sum disponeringer	55 303	65 142	9 839

Note 32 - Datagrunnlaget for indikatorer i finansieringssystemet		
	2017	2016
Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	1 793	160
Tilskudd fra EU til undervisning og andre formål	-	-
Sum tilskudd fra EU rammeprogram for forskning og andre formål	1 793	160
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	11 828	9 407
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	-	-
Sum tilskudd fra NFR og RFF	11 828	9 407
Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)		
- diverse bidragsinntekter	-	-
- tilskudd fra statlige etater	-	-
- oppdragsinntekter	105 043	92 841
Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet	105 043	92 841