



Handelshøyskolen BI

Årsrapport 2022

Oslo 15.03.2023



Handelshøyskolen



Innholdsfortegnelse

1 Styrets beretning	5
1.1 Oppsummering 2022	5
1.2 Måloppnåelse og resultater	5
1.2.1 Årsresultat og styrets tiltak	6
1.2.2 Høy kvalitet i utdanning og forskning	8
1.2.3 Velferd, verdiskaping og omstilling	9
1.3 Framtidsutsikter	10
1.4 Organisasjon	11
1.4.1 Organisatoriske endringer	11
1.4.2 Midlertidige ansatte	11
1.4.3 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet	11
1.5 Risikostyring og internkontroll	13
1.5.1 Samfunnssikkerhet og beredskap	13
1.5.2 Arbeidsmiljø	14
1.5.3 Bærekraft	14
1.5.4 Åpenhetsloven	14
1.5.5 Covid-19 evaluering	15
1.5.6 Erklæring om markedsmessige vilkår	15
1.6 Styret i 2022	15
1.6.1 Styreleder	15
1.6.1 Styrets medlemmer pr 31.12.2022	16
1.6.2 Valgkomite for eksterne styremedlemmer	16
1.7 Styret foreslår følgende disponering av årsresultatet:	16
1.8 Stiftelsens egenkapital utgjør per 31.12.2022:	17
1.9 Relevante lenker	17
2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall	18
2.1 Virksomheten	18
2.2 Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur	18
2.3 Hovedtall	20
2.4 Redegjørelse for økonomiske forhold	20
3 Årets aktiviteter og resultater	21
3.1 Strategi 2025	21
3.1.1 En levende strategi	21
3.1.2 Strategisk kontekst	21
3.1.3 Revidert strategi	23
3.2 Strategiske prioriteringer og virksomhetsmål 2019 – 2025	25
3.3 Strategi og virksomhetsmål	26
3.3.1 Prosess og styring	26
3.3.2 Prioritering 1 – Attraktive programmer og dyktige kandidater	26
3.3.3 Prioritering 2 – Topp faglig kvalitet	30
3.3.4 Prioritering 3 – Connectedness	34
3.3.5 Prioritering 4 – Fremragende drift	38
3.4 Gjennomgangstemaer i strategi og virksomhetsmål	39

3.4.1	Strategi og virksomhetsmål – fokusområder	39
3.4.2	Bærekraft	39
3.4.3	Internasjonalisering	41
3.4.4	Digitalisering	43
3.5	Resultatrapportering på sektormål	45
3.6	Vurdering av måloppnåelse på sektormålene og resultater på nasjonale styringsparametere	45
3.6.1	Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning	45
3.6.2	Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling	47
3.6.3	Sektormål 3 – God tilgang til utdanning	48
3.6.4	Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem	48
3.7	Midler tildelt over kap. 275 post 70	49
3.8	Resultater og måloppnåelse for midler tildelt i supplerende tilskuddsbrev i 2021	49
4	Styring og kontroll i virksomheten	51
4.1	Styring og kontroll i virksomheten	51
4.1.1	Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper	51
4.1.2	Risikostyring og intern kontroll	51
4.1.3	Budsjett og regnskap	53
4.1.4	Prosjekt- og porteføljestyling	54
4.1.5	Investeringsoppfølging og -evaluering	54
4.2	Andre forutsetninger og krav	55
4.2.1	Informasjons- og samfunnssikkerhet og beredskap	55
4.2.2	Håndtering av covid-19-pandemien	57
4.2.3	Forskningsetikk	58
5	Vurdering av fremtidsutsikter	59
5.1	Omtale av fremtidsutsikter	59
5.1.1	Markedsutsikter og konkurransesituasjonen	59
5.1.2	Forskning	59
5.1.3	Innovasjon i porteføljen	60
5.1.4	Akkrediteringer	61
5.1.5	Overordnet risikovurdering	62
5.2	Budsjett 2022	64
5.2.1	Nøkkeltall	64
5.2.2	Resultatbudsjett	65
5.2.3	Inntektsprognose	65
5.2.4	Kostnadsprognose	67
5.2.5	Likviditetsbudsjett og investeringer	68
5.2.6	Stresstest	69
5.2.7	Budsjett 2023 - 2027	70
6	Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommmentarer)	72
6.1	Ledelseskommmentarer	72
6.1.1	Innledning	72
6.1.2	Foreløpig regnskapsrapportering for 2022	73
6.2	Foreløpig årsregnskap	76

6.2.1	Generelle regnskapsprinsipper	76
6.2.2	Anvendte regnskapsprinsipper	76
6.2.3	Resultatregnskap	78
6.2.4	Balanseregnskap	79
6.2.5	Kontantstrøm	81
6.2.6	Noter til regnskapet	82

1 Styrets beretning

1.1 Oppsummering 2022

2022 startet med gjenåpningen av samfunnet etter to år med pandemi. Optimismen ble raskt overskygget av Russlands invasjon av Ukraina. Som en følge av dette har krig, energikrise og inflasjon preget verdensbildet. BI har som de fleste andre omstilt seg til nye tider med krevende prioriteringer.

Fjerde februar besluttet styret å ansette Karen Spens som ny rektor ved BI. I rekrutteringsarbeidet ble det lagt vekt på å finne en erfaren og samlende leder med solid internasjonal erfaring. Dette fant vi i finske Karen Spens, som er BIs første internasjonale og kvinnelige rektor. Etter åtte år som rektor ønsker styret å takke Inge Jan Henjesand for den solide innsatsen han har lagt ned i arbeidet med å løfte BI som en ledende internasjonal handelshøyskole.

Til tross for en inntektsvekst fra 1.849,1 millioner kroner i 2021 til 1.899,3 millioner i 2022, tilsvarende 50,2 millioner kroner, ble BIs resultat et underskudd på 41,2 millioner kroner etter skatt. Dette i hovedsak som en følge av uforutsett generell prisstigning og i særdeleshet økte energikostnader.

I lys av dette ble det laget en plan for å redusere kostnader og utforske muligheter for nye inntektskilder. Styret følger situasjonen nøye og har tillit til at tiltakene som er iverksatt og planlagt vil styrke BI.

En gledelig nyhet fra året som gikk var at BI fikk muligheten til å opprette et masterprogram i rettsvitenskap. Med NOKUTs godkjenning falt et mangeårig monopol. Styret ser dette som en viktig milepæl i BIs historie og berømmer et kompetent fagmiljø og innsatsen som er lagt ned over tid for å få dette til.

Pandemien har ført til andre forventninger og krav fra studentene som må hensyntas i måten BI underviser. Dette adresseres i «The Future Programme Delivery project» der BI tar for seg hvordan høyere kvalitet i undervisningen og utviklingen av digitale løsninger skal føre til en bedre læringsopplevelse. Styret ser dette som en god anledning til å ruste BI for fremtiden.

Gjennom flere år har myndighetene vært tydelige på deres forventninger om økt mobilitet og arbeidslivsrelevans i utdanningsløpet. Styret anser arbeidet med BIs reviderte bachelormodell, som har vært en viktig prioritet gjennom året, å være i tråd med regjeringens intensjoner. Modellen legger opp til økt internasjonalisering gjennom utveksling og mer arbeidslivsrelevans gjennom for eksempel internships i bedrifter.

Etter den russiske invasjonen av Ukraina lanserte BI et hjelpeprogram for ukrainske studenter. Siden august 2022 har dette programmet støttet 10 studenter med midler til å både dekke studieavgift ved BI og til livsopphold. Videre ble det gitt 300.000 kroner i humanitær bistand til lokalbefolkningen i Ukraina. Styret takker studenter, ansatte, studentorganisasjonen BISO, alumni og andre samarbeidspartnere for hvordan alle på hvert sitt vis bidrar til å skape, utvikle og løfte Handelshøyskolen BI som en forsknings- og utdanningsinstitusjon i verdensklasse.

1.2 Måloppnåelse og resultater

2022 har vært et utfordrende økonomisk år for BI. Til tross for noe høyere inntekter sammenliknet med 2021 økte også flere kostnader betydelig slik at BI fikk et negativt resultat.

1.2.1 Årsresultat og styrets tiltak

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

1.2.1.1 Konsernet

Stiftelsen Handelshøyskolen BI er morselskap i en konsernstruktur bestående av de 100 % eide 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 2022 gjennom utleie av lokaler. BI-Bygget D-Blokka AS eier 21,7 %, mens Stiftelsen Handelshøyskolen BI eier 78,3 % av eiendommen i Oslo. Konsernets omsetning var 1.926 millioner kroner i 2022, og driftsresultatet ble -2,3 millioner.

Konsernets eiendomsinvesteringer er finansiert gjennom et pantelån i DNB Bank ASA, med sikkerhet i hele eiendomsmassen i Nydalen. Det er i løpet av året betalt ordinære avdrag i konsernet tilsvarende 48,0 millioner kroner, og resterende pantelån utgjør på balansetidspunktet 403 millioner. Totalt utgjorde konsernets finansposter en kostnad på 18,7 millioner kroner i 2022. Reell verdi på bygningsmassen i Nydalen forventes å ligge godt over bokført verdi.

Årets resultat før skatt for konsernet ble -20,9 millioner kroner. Årets skattekostnad var på 6,6 millioner, og denne relaterer seg til utleievirksomheten både i morselskapet og datterselskapet BI-Bygget D-Blokka AS. Resultat etter skatt ble dermed -27,5 millioner kroner.

Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter og investeringer var -61,1 millioner kroner. Ved utgangen av året var det benyttet 127,7 millioner av konsernets trekkrettighet på 150 millioner, mot 23,3 millioner på tilsvarende tidspunkt i 2021. Den bokførte egenkapitalen for konsernet per 31. desember 2022 var 861,9 millioner kroner. Dette er en økning på 73,5 millioner kroner fra 2021.

1.2.1.2 Stiftelsen Handelshøyskolen BI

Stiftelsen Handelshøyskolen BI hadde i 2022 en nedgang i driftsresultatet fra 106,3 millioner kroner i 2021 til -22,8 millioner kroner i 2022, noe som utgjør en nedgang på 129,1 millioner kroner. 2022 var et økonomisk utfordrende år hvor inntektene økte noe og enkelte kostnadsposter steg betraktelig mer enn forutsatt. Årets resultat endte med et underskudd på -41,2 millioner kroner. BI satt i gang nødvendige tiltak å forbedre den økonomiske situasjonen.

BI oppnådde en inntektsvekst på 50,2 millioner kroner fra 2021 til 2022. Dette resulterte i en total omsetning på 1.899,3 millioner. Av dette utgjorde statsstøtte 426,6 millioner, eller 22,5 % av omsetningen. Undervisningsinntektene steg med 15,1 millioner kroner til 1.383,7 millioner. Dette tilsvarer en økning på 1,1 %. Prisene på studier og kurs ble regulert med 2,5 % i snitt for året 2022. Det var et godt opptak på første år bachelor heltid høsten 2022 med en økning på 336 studenter sammenlignet med høsten 2021. Antall studenter som gikk videre fra første til andre studieår høsten 2022 var 721 studenter færre sammenlignet med 2021.

Opptaket til første studieår på masterprogrammet falt med 13,4 % fra 832 studenter høsten 2021 til 734 studenter høsten 2022. Noe av grunnen til dette skyldes at økt mobilitet over landegrensene etter pandemien medførte at flere studenter valgte å studere utenlands. I tillegg gjorde et bedret arbeidsmarked at flere begynte å jobbe istedenfor å studere.

Omsetningen innenfor etter- og videreutdanning var rekordhøy i pandemiåret 2021. Omsetningen falt fra 380,8 millioner kroner til 342,1 millioner i 2022, særlig påvirket av nedgangen i nettbaserte kurs og EMBA studiet ved Fudan University i Shanghai. Omsetningen mot bedriftsmarkedet hadde en positiv vekst fra 91,2 millioner kroner i 2021 til 100,9 millioner i 2022.

En stor del av kostnadsbasen er knyttet til lønn og sosiale kostnader. Lønn og andre personalkostnader steg med 10,0 %. Dette henger sammen med lønnsoppgjør for ansatte, og en netto økning i antall årsverk på 22. Veksten i årsverk har bidratt til en styrking av fagstaben samt nødvendig kompetanse og kapasitetsutvidelse på administrativ side. I 2022 steg også andre driftskostnader betydelig. Kostnaden knyttet til energi økte med 70,5 %, og representerer en kostnadsøkning på 17,3 millioner kroner. Også en del øvrige kostnader økte sammenlignet med 2021. Dette er først og fremst et resultat av at det meste av aktiviteten i 2021 var digital som følge av pandemien. Dette gjelder spesielt innenfor skoleeksamener og reiseaktivitet for ansatte.

Avskrivninger falt med 2,7 millioner kroner fra 2021. Dette skyldes at avskrivningsstart for flere av de store investeringene i 2022 var sent på året eller påfølgende år.

Netto finansposter er tilnærmet uforandret fra 2021, og store deler av lånet er sikret med fastrenteavtaler. Gjennomsnittlig rente var 6,13 % i 2022 mot 6,31 % i 2021.

Totalt er det nedbetalt 38,0 millioner kroner i ordinært avdrag på pantelån til DNB i 2022. Det var på balansedagen benyttet 127,7 millioner kroner av trekkrettigheten pålydende 150 millioner, hvilket er en kraftig økning på 104,4 millioner sammenlignet med 2021, og en konsekvens av årets svake resultat. Det er i 2022 gjort et nettotrekk mot datterselskapet BI-Bygget D-Blokka AS på 41,1 millioner kroner gjennom konsernkontoordning. 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 300,0 millioner kroner. Sikringsgraden er på balansedagen 99,0 %. Fastrenteavtalene har forskjellig varighet, og den neste løper ut i oktober 2023, mens den lengste løper ut i april 2028.

Kontantstrømmen fra driften utgjorde 23,0 millioner kroner mot 123,2 i 2021. Innbetalingene til pensjonsordninger er i 2022 økt med 5,5 millioner til 142,9 millioner. Investeringer utgjorde 111,3 millioner kroner mot 77,9 millioner i 2021. I 2023 må stiftelsen bedre balansen i kontantstrømmen gjennom bedre resultater og lavere investeringer. Det oppleves ikke vanskelig å finne hverken kortsiktig eller langsiktig finansiering. Det er for tiden en avtale med DnB om trekkrettighet med varierende ramme gjennom året. Det er ikke behov for trekkrettighet når BI har overskuddslikviditet i perioder rundt de store semesterinnbetalingene i begynnelsen av semestrene.

BI har en betydelig markedsrisiko. Dette er hovedsakelig i egenskap av å være finansiert gjennom studentbetaling i konkurranse med offentlige aktører som tilbyr gratis studier. BI er avhengig av et stort volum på bachelornivå og jevn tilstrømming av studenter. Styret og ledelsen adresserer markedseksposeringen løpende og er trygg på at organisasjonen er rustet for å håndtere situasjonen og at stiftelsen er solid nok til å håndtere svingninger i resultatene.

Selskapets finansielle risiko overvåkes og analyseres fortløpende. Finansiell risiko omfatter kredittrisiko, likviditetsrisiko og renterisiko. Kredittrisiko er i hovedsak kundefordringer. Denne risikoen vurderes som liten da BI 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. Likviditetsstrømmen til selskapet er stabil og forutsigbar. Renterisikoen anses som svært begrenset. Selskapet har i dag rentebærende pantelån på 303,0

millioner kroner som er sikret med renteswapavtaler. I tillegg til pantelånet kommer benyttet del av trekkrettighet som vil variere betydelig i løpet av året.

Stiftelsens egenkapital steg med 59,8 millioner kroner til 824,4 millioner i 2022. Årets resultat bidro til en reduksjon på -41,2 millioner kroner. Estimatavvik knyttet til pensjonsordningen bidro til en økning på 101,0 millioner kroner.

Bygget i Nydalen har ved utgangen av året en balanseført verdi på 1.352,8 millioner kroner. Driftsmidler er avskrevet etter samme prinsipper som tidligere år.

Restgjelden mot DnB utgjør på balansedagen 430,7 millioner kroner inkludert 127,7 millioner i benyttet trekkrettighet. På balansetidspunktet oppfyller stiftelsen långivers covenant krav, men det er gitt fritak for kravet om rentedekningsgrad i 2022.

I samsvar med regnskapsloven §3-3 a bekreftes det at forutsetningene for fortsatt drift er til stede. Styret har per 2022 ikke tegnet en egen styreansvarsforsikring.

1.2.2 Høy kvalitet i utdanning og forskning

BI har de tre mest anerkjente akkrediteringene en handelshøyskole kan ha (AACSB, EQUIS og AMBA). Kun 1 % av alle handelshøyskoler på verdensbasis kan skilte med en såkalt «Triple Crown-status».

I 2022 ble BI rangert som en av de 50 beste Handelshøyskolene i Europa av Financial Times. Dette er viktig for skolens internasjonale rennomme.

For å opprettholde og styrke posisjonen som en anerkjent internasjonal handelshøyskole er internasjonal rekruttering fra anerkjente fagmiljøer viktig. I 2022 var andelen internasjonale faglige ansatte 40 %, mot 39 % i 2021.

BI har over tid hatt som mål å både øke den internasjonale vitenskapelige publiseringen og andelen artikler i topprangerte vitenskapelige tidsskrifter. Antall vitenskapelige publiseringer har økt sammenliknet med i fjor. Dette gjelder også i topp-tidsskrifter (FT, ABS4*, ABS4). I året som gikk hadde BIs eksterntfinansierte forskningsprosjekter en samlet omsetningsverdi på i overkant av 49,3 millioner kroner, en økning fra 35,3 millioner i 2021. Dette er i tråd med ambisjoner og forventinger.

Som nevnt tidligere godkjente NOKUT og Kunnskapsdepartementet BIs akkrediteringssøknad som gir rett til å opprette et masterprogram i rettsvitenskap. BI har jobbet systematisk med å videreutvikle sine allerede sterke fagmiljøer og hentet inn flere anerkjent jussautoriteter for ytterligere å styrke BIs forskning og undervisning innen juridiske fagområder.

Styrking av støtteapparatet rundt søknader til eksterntfinansiert forskning forventes å øke antall søknader om eksterne midler med tilfredsstillende suksessrate og i større grad tilføre prosjektmidler fra Norges Forskningsråd og EU.

Skipsreder Tom Wilhelmsens stiftelse valgte i 2022 å videreføre finansieringen av sitt gaveprofessorat for en ny 5-årsperiode og i tillegg etablere et nytt doktorgradsstipend. I sum tilfører Wilhelmsen BI 11,7 millioner kroner øremerket forskning innenfor havnæringer.

1.2.3 Velferd, verdiskaping og omstilling

Undersøkelser viser at ensomhet er et økende problem blant studenter. Pandemien har forsterket dette. Arbeidet med sosial og faglig integrering av studentene har vært en svært viktig prioritet i 2022. BI har gjennomført en rekke tiltak for å tilrettelegge for at studentene blir kjent med hverandre og BIs ulike faglige og psykososiale tilbud. Styret er opptatt av at verdien av iverksatte tiltak overvåkes.

Alle studenter ble invitert til et klassetreff der faglig og sosial integrering var hovedformålet. Representanter fra BI og BISO var til stede for å fortelle om mulighetene på BI og svare på spørsmål fra studentene.

Coffee Hour har blitt et populært lavterskeltilbud som arrangeres på campus Oslo to ganger i uken. Tilsvarende tiltak gjøres på alle campuser. Formålet er å tilrettelegge for at studenter kan bli kjent med hverandre samtidig som de kan få hjelp av BIs ansatte til å løse både faglige og sosiale utfordringer. Styret verdsetter den innsatsen BIs ansatte har lagt ned for å skape tilhørighet og sosial integrering på campusene.

Videre har BI et faglig veiledningstilbud som består av dyktige studenter ansatt som læringsassistenter. I 2022 gjennomførte våre 100 læringsassistenter til sammen ca. 400 oppgaveveiledninger i 39 kurs. De var også tilgjengelige for drop-in veiledninger gjennom hele studieåret.

BI tilbyr ekstra oppfølging og tilrettelegging for studenter med spesielle behov. I 2022 fikk 15 studenter med ulike funksjonsnedsettelser og læringsvansker, personlig veiledning i utfordrende kurs gjennom hele studieåret.

Som et ledd i å hjelpe studentene å komme i kontakt med hverandre og finne noen å studere sammen med har BI opprettet et registreringsskjema der de kan få hjelp til å danne studiegrupper. Mer enn 200 studenter benyttet seg av dette tilbudet i løpet av 2022.

Å sikre studieprogresjon og øke fullføringsgraden blant studentene er et viktig arbeid, og har høy prioritet. Fullføringsgraden på normert tid har økt både blant masterstudentene og bachelorstudentene sammenliknet med i fjor. For bachelorstudentene økte fullføringsgraden fra 49 % i 2021 til 53 % i 2022. For masterstudentene økte tilsvarende tall fra 82 % i 2021 til 84 % i 2022. Gjennomføringsgraden for PhD etter seks år var i 2022 på 45,5%, mot 50% i 2021. Her er det viktig å merke seg at tallgrunnlaget er svært begrenset, og at små endringer får store utslag. Arbeidsmiljøundersøkelsen viser at 87 % av bachelorstudentene og 97 % av masterstudentene er sysselsatt seks måneder etter gradueringsgrad.

Over noen år har BI gradvis faset ut eksamensverktøyet DigiEx til fordel for Wiseflow. Siden februar 2022 har samtlige eksamener blitt gjennomført i dette systemet. I 2022 ble det gjennomført til sammen 976 eksamener, hvorav 74 % ble gjennomført digitalt. Dette er en økning i andelen digitale eksamener sammenliknet med før pandemien, da samme tall i 2019 var 50,5 %. Arbeidet med et nytt og moderne eksamensverktøy har vært høyt prioritert. Styret er tilfreds med at BI har levert prosjektet og at brukerne nå har tilgang til en egnet eksamensplattform.

Ved inngangen til 2022 valgte BI Salesforce som plattform for nytt søker- og opptakssystem. Dette er et pågående prosjekt som etter planen avsluttes høsten 2024. Styret ser frem til at BI kan ta i bruk et system som er både studentvennlig og administrativt effektivt.

Ønsket om mer effektiv ressursutnytting og samarbeid har medført et behov for felles prosesser og systemer innenfor time- og eksamensplanlegging. Gjennom 2022 har prosjektet «Semesterplanlegging» implementert «TimeEdit» for å gi felles systemstøtte til ressursplanlegging, samt time- og eksamensplanlegging på tvers av campuser og forretningsområder. Prosjektet vil fullføres i løpet av vårsemesteret 2023.

Erasmus+, EU sitt utvekslingsprogram for studenter i EU og EØS, krever felles digital plattform for dialogen mellom skolene i forbindelse med utvekslingsopphold. Utvekslingsopphold er et viktig element i studentenes læringsløp. BI har derfor implementert en ny digital plattform for utveksling i 2022. Styret er tilfreds med at den nye løsningen også bidrar til en bedre brukeropplevelse for studentene og en mer effektiv og digitalisert arbeidshverdag for ansatte.

1.3 Framtidsutsikter

Det er urolige tider. Verden opplever pandemi, krig og naturkatastrofer. Stigende inflasjon rammer hardt med økte levekostnader for alle. I tillegg ser man flere tilfeller av valgmanipulasjoner og en stadig økning av desinformasjon og falske nyheter. I denne situasjonen vektlegger styret akademias og BIs viktige samfunnsansvar ved å dele forskningsbasert kunnskap. BI representerer legitimitet og utvikling gjennom våre kandidaters og fagliges innflytelse på samfunnsutviklingen.

Ambisjonen innenfor heltidsmarkedet er å opprettholde eksisterende studentvolum på bachelorstudiene og øke volumet på masterstudiene. Samtidig er det grunn til å glede seg over meget stor interesse for BIs nye program i rettsvitenskap som starter høsten 2023. Dette bredder ut merkevaren BI og forventes på sikt å bli en stabil inntektskilde.

I en tid preget av omstilling er det et økende behov for etter- og videreutdanning. Styret merker seg at konkurransesituasjonen er skjerpet fordi flere offentlige utdanningsinstitusjonen har lansert egne Executive kurs og programmer som en følge av myndighetenes kompetansereform «Lære hele livet». Styret avventer regjeringens politikk med tanke på statlig finansiering av etter- og videreutdanning og hvordan dette vil påvirke BIs mulighetsrom.

Styret opplever en trend i Executive-markedet der stadig flere studenter ønsker seg kortere, mer intensive kurs som enklere lar seg kombinere med jobb og andre forpliktelser. Styret anser den vellykkede lanseringen av Executive Short Courses som et steg i riktig retning for å imøtekomme dette behovet og mener det gir verdifull erfaring som kan komme andre lærende til gode over tid.

Fra høsten 2023 må studenter utenfor EU, EØS og Storbritannia betale studieavgift ved alle høyskoler og universiteter i Norge. En av styrkene til BI har nettopp vært at studentmassen på masterstudiene har bestått av studenter fra hele verden. Ved innføring av nye regler kan ikke BI lengre bruke egne stipendmidler for å støtte internasjonale toppstudenter. Styret ser at BI kan risikere en reduksjon av antall internasjonale studenter. Dette kan gjøre skolen mindre konkurransedyktig, og på sikt også påvirke eksempelvis rangeringer negativt. BI vil jobbe for å tiltrekke seg ekstern finansiering for å kompensere for de interne midlene som har vært anvendt i dette viktige internasjonale arbeidet.

Styret støtter rektors målsetning om å etablere en enda sterkere relasjon med næringslivet. Gjennom tettere og mer strukturert kontakt er ambisjonen å øke engasjementet rundt forsknings- og utdanningsaktiviteter. I 2023 lanserer BI et utdanningsfond og et forskningsfond der næringsliv og enkeltpersoner kan bidra med økonomisk støtte til forskningsprosjekter og studentaktiviteter. Å lykkes med dette er viktig for BI og er i tråd med regjeringens intensjon om ekstern finansiering.

I 2023 er det 80 år siden BI ble stiftet. Med over 250.000 utdannende kandidater har BI vært en viktig bidragsyter til å forme næringsliv og samfunnet rundt oss. BIs forskning har gjennom tiår påvirket politiske beslutninger og praksis i næringslivet. Jubileumsåret markerer en mulighet for å bygge videre på en stolt historie og skape et fundament for veien videre. Gjennom 2023 vil det gjennomføres arrangementer rettet mot alumni, studenter, ansatte, næringsliv og det offentlige Norge. Hensikten er å forsterke skolens merkevare, kultur og identitet.

Styret har tro på at BI, til tross for en mer krevende økonomisk tid, vil stå stødig i det nasjonale markedet og at vi gjennom ansettelse av en internasjonal rektor med et stort globalt nettverk står godt rustet til å ta nye steg i å utvikle BIs posisjon internasjonalt.

1.4 Organisasjon

1.4.1 Organisatoriske endringer

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

Styret tilsatte i februar 2022 professor Karen Spens som ny rektor for åremålsperioden 1. august 2022 – 1. august 2026 etter en enstemmig innstilling fra nominasjonskomiteen. Styret godkjente i mai 2022 tilsetting av fire prorektorer for den samme perioden. En av prorektorene valgte å tre ut av stillingen i desember 2022.

1.4.2 Midlertidige ansatte

Utover de kvalifiserende åremålsstillingene, har BI på faglig side kun 13 midlertidige ansatte, noe som utgjør 2,7 % av totalt antall faglig ansatte. Fire personer er i midlertidige vikariater og ni i engasjementer. Av disse er en ansatt i lavere stilling i påvente av disputas krav om kvalifisering, mens en person er ansatt midlertidig stilling som instituttleder for det nyopprettede institutt for Data Science and Analytics. Fire personer er ansatt midlertidig i påvente av ansettelse i faste stillinger. Én person er ansatt midlertidig i eksternt finansiert forskerstilling.

Blant administrativt ansatte hadde BI ved utgangen av 2022 totalt 10 midlertidige engasjementer og 15 vikarer for personer som var i permisjon. Midlertidige engasjementer utgjør 2 % av totalt antall administrativt ansatte og skyldes i hovedsak et kortvarig økt kapasitetsbehov knyttet til opptak, samt prosjekter forbundet med digitalisering og innføring av nye systemer. Covid-19 førte også til et midlertidig behov for støtte til digital/hybrid undervisning.

1.4.3 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

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

BI skal i årene fremover styrke satsningen på mangfold, inkludering, likhet og tilhørighet. Det er krav både i norsk lov og for finansiering (Horizon EU og Forskningsrådet) at institusjonene arbeider aktivt med mangfold og likestilling, og kan dokumentere dette. De internasjonale akkrediteringene, AACSB,

Equis og AMBA stiller krav om, eller forutsetter at institusjonene arbeider aktivt på dette området. I 2022 har divisjon heltid og HR hatt seminarer og workshops for å øke innsikt og forståelse for feltet. I tillegg ble det nedsatt en bredt sammensatt arbeidsgruppe som skal kartlegge både organisasjonens mangeårige arbeid med mangfold, og utarbeide et forslag til hvordan BI kan videreføre dette arbeidet sammen med våre studenter og ansatte. Arbeidsgruppen har hatt ekstern støtte av Catalyst og KIF, og arbeidet vil fortsette i 2023.

BI har en egen «Gender Policy for Faculty» for å tydeliggjøre ambisjoner knyttet til likestilling og mangfold i faglig stab. I denne policyen var det blant annet identifisert et behov for støtte til ektefeller som kan gjøre det lettere for internasjonalt ansatte å etablere seg i Norge. I 2022 fikk vi på plass et samarbeid med Manpower om karrierebistand til ektefeller. En person benyttet seg av tilbudet i 2022.

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

Andelen kvinner totalt i faglige stillinger ligger stabilt rundt 34 %, er for 2022 på 34,7 %. Ved utgangen av 2022 hadde BI 32 kvinnelige professorer, hvorav 25 i fulle faste stillinger. Kvinneandelen blant professorer har derfor sunket fra 28,5 % til 25 %. Tre kvinner har sluttet og to er i ulønnet permisjon. Det er fortsatt store variasjoner på tvers av stillingskategorier og institutter. Andelen menn i administrative stillinger har økt litt og er nå på nesten 35 %. Andelen menn i administrative lederstillinger på direktørnivå har økt fra 28 % til 30 %.

BI gjennomfører årlige likelønnskartlegginger og har ikke registrert noen systematiske skjevheter som ikke kan forklares. Når det gjelder fastlønn på administrativ side ligger kvinners lønn i prosent av menns lønn på mellom 93 % - 103 %. Den største differansen (93 %) finner vi i stillingskategori 5 (seniorrådgivere og mellomledere). Dette skyldes i hovedsak at det i denne kategorien er flere mannlige medarbeidere i Digital avdeling der markedslønn ligger høyere enn tilsvarende kategorier ellers i organisasjonen.

På faglig side er kvinners fastlønn i prosent av menns innenfor intervallet 90 % - 102 % i permanente stillinger. Dette kan delvis tilskrives at det er flere menn som har vært professorer lenge. Det er en tendens til at det jevner seg noe ut ettersom det blir bedre kjønnsbalanse blant professorer. Det er i svært få kvinnelige professorer innen fagområdene som tradisjonelt er mannsdominerte og der lønnsnivået generelt er høyere.

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

I 2022 var 59 nasjonaliteter representert blant Bls ansatte. I 2020 vedtok styret ny språkpolicy som stadfester at engelsk er hovedspråk i interninformasjon og når organisasjonen samles. Ved utgangen av 2022 hadde drøyt 22 % av Bls ansatte et annet statsborgerskap enn norsk, en økning på 2 % fra 2021. Andelen internasjonalt ansatte var 8 % for administrativt ansatte og 40 % for alle i faglige stillinger.

Gjennomsnittsalder for fratredden med pensjon er 66,7 år for alle ansatte på BI. Seniorer i faglige stillinger står i gjennomsnitt i arbeid til oppnådde 68,4 år. Administrative seniorer står i arbeid til gjennomsnittlig 65,4 år

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

1.5 Risikostyring og internkontroll

BI har de siste årene styrket og profesjonalisert arbeidet med risikostyring og internkontroll. Det har vært prioritert å få på plass en systematisk tilnærming som bidrar til å identifisere, håndtere og følge opp eventuelle hendelser som kan påvirke måloppnåelse negativt og fremme etterlevelse av eksternt og internt regelverk. I 2020 ble en egen selvstendig enhet for områdene Governance, Risk and Compliance (GRC) opprettet. GRC rapporterer sitt arbeid til styret og har ansvar for både forebyggende og kontrollerende aktiviteter. GRC ivaretar også Personvernombudet og Studentombudet, og legger til rette for at disse rollene er tilstrekkelig uavhengig av øvrig ledelse.

I 2021 vedtok styret å etablere en ekstern internrevisjonsfunksjon. Denne funksjonen kjøpes inn fra og utføres av et eksternt konsulentselskap for å sikre tilstrekkelig uavhengighet, fleksibilitet, bredde i kompetanse og læring fra andre miljøer og sektorer. Funn og resultat fra internrevisjon utført i 2022 om informasjonssikkerhet er rapportert til styret som er orientert om planlagte oppfølgende tiltak. I tillegg er det gjennomført internrevisjon og evaluering av BI's Covid håndtering og etterlevelseskontroller om bruk av deltidsforelesere.

Overordnet risikovurdering ved BI er knyttet til Strategi 2025 og de virksomhetsmål som følger av denne. I tillegg vurderes operative risikoer som er av en slik karakter at de kan hindre eller påvirke måloppnåelsen negativt hvis de ikke håndteres. Styret har behandlet sak om BI's overordne risikobilde slik det vurderes for 2022.

Det har i 2022 vært to endringer i bemanningen i GRC enheten. Ny leder tiltrådte i høsten og Chief Information Security Officer (CISO) gikk over i annen stilling på BI. CISO vil heretter tilhøre Cyber Security and IT Operation i Digital. Det planlegges et tett samarbeid mellom GRC og CISO.

1.5.1 Samfunnssikkerhet og beredskap

Risikovurderinger (herunder trusselvurdering) benyttes som beslutningsstøtte for de forebyggende og konsekvensreducerende tiltak BI gjennomfører. BI jobber aktivt med å forebygge alvorlige hendelser, samt planlegge for god beredskap som begrenser skadevirkninger. BI følger de krav og anbefalinger som kommer frem av styringsdokument for arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap i Kunnskapsdepartementets sektor, samt tilskuddsbrev til private høyskoler. I 2022 har BI gjennomført en rekke øvelser og opplæringstiltak for å styrke beredskapen. Det er i tillegg innført en ny beredskapsorganisering. Beredskapsplanen for BI er oppdatert og det er implementert et nytt krisehåndteringsverktøy.

Det har i 2022 forekommet ulike hendelser i form av sedelighet, hærværk, tyverier, brann i kompressor (Oslo), uhell med tilkalling av ambulanse, trusler m.m. Disse har vært tilfredsstillende håndtert i henhold til gjeldende rutiner og retningslinjer.

1.5.2 Arbeidsmiljø

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

De første månedene av 2022 var fremdeles preget av pandemien med mye digital undervisning og utstrakt bruk av hjemmekontor før samfunnet igjen åpnet opp. I forbindelse med tilbakekomsten til campus som arbeidsplass har BI etablert en «Guideline for Hybrid Working» som legger til rette for at ansatte har mulighet til å arbeide fra campus og hjemme.

Det totale legemeldte sykefraværet blant BIs ansatte ligger fortsatt relativt lavt, selv om det i 2022 økte til 3 % fra 2,4 % i 2021. Det er rimelig å legge til grunn at økningen i stor grad skyldtes at mange ansatte har vært smittet av covid-19 i løpet av 2022.

Den nasjonale kartleggingen av mobbing og trakassering i UH-sektoren i 2019 viste at BI hadde noe høyere rapportering av seksuell trakassering enn sektoren ellers. Derfor valgte BI å fokusere særskilt på forebygging av seksuell trakassering. I 2022 ble det gjennomført flere workshops med dilemmatrening på dette temaet for ledere på alle nivå, tillitsvalgte og verneombud og HR. Det ble i 2022 også utarbeidet en digital opplæringsmodul om temaet i Motimate, rettet både til ledere og ansatte. Arbeidsmiljøundersøkelsen 2022 viser at faglig uenighet er hovedårsaken til rapportert mobbing og trakassering, og at dette i stor grad gir seg utslag verbalt eller som ekskluderende atferd.

Resultatene fra arbeidsmiljøundersøkelsen våren 2022 var ellers i stor grad sammenfallende med tidligere år. Undersøkelsen var utvidet med spørsmål bl.a. om hjemmekontor. Med bakgrunn i undersøkelsen er det identifisert behov for å fremme inkludering og tilhørighet gjennom å skape et ytringsklima som gir trygghet for å fremme ulike syn. Dette er en del av den større satsingen for å styrke mangfolds arbeidet som er nevnt tidligere. Det blir også iverksatt tiltak for å øke endringskapasiteten spesielt i omstillingsprosesser, samt styrke lederskap gjennom mer målrettede opplærings- og utviklingsaktiviteter.

Det er ikke registrert alvorlige hendelser, skader (materiell eller personer) eller ulykker i forbindelse med utførelse av arbeid på BI i 2022.

1.5.3 Bærekraft

Campus Oslo har vært Miljøfyrtårn-sertifisert siden 2010 og de andre campusene fikk sine sertifiseringer i de påfølgende fire årene. I 2022 ble alle campuser re-sertifisert for tre nye år. BI forurensar ikke det ytre miljøet. Alle campuser oppfyller Stiftelsen Miljøfyrtårns krav knyttet til HMS, transport, innkjøp, avfallshåndtering, energiforbruk og grønne konferanser. Alle leverandører og samarbeidspartnere avtalefester miljøsertifisering. BI har forpliktet seg til å støtte 1.5-gradersmålet ved å styre mot 50 % reduksjon i utslipp innen 2030 og utarbeider årlige klimaregnskap. BIs fire største utslippskilder er fra pendling, reiser, mat og drikke og energi (83,7 % i 2021). Styret er fornøyd med den kontinuerlige utviklingen og fremdriften av BIs bærekraftsarbeid.

1.5.4 Åpenhetsloven

BI har gjennomført tiltak i tråd med kravene i den norske Åpenhetsloven som trådte i kraft i juli 2022 for å fremme anstendige arbeidsforhold og grunnleggende menneskerettigheter i leverandørkjeden. Kontraktsmaler og innkjøpsprosedyrer er oppdatert for å ivareta sosiale forhold i tillegg til eksisterende miljøkrav. Risikobasert tilnærming sikrer tettere oppfølging av utvalgte leverandører

basert på egenerklæringsskjemaer og vurderinger. Rutiner og etiske retningslinjer øker bevissthet og kompetanse blant ansatte om ansvar og roller i etterlevelsen av loven. En statusrapport publiseres årlig innen utgangen av juni, på BIs nettsider.

1.5.5 Covid-19 evaluering

BI gjennomførte i 2022 en ekstern evaluering av skolens COVID-19 håndtering. Rapporten fremhever at BI håndterte pandemien svært bra, og tilpasset undervisningen til den nye situasjonen. Rapporten kommer også med anbefalinger som BI tar med seg videre i arbeidet med sikkerhet og beredskap. Styret støtter rapportens konklusjon om at BI håndterte pandemien på en god måte og at tiltakene som ble innført i det store og hele var tilstrekkelige.

1.5.6 Erklæring om markedsmessige vilkår

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

1.6 Styret i 2022

Styret består av åtte medlemmer, hvorav fire er eksterne, to er faglige ansattes representanter, en er administrativt ansattes representant og en er studentrepresentant. Egil Hogna er nyvalgt styremedlem fra 18. august 2022.

1.6.1 Styreleder

Åse Aulie Michelet er styreleder ved BI, et verv hun har hatt siden 2018. Aulie Michelet har omfattende styreerfaring, og hun har innehatt flere lederstillinger i norsk og internasjonalt næringsliv.

1.6.1 Styrets medlemmer pr 31.12.2022

Åse Aulie Michelet Styreleder
Bente Svensson Eksternt styremedlem og styrets nestleder
Bjørn Jørgensen Eksternt styremedlem
Egil Hogna Eksternt styremedlem
Thorvald Hærem Representant valgt av faglig ansatte
Monica Viken Representant valgt av faglig ansatte
Sut I Wong Vararepresentant valgt av faglig ansatte
Morten William Knutsen Vararepresentant valgt av faglig ansatte
Ida Cathrine Jørgensen Representant valgt av administrativt ansatte
David Sagen Observatør valgt av administrativt ansatte
Martin Henrik Andresen Vararepresentant valgt av administrativt ansatte
Malene Fuglevik Vararepresentant valgt av administrativt ansatte
Eva Emilie Rolsdorph-Sætre Studentrepresentant valgt av BISO
Sindre Aamodt Studentobservatør valgt av BISO

1.6.2 Valgkomite for eksterne styremedlemmer

Valgkomiteen skal foreslå kandidater til eksterne styremedlemmer når styret ber om dette. Valgkomiteen består av 6 representanter som velges for ett år av gangen.

Valgkomiteen for 2022 bestod av:

Håkon Haugli Leder av komiteen og representant fra næringslivet
Kristin Holth Representant fra næringslivet
Bjørn Haugstad Representant fra offentlig virksomhet
Caroline Dale Ditlev-Simonsen Representant for faglige ansatte
Kjersti Gummerson Representant for administrativt ansatte
Hans Olav Giske Studentrepresentant fra BISO

1.7 Styret foreslår følgende disponering av årsresultatet:

DISPONERING AV ÅRSRESULTAT mkr

Årets tilførsel/(bruk) av egenkapital med selvpålagte restriksjoner	1,1 mkr
Overførsel til annen egenkapital	- 42,2 mkr
Sum disponert	- 41,2 mkr

1.8 Stiftelsens egenkapital utgjør per 31.12.2022:

STIFTELSENS EGENKAPITAL mkr	
Stiftelseskapital	1,3 mkr
Egenkapital med selvpålagte restriksjoner	26,6 mkr
Annen egenkapital	796,5 mkr
Sum egenkapital	824,4 mkr

1.9 Relevante lenker

Bls Strategi 2025

www.bi.no/om-bi/strategi/

Bls likestillingsredegjørelse

Kommer i mars

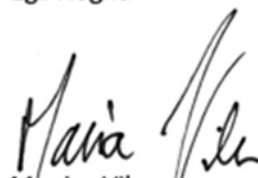
Sustainability and Responsible
Management Report 2022

[Sustainability and responsible
management report 2022](#)


Åse Aulie Michelet

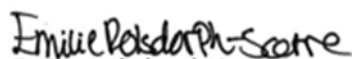

Egil Hogna


Bjørn Jørgensen


Monica Viken


Thorvald Hærem


Ida-Cathrine Jørgensen


Emilie Rolsdorph-Sætre


Bente Svensson

Nydalen
9. mars 2023

2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall

2.1 Virksomheten

Handelshøyskolen BI ble grunnlagt i 1943 og har siden vokst til å bli en av Europas største handelshøyskoler med rundt 20.000 studenter, og en hovedleverandør av økonomisk og administrativ kompetanse i Norge. Virksomheten er organisert i en ikke-kommersiell stiftelse hvis formål er utdanning og forskning på høyt internasjonalt nivå innen ledelse, administrasjon, økonomi og markedsføring. Det ligger i organisasjonsformens natur at alt økonomisk overskudd tilbakeføres til stiftelsen for å styrke dennes formål og kommer derigjennom studentene til gode.

Handelshøyskolen BI har en internasjonal profil. Stiftelsens forskere samarbeider med fagfolk fra mange land, og utveksler kunnskap og kompetanse som kommer studentene og samfunnet til gode. Samarbeidet med omkring 230 skoler i mer enn 40 land gir studentene gode muligheter til å få internasjonal erfaring gjennom utveksling og gjennom interaksjon med utenlandske studenter som kommer til Handelshøyskolen BI, både som gradsstudenter, som double-degree studenter, og som innvekslingsstudenter.

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

Handelshøyskolen BI er forskningsbasert, og forskningen skal ha en tydelig effekt gjennom publisering i internasjonalt anerkjente journaler. Forskingen skal være grunnlaget for studentenes læring og gjenspeiles i alt BI gjør som utdanningsinstitusjon, og den skal bidra til å påvirke praksis i næringsliv og offentlig forvaltning.

2.2 Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur

Handelshøyskolen BI er en uavhengig privat vitenskapelig høyskole med fire læresteder i Norge: Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Alle lærestedene tilbyr et utvalg av bachelorstudier og etter- og videreutdanningsprogrammer. Handelshøyskolen BI vurderer løpende om det er et godt nok faglig og markedsmessig grunnlag for å kunne tilby enkelte MSc-studier ved lærestedene utenfor Oslo og tilbyr pr 2022 to MSc-studier i Bergen. De faglig tunge doktorgradsstudiene tilbys kun i Oslo.

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

Handelshøyskolen BI ledes av et styre bestående av åtte medlemmer, hvorav fire, deriblant styrets leder, er eksterne. De fire interne styremedlemmene består av to representanter valgt av og blant de faglig ansatte, én representant valgt av og blant de administrativt ansatte, og én studentrepresentant valgt av studentorganisasjonene. Administrativt ansatte og studentene er dessuten representert med en observatør hver.

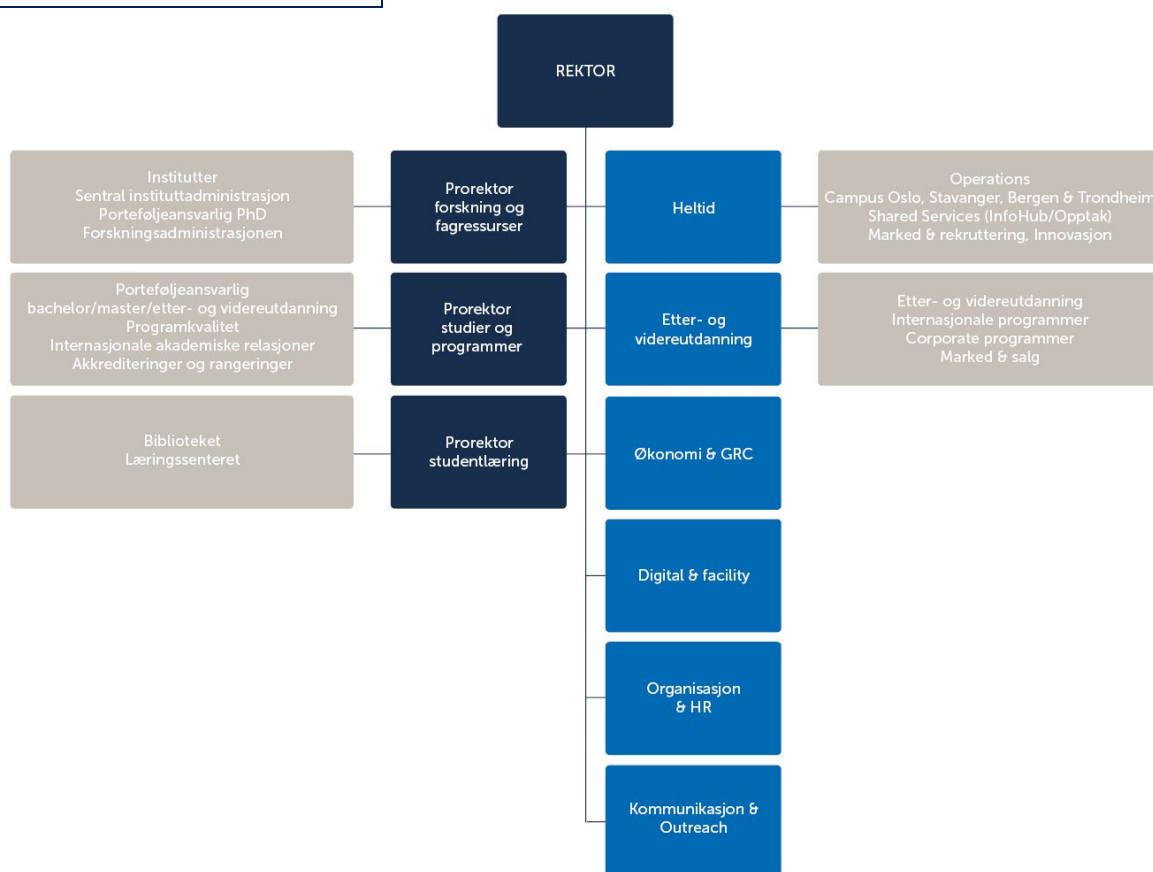
Handelshøyskolen BIs høyeste faglige organ er Kollegiet. Kollegiet fastsetter tilsettingsreglement og kompetanseprofil for faglige medarbeidere, det faglige innholdet i utdanningstilbudet, og regler for opptak, fritak, utfyllende regler om særegne forhold ved den enkelte eksamen, sensur og andre studieadministrative forhold. Rektor har endelig ansettelsesmyndighet, men Kollegiet skal fremme

innstillinger i henhold til tilsettingsreglement for faglige stillinger. Rektor kan søke Kollegiets råd i faglige spørsmål. Ved tilsetting av rektor og prorektorer skal Kollegiet avgi uttalelse til styret.

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

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

Organisasjonskart Handelshøyskolen BI



Det har i 2022 ikke vært vesentlige endringer i lokalisering eller organisasjonsstruktur, og ingen slike endringer som påvirker stiftelsens rettslige stilling.

2.3 Hovedtall

Handelshøyskolen BI			
	2021	2022	% av total
Total omsetning (mkr)	1 849	1 899	
herav statstilskudd (i sin helhet fra KD)	402	427	%
studieavgifter	1 369	1 373	%
oppdragsforskning	35	40	%
andre inntekter	43	43	%
Antall ansatte	988	1 024	
herav faglige	478	496	%
administrative	510	528	%
Antall årsverk	900	923	
herav faglige	399	403	%
administrative	501	520	%
Antall professorer	127	128	
herav fulltidsansatte	94	90	
ll'ere	33	38	
Antall studenter			
PhD-studier	68	71	
Antall disputaser	11	6	
Heltidsstudier			
Bachelor	11 896	11 859	
Master of Science	1 633	1 587	
Executive ¹			
Bachelor	5 702	4 889	
Short Learning Modules	1 383	1 496	
Master of Management	2 618	2 586	
Executive MBA ²	458	312	
Corporate ¹	1 889	2 350	
Karbonavtrykk³	(2020)	(2021)	
Totalt utslipp tonn CO ₂	2 332	2 638	

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

² Inkluderer vårt program i Kina

³ Klimaregnskap for 2022 foreligger ikke før annet halvår 2023.

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

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

2.4 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 Strategi 2025

3.1.1 En levende strategi

Gjeldende strategi for Handelshøyskolen BI ble vedtatt i 2018. Hovedtrekkene ligger fast, men detaljer i strategien blir med jevne mellomrom revidert både for å sikre at den er i takt med tiden og for å korrigere den for utviklingen i virksomhetens risikobilde. Siste revisjon var i mars 2022.

3.1.2 Strategisk kontekst

- **Forme mennesker og næringsliv for en internasjonal, digital og bærekraftig fremtid**

Handelshøyskolen BI fortsetter å styrke sin posisjon som en internasjonal, ledende europeisk handelshøyskole. Digitale transformasjoner, globalisering og behovet for mer bærekraft omdefinere allerede virksomheter og endrer bransjer. Derfor må det skapes og utvikles nye arbeidsplasser og nye næringer. Handelshøyskolen BI skal ha en sentral posisjon i denne transformasjonen gjennom stiftelsens forskning og utdanning.

Handelshøyskolen BI er stolt av å være forskningsbasert, læringsorientert og sammenkoblende. Banebrytende forskning og nære forbindelser til næringsliv og offentlig forvaltning er grunnlaget for å utvikle relevante og attraktive programtilbud. Dette, i kombinasjon med god undervisning, resulterer i kandidater som både representerer og utgjør en positiv innvirkning på samfunnet.

Når Handelshøyskolen BI innoverer eksisterende og lanserer nye utdanningsprogrammer, er dette basert på samfunnsoppdrag om å forme mennesker og næringsliv for en internasjonal, digital og bærekraftig fremtid.

- **Forskning og ansvar**

Ansvar er en av Handelshøyskolen BIs kjerneverdier. Stiftelsen bidrar til bærekraft og samfunnsansvar ved å integrere FNs bærekraftsmål og FNs prinsipper for ansvarlig lederutdanning (PRME) i forskning, utdanning, drift og samarbeid med interessegrupper.

Handelshøyskolen BI er en forskningsbasert handelshøyskole. Det er et godt utgangspunkt for å bidra til bærekraftsagendaen gjennom relevant forskning. Forskning spiller en sentral rolle i å gi samfunnet den kunnskapen det trenger for å forbedre praksis. Dette kan være nye forretningsmodeller som gir mulighet for både økt og mer bærekraftig verdiskaping, bedre styring, samarbeid og ressursutnyttelse i helsesektoren, reduksjon av hvitsnippkriminalitet og korrupsjon, eller makroøkonomisk modellering og prognoser for å forutsi og forebygge kriser.

Det er avgjørende for Handelshøyskolen BI å engasjere seg i samfunnet gjennom forskning.

- **Vitenskapsbasert kunnskap i et samfunn utfordret av sosiale medier og falske nyheter**

Den økte innflytelsen fra sosiale medier, fylt med falske nyheter, innebærer et spesielt ansvar for høyere utdannings- og forskningsinstitusjoner for å legge til rette for at vitenskapsbasert informasjon når ut i samfunnet. Handelshøyskolen BI både oppfordrer til og legger til rette for at faglige medarbeidere kan delta i den offentlige debatten på en ansvarlig måte.

- **Covid-19 pandemi og digital transformasjon**

I mars 2020 ble alle høyere utdanningsinstitusjoner i Norge stengt på grunn av økende Covid-19-smitte i samfunnet. På få dager flyttet alle universitetene, inkludert Handelshøyskolen BI, fra campus til hjemmekontor og tok i bruk digitale verktøy for kommunikasjon, møter, undervisning og eksamen. Bruk av digitale verktøy har endret kompetanse og introdusert nye måter å jobbe på som vil råde også etter pandemien. Dette innebærer fokus på nye måter å jobbe på for alle Handelshøyskolen BIs ansatte, herunder undervisning, eksamen, utvikling av lokaler eller arbeidsmiljø og retningslinjer for arbeid fra hjemmekontor.

- **Reform i livslang læring**

I april 2020 leverte regjeringen Solberg stortingsmelding nr. 14 (2019-2020) «Kompetansereformen – lære hele livet». De tre viktigste politikkområdene for endring denne stortingsmeldingen peker på er:

1. Stimulere etterspørselen etter livslang læring
2. Øke tilbudet fra høyere utdanningsinstitusjoner i Norge
3. Koble tilbud og etterspørsel etter livslang læring

Regjeringens styrkede satsing på livslang læring vil innebære både økt etterspørsel etter livslang læring og økt konkurranse for Handelshøyskolen BI.

- **Studentmobilitet og økte ambisjoner for studentutveksling**

I oktober 2020 leverte regjeringen Solberg stortingsmelding nr. 7 (2020-2021) «En verden av muligheter — Internasjonal studentmobilitet i høyere utdanning». Den eksplisitte ambisjonen som følger av denne, er at minst 50 prosent av norske studenter reiser på utveksling i løpet av studiet. Handelshøyskolen BI har lange tradisjoner med utveksling og jobber strukturert og målrettet med dette. Likevel er det en lang vei å gå for å nå målet på 50%.

- **Regjeringens strategi for fleksibel og desentralisert utdanning**

I januar 2021 kunngjorde regjeringen Støre utviklingen av en strategi for fleksibel og desentralisert utdanning. Det økte behovet for oppdatert kompetanse og kompetanse i arbeidsstyrken på tvers av næringer og regioner i Norge er hovedårsaken til utviklingen av strategien. Regjeringens mål er å bruke strategien til å kanalisere midler til økt tilbud til fleksibel utdanning over hele landet. For Handelshøyskolen BI innebærer dette et behov for styrket fokus på fleksible og nettbaserte leveranser av programmer og utdanning.

- **Arbeidslivsrelevans**

I mars 2021 leverte regjeringen Støre stortingsmelding nr. 16 (2020-2021) «En verden av muligheter — Internasjonal studentmobilitet i høyere utdanning». Denne stortingsmeldingen øker både ambisjoner om og forventninger til hvordan høyere utdanningsinstitusjoner i Norge skal inkludere arbeidslivsrelevans i alle studieprogram. Dette vil utfordre Handelshøyskolen BIs posisjon som "den forskningsbaserte og praksisorienterte handelshøyskolen i Norge", og krever en mer systematisk tilnærming til å institusjonalisere den rollen Handelshøyskolen BI, sammen med organisasjoner og virksomheter fra den akademiske, private og offentlige sfæren, har innenfor forskning, utdanning og verdiskaping.

- **Mastergradsforskriften om lov fjernet**

I mai 2021 fjernet Stortinget mastergradsforskriften om jus, psykologi og teologi. Konsekvensen av dette er at NOKUT-akkrediterte høyere utdanningsinstitusjoner med tilstrekkelige fagressurser kan tilby masterprogram innen disse fagområdene. For Handelshøyskolen BI aktualiserer dette lansering av et masterprogram i rettsvitenskap med fokus på forretningsjus. Dette vil gi kandidatene de samme rettighetene som kandidatene fra UiO, UiB og UiT til å bruke advokattittelen.

3.1.3 Revidert strategi

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



«**Strategy 2025** – *Shaping people and businesses for a sustainable, international and digital future*» svarer på denne transformasjonen samtidig som den plasserer Handelshøyskolen BI trygt innenfor rammen av de klassiske handelshøyskolefagene og viderefører ambisjonen om en virksomhet som leverer forskning av høy internasjonal standard og utdanning med høy kvalitet og relevans.

Strategien danner grunnlaget for stiftelsens virksomhetsmål og bygger på stiftelsens kjerneverdier:

We are unconditionally committed to our students' success	We honor and promote academic values	We nurture an entrepreneurial mindset	We act with responsibility	We act with collegiality
- We deliver excellence in education that prepares our students for an international, digital, and sustainable future - Education is centered around student learning - We use cutting edge technologies to deliver effective and appropriate pedagogy - We engage our students in developing our research, programs, teaching and learning environment	- We promote academic values, academic integrity and freedom, and responsible research assessment - We advance international research through international recruitment and research cooperation through publications in top international journals, and through excellent and relevant external research funding - We strive for societal impact by interacting with government, industry, and managers. The goal is to inspire evidence-based practices to advance towards a more sustainable future and to encourage and facilitate science-based knowledge and information to reach society through all our activities	- We collaborate for academic excellence and nurture a culture of innovation and improvement - We add value for students, businesses, and society	- We act with responsibility, respect, and ethical awareness - We contribute to sustainable development and corporate responsibility by working in alignment with UN Sustainable Development Goals (SDG) and UN Principles for Responsible Management Education (PRME), and by integrating them into our research, teaching, operations, and collaboration with stakeholders	- We demonstrate collegiality by contributing to an inclusive work environment where curiosity and interest in each other is valued - We are respectful of colleagues' time, contributions, and opinions - We collaborate while maintaining autonomy - We engage in constructive dialogue and contribute to an open, honest and friendly work environment

Disse kjerneverdierne er retningsgivende for all aktivitet, for alle beslutninger som treffes, og for måten de treffes på. De danner fundamentet for de tre pilarene strategien med tilhørende virksomhetsmål hviler på og som skal kjennetegne virksomheten:

Research based	Learning oriented	Connected
- BI aims to be a recognizable name within international research by publishing in the most prestigious journals - Research forms the basis for our students' learning and should be reflected in everything we do as an educational institution - Our research will have an impact on practice in the private and public sector	- BI works continuously to improve learning practices, learning methods and learning environments - BI will constantly improve our students learning through pedagogical development and student learning insights - BI will develop faculty excellence through systematic pedagogical training	- BI is closely connected to business, industry and the public sector and works actively to bridge the gap between theory and practice - BI is constantly building enriching partnerships with business, industry and the public sector - BI maintains a close relationship with alumni who act as our goodwill ambassadors

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

På disse tre pilarene, forskningsbasert, læringsorientert og påkoblet, har Handelshøyskolen BI bygget visjonen om å være en internasjonal og ledende europeisk handelshøyskole – et sted der studenter, forskere og næringsliv sammen skaper en mer bærekraftig fremtid ved å strekke seg etter førsteklasses akademisk kvalitet og ved å forme fremtidige karrierer og bedrifter gjennom internasjonalt anerkjent forskning, utdanning av høy kvalitet og tett samhandling med næringsliv og samfunn.

Dette gir en tydelig retning for virksomheten:

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

Dette er Handelshøyskolen BIs langsiktige mål. Utover arbeidet med å revidere strategien, har styret og toppledelsen i 2022 fulgt opp strategien gjennom ulike lederprosesser og planlagte rapporteringer.

3.2 Strategiske prioriteringer og virksomhetsmål 2019 - 2025

Strukturerte rapporteringer til ledelsen og styret bidrar til et fokusert arbeid med strategisk måloppnåelse og fremmer ønsket utvikling i hele organisasjonen. I mars 2022 ble den årlige «Strategic Review» gjennomført. Her rapportere ansvarlige toppledere på sine ansvarsområder, resultater og igangsatte prosesser på hovedtiltakene i vedtatte strategiske prioriteringer og fokusområder:

STRATEGIC PRIORITIES	Attractive programs and candidates Research and teaching excellence Connectedness Operational excellence
-----------------------------	--

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

3.3 Strategi og virksomhetsmål

3.3.1 Prosess og styring

Utover “Strategic review” har styret i 2022 fått jevnlig statusrapporteringer knyttet til strategiske initiativ i tillegg til årlig rapporteringer på alle Handelshøyskolen BIs programområder (Academic Programme quality, Status programme quality, Programme portfolio - status and strategic issues) og årlig rapportering fra Studentombudet.

Styresak

Learning oriented, student-centered and flexible BI 2025

Connectedness project

Sustainable@BI

BI Research Assessment (BIRA)

Future programme delivery

Misc. annual reports students&programs

Strategisk initiativ

Attractive programs and candidates

Connectedness

Sustainable

Research and teaching excellence

Attractive programs and candidates

Attractive programs and candidates

Strategien iverksettes via linjene, fra toppledelsen og utover i divisjonene. Mellomledere har en viktig rolle i å operasjonalisere strategien gjennom handlingsplaner og tiltak.

Risikobildet, konkurransesituasjonen, rammebetingelser og den generelle utviklingen i samfunnet, nasjonalt og globalt, påvirker strategien. Dette krever at strategiske mål og virkemidler med jevne mellomrom evalueres for å sikre at de er hensiktsmessige under de rådende omstendigheter.

3.3.2 Prioritering 1 – Attraktive programmer og dyktige kandidater

3.3.2.1 Opptaket 2022

Etter å ha nådd kapasiteten på flere områder i 2020, måtte opptaket til heltids bachelorstudiene reduseres noe i 2021. I 2022 gjorde fordelingen av søkere til de ulike studieprogrammene det mulig å øke opptaket noe. 4.644 nye heltidsstudenter begynte på første år bachelor høsten 2022.

Søkningen til heltids masterstudiene falt noe fra 2021 til 2022. Noe av grunnen til dette er at flere valgte å studere utenlands etter to år med restriksjoner og uforutsigbarhet grunnet pandemien. Et sterkt arbeidsmarked bidro også til at flere begynte å jobbe istedenfor å studere. 739 nye heltidsstudenter begynte på første år Master of Science høsten 2022.

I 2021 hadde Handelshøyskolen BI et rekordhøyt studentvolum på etter- og videreutdanning. Mye av forklaringen på dette var pandemisituasjonen og de tiltak som ble iverksatt i lys av denne. I den nye normalsituasjonen etter pandemien med færre midler tildelt gjennom Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse, bortfall av pandemiltak, og noe lavere etterspørsel etter nettbaserte kurs uten fysiske samlinger, var det som ventet et noe lavere studentvolum på etter- og videreutdanning i 2022. Corporate-området, som retter seg mot bedriftsmarkedet, hadde imidlertid en ikke ubetydelig positiv vekst.

Handelshøyskolen BIs internasjonale programmer, EMBA-programmet og Executive Master of Management in Energy (EMME), var populære i 2022. COVID-19 bidro til å gjøre det vanskelig å rekruttere internasjonale studenter til EMBA-programmet så de fleste deltakerne var bosatt i Norge. EMME hadde på sin side deltakere fra 19 nasjonaliteter. I 2022 ble det lansert et nytt programformat for EMME der alle kursene bestod av hybridundervisning, det vil si en kombinasjon av fysisk og digital undervisning. Muligheten til å delta digitalt reduserer mulige usikkerhetsmomenter, og gjorde studiet mer attraktivt for internasjonale studenter.

I en omstilling fra to år med en pandemisituasjon tilbake til en ny normalsituasjon er det å forvente noe bevegelse i studenttallene. Alt i alt viser likevel tallene at Handelshøyskolen BI lykkes med å tilpasse porteføljen og at studieprogrammene oppleves som attraktive og tiltrekker seg dyktige kandidater.

3.3.2.2 Studentinvolvering og inkluderende læringsmiljø

Alle BI-studenter skal oppleve et godt og inkluderende læringsmiljø, der mangfold verdsettes. Handelshøyskolen BI skal høre på studentene og aktivt samarbeide med dem. Dette innebærer blant annet å involvere studenter på alle nivåer, fra styrende organer på institusjonsnivå til dialogmøter på kurs- og klassenivå. I alle kurs på alle studiesteder møtes forelesere og klasserepresentanter midtveis i semesteret for å evaluere undervisningen. I tillegg er det hvert halvår programevalueringsmøte mellom faglig leder, studenter og studieadministrasjon for å diskutere helhetlig kvalitet og videreutvikling av studieprogrammet.

Studentinvolvering er et svært sentralt element i pedagogikken for Handelshøyskolen BIs tilbud innen etter- og videreutdanning. I 2022 ble derfor alle kursbeskrivelsene på Executive oppdatert med en tekst om studentens plikter og rettigheter til involvering i kurs og programmer. Det avholdes også regelmessige dialogmøter i Læringsmiljøutvalget (LMU), og mellom studentorganisasjonen BISO og Handelshøyskolen BIs ledelse. LMU har like mange ansatte- og studentrepresentanter og er både det formelle organet som overser Handelshøyskolen BIs læringsmiljø, og et rådgivende organ overfor Handelshøyskolen BIs styre.

3.3.2.3 Faglig og sosial integrering og utvikling

I tillegg til et godt faglig innhold, forutsetter ambisjonen om å ha attraktive programmer og dyktige kandidater også et godt miljø, der studentene blir ivaretatt både faglig og sosialt. I 2022 gjennomførte Handelshøyskolen BI en rekke aktiviteter for å bidra til faglig og sosial integrering og utvikling. Ved studiestart høsten 2022 ble det lagt særlig stor vekt på å skape en følelse av tilhørighet blant studentene. Derfor lanserte Handelshøyskolen BI kampanjen «We got your back» på alle lærestedene.

For å bidra til at nye studenter fikk en trygg start på studiet, med godt samhold og tilhørighet, ble alle studenter invitert til et klassetreff der faglig og sosial integrering var hovedformålet. Representanter fra BISO og ansatte fra Handelshøyskolen BI var til stede for å svare på spørsmål fra studentene og å fortelle om de mulighetene studentene har på Handelshøyskolen BI. Dette ble fulgt opp av Coffee Hour der formålet er å tilrettelegge for at studenter kan bli kjent med hverandre samtidig som de kan få hjelp av Handelshøyskolen BIs ansatte til å løse både faglige og sosiale utfordringer. Coffee Hour arrangeres to ganger i uken på campus Oslo, og mellom 500 og 700 studenter møter opp hver gang. Tilsvarende arrangement ble også gjennomført på alle Handelshøyskolen BIs læresteder utenfor Oslo.

Som et ledd i å hjelpe studentene å komme i kontakt med hverandre og finne noen å studere sammen med, opprettet Handelshøyskolen BI et registreringsskjema på Studentportalen der de kunne få hjelp til å danne studiegrupper. Mer enn 200 studenter benyttet seg av dette tilbudet i løpet av 2022. Handelshøyskolen BI tilbyr også et faglig veiledningstilbud der dyktige BI-studenter bidrar som læringsassistenter. I 2022 gjennomførte 100 læringsassistenter til sammen ca. 400 oppgaveveiledninger i 39 kurs. I tillegg var de tilgjengelige for drop-in veiledninger gjennom hele studieåret.

I et samarbeidprosjekt mellom studentorganisasjonen BISO og Handelshøyskolen BI ble appen BI Student videreutviklet. Ved å laste ned appen kan studentene melde seg inn i BISO, betale medlemsavgiften og få tilgang til forskjellige medlemsfordeler.

3.3.2.4 Innovasjon i programportefølje og leveringsformer

Handelshøyskolen BI skal være en ledende, internasjonal europeisk handelshøyskole. Derfor må studieprogrammene hele tiden utvikles slik at stiftelsen leverer fremragende utdanning som forbereder studentene til en internasjonal, digital og bærekraftig fremtid. Samtidig har myndighetene krav og forventninger til utdanningssektoren, og de senere årene har det særlig vært søkelys på økt mobilitet over landegrensene, arbeidslivsrelevans i utdanningsløpet og muligheten til å «lære hele livet».

Et viktig prosjekt i dette arbeidet er videreutviklingen av Handelshøyskolens BIs bachelormodell. Arbeidet med den reviderte bachelormodellen er omfattende og har pågått over flere år. Også i 2022 har dette arbeidet vært en viktig prioritet. Den reviderte modellen vil lanseres høsten 2023 og legger opp til økt internasjonalisering gjennom utveksling og mer arbeidslivsrelevans gjennom for eksempel praktikantplasser i bedrifter.

Dagens studenter har høye krav og forventninger når det gjelder kvalitet i undervisningen, fleksibilitet og digitalisering. Gjennom pandemien ble studentene også vant til økt bruk av digitalisering, og dette preger forventningene til hvordan Handelshøyskolen BI skal levere undervisning i årene fremover. Dette adresseres i prosjektet Future Programme Delivery, som tar for seg hvordan høyere kvalitet i undervisningen og utviklingen av digitale løsninger skal føre til en bedre læringsopplevelse. Prosjektet skal også utvikle de digitale og fysiske læringsmiljøene ved Handelshøyskolen BI.

På Executive-området har Handelshøyskolen BI i 2022 fortsatt utviklingen av «stackable programmes», som innebærer å dele opp kurs i flere kortere moduler. Nytt i 2022 var at alle deltakere får et digitalt deltakerbevis som utstedes ved hjelp av blokkjede-teknologi og som kan deles med mulige arbeidsgivere eller i sosiale medier. Fremover forventes det at stadig flere Executive-studenter vil ønske seg korte og intensive kurs som lar seg kombinere med andre forpliktelser. Handelshøyskolens Short Learning Modules er bare ett av flere mulige kurskonsepter som nå samles under produktnavnet Executive Short Courses. Handelshøyskolen BI vil lansere flere ulike kurstyper i denne kategorien, både med og uten studiepoeng, fremover.

I 2022 gjennomførte Handelshøyskolen BI en pilot på et nytt studietilbud innen ansvarlig ledelse knyttet til bruk av data og kunstig intelligens, og en ny digital kortkursserie innen bærekraft spesielt rettet mot små og mellomstore bedrifter. Begge tilbudene var resultater av utviklingsprosjekter finansiert av Direktoratet for Høyere Utdanning og Kompetanse. Disse to utdanningstilbudene, sammen med et tredje tilbud innen digital etterlevelse og jus, vil lanseres i markedet i 2023.

Heltidsstudier med førstegangsoppstart i 2022:

- Bachelor of Digital Business
- Master of Science in Digital Communication Management
- Master of Science in Data Science for Business
- Master of Science in Leadership and Organisational Psychology ble lansert ved campus Bergen

Executive-kurs og studier med førstegangsoppstart i 2022:

- Storytelling som strategisk verktøy (Executive Master-program)
- Multicultural leadership (Executive Master-program)
- Bærekraft i praksis (Executive Master-program)
- Customer Experience Management (Executive Master-program)
- Ledelse under konstant endring (Short Learning Module)
- Prosjektledelse (nettkurs)
- Marketing Communication (nettkurs)
- Distribusjon (nettkurs)
- Digital Innovasjon (Bachelor of Management-kurs)

3.3.2.5 Stipender og praktikantplasser

Dyktige kandidater krever fremragende studenter. Attraktive stipender er et godt virkemiddel for å tiltrekkes de beste studentene. 91 studenter, fordelt på 51 kvinner og 40 menn, 26 bachelorstudenter og 65 masterstudenter, og 30 nasjonaliteter fra 5 kontinenter, mottok stipend fra Handelshøyskolen BI i 2022. I 2022 ble følgende stipender utlyst:

- BI Presidential Scholarship
- MSc International Scholarship
- Bachelor International Scholarship
- MSc International – Bergen
- BI Baccalaureate Scholarship
- Women in Finance and Tech
- BI-Luiss Joint Masters In Marketing Scholarship
- A. Wilhelmsen Foundation Scholarship

Stipendene finansieres av Handelshøyskolen BI, med unntak av «BI-Luiss Joint Masters In Marketing Scholarship» som er et samarbeid med Luiss-universitetet i Roma, og «A. Wilhelmsen Foundation Scholarship» som finansieres av A. Wilhelmsen-stiftelsen.

Disse stipendene underbygger målet om økt internasjonalisering og mangfold. I 2022 ble for første gang stipendet Women in Finance and Tech delt ut. Formålet med stipendet er å tiltrekke kvinnelige toppstudenter til Handelshøyskolen BIs program innen finans, datavitenskap og forretningsanalyse. Stipendet viser også Handelshøyskolen BIs forpliktelse til å fremme kjønnsbalanse i bransjer tradisjonelt dominert av menn.

I tillegg til disse etablerte stipendene lanserte Handelshøyskolen BI i 2022 et hjelpeprogram for ukrainske studenter i kjølvannet av den russiske invasjonen av Ukraina. Siden august 2022 har dette programmet støttet til sammen 10 bachelor- og masterstudenter med midler til å dekke både studieavgift ved Handelshøyskolen BI og livsopphold.

Handelshøyskolen BIs studiepoenggivende praktikantprogram (internship) er et attraktivt tilbud som gir studenter både på bachelor og masternivå muligheten til å kombinere arbeidserfaring med studier på en måte som forbedrer læringen på begge områder. Ved å jobbe i en bedrift får studentene øvelse i å bruke teorier og modeller til å løse praktiske problemstillinger. Dette understøtter relevansen i den faglige kunnskapen. Samtidig får næringslivet tilgang til oppdatert faglig kunnskap, dyktige hoder og muligheten til å møte behovet for ny kunnskap når de forbereder og planlegger aktivitetene for sine praktikanter.

I 2022 hadde 307 bachelorstudenter og 297 masterstudenter praktikantplass som en del av timeplanen, mot henholdsvis 336 og 282 i 2021. 10 bachelorstudenter hadde praktikantplass i egen bedrift, mot 20 i 2021. I revidert bachelormodell, som lanseres i 2023, vil flere bachelorstudenter få mulighet til å velge praktikantplass i sitt studieløp.

Antallet studenter som velger praktikantprogrammet er relativt likt når man sammenlikner 2022 og 2021, men sammenlikner man utviklingen over flere år ser man at antallet studenter som velger praktikantprogrammet har økt de senere årene. Dette er et resultat av økt oppmerksomhet rundt ordningen, aktivt innsalg mot bedrifter og endringer i kursleveransen som åpner opp for et større inntak på master.

3.3.3 Prioritering 2 – Topp faglig kvalitet

3.3.3.1 Utvikling av faglig stab - sammensetning, rekruttering og organisering

Handelshøyskolen BIs faglige virksomhet er organisert i ni institutter. Alle forskningsprosjekter som Handelshøyskolen BI enten er institusjonell eier av eller deltar som partner i er registrert i den nasjonale forskningsdatabasen Cristin.

Les mer om BIs faglige virksomhet her: www.bi.no/forskning

I 2022 har Handelshøyskolen BI fortsatt arbeidet med å videreutvikle forskningssentrene, BI Research Centres, som alle representerer forskningsfronten på sine områder. Forskningssentrene leverer høy forskningskvalitet, publiserer i de fremste tidsskriftene innen de respektive fagområdene, og skal ha en høy grad av ekstern finansiering. Sentrene har både nasjonalt og internasjonalt fokus og samarbeider med både akademiske partnere, næringsliv og samfunn. For å sikre at BI Research Centres leverer i samsvar med intensjonen planlegges en ekstern evaluering av alle ti sentrene høsten 2023.

Det er en ambisjon at Handelshøyskolen BI gjennom sitt faglige virke skal markere seg på den internasjonale forskningsarenaen, og samtidig utvikle studentenes faglige kompetanse og ferdigheter gjennom undervisning med høy læringsverdi. Relevans og innflytelse på praksis skal blant annet sikres gjennom utstrakt kontakt med arbeidslivet. Undervisningen skal bygge på forskningsfronten og vise praktisk relevans for arbeidslivet. Rekruttering av fremragende akademikere til vitenskapelige stillinger med en sterk forskningsproduksjon vil fortsatt ha prioritet. Samtidig vil det også være nødvendig å rekruttere til pedagogiske stillinger for å sikre tilstrekkelig undervisningskapasitet fremover.

Handelshøyskolen BI legger til grunn følgende rammeverk for utvikling av fremragende forskning og undervisning:

- Utvikle banebrytende forskning som kan brukes i programmene våre og ha innvirkning på samfunnet
- Fortsette å rekruttere og beholde fremragende forskere for å fremme internasjonal forskning som adresserer sentrale samfunnsutfordringer i høykvalitetspublikasjoner og fremragende relevant ekstern forskningsfinansiering
- Implementere undervisningspraksis for å forbedre studentenes læringsutbytte og gi inspirerende læringsopplevelser
- Integrere digital teknologi, støtte fra læringsdesignere og pedagogikk i utformingen av kurs og studieprogrammer
- Styrke fakultetsledelsen med klare karriereveier og utviklingsmuligheter
- Videreutvikle BIs fakultetsansatte og samkjøre BIs programtilbud med dem

I forbindelse med at Handelshøyskolen BI har fått godkjenning til å starte opp et Masterstudium i jus er fagmiljøet ved institutt for rettsvitenskap og styring styrket betraktelig. Det har vært foretatt en rekke kallelser på professornivå av personer som skal utvikle programporteføljen og undervise disse fagene fra høsten 2023.

3.3.3.2 *BI Research Assessment*

Handelshøyskolen BI gjennomfører regelmessig en ekstern fagfelleevaluering, BI Research Assessment (BIRA), av stiftelsens forskning og fagmiljøer. Formålet med BIRA er å få en helhetlig, grundig og uhildet evaluering av forskingsaktiviteter, ledelsens prioritering av ressurser og i hvilken grad stiftelsen lykkes i å skape et miljø som fremmer fremragende forskning. En ekstern komité ble nedsatt i 2021, og endelig rapport med anbefalinger var klar juni 2022. De mest sentrale anbefalingene fra komiteen var:

- Insentiver forskningsproduksjon ved å frikjøp av tid til forskning, og etabler tydelige opprykkskriterier
- Sikre og kommuniser like og tydelige forskningsvilkår for alle faglige på tvers av instituttene
- Utforme en langsiktig og tydelig strategi for å møte utfordringene med undervisningskapasitet gjennom rekruttering og riktig faglig sammensetning
- Ytterligere internasjonalisering ved å levere flere kurs på engelsk, fokus på rekruttering fra det internasjonale arbeidsmarkedet og holde på de internasjonale faglige som er ved Handelshøyskolen BI
- Utvikle en tydelig strategi og etablere en evalueringsprosess av forskningssentrene, og sikre at denne er kommunisert ut på tvers av alle institutter og sentre
- Gjennomføre en grundig benchmarking av BI opp mot internasjonale institusjoner som det er naturlig at BI sammenligner seg med

3.3.3.3 Bærekraft og påvirkningskraft

Det store spørsmålet om bærekraft skal belyses i så vel forskning som utdanning ved Handelshøyskolen BI. Dette dreier seg både om bærekraft som sådan, og om bærekraft som en problemstilling i andre disipliner. Kunnskapen om bærekraftsspørsmålet skal være forskningsdrevet.

Les mer om bærekraft i forskningen her: [Sustainability Research](#)

Forskning ved Handelshøyskolen BI skal utgjøre en forskjell. For å få innsikt i dette har Handelshøyskolen BI kartlagt samfunnsbetydningen av stiftelsens forskning de senere årene.

Les om samfunnsbetydningen av forskning ved Handelshøyskolen BI her: [Societal Impact of Research](#)

Les hele rapporten her: [BIRA 2022](#)

3.3.3.4 Eksternfinansiert forskning

I 2022 hadde Handelshøyskolen BI eksternfinansierte forskningsprosjekter med en samlet omsetningsverdi på 49,3 mkr, mot 35,3 mkr i 2021. Dette er en svært gledelig økning som delvis skyldes at pandemien har ført til en forskyvning av mange forskningsaktiviteter, men som også er et resultat av et målrettet arbeid med særlig vekt på Forskningsrådets og EUs programmer.

Antallet søknader har totalt sett holdt det samme høye nivået som i 2021, men andelen søknader med Handelshøyskolen BI som prosjekteier var noe lavere i 2022.

BI-forskere sitter i styringsgruppen til to prosjekter i COST-nettverk og for første gang har en BI-forsker fått innvilget en søknad til CAS prosjekt (The Centre for Advanced Study at The Norwegian Academy of Science and Letters).

Handelshøyskolen BI har i 2022 fortsatt å styrke administrative støttefunksjoner med både ressurser og kompetanse i Forskningsadministrativ avdeling (FA) som er stiftelsens sentraladministrasjon for forskningsstøtte. FA har i hovedsak tre ansvarsområder; eksternfinansiert forskningsstøtte, håndtering av forskningsdata og Handelshøyskolen BIs doktorgradsprogram.

3.3.3.5 Publiseringer og publiseringspoeng

Handelshøyskolen BI er svært fornøyd med de foreløpige resultatene knyttet til den vitenskapelige produksjonen i 2022. Måler har vært å øke både den internasjonale vitenskapelige publiseringen og andelen artikler i topprangerte vitenskapelige tidsskrifter.

Andelen artikler publisert i vitenskapelige tidsskrifter ser ut til å øke i 2022*. Andelen publikasjoner kategorisert som nivå 2 viser en god utvikling, og også antall publiseringer i topp-tidsskrifter (FT, ABS4*, ABS4) ser ut til å øke.

**Samtlige publiseringstall for 2022 er foreløpige tall (per februar 2023). Endelige tall offentliggjøres i april.*

3.3.3.6 Læringsorientert og påkople

Handelshøyskolen BI mottar økonomisk støtte fra selskaper og andre givere gjennom finansiering av gaveprofessorater. Pr 2022 har stiftelsen to gaveprofessorater.

- **Professor Randi Lunnan** – Institutt for strategi og entreprenørskap
Skipsreder Tom Wilhelmsens stiftelse har opprettet et gaveprofessorat som skal gi støtte til fremtidsrettet forskning på innovasjon og næringsutvikling innen havbaserte næringer. Handelshøyskolen BIs rolle er å styrke forskning på kommersialisering av teknologi, nye forretningsmodeller, bærekraftig håndtering av ressurser og forståelse for de globale markedene innen havnæringene. Professoratet ble først opprettet for perioden 2019-2022, men ble i 2022 videreført for en ny femårs periode.
- **Professor Ragnhild Kvålshaugen** – Institutt for strategi og entreprenørskap
Handelshøyskolen BI skal styrke forskning, utvikling og kunnskapsformidling i den norske bygg-, anlegg- og eiendomsnæringen (BAE) gjennom et samarbeid om et gaveprofessorat med et konsortium av aktører i den norske BAE-næringen, herunder Backegruppen, Norconsult, Obos og Statsbygg. Professoratet ble forlenget til ut 2022 og er knyttet til BIs senter for byggenæringen.

Et annet sentralt tiltak for å koble nærings- og samfunnsliv og academia tettere sammen, er ordningen «Executives in Residence». Dette er personer med ekspertise innen forskjellige fagfelt, som bidrar til å sikre at erfaring og praksisnær kompetanse knyttes tett opp mot forskningsmiljøet og studentene. I 2022 var fem personer ansatt som Executive in Residence ved Handelshøyskolen BI:

- | | |
|----------------------------|--|
| • Berit Svendsen | Leder i Vipps Internasjonal
Tilknyttet Institutt for strategi og entreprenørskap |
| • Jostein Tvedt | Sjefsstrateg i Danske Bank
Tilknyttet Institutt for strategi og entreprenørskap |
| • Tom Remlov | Tidligere operadirektør og teatersjef
Tilknyttet Institutt for organisasjon og ledelse |
| • Sindre Støer | Leder i Verdipapirforetakenes Forbund
Tilknyttet Institutt for rettsvitenskap og styring |
| • Odd-Harald Berg Wasenden | Partner i advokatfirmaet Arntzen de Besche
Tilknyttet Institutt for rettsvitenskap og styring |

3.3.4 Prioritering 3 – Connectedness

3.3.4.1 Et mer påkoblet BI

Handelshøyskolen BI mener at et tett samarbeid mellom organisasjoner og virksomheter fra den akademiske, private og offentlige sfæren har avgjørende verdi for både forskning, utdanning og verdiskaping. Det er dette Handelshøyskolen BI kaller «Connectedness». Gjennom gjensidig berikende samarbeid og partnerskap skal Handelshøyskolen BI være en sentral støttespiller for utviklingen av et sterkere næringsliv og offentlig sektor, relevante utdanningsprogrammer og et bærekraftig Norge.

I 2022 har Handelshøyskolen BI videreutviklet og skapt nye arenaer for interaksjon med relevante samarbeidspartnere og alumni. Stiftelsen var til stede på flere viktige samfunnsarenaer for forskningsformidling og kontakt med næringslivet, som Arendalsuka, ONS Conference i Stavanger og Oslo Business Forum. Gjennom deltakelse på disse arenaene styrker Handelshøyskolen BI sin posisjon som samfunnsaktør og skaper nye muligheter for samarbeid med næringslivet.

Handelshøyskolen BI er medlem av flere handelskamre og klyngeorganisasjoner, som The Life Science Cluster, GCE Ocean Technology, Norway Health Tech, The Seafood Innovation Cluster og D-Box. Formålet er å bygge nettverk og å være til stede på arenaer der samfunnsutviklingen blir diskutert.

Gjennom 2022 har Handelshøyskolen BI jobbet med å etablere et utdanningsfond og et forskningsfond. Formålet med disse fondene er at næringsliv og enkeltpersoner skal kunne knytte enda sterkere kontakt med Handelshøyskolen BI, og bidra med støtte til forskningsprosjekter og studentaktiviteter.

3.3.4.2 Alumni og arrangementer

BI Alumni er et globalt nettverk med 200 000 tidligere studenter fra over 80 land som har fullført en grad ved Handelshøyskolen BI. Tidligere BI-studenter er stiftelsens viktigste ambassadører, både i Norge og utlandet. Disse bidrar aktivt tilbake til Handelshøyskolen BI ved for eksempel å tale på

gradueringer, delta i podkaster, gi arbeidslivsinnsikt og tilrettelegge for internship. Flere hundre tidligere alumni bidro tilbake til Handelshøyskolen BI gjennom slike aktiviteter i 2022.

De mest engasjerte alumni sitter som medlemmer i Alumni Advisory Board (AAB) hvor det er ønskelig at tidligere studenter med sterk næringslivstilknytning er representert. I 2022 møtes AAB to ganger og ga innspill på temaene digitalisering av studier og bærekraft som tema i kurs og programmer.

I løpet av 2022 ble det igjen mulig å gjennomføre fysiske arrangementer, og det ble sendt ut invitasjoner til mer enn 100 av stiftelsens sine åpne arrangementer. I tillegg fasiliterte Handelshøyskolen BI et titalls arrangementer spesielt rettet mot alumni.

Et konkret eksempel på Handelshøyskolen BIs strategiske og langsiktige forskningsformidling og alumniarbeid er den populære foredragsserien Lederens Verktøykasse. Gjennom 2022 har Handelshøyskolen BIs forskere presentert relevant forskning på forskjellige ledelsesrelaterte temaer for flere tusen deltakere. 2022 var også året da Lederens Verktøykasse feiret 10-årsjubileum.

Handelshøyskolen BI arbeider aktivt med å skape den beste digitale alumni-opplevelsen. I 2022 ble det dedikert prosjektmidler til forbedring av stiftelsens alumnidata og prosjektet vil bli gjennomført i løpet av 2023. Mer treffsikker kommunikasjon vil gi mer spisset informasjon til tidligere studenter og bidra til økt alumni-engasjement.

3.3.4.3 Dialog med næringslivet

Den tette dialogen med næringslivet bidrar til å sikre relevant arbeidslivsinnsikt og utvikling av Handelshøyskolen BIs kurs, programmer og andre aktiviteter. Dette er dessuten helt i tråd med regjeringens ambisjoner om styrket relevans i høyere utdanning.

Handelshøyskolen BI har gjennom 2022 arrangert flere møter med ulike bedrifter og bransjeorganisasjoner for å få innspill til ulike innovasjonsprosesser for kurs og programmer. I tillegg har Handelshøyskolen BI i løpet av 2022 etablert flere Programme Advisory Councils for bachelor- og masterstudiene. Dette er en arena der medlemmene gir tilbakemeldinger som bidrar til å sikre at studieprogrammene fyller relevante kompetansebehov i arbeidslivet. Handelshøyskolen BI har nå til sammen 25 Programme Advisory Councils.

Et eksempel på studentaktivitet som skaper næringslivsrelevans er Master Merit Society der dyktige masterstudenter kobles sammen med utvalgte næringslivspartnere. I 2022 har Accenture og Gjensidige vært med som partnere. I tillegg blir samarbeidspartnerne koblet på i andre relevante aktiviteter som er åpne for alle Handelshøyskolen BIs bachelor- og masterstudenter.

Et annet viktig verktøy for å knytte næringsliv, studenter og alumni sammen er Handelshøyskolen BIs Karriereportal der bedrifter kan formidle ledige stillinger og studenter finner sine internshipstillinger. I 2022 ble 2.500 stillinger publisert og 7.500 unike student- og alumnibrukere logget seg inn på portalen.

3.3.4.4 BI Corporate

Corporate-avdelingen ved Handelshøyskolen BI jobber med verdidrevet leveranser til offentlig og privat sektor. I 2022 leverte BI Corporate 41 prosjekter og omsatte for 101 mkr, mot 90 mkr året før. Corporate-kunder ønsker langsiktige partnere for endring, innovasjon, verdiskaping og prosessbasert problemløsning der praksis veier tyngst. I de senere årene har Handelshøyskolen BI sikret seg

nasjonale posisjoner innen utdanningsledelse, helseledelse, skatte- og avgiftsrett og sikkerhetsledelse.

Innen skole- og barnehagesektoren har Handelshøyskolen BI oppdrag på flere nasjonale og regionale program frem til 2025. I 2022 fullførte første kull i fire nye nasjonale program for skole- og barnehageledere på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet. Handelshøyskolen BI fikk også fornyet tillit og starter, på oppdrag fra Oslo kommune, opp et nytt program for pedagogiske ledere i barnehager.

I 2022 startet det tredje kullet på topplederprogrammet for helsesektoren. På den avsluttende samlingen for kull to var Helse- og omsorgsminister Ingvild Kjerkol invitert og hun engasjerte med innlegg og diskusjon med topplederne. For det åttende kullet i den nasjonale lederutdanningen for primærhelsetjenesten ble det introdusert et nytt program, og programmet Ledelse av tjenesteutvikling ble lansert som et tilskudd til porteføljen. Det ble gjennomført tre klasser av programmet rettet mot allmennlegetjenesten i 2022.

Topplederprogrammet Horisont er spesialdesignet for Veidekkes 150 øverste ledere. I 2022 fullført det første kullet, og kull to startet opp. I tillegg hadde lederutviklingsprogrammer for OBOS, PWC, Institutt for Energiteknikk, og Maritime Bergen oppstart i 2022. Handelshøyskolen BI styrker dermed sin posisjon innen bygg, anlegg- og eiendom og den maritime sektoren.

Med Skatteetaten som samarbeidspartner og kunde har Handelshøyskolen BI de siste tolv årene tilbudt en svært populær mastergrad innen skatte- og avgiftsrett. Mastergraden med spesialisering i sikkerhetsledelse opplever også en jevn tilgang av studenter. Det langvarige samarbeidet med NorgesGruppen og Coop fortsetter, og de har også i 2022 hatt gjenkjøp av program innenfor henholdsvis forhandlinger og butikkøkonomi. BI Corporate har lyktes med strategien og i 2022 skapt sterk vekst i programmer i samarbeid med privat næringsliv.

3.3.4.5 Satsning på innovasjon

Siden 2004 har et fagmiljø ved Handelshøyskolen BI utviklet en unik faglig kompetanse på innovasjonsprosesser internt i store selskaper og for mindre selskaper i vekst, deriblant hvordan teknologiselskaper kan vokse i internasjonale store markeder. Dette har vært omsatt til programmer for norske teknologiselskaper siden 2018. Gjennom arbeidet har Handelshøyskolen BI markert seg som ledende i Norge på denne tematikken. Flere innovasjonsselskaper, klynger og teknologimiljøer etterspør denne kompetansen fra Handelshøyskolen BI. Målet fremover er å finne bærekraftige samarbeidsformer og tilstrekkelig antall leveranser for at aktiviteten skal kunne utvikles og styrkes på en bærekraftig måte.

Gjennom BI Startup får BI-studenter kompetanse innen entreprenørskap, veiledning og en kobling til økosystemet for innovasjon. BI Startup er i sterk utvikling og har pr 2022 over 60 registrert medlemmer som er en del av prosjektet. I 2022 jobbet BI Startup med å lage et fundament som muliggjør at flere studenter kan benytte seg av tilbudet. BI Startup Roadshow og Extreme Tech Challenge er direkte resultater av denne. Roadshowet er et arrangement på alle stiftelsens læresteder som utfordrer studentene til å presentere sine ideer og hvor den beste ideen fra hvert lærested deltar på en finale i Oslo.

3.3.4.6 Partnerforum

Partnerforum er et samarbeid mellom Handelshøyskolen BI, Universitetet i Oslo og 21 aktører fra statlig forvaltning. Kompetanseutvikling og nettverksbygging på tvers av fag og sektorer er sentralt i samarbeidet, der målet er å utvikle og dele kunnskap innen relevante og aktuelle temaer for ansatte i

statsforvaltningen. I 2022 ble det avholdt 19 arrangementer der Handelshøyskolen BI delte sin forskning innenfor temaer som demokratiutfordringer, EØS-rett, fremtidens kompetansebehov og samordning i staten. Arrangementene hadde samlet sett over 100 innledere og rundt 5.500 deltakere.

3.3.4.7 *Forskning som forandrer*

Handelshøyskolen BIs forskere bidrar til samfunnets utvikling gjennom forskning på internasjonalt toppnivå. Disse forskerne er en viktig stemme i samfunnsdebatten, og flere har i løpet av 2022 deltatt i utvalg og mottatt forskjellige priser. Noen eksempler er:

- **Professor GURI HJELTNES** ble utnevnt til ridder av 1. klasse av Den Kongelige Norske St. Olavs Orden på bakgrunn av hennes mangeårige arbeid med å fremme kunnskap om okkupasjons- krigshistorie, særskilt innen temaer om krigsseilere, holocaust, antisemittisme og ekstremisme.
- **Førsteamanuensis SVEN KLINGLER** mottok midler fra Det europeiske forskningsrådets Starting Grant på 1,5 millioner euro for sitt forskningsprosjekt på friksjoner mellom långivere og låntakere i finansmarkedet.
- **Førsteamanuensis GENARO SUCARRAT** ble utnevnt til Oslo-ambassadør av Oslo Convention Bureau. Målet er å få flere internasjonale konferanser til hovedstaden.
- **Førsteamanuensis PER ESPEN STOKNES** ble tatt opp som fullverdig medlem i tenketanken Club of Rome. Dette gir BI tilgang til et sterkt internasjonalt nettverk av eksperter og forkjempere for bærekraftig utvikling.
- **FORSKNINGSRÅDET** tildelte 2,7 mkr til tre forskningsgrupper ved BI, innen temaene arbeidsrett, reguleringer for IT-sikkerhet og EU-lovgivning. Midlene skal brukes til å opprette og drive nasjonale og internasjonale forskningsnettverk som bidrar til ny og innovativ juridisk forskning.
- **SKIPESREDER TOM WILHELMSENS STIFTELSE** tildelte Handelshøyskolen BI 11,7 mkr til forskning på havnæringer. Stiftelsen videreførte finansieringen av sitt gaveprofessorat til **professor RANDI LUNNAN** for en ny 5-årsperiode, i tillegg til å etablere et nytt doktorgradsstipend.
- **Forskningsprofessor ANDERS GUSTAFSSON** ble i juli 2022 utnevnt til styret i American Marketing Association (AMA). AMA er en non-profit organisasjon og en av verdens største og mest anerkjente markedsføringsorganisasjon.
- **Postdoktorstipendiat GILBERT KOFI ADARKWAH** ble en del av Advisory Council til det prestisjefylte tidsskriftet Harvard Business Review.
- **Professor FABIAN ANDSEM HARANG** fikk tildelt midler til forskningprosjektet Signatures for images fra The Centre for Advanced Study (CAS). Prosjektet bringer sammen eksperter fra forskjellige deler av matematikkfeltet, både nasjonalt og internasjonalt.
- **Forskningsprofessor ESPEN R. MOEN** og **førsteamanuensis PLAMEN T. NENOV** ble tildelt Hicks-Tinbergen prisen 2022 for deres artikkel "Buying first or selling first in Housing markets" i Journal of the European Economic Association.

3.3.5 Prioritering 4 – Fremragende drift

3.3.5.1 Førsteklasses studentservice

I 2021 startet prosjektet Biblioteket 2030, og dette har pågått gjennom 2022. Dette er et oppussings- og oppgraderingsprosjekt på campus Oslo, som skal skape et nytt, spennende og fremtidsrettet bibliotek. Biblioteket skal både overraske og inspirere, og samtidig gi gode rammer for ulike læringsaktiviteter. Biblioteket skal bli et rom og en tjeneste som kan endre seg i takt med nye måter å innhente informasjon på, ulike undervisningsformater og læringsaktiviteter i endring.

Handelshøyskolen BI tilbyr ekstra oppfølging og tilrettelegging for studenter med spesielle behov. I 2022 fikk 15 studenter med ulike funksjonsnedsettelser og læringsvansker personlig veiledning i utfordrende kurs gjennom hele studieåret.

Avdelingen Student Experience leverer tjenester og tilbud til Handelshøyskolen BIs heltidsstudenter. Formålet med tilbudet er å styrke den opplevde og reelle arbeidslivsrelevansen av studiene ved Handelshøyskolen BI. I 2022 har studentene fått tilbud om kurs og ferdighetstrening i relevante verktøy med mål om å lette læringen til den enkelte student og styrke deres kandidatprofil. Studentene har også fått tilbud om forskjellige læringsarenaer og treffpunkter mellom næringsliv og studenter, blant annet gjennom Handelshøyskolen BIs praktikantprogram og caseløsninger.

3.3.5.2 Administrative støttefunksjoner

Med drøyt 20.000 studenter, mer enn 150.000 forelesnings-/veiledningstimer, og over 2.000 kursarrangementet med tilhørende eksamensarrangementer, er time- og eksamensplanlegging og tilgrensede prosesser en omfattende aktivitet ved Handelshøyskolen BI. Resultatet av disse prosessene er naturligvis av stor betydning, både for studentene og for mange faglig så vel som administrativt ansatte. Gjennom 2022 har Handelshøyskolen BI jobbet videre med et prosjekt som ble startet i 2021. Prosjektets mandat er å få på plass gode, velfungerende og felles tekniske støttesystemer, som både forenkler selve prosessen og bedrer forutsigbarheten når det gjelder semesterfullføring for studenter og forelesere. Formålet med Semesterplanprosjektet er å etablere felles og tydeligere arbeidsprosesser som gjør det enklere å forstå hvordan dette viktige arbeidet utføres. I 2022 ble det besluttet å samle ansvaret for time- og eksamensplanlegging i én felles avdeling for semesterplanlegging, og det har vært arbeidet med å forenkle disse arbeidsprosessene sett i sammenheng med ny organisering og nytt støttesystem. TimeEdit ble valgt som systemstøtte. Dette er et planleggingsverktøy som benyttes både i norsk og internasjonal UH-sektor og arbeidet med implementeringen av dette er påbegynt. Systemet forventes å være klart til bruk sommeren 2023.

Handelshøyskolen BI har også fortsatt å styrke administrativ forskningsstøtte gjennom Forskningsadministrativ avdeling (FA). Med tilstrekkelige og kompetente ressurser er FA BIs sentraladministrasjon for forskningsstøtte, bestående av de tre hovedansvarsområdene eksternfinansiert forskningsstøtte, BIs PhD-program og håndtering av forskningsdata.

I 2021 ble det også besluttet å etablere en sentral instituttadministrasjon for å understøtte administrasjonen ved de ni instituttene. I løpet av 2022 ble de nødvendige rekrutteringene gjort. Avdelingen er nå i operativ drift og vil etter hvert bli en verdifull ressurs for øvrig instituttadministrasjon.

Et viktig formål med både FA og sentral instituttadministrasjon er å redusere den administrative byrden på faglig ansatte. Disse to avdelingene representerer i liten grad noen økning i

administrasjon, men snarere en flytting av administrative funksjoner. På denne måten frigjøres faglige ressurser.

3.3.5.3 Digitale støttesystemer

Parallelt med utviklingen av InfoHub har Handelshøyskolen utviklet og tatt i bruk et nytt kunderelasjonssystem «BI Customer Experience» (BICX). Systemet sikrer nødvendig støtte for effektive interaksjoner med studenter og interessenter gjennom helhetlige og uniforme brukergrensesnitt for ansatte ved alle campuser. Foruten å gi studenter og interessenter en god behandling, bidrar systemet også i vesentlig grad til at likeartede saker blir behandlet likt uavhengig av campus og saksbehandler. Med BICX på plass, kunne Handelshøyskolen BI i 2022 ta neste steg som er å erstatte den gamle søke- og opptakswebben. Frem mot 2024 vil det bli gjennomført et prosjekt som skal skape en kundesentrert BI-søkeropplevelse som muliggjør økt selvbetjening, effektive prosesser, og gode kundeopplevelser i Applications and Admissions-domenet i BICX.

I 2021 ble det gjort en utredning for å vurdere om arbeidet med individuelle gradsplaner, kursopptak og relaterte administrative og rådgivende prosesser kan gjøres bedre for studentene og mer effektivt for Handelshøyskolen BI samtidig som risikoen for brudd på regulatoriske krav på området reduseres. Denne utredningen førte til at Handelshøyskolen BI i 2022 etablerte prosjektet «Degree Planning». Prosjektet skal levere systemstøtte for strukturering av studieplaner, veiledningsstøtte, individuelle utdanningsplaner, kursoppmelding, kvalitetssikring av vitnemål med mer, og er sentralt for å kunne levere attraktive programmer og fleksible læringsbaner.

For å sikre BI-studenter fortsatt mobilitet i Europa gjennom Erasmus-ordningen og å gjøre det enklere for studentene å søke på og fullføre et utvekslingsopphold begynte Handelshøyskolen BI i 2021 å arbeide med digitalisering av læringsavtaler og partneravtaler med Erasmus, og digitalisering og automatisering av interne administrative prosesser knyttet til utveksling. Dette vil gjøre det enklere for studentene å søke på og fullføre et utvekslingsopphold ved hjelp av mer sømløse og digitale prosesser, og det vil øke effektiviteten i de administrative prosessene gjennom økt digitalisering og enhetlige prosesser. Arbeidet ble ferdigstilt i 2022 og er nå under innfasing.

3.4 Gjennomgangstemaer i strategi og virksomhetsmål

3.4.1 Strategi og virksomhetsmål – fokusområder

Handelshøyskolen BI har gjennom 2022 fortsatt å arbeide målbevisst med implementering av tiltak og initiativ på de fire strategiske prioriteringene; attraktive programmer og dyktige kandidater, topp faglig kvalitet, connectedness, og fremragende drift. På tvers av disse prioriteringene jobber Handelshøyskolen BI spesifikt med de tre satsingsområdene bærekraft, internasjonalisering og digitalisering.

3.4.2 Bærekraft

3.4.2.1 Forpliktelse til FNs bærekraftsmål

Handelshøyskolen BI ser til alle FNs bærekraftsmål i alle deler av virksomheten, men forplikter seg i særlig grad til fire av målene: Nr. 4 – God utdanning, nr. 5 – Likestilling mellom kjønnene, nr. 13 – Stoppe klimaendringene, og nr. 17 – Samarbeid for å nå målene.

Siden 2016 har Handelshøyskolen BI som deltaker i FN-nettverket «Principles for Responsible Management Education» (PRME) også fulgt FNs seks prinsipper for ansvarlig lederutdanning. Med over 800 utdanningsinstitusjoner som medlemmer regnes PRME i dag som verdens ledende nettverk for dialog, samhandling og utvikling av ansvarlig lederutdanning. Annethvert år skal PRME-medlemmer utarbeide en rapport som redegjør for institusjonens bærekraftarbeid, med hensyn til forskning, undervisning og egen drift. I 2022 publiserte BI den siste utgaven av PRME-rapporten, som beskriver BIs arbeid med bærekraft, hvilke utfordringer vi står ovenfor og hvilke mål vi har satt oss for arbeidet fremover mot 2024.

Les den siste PRME rapporten her: [PRME Report 2022](#)

3.4.2.2 Forpliktelse til FNs klimamål

Handelshøyskolen BI ønsker å ta en aktiv rolle i arbeidet med å redusere verdens klimagassutslipp og forpliktet seg derfor i 2021 til FNs 1,5-gradersmål. Basert på fremskrivninger i tråd med prinsippene i «Science Based Targets», har Handelshøyskolen BI kommet til at virksomheten må kutte 50 prosent av sine utslipp innen 2030 for å lykkes. Dette vil medføre store endringer i aktiviteter og vaner.

Her er noen av de viktigste endringene Handelshøyskolen BI gjør:

- Øke andelen av fornybar energi i eget forbruk
- Stiftelsens arrangementer skal være sertifisert som grønne konferanser
- Vesentlig reduksjon i bruk av plast og engangsartikler
- Sterkt fokus på materialgjenvinning
- Øke levetiden på stiftelsens bygninger og møbler, og gjenbruke der det lar seg gjøre
- Utnytte digitale muligheter for å redusere forretningsreiser
- Aktivt oppfordre ansatte til å velge lavutslipps transportalternativer, også ved pendling
- Vesentlig reduksjon i rødt kjøtt til fordel for vegetarretter i stiftelsens kantiner

3.4.2.3 Bærekraft i forskning og undervisning

Deltakelsen i PRME-nettverket setter også sitt preg på forskningen og undervisningen ved Handelshøyskolen BI. Formålet med FNs seks prinsipper for ansvarlig lederutdanning er å bidra til at fremtidige ledere har kunnskapen og verktøyene til å balansere økonomiske mål og bærekraftsmål.

Gjennom forskningen skal Handelshøyskolen BI bidra til økt forståelse for den viktige rollen næringslivet har i arbeidet med å skape bærekraftige løsninger.

I 2022 etablerte Handelshøyskolen BI en ny modell for bachelorstudiene. Fra høsten 2023 vil nye studenter følge et videreutviklet bachelorprogram hvor etikk og bærekraft vil være temaer i alle studiene. Temaet bærekraft skal være integrert i minst tre fag på hvert bachelorstudium, og kurset «Doing Sustainable Business» vil være obligatorisk for alle.

3.4.2.4 Miljø- og klimaarbeid i 2022

Handelshøyskolen BI er Miljøfyrtårnsertifisert og utarbeider årlige klimaregnskap for stiftelsens fire campuser for å kartlegge eget utslipp. Stiftelsens langsiktige arbeid med miljøtiltak i egen virksomhet gir resultater. Arbeid ble sterkt preget av Covid-19-pandemien. Utstrakt bruk av hjemmekontor, digitale møter og undervisning, delvis stengte campuser, og nesten ingen reisevirksomhet ga naturligvis betydelige positive konsekvenser for utslippene. Fra 2017 til 2021 reduserte Handelshøyskolen BI CO₂-utslippene med nesten 70%. Utfordringen nå er å ivareta disse positive virkningene i en ny normalsituasjon. Det har Handelshøyskolen BI nesten lyktes med. Utslippene økte noe i overgangen til en normalsituasjon, men ligger pr 2022 fortsatt på 65% sammenlignet med 2017. Det er Handelshøyskolen BI godt fornøyd med.

Handelshøyskolen BIs fire største utslippskilder er pendling, reiser, mat og drikke, og energi. I siste klimaregnskap (2021) sto disse fire for 84% av virksomhetens samlede utslipp. Forretningsreiser ble naturligvis betydelig redusert under pandemien. Samtidig lærte pandemien oss at digitale løsninger er et reelt alternativ til reiser. I Handelshøyskolen BIs budsjett for 2023 er forretningsreiser redusert med 33% sammenliknet med før pandemien.

I 2022 besluttet Handelshøyskolen BI å ta i bruk kunstig intelligens for å styre ventilasjonsanlegget på lærestedet i Oslo. Målet med dette er å oppnå en årlig reduksjon på 15% i energiforbruket som går til oppvarming og kjøling. Størstedelen av dette arbeidet forventes ferdigstilt i 2023.

Høsten 2022 ble det arbeidet med å re-sertifisere Handelshøyskolen BIs fire læresteder for «Grønne konferanser» gjennom Miljøfyrtårnet. Alle lærestedene er nå sertifisert frem til utgangen av 2025.

Ved Handelshøyskolen BIs lærested i Oslo utredes nå mulighetene for etablering av solcellepaneler på taket. På én av bygningsmassens fire blokker vil etablering av solcellepaneler foregå i 2023, mens det tas sikte på å realisere de øvrige i 2024.

3.4.2.5 Bærekraft på agendaen til alumni

Handelshøyskolen BIs Alumni Advisory Board diskuterte i 2022, blant mye annet, viktigheten av bærekraft som en integrert del av stiftelsens studieprogrammer og hvilke forventninger næringslivet har til BI-studenters kompetanse innen bærekraft. Ved å holde tett kontakt med næringslivet via egne alumni, får Handelshøyskolen BI både viktig innsikt og gode innspill til videre utvikling av studieprogrammene.

3.4.3 Internasjonalisering

3.4.3.1 Utveksling og studentmobilitet

Etter to år med pandemi registrerte Handelshøyskolen BI i 2022 et rekordhøyt antall søknader om å reise på utveksling. Økningen var på 30 % sammenliknet med før pandemien. Dette tolkes som et tydelig signal fra studentene om at de igjen ønsker å reise, og at de ønsket et utvekslingssemester. Dessverre har mange trukket seg fra tildelte plasser til fordel for internship i bedrifter. Dette begrunnes med utfordringer knyttet til reiserestriksjoner, vanskelig og dyr boligsituasjon og økte levekostnader.

I 2022 hadde Handelshøyskolen BI 875 studenter som reiste ut og 764 studenter kom fra utlandet til Norge. Under pandemien tok Handelshøyskolen BI imot langt flere innreisende studenter enn stiftelsen sendte ut, men ved utgangen av 2022 er dette forholdet mer i balanse.

Handelshøyskolen BI registrere at det nå er høyere mobilitet mellom land i Europa og mindre med land utenfor. Dette er en styrt strategi fra norske myndigheter som ønsker en høyere mobilitet innen Europa. Stengte grenser, gjenværende koronarestriksjoner, utenrikspolitiske forhold og andre faktorer har også påvirket muligheten og interessen for å reise utenfor Europa.

Gjennom pandemien har Handelshøyskolen BI ikke gjort vesentlige endringer i partnerporteføljen. Det har imidlertid blitt gjort flere justeringer i forbindelse med det nye Erasmus-charteret som gjelder fra 2021-2027. Alle Erasmus-avtaler er nå i prosess med å fornyes fulldigitalt. For å imøtekomme alle krav i Erasmus charter har Handelshøyskolen BI gjennom de siste to årene jobbet med å digitalisere og automatisere de fleste arbeidsprosesser i forbindelse med utveksling. Målet er å kunne håndtere et høyere volum av studenter på utveksling, samtidig som digitaliseringen gjør prosessene smidigere og mer sømløse.

3.4.3.2 Internasjonal sommerskole

I 2022 satset Handelshøyskolen BI på sommerskole med fokus på masterstudenter. I samarbeid med Munch Museet arrangerte stiftelsen «The Global Innovation Challenge». Her deltok 35 studenter fra 12 nasjoner. Alle studentene representerte «Triple Crown» skoler. Studentene ble utfordret til å utvikle løsninger til et pågående prosjekt som Munch museet kunne bruke i sitt videre arbeid.

Den tradisjonelle BI Summer School leverte to bachelorkurs til internasjonale studenter og BI-studenter, men hadde færre deltagere enn før pandemien. For 2023 har Handelshøyskolen BI besluttet å ikke arrangere sommerskolen, men i stedet utvikle et nytt konsept med et attraktivt kurstilbud for sommeren 2024.

3.4.3.3 BI international case competition

Pandemien førte til at Handelshøyskolen BIs tradisjonelle internasjonale casekonkurranse i 2022 ble gjennomført digitalt. Årets hovedtemaer var internasjonal markedsføring og ekspansjon, bærekraft og agile organisasjoner. Tolv lag fra anerkjente internasjonale handelshøyskoler deltok. Casene ble levert av Handelshøyskolen BIs strategiske partnere, Tine og Gjensidige. Det første caset hadde to vinnere, National University of Singapore og FEP University of Porto. Det andre caset ble vunnet av University of New South Wales, Australia.

3.4.3.4 Kinasamarbeidet

Handelshøyskolen BIs aktivitet i Kina har vært sterkt preget av de strenge koronarestriksjonene innført av kinesiske myndigheter. For å veie opp for bortfall av reisemuligheter lanserte Handelshøyskolen BI et tilbud med egne (ikke-poengngivende) kurs for studenter og alumni. Dette ble svært godt tatt imot.

Til tross for nedstengning i Shanghai har BI-Fudan MBA-programmet i byen blitt gjennomført på en tilfredsstillende måte. Ved å levere mye undervisning digitalt fra Oslo har Handelshøyskolen BI sørget for at MBA-studentene har graduert som planlagt.

3.4.3.5 Internasjonalt alumni-engasjement og advisory board

BI International Advisory Board har i perioden 2020 til 2022 møttes virtuelt ved fire anledninger for å drøfte strategiske sentrale problemstillinger av relevans for Handelshøyskolen BIs utvikling.

Rådet, som har en rådgivende funksjon overfor stiftelsens ledelse og styre, er sammensatt av næringslivsledere med lang erfaring fra større internasjonale virksomheter, renommerte akademikere fra internasjonale utdanningsinstitusjoner, og medlemmer fra Handelshøyskolen BIs alumni-nettverk. Målet er å styrke Handelshøyskolen BI internasjonalt gjennom å la et uavhengig og eksternt organ vurdere stiftelsens rolle fra utsiden når det gjelder samfunnsrollen og strategiske prioriteringer og implementeringen av disse.

3.4.3.6 Studieprogram og fagressurser

Handelshøyskolen BI har en global tilnærming til undervisning, næringsliv og offentlig forvaltning. Faglig ansatte skal ha internasjonal erfaring og kunne bruke denne i egen forskning og undervisning. Internasjonal bakgrunn eller erfaring er høyt prioritert i rekrutteringen av forskere og pedagogiske ressurser. Stiftelsen har klare språklige retningslinjer for bruk av engelsk og norsk i forskning, undervisning, samfunnsformidling og som generelt arbeidsspråk. Språkpolitikken ivaretar både hensynet til bevaring og utvikling av norsk fagspråk (jfr. UHL §1-7), hensynet til Handelshøyskolen BIs internasjonale ambisjoner, og behovet for en god internkommunikasjon i en virksomhet der en betydelig andel medarbeidere har annet morsmål enn norsk.

Med noen få unntak gjennomføres alle masterprogram på engelsk, noe som klart øker interesse fra internasjonale studenter for disse programmene. Handelshøyskolen BI jobber også med å videreutvikle programmene for ytterligere å tiltrekke internasjonale studenter og studenter med bachelorgrader fra andre institusjoner enn handelshøyskoler.

3.4.4 Digitalisering

3.4.4.1 Digitalisering som tema i utdanningsprogrammer og forskning

Innføringen av digitalisering i programporteføljen gjenspeiler at digitalisering er en tematikk som også vies stadig økt oppmerksomhet i forskningsporteføljen. Handelshøyskolen BIs satsning på dette området har fortsatt med uforminsket styrke. Opprettelsen av «Institutt for datavitenskap og analyse» i 2020 har vært viktig for å skape et godt fagmiljø på området. Dette har båret gode frukter. Det samme har forskningssamarbeidet med Simula Research Laboratory som ytterligere styrker ekspertisen på datavitenskap. På sikt skal dette bidra til å styrke Handelshøyskolen BIs kompetanse og undervisningstilbud innen fagområdene datavitenskap og forretningsanalyse. Handelshøyskolen BI tilbyr nå både bachelor og master innen data science and business.

3.4.4.2 Digitalisering som virkemiddel i læring

Etter to år med unntakstilstand er det et tydelig skille mellom undervisning før og etter pandemien. Mer digitalisering og fleksibilitet er viktige stikkord for hva som kjennetegner den nye studie- og undervisningshverdagen. Undervisningen ved Handelshøyskolen BI har i de fleste kurs vært en kombinasjon av fysiske forelesninger og digital undervisning gjennom hele 2022.

I 2022 evaluerte Handelshøyskolen BI undervisningsmodellen som ble utviklet under pandemien. Samtidig ble det gjennomført en undersøkelse blant nåværende og potensielle BI-studenter for å lære mer om preferanser og behov knyttet til undervisning. Svarene viste at et attraktivt studieprogram ikke bare handler om hva man studerer, men også om hvordan, når og hvor man studerer. I tillegg til at undervisningen skal ha høy kvalitet og være arbeidslivsrelevant, ønsker

studentene seg i hovedsak en kombinasjon av fysisk og digital undervisning, og en høy grad av fleksibilitet.

I prosjektet «Future Programme Delivery» ser Handelshøyskolen BI på hvordan høyere kvalitet i undervisningen og utviklingen av digitale løsninger kan gi en bedre læringsopplevelse for studentene. I tillegg skal prosjektet også bidra til å videreutvikle Handelshøyskolen BIs fysiske og digitale læringsmiljøer. Samtidig er det klare forventninger fra både fremtidige arbeidsgivere og fra studenter på dette området. Arbeidsgivere forventer at kandidatene mestrer digital teknologi og evner å arbeide i et digitalt miljø, studentene forventer at det anvendes teknologi i studiene. Den videregående skolen har kommet ganske langt i bruk av teknologi. Dette bør høyere utdanning følge opp og ta et steg videre.

Avdelingen «Læringssenteret» er Handelshøyskolen BIs kompetansesenter for læring og bruk av IKT i undervisningen. Med spisskompetanse innen læringsdesign, læringsteknologi, innholdsproduksjon og pedagogisk kompetanseutvikling er Læringssenteret en viktig bidragsyter i bestrebelsen på å levere fremragende undervisning. Podkaster og video er eksempler på virkemidler som har blitt stadig mer integrert i undervisningen. I 2022 ble det for eksempel produsert omkring 9.000 videoer med nærmere 1,5 millioner visninger til sammen, og nitti podkastepisoder med omtrent 20.000 avspillinger. Erfaring viser at digitale løsninger er særlig viktig for utvikling av godt asynkront innhold, det vil si det som studentene gjør mellom klasseromsundervisningen.

3.4.4.3 Digitalisering av studentservice og drift

Handelshøyskolen BIs tidligere eksamensverktøy DigiEx har gradvis blitt faset ut de siste årene og erstattet med Wiseflow. Denne plattformen har gitt nye muligheter for gjennomføring av digitale eksamener, og 2022 var første året hvor alle Handelshøyskolen BIs eksamener ble gjennomført i Wiseflow. Høsten 2022 var første semester med ordinær gjennomføring etter pandemien. Lærdommen med digitale eksamensgjennomføringer er at dette i mange kurs er en effektiv gjennomføringsform. Denne lærdommen tar Handelshøyskolen BI med seg og gjennomfører fortsatt mange eksamener digitalt, også etter pandemien. I 2022 var 74% av alle eksamener ved Handelshøyskolen BI digitale, mot 51% i 2019.

Det pågår til enhver tid en rekke utviklingsprosjekter ved Handelshøyskolen BI som skal bidra til å realisere stiftelsens strategiske ambisjoner. Noen eksempler på digitale utviklingsprosjekter som har pågått i 2022 er:

- **Degree Planning** skal gjøre Handelshøyskolen BI i stand til å håndtere studentenes økende forventning til fleksibilitet og individuell tilpassing på veien til en grad, samtidig som vi ivaretar lønnsomheten med effektive støttesystemer og arbeidsprosesser
- **Erasmus+** EUs utvekslingsprogram for studenter i EU og EØS, krever felles digitalisering av dialogen mellom skolene i forbindelse med utvekslingsopphold. Handelshøyskolen BI har derfor implementert et nytt system for utveksling i 2022, som gir en bedre brukeropplevelse for studentene og en mer effektiv og digitalisert arbeidshverdag for ansatte
- **Nytt søker- og opptakssystem** som vil være både brukervennlig for studentene og et effektivt verktøy for administrasjonen utvikles og implementeres

3.5 Resultatrapportering på sektormål

	2021	2022
Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning		
Andel bachelorkandidater som gjennomfører på normert tid	49,5 %	52,8 %
Andelen mastergradskandidater som gjennomfører på normert tid	82,2 %	84,4 %
Andel PH. D.-kandidater som gjennomfører innen seks år	50,0 %	45,5 %
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten	4,1	3,9
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter	32,4	33,1
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk	1,28	- ¹
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter	1,09	1,76
Sektormål 2 Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling		
Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk ²	48,0	65,4
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk ²	230,9	263,8
Sektormål 3 – God tilgang til utdanning		
Gjelder ikke for Handelshøyskolen BI		
Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem		
Antall studiepoeng per faglig årsverk	2 022,3	1 838,3
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger	31,0 %	29,2 %

¹Tall foreligger ikke på rapporteringstidspunkt

²Tall i 1.000kr

3.6 Vurdering av måloppnåelse på sektormålene og resultater på nasjonale styringsparametere

3.6.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning

3.6.1.1 Andel studenter på bachelorutdanning som gjennomfører på normert tid

Å sikre studieprogresjon og å øke fullføringsgraden blant studentene er et viktig arbeid, og har høy prioritet. Handelshøyskolen BI er fornøyd med at den positive utviklingen i fullføringsgrad på normert tid blant bachelorstudentene fortsetter også i etterkant av pandemien. Imidlertid er det indikasjoner på økt frafall etter at pandemien er over og studentene nå lettere får jobb og dermed har flere alternativer til å fortsette studiene. Strykprosenten har også gått opp igjen i 2022 slik at flere ikke klarer progresjonskravene og dermed faller fra.

Pandemien har vist at både faglig og sosial integrasjon i studentmiljøet er svært viktig for studieprogresjon og for å motvirke frafall. Handelshøyskolen BI viderefører derfor mange av tiltakene som ble iverksatt under pandemien for å bidra til dette. Eksempler er «bry deg»-kampanje og «speedfriending» i samarbeid med studentforeningen for å hjelpe flere studenter til å bli kjent med hverandre. I tillegg arrangeres «coffee hour» som har vært et svært populært lavterskeltilbud under pandemien der studenter kan møte hverandre, ansatte og studentombudet. Videre får studentene hjelp til å danne kollokvie-/studiegrupper og ulike veiledningstilbud etter behov. Slike tiltak som gjennomføres ved alle Handelshøyskolen BIs læresteder.

For øvrig vises det til omtale av supplerende tilskuddsbrev i avsnitt 3.8.

3.6.1.2 Andel studenter på masterutdanning som gjennomfører på normert tid

Handelshøyskolen BI er fornøye med at fullføringsgraden for stiftelsens masterkandidater er høy sammenlignet med sektoren for øvrig, og ikke minst fornøye med at den har økt ytterligere det siste året, fra 82% til 84%. Også i 2022 har Handelshøyskolen BI operert med utsatt frist for å levere masteroppgaven for studenter som har hatt behov for dette, og mange har benyttet seg av denne muligheten. Dette vil imidlertid bli strammet inn igjen i 2023 slik at innleveringsfristen fremover blir i juli slik det var før pandemien. Også for masterstudentene videreføres igangsatte tiltak for sosialisering og forventningsavklaring ved studiestart. Handelshøyskolen BI har mange utenlandske gradsstudenter på masterstudiene, og har fokus på både faglig og sosial integrering i studentmiljøet. Dette gjelder ikke minst karriererelaterte aktiviteter for at studentene skal lykkes i arbeidslivet etter endt studium.

3.6.1.3 Andel PhD-kandidater som gjennomfører innen seks år

Handelshøyskolen BIs doktorgradsprogram skal være en drivkraft i utvikling av faglige stab. De senere årene har det blitt jobbet målrettet for å øke gjennomstrømning på studiet. Inntakskvalitet og jevn oppfølging av studentene gjennom studietiden har vært sentrale tiltaksområder.

I 2022 ble det gjennomført 6 disputaser. Andelen som fullfører innen seks år har dessverre gått ned fra 50% i 2021 til 45,5% i 2022. Dette vurderes likevel som naturlige svingninger fra år til år der utslagene blir store ettersom omfanget av antall kandidater er relativt lavt.

3.6.1.4 Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten

Resultatene fra Studiebarometeret 2022 viser en gjennomsnittsscore på 3,9 for hvorvidt studentene er «alt i alt tilfreds med studieprogrammet» de går på. Dette er en nedgang fra 4,1 året før, som speiler nedgangen i sektoren generelt i 2022. BI-studentene er normalt spesielt godt fornøye med fysisk læringsmiljø og campusfasiliteter, men spørsmål om dette ble ikke inkludert i Studiebarometeret høsten 2022. Handelshøyskolen BI var en av institusjonene der både andre- og tredjeårsstudenter fikk undersøkelsen høsten 2022. Svarprosenten var lavere hos tredjeårsstudentene som er det kullet som startet på bachelorstudiet høsten 2020 og har hatt to år med covid-restriksjoner i løpet av studiet. Undersøkelser har vist at mange av disse har slitt med å finne seg til rette både faglig og sosialt på studiet etter en amputert studiestart og mye digital undervisning. I likhet med andre institusjoner opplever Handelshøyskolen BI også i år at studentene scorer lavere på arbeidslivsrelevans mens de går på bachelorstudiet, til tross for at nær 90% av uteksaminerte kandidater fikk jobb i 2022. Dette kan skyldes at karrieretjenester og andre arbeidslivsrelaterte tiltak og arrangementer har vært digitale og dermed mindre synlige for mange under pandemien. Likevel er Handelshøyskolen BI på ingen måte fornøyd med resultatene på dette området og har høy oppmerksomhet på å synliggjøre tilknytningen til arbeidslivet gjennom hele studieløpet. Det som er positivt er at BIs studenter i større grad enn landsgjennomsnittet av Studiebarometeret opplever studieprogrammet som godt tilrettelagt med god informasjon, og at undervisningen er engasjerende. De scorer også høyere på sosialt og faglig studentmiljø enn i 2021.

3.6.1.5 Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter

I 2022 brukte Handelshøyskolen BIs studenter i gjennomsnitt 33,1 timer pr uke på organiserte læringsaktiviteter og egenstudier, som er en svak økning fra 2021. Dette er positivt, særlig tatt i betraktning at studentene i enda større grad enn før bruker tid på betalt arbeid ved siden av studiene. I 2022 brukte BI-studenter 12 timer pr uke i snitt på betalt arbeid mens landsgjennomsnittet ifølge Studiebarometeret lå på 9,4 timer.

3.6.1.6 Antall publiseringspoeng per faglig årsverk

Handelshøyskolen BIs mål for vitenskapelig publisering er knyttet dels til stiftelsens akademiske renommé, og dels til forventninger til hver enkelt medarbeiders forskningsbidrag. Målene er ikke direkte knyttet til publiseringspoeng slik de telles i forbindelse med styringsparameterne til Kunnskapsdepartementet. Årsaken til dette er at Handelshøyskolen BI er i en internasjonal konkurranse hvor publiseringspoeng, slik de er utregnet i Cristin, ikke i tilstrekkelig grad dekker de internasjonale ambisjonene. Handelshøyskolen BI legger større vekt på publikasjoner av høy kvalitet og som har kraft til å påvirke, enn på volumet av antall vitenskapelig publikasjoner i seg selv, og har hatt som mål å både øke den internasjonale vitenskapelige publiseringen og andelen artikler i topprangerte vitenskapelige tidsskrifter.

Det endelige antallet publiseringspoeng for 2022 foreligger ikke før i april, men BI anser prognosen som svært god. Andelen artikler publisert i vitenskapelige tidsskrifter har økt ytterligere i 2022, og andelen publikasjoner kategorisert som nivå 2 viser også en god utvikling. Antall publiseringer i topp-tidsskrifter (FT, ABS4*, ABS4) øker også i forhold til foregående år. Samtlige publiseringstall for 2022 er foreløpige tall (per februar 2023). Endelige tall offentliggjøres i april 2023.

3.6.1.7 Andel utreisende utvekslingsstudenter Erasmus+ av totalt antall studenter

Handelshøyskolen BI er fornøyd med en rekordhøy søkning til utveksling i 2022 etter 2 år preget av Corona, reiserestriksjoner og digitale studietilbud i Norge og utlandet. Spesielt tilbud innenfor Europa hadde høye søknadstall. De viktigste årsakene til dette er forutsigbarheten i tilbudene, kostnadsnivået, et attraktivt Erasmusstipend og geografisk nærhet til Norge i tilfelle nye restriksjoner.

3.6.2 Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

3.6.2.1 Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk

I 2022 mottok Handelshøyskolen BI 27,1 mkr i bidrag fra Forskningsrådet, mot 19,1 i 2021, og anser dette som en svært positiv økning. Handelshøyskolen BI ser dette også som en bekreftelse på at arbeidet med å bygge økt kompetanse og kapasitet knyttet til administrativ støtte rundt forskningssøknader, med særlig vekt på Forskningsrådets og EUs programmer, har gitt gode resultater.

Til tross for at bidragene fra Forskningsrådet fremdeles er relativt beskjedne, er disse prosjektene viktige 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 allianser med ledende FoU-institusjoner så vel nasjonalt som internasjonalt, og for det tredje styrkes kontakten med brukere av Handelshøyskolen 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 med hensyn til både relevans og eksellense. Sammen med FoU-midler fra offentlige virksomheter og privat næringsliv, vil NFR-prosjektene spille en stadig viktigere rolle for Handelshøyskolen BI.

Handelshøyskolen BI har ambisjoner om å øke sin eksternfinansierte forskningsaktivitet i årene fremover, og vil fortsette å styrke både kapasitet og kompetanse med klare forventninger om å få frem flere prosjekter fremover.

3.6.2.2 Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk

I 2022 hadde Handelshøyskolen BI i alt 109,5 mkr i bidrags- og oppdragsinntekter fra andre enn Forskningsrådet og EU. Dette representerer en økning på ca. 19% sammenlignet med 2021. Inntektene fordelte seg i 2022 med 16,8 mkr på forskningsprosjekter og 92,7 mkr på undervisningsprosjekter.

Av 16,8 mkr til forskningsprosjekter kom 2,4 mkr fra offentlig sektor. Handelshøyskolen BI har valgt å organisere den eksternt finansierte forskningen som en integrert del av instituttens virksomhet og gjør i så måte ingen forskjell på om det dreier seg om bidrags- eller oppdragsaktivitet, eller hvorvidt midlene kommer fra Forskningsrådet, fra privat eller offentlig sektor, eller fra andre. Begrunnelsen er ønsket om å se eksternt finansiert forskning i sammenheng med forskningen som gjøres som del av kjernevirksomheten. Dette gir et godt grunnlag for en forskningsbasert undervisning som er fundert på teori og som er relevant. Den eksternt finansierte forskningen skal, i tillegg til å bidra med kunnskap og innsikt for oppdragsgiver og for samfunnet, også gi kompetanseutvikling for enkeltforskere og forskergrupper. Handelshøyskolen BI mener derfor det er fornuftig å konsentrere den eksternt finansierte forskningen til fag- og problemområder som utfyller forskningen som ellers gjøres.

Av 92,7 mkr til undervisningsprosjekter kom 15,3 mkr fra det private næringsliv og 77,3 mkr fra statlige, fylkeskommunale og kommunale etater og virksomheter. Samlet representerer dette en økning på 13,8 mkr fra 2021. Disse undervisningsprosjektene er vunnet gjennom konkurranse eller anbud. Tematisk dreier disse prosjektene seg i hovedsak om lederutvikling i privat og offentlig sektor. Disse undervisningsprosjektene inkluderer blant annet lederutvikling for pedagogiske ledere i Oslo kommune, topplederprogram for Veidekke, lederutvikling for IFE, topplederprogram for helsetjenesten, helseledelsesprogrammet, og lederutdanning for barnehageledere og skolen. Samlet sett er det klart størst aktivitet i programmer rettet mot utdanningssektoren (skole- og barnehageledere). Videre har Handelshøyskolen BI bygget en diversifisert portefølje av helseledelseprogrammer til toppledere, mellomledere, og fast- og allmennleger. 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. Felles for alle programmer i Corporate-segmentet er at de skal bidra til positiv samfunnsutviklingen gjennom tett samarbeid med oppdragsgiver.

3.6.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning

Handelshøyskolen BI har ikke kandidatmåltall fastsatt av departementet.

3.6.4 Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

3.6.4.1 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 og har bevist at dette kan gjøres uten å komme i konflikt med kvaliteten. Kvaliteten i utdanningen er naturligvis viktig for Handelshøyskolen BI. Studiekvalitetssystemet sikrer at all utdanning ved Handelshøyskolen BI møter alle kvalitetskrav, så vel de virksomheten stiller seg selv som de NOKUT stiller til virksomheten. NOKUT godkjente kvalitetssikringssystemet og det praktiske kvalitetsarbeidet under sitt tilsyn i mars 2021. Flere internasjonale akkrediteringer har også gransket studiekvaliteten, også i lys av store

studentvolum per ansatte, og konkludert med at Handelshøyskolen BI lykkes med denne kombinasjonen av effektivitet og faglig kvalitet.

Handelshøyskolen BI fortsetter å investere i innovasjonsprosjekter for å øke utdanningskvaliteten. Dette omfatter spesielt prosjekter som utnytter de mulighetene som ligger i den pågående digitaliseringen av høyere utdanningssektor. Handelshøyskolen BI fokuserer også på kompetanseutvikling av faglige ansatte, både for å støtte opp under ulike kompetanse-løp og karriereutvikling, men også for å videreutvikle den faglige staben til å håndtere de mulighetene som ligger i digitalisering. Samtidig involveres studentene gjennom økt faglig fokus på studentrollen ved studiestart, bruk av organiserte kollokviegrupper i kvantitative fag, og mentorordninger.

3.6.4.2 Andel kvinner i dosent- og professorstillinger

Handelshøyskolen BI's «Gender Policy for Faculty» tydeliggjør stiftelsens ambisjoner knyttet til likestilling og mangfold i faglig stab. Handelshøyskolen BIs generelle mål for likestilling fastslår at kjønn skal balanseres innenfor 60-40 % i alle stillingskategorier. Det er et mål at alle kjønn skal være representert i stillinger og roller, og bidra som viktige rollemodeller i forskning, undervisning og formidling. I 2022 gjennomførte Handelshøyskolen BI flere workshops med dilemmatrening omkring forebygging av seksuell trakassering for alle ledere på alle nivåer, for tillitsvalgte og verneombud, og for HR-avdelingen. Handelshøyskolen BI adresserer også kjønnsfordeling aktivt ved rekruttering til vitenskapelige stillinger, spesielt på områder der ett kjønn er underrepresentert.

Andelen kvinner i dosent- og professorstillinger utgjorde 26,1% i 2022 mot 31,0% i 2021. Nedgang skyldes avgang og permisjon av fem medarbeidere. Handelshøyskolen BI er glad for at andelen kvinner i akademiske stillinger generelt stadig øker, både når gjelder førsteamanuensistillinger og til kvalifiseringsstillinger. I kvalifiseringsstillinger til førsteamanuensis er det pt. 40% kvinner. Dette gir grunnlag for flere kvinner i toppstillinger innen academia i fremtiden. Andelen kvinner i faglig stab er på om snaut 35%.

Handelshøyskolen BI er representert i Komiteen for kjønnsbalanse og mangfold i forskning (Kif) der professor Ragnhild Kvålshaugen er varamedlem. Kif gir støtte til og anbefalinger om tiltak som bidrar til kjønnsbalanse og mangfold i norsk forskningssektor. Utvalget fungerer som en viktig rådgiver både for Kunnskapsdepartementet og for sektoren selv.

3.7 Midler tildelt over kap. 275 post 70

Handelshøyskolen BI mottok ingen midler over kapittel 275, post 70 i 2022.

3.8 Resultater og måloppnåelse for midler tildelt i supplerende tilskuddsbrev i 2021

I supplerende tildelingsbrev av 1. februar 2022 fikk Handelshøyskolen BI tilført 3,8 mkr i økonomisk støtte til tiltak for å opprettholde studieprogresjon.

Handelshøyskolen BI har iverksatt en rekke tiltak for å redusere frafall og øke progresjonen. I tillegg til kontinuerlig å forbedre undervisningsleveransene, tar Handelshøyskolen BI rapportene om studentenes psykiske helsesituasjon på alvor. Flere av tiltakene midlene har gått til er lavterskel psykososiale tilbud. Dette er tiltak forskning har vist at har en positiv effekt, men der fraværet av

kontrollgrupper gjør det er svært vanskelig å måle resultatene fordi det er uvisst hva effekten ville vært uten tiltakene. Progresjonsforbedringene gjennom pandemien sammen med de iverksatte tiltakene ga grunnlag for forventninger om et fortsatt lavt frafall. På tross av dette opplevde likevel Handelshøyskolen BI i 2022 at frafallstallene var tilbake på samme nivå som før pandemien. Redusert frafall og økt frafall kommer i mange former. Under pandemien opplevde studentene et vanskelig arbeidsmarked som sannsynligvis økte studietilbøyeligheten, samtidig som grenser var stengt og studentmobilitet ut av landet ikke var mulig.

Hele tildelingen på 3,8 mkr ble benyttet i samsvar med forutsetningene i tilskuddsbrevet.

4 Styling og kontroll i virksomheten

4.1 Styling og kontroll i virksomheten

4.1.1 Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper

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

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

4.1.2 Risikostyring og intern kontroll

4.1.2.1 Organisering av arbeidet med risikostyring og intern kontroll

Handelshøyskolen BI har de siste årene styrket og profesjonalisert arbeidet med risikostyring og intern kontroll for blant annet å sikre at lover og regler overholdes, at interne rutiner følges, og at styringssvikt, feil og mangler avdekkes og håndteres. Dette er bakgrunnen for at avdelingen Governance, Risk and Compliance (GRC) ble opprettet i 2020. Avdelingen jobber med forebyggende, oppdagende og responderende aktiviteter, herunder;

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

GRC ivaretar også Personvernombudet og Studentombudet, og legger til rette for at disse rollene er tilstrekkelig uavhengig fra øvrig ledelse. I 2021 ble det også opprettet en ny stilling som Chief Information Security Officer (CISO) som ble lagt under GRC-funksjonen. I 2022 ble denne stillingen flyttet til Digitalavdelingen.

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

4.1.2.2 Etablering av målsettinger

Gjennom arbeidet med operasjonalisering og oppfølging av Strategi 2025 har Handelshøyskolen BI etablert tydelige mål som sikrer en målrettet drift av virksomheten. Parallelt med dette har stiftelsen systemer og rutiner for vurdering av effektiviteten i drift og ressursutnyttelse sett i sammenheng med de mål som skal nås. Her vil det alltid være avveininger mellom kortsiktige og langsiktige behov og mellom høy økonomisk effektivitet og mer ressurskrevende og ikke-økonomiske langsiktige virksomhetsmål. Handelshøyskolen BI har et bevisst forhold til disse avveiningene, blant annet gjennom mekanismer i rutineene for innovasjonsinitiativer og i porteføljestyringen av driftsprosjekter.

4.1.2.3 Risikovurderinger og kontrolltiltak

I den daglige driften forholder Handelshøyskolen BI seg løpende til den overordnede risikovurderingen. Grundigere vurderinger gjøres ved behov, men minst en gang i året. Styret blir da orientert om det oppdaterte risikobildet samtidig som det blir forelagt forslag til revisjons- og oppfølgingsplan for kommende år. Den overordnede risikovurderingen ved Handelshøyskolen BI er knyttet til Strategi 2025 og de virksomhetsmål som følger av denne. I tillegg vurderes operative risikoer som er av en slik karakter at de kan komme til å stå i veien for måloppnåelsen hvis de ikke håndteres. Dette danner grunnlaget for revisjons- og oppfølgingsplanen GRC utarbeider og iverksetter etter Styrets godkjenning. Planen for 2022 kommer frem av tabellen under:

Audit	Related risks	Purpose of audit	Responsible	Start up
Part-time lecturers	Financial fraud, financial reporting	Assess whether payments to part-time lecturers are correct and whether BI's control mechanisms are appropriate and effective	GRC	Q1
Information security	Hacking / failure in information security	Review BIs preparedness for ransomware attack	Internal Audit	Q1
Evaluation of BIs Covid-handling	Health and safety	Contribute to BI gaining experience to prevent and improve the handling of future incidents	GRC and Internal Audit	Q2
Course evaluations	Failure to meet students' expectations	Assess compliance with established procedure	GRC	Q3
Ethics	Scientific Fraud	Compliance test of established policies and procedures	GRC	Q3
Rankings	Weak rankings	Test new processes, roles, and responsibilities	GRC	Q4
Speak up	Ethical guidelines, failure in exams and/or grades	Assess speak up processes for students	Internal Audit	Q3
GDPR	External regulations	Review compliance of selected procedures	GRC	Q4
Strategy implementation	Insufficient execution of strategy	Audit put on hold due to internal evaluation and improvement plan	Internal Audit	

I 2022 utløp åremålet for Rektor og prorektorene og nye ble tilsatt i august. Samtidig fikk GRC-funksjonen ny leder etter at forrige leder valgte å takke ja til et eksternt jobbtillbud, og CISO gikk over i stillingen som avdelingssjef for Cyber Security and IT Operations. Det har tatt tid å få på plass en ny CISO slik at Handelshøyskolen BI har stått uten den siste halvdel av 2022. I sum har dette utfordret kontinuiteten i risikoarbeidet. Kontrolltiltak med planlagt oppstart i første halvår ble gjennomført i henhold til planen. Kontrolltiltak med planlagt oppstart i andre halvår viste seg derimot lite hensiktsmessig og praktisk vanskelig å gjennomføre gitt endringene i bemanningssituasjonen i GRC. Ved utgangen av 2022 foreligger det en plan for gjennomføring av disse tiltakene i 2023.

I tillegg til overordnet risikovurdering jobber Handelshøyskolen BI også systematisk med risikostyring i løpende drift og prosjekter, herunder investeringsprosjekter og IT-systemer. Innenfor HMS, IKT og økonomi/finans har stiftelsen i mange år hatt velfungerende rutiner for dette, og det legges vekt på at risikovurderinger innarbeides i allerede eksisterende prosesser og som et verktøy for å styrke kontrolltiltak.

I første halvår 2022 gjennomførte Handelshøyskolen BI prosjektet «Digitalisering av GDPR-prosesser». Foranledningen til prosjektet var en revisjon av behandlingsprotokollene i 2021 der det ble påpekt at sårbarheten i eksisterende løsning var høy. Formålet med prosjektet var å ta ned denne sårbarheten og samtidig bedre brukergrensesnittet og utnytte mulighetene for integrasjon mot andre eksisterende systemer. Ferdigstilling av prosjektet ble satt på vent da CISO gikk over i annen stilling, men vil bli videreført når ny CISO er på plass i løpet av første halvår 2023.

4.1.2.4 Informasjon og kommunikasjon

Målrettet og effektiv drift forutsetter pålitelig rapportering av styringsinformasjon. Finansiell styringsinformasjon sikres gjennom veletablerte økonomiske rapporteringsrutiner, budsjettoppfølging og et godt samarbeid med stiftelsens revisor. For programporteføljen utarbeides det årlige porteføljerapporter for de ulike programområdene. Disse rapportene er en grundig gjennomgang av alle sider ved porteføljen av studieprogrammer, fra ulike faglige forhold til markedsmessige og økonomiske forhold. Det er også etablert rapporteringsrutiner for de ulike overordnede strategiske initiativer og nøkkelindikatorer. Handelshøyskolen BI benytter en datavarehusløsning i Discover for å bygge oppunder disse og mange andre rapporteringsrutiner gjennom et bredt tilfang av styringsdata med høy grad av tilgjengelighet, etterrettelighet, anvendelighet og sporbarhet.

4.1.2.5 Intern- og etterlevelserevisjoner

GRC la forslag til revisjons- og oppfølgingsplan for 2022 frem for stiftelsens styre i januar. Styret ga sin tilslutning til denne. Første halvår ble revisjonene gjennomført som planlagt. Revisjonene som var planlagt for andre halvår er utsatt til 2023 fordi kombinasjonen av utskiftninger i ledelsen og bemanningssituasjonen i GRC gjorde det lite hensiktsmessig å følge den opprinnelige planen. I 2022 ble det gjennomført følgende revisjoner:

- Part-time lecturers – Compliance audit
- Information security – Internal audit
- Evaluation of BIs Covid-handling – Internal audit

4.1.3 Budsjett og regnskap

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

Handelshøyskolen BI bruker Deloitte AS som uavhengig revisor for å sikre at økonomisk resultat- og regnskapsinformasjon er relevant og pålitelig.

4.1.4 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 i en kunnskapsøkonomi generelt og ved Handelshøyskolen BI spesielt. Formålet med 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 instituttene bidrag til den økonomiske verdiskapingen og den generelle effektiviteten i ressursutnyttelsen. Kunnskapen som kommer gjennom systematisk bruk av fullkostanalyser, har satt BI i stand til å iverksette målrettede tiltak for varige lønnsomhetsforbedringer og mer effektiv utnyttelse av knappe ressurser.

En annen viktig virkning av en god fullkostmodell, er evnen til å gjøre realistiske anslag på samlet ressursbruk og kostnader i etter- og videreutdanningsprosjekter. Slike prosjekter er en viktig del av Handelshøyskolen BIs virksomhet og de er tett integrert i den samlede porteføljen av utdanningstilbud. Fullkostmodellen er derfor helt nødvendig for å synliggjøre hvilken virkning etter- og videreutdanningsprosjekter har på dimensjoneringen av ressursene og hvordan etablerte ressurser, så vel faglige som administrative, anvendes inn i de ulike delene av den virksomheten. Slik innsikt er helt nødvendig både for å sikre tilstrekkelig kostnadsdekning i de ulike tilbudene, og for å hindre utilsiktet kryssubsidiering i porteføljen.

Programporteføljen ved Handelshøyskolen BI er delt i PhD, Master, Bachelor og Executive. Hvert område har sin dean som gir en årlig porteføljerapport. Dette er deans årlige oppsummering og dokumentasjon av kvaliteten i den aktuelle studieporteføljen. I tillegg gir deanen sin vurdering av programporteføljens tilpasning til BIs overordnede strategi og fremmer forslag til fremtidige prioriteringer og tiltak. Deanen presenterer porteføljerapporten for den utvidede ledergruppen (EMT), som diskuterer og gir råd om porteføljeutvikling og handlingsplan.

Handelshøyskolen BI har gjennom mange år hatt en stadig og sterk økning i akademisk produksjon, herunder vitenskapelig publisering. Økningen er ikke bare knyttet til økt antall og omfang av publiseringer generelt, men også på publiseringens kvalitet. Andelen av publiseringer på nivå 2 i det nasjonale tellesystemet har økt jevnt i hele perioden. Handelshøyskolen BI har insentiver som premierer kvalitetspubliseringer på høyeste nivå med utgangspunkt i Association of Business Schools liste over de høyest rangerte tidsskriftene i Academic Journal Guide. Økningen i nivå-2 publiseringer er en god indikasjon på at disse insentivene virker etter hensikten. Aktiv bruk av innstegstillinger (tenure tracks) antas også å ha hatt positiv effekt i så måte.

Handelshøyskolen BI har et mål om å øke den eksterntfinansierte forskningsaktiviteten. Bakgrunnen for dette er først og fremst at dette bidrar til å løfte kvaliteten og relevansen i forskningen. Kvalitet er følgelig viktigere enn kvantitet og derfor er det EUs og NFRs mest prestisjefylte programmer som prioriteres. For å sikre god kontroll med den samlede ressursbruken i de eksternt finansierte forskningsprosjektene, benytter Handelshøyskolen BI en virksomhetstilpasset versjon av TDI-modellen som har blitt utviklet og tatt i bruk i UH-sektoren de senere årene. Sammen med insentivstrukturen og rekrutteringsstrategien utgjør dette sentrale elementer i styringen av den akademiske porteføljen.

4.1.5 Investeringsoppfølging og -evaluering

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

Alle administrative prosjekter, herunder investeringsprosjekt, organiseres gjennom Prosjektkontoret for å sikre høy grad av profesjonalitet i både planlegging og gjennomføring av prosjektene. I større prosjekter etableres en styringsgruppe for prosjektet, og midler tildeles først etter at styringsgruppen har anmodet en investeringskomité om midler til konkrete aktiviteter og fått dette godkjent. Økonomisk oppfølging er en del av styringsgruppens arbeid. Dersom det oppstår avvik av betydning rapporteres dette videre til investeringskomitéen for nærmere vurdering.

Handelshøyskolen BI jobber også med å styrke oppfølgingen av slutførte prosjekter for å sikre at gevinster og mål realiseres som forutsatt. Høsten 2022 gjennomførte Governace, Risk and Compliance en undersøkelse av status på gevinstrealiseringsplaner i prosjektporteføljen under Prosjektkontoret. Som en oppfølging av denne undersøkelsen iverksatte Prosjektkontoret et arbeid for å tydeliggjøre roller og ansvar og å utvikle en rutinebeskrivelse og verktøy for arbeid med gevinstrealisering.

Investeringsprosjektene rapporteres regelmessig til styret med minst en overordnet oppdatering av investeringsporteføljen på hvert styremøte og en grundigere gjennomgang tre ganger i året. Fra 2023 vil denne rapporteringen også inkludere status på gevinstrealisering.

4.2 Andre forutsetninger og krav

4.2.1 Informasjons- og samfunnssikkerhet og beredskap

4.2.1.1 Informasjonssikkerhet og personvern

Handelshøyskolen BI har hatt høy aktivitet innen informasjonssikkerhet i 2022 med følgende fokusområder:

- Videreutvikling av Handelshøyskolen BIs beredskapsfunksjon for alvorlige (digitale) hendelser
- Etablering av rutiner for håndtering av digitale angrep
- Tekniske sikkerhetstiltak

For å understøtte dette, har Handelshøyskolen BI i 2022 blant annet etablert cybersikkerhet som nytt fokusområde i Digital-avdelingen «IT Operations». Samtidig endret også avdelingen navn til «Cyber security and IT operations» for å understreke den styrkede oppmerksomheten på cybersikkerhet. Også operativ IT-sikkerhet er styrket og det ble vurdert som mer hensiktsmessig å legge rollen som Chief Information Security Officer (CISO) til Digital enhet fremfor under Governance, Risk and Compliance. CISO skal fortsatt rapportere til stiftelsens øverste ledelse direkte slik dette er beskrevet i ledelsessystemet for informasjonssikkerhet. Handelshøyskolen BI deltok også på CISO/IRT-samlingen i regi av SIKT.

Det ble i 2022 gjennomført øvelser og scenariotrening, blant annet gjennom deltakelse i sektorøvelsen Morris i regi av SIKT/Cybersikkerhetssenteret, og det ble gjort en internrevisjon av stiftelsens beredskap mot og evne til å håndtere løsepengevirus. Revisjonen avdekket enkelte avvik, og Handelshøyskolen BI har iverksatt tiltak for å lukke disse så vel som andre sårbarheter avdekket gjennom løpende overvåkning av IT-systemene.

Digital enhet samarbeider med Cybersikkerhetssenter for forskning og utdanning og med sikkerhetsleverandører, både for å være oppdatert på relevante trusselbilder og for å etablere tilstrekkelige sikkerhetstiltak i tråd med beste praksis. I tillegg følger Handelshøyskolen BI sikkerhetsmyndighetenes anbefalinger.

Handelshøyskolen BI har lagt konkrete planer for en ny beredskapsøvelse for IT-hendelser i 2023.

4.2.1.2 Samfunnssikkerhet og beredskap

Risikovurderinger (herunder trusselvurdering) benyttes som beslutningsstøtte for de forebyggende og konsekvensreducerende tiltak Handelshøyskolen BI gjennomfører. Stiftelsen jobber aktivt med å forebygge alvorlige hendelser, og med å planlegge for god beredskap som begrenser skadevirkninger. I dette arbeidet følges de krav og anbefalinger som kommer frem av styringsdokument for arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap i sektoren, og i tilskuddsbrevet til private høyskoler.

I 2022 avholdt Handelshøyskolen BI to øvelser rettet mot sikkerhet og beredskap. Den ene var øvelsen "Studenteier" der søkelyset var rettet mot større tilsiktet hendelse som rammer et høyt antall studenter. Den andre var øvelsen "Innsatsgruppe Eiendom" der søkelyset var rettet mot byggetekniske tiltak som kan iverksettes ved pågående livstruende vold (PLIVO), som videoovervåkning, talevarsling, stenge dører, adgangskort til nødetater m.m.

Opplæring er også en viktig del av beredskapen. I 2022 avholdt Handelshøyskolen BI kurs/trening for frontpersonell (bibliotek og resepsjon/infocenter) i hvordan alvorlige hendelser skal varsles og håndteres, og kurs/trening i "den vanskelige samtalen" der temaet var håndtering av truende studenter. Målgruppen for dette kurset var ansatte i heltidsdivisjonen. Videre ble det etablert en obligatorisk e-læring for nyansatte om brann, sikkerhet og beredskap – "BI-Emergency", og alt frontpersonell (bibliotek og infocenter) har gjennomført fysisk førstehjelpskurs.

Det siste elementet i beredskapen er organisering, systemer og rutiner. I 2022 ble en ny beredskapsorganisering med revidert og oppdatert beredskapsplan og tilhørende tiltakskort iverksatt sammen med et nytt krisehåndteringsverktøy (Rayvn). Dette setter Handelshøyskolen BI i stand til å gjennomføre strukturert håndtering og rask massevarsling (sms) av samtlige studenter og / eller ansatte. Som følge av evalueringen av COVID-19 håndteringen, og det digitale risikobilde, er det dessuten igangsatt et prosjekt med søkelys på kontinuitetsplanlegging av undervisning og eksamen.

Beredskapsrådets veileder for forebygging av radikaliserings og voldelig ekstremisme legges til grunn for innføring av tiltak på dette viktige området. Rutiner for varsling ved bekymring er tilgjengelig og gjort kjent for sentrale deler av virksomheten.

Handelshøyskolen BI har opprettet et eget beredskapsnummer og gjort dette kjent for studenter og ansatte, og samarbeider ellers godt med andre virksomheter om beste praksis i sektoren gjennom både formelle og uformelle nettverk.

Det har i 2022 forekommet ulike hendelser i form av sedelighet, hærværk, tyverier, brann i kompressor (Oslo), uhell med tilkalling av ambulanse, trusler m.m. Samtlige hendelser har blitt håndtert av virksomheten som forutsatt.

4.2.2 Håndtering av covid-19-pandemien

I februar 2022 gjennomførte Handelshøyskolen BI en ekstern evaluering av stiftelsens håndtering covid-19-pandemien. Den generelle vurderingen var at Handelshøyskolen BI håndterte pandemien godt og i hovedsak i tråd med god praksis. Stiftelsen hadde egnede beredskapsplaner med tiltakskort på plass da pandemien rammet og etablerte raskt en arbeidsgruppe med ansvar for oppfølging av tiltak og praktisk håndtering. Rollefordelingen mellom denne arbeidsgruppen og ledergruppen fungerte generelt sett bra. Den eksterne evalueringen pekte særlig på:

- Risikovurderinger var godt dokumentert og de fungerte som god beslutningsstøtte for ledergruppen
- Kommunikasjonen med ansatte og studenter var effektiv og fungerte godt
- Overgangen til digital undervisning ble håndtert på en rask og effektiv måte
- Flere tiltak ble iverksatt tidlig i pandemien for å ta vare på ansatte og studenter, som psykologtjenester og utstyr til hjemmekontor
- Pandemien hadde ingen negativ effekt på Handelshøyskolen BIs økonomi

Evalueringen ga også noen anbefalinger:

- Ansvarsfordelingen mellom ledergruppen og arbeidsgruppen burde vært tydeligere, inkludert hvilket detaljnivå ledergruppen skal ta beslutninger på
- For å være forberedt på ulike scenarier bør Handelshøyskolen BI institusjonalisere trening og kriseøvelser
- Gjennom pandemien har det vært høy oppmerksomhet på kontinuitetsplanlegging og risikobevisthet, og dette bør videreføres og operasjonaliseres
- Digitalisering av undervisningen har fått et løft som bør utnyttes i fremtidig drift

Selv om man aldri kan være fullt ut forberedt på alt som kan skje, har Handelshøyskolen BI gjennom to år med pandemi opparbeidet verdifull kunnskap og ferdigheter og står nå enda bedre rustet til å håndtere fremtidige uventede hendelser. Beredskapsorganisasjon er oppdatert og det er gjennomført flere kriseøvelser gjennom 2022. Dette arbeidet vil fortsette i 2023, og alle ansatte i relevante funksjoner vil bli involvert. Det vil også bli gitt mer interninformasjon om hvordan stiftelsen jobber med sikkerhet og krisehåndtering gjennom året.

Les hele rapporten her:

[Review of BIs COVID handling](#)

4.2.3 Forskningsetikk

4.2.3.1 Opplæring

Hver enkelt forsker, og student, ved Handelshøyskolen BI har et selvstendig ansvar for at forskningsaktiviteten gjennomføres innenfor gjeldende etiske rammer, og stiftelsen jobber kontinuerlig med å øke kunnskap og bevissthet om forskningsetikk ovenfor ansatte og studenter på alle nivåer.

Handelshøyskolen BIs Redelighetsutvalg, tidligere Forskningsetiske utvalget, er stiftelsens hovedorgan for forskningsetikk. Redelighetsutvalget arbeider proaktivt for at forskningen skal foregå innenfor rammen av nasjonale lover, etiske retningslinjer for forskning ved Handelshøyskolen BI og retningslinjer utformet av de nasjonale forskningsetiske komiteene. Utvalget har møter med stiftelsens rektor og forskningsledere om regelverk for forskningsetikk, gir råd til ledelsen i konkrete saker om forskningsetiske problemstillinger og dilemmaer, og fremmer forslag til tiltak som kan øke bevisstheten om vitenskapelig redelighet.

Handelshøyskolen BIs Etiske komite, BI Ethics Review Board, er stiftelsens interne organ som vurderer forskningsprosjekter før oppstart for å sikre at prosjektene vil bli utført i samsvar med gjeldende forskningsetiske bestemmelser og retningslinjer for etisk forskning ved Handelshøyskolen BI. Dette er en uavhengig komite som på bakgrunn av henvendelser fra forskere vurderer etiske side i et forskningsprosjekt, både i forbindelse med utarbeidelse av generelle prosjektideer, i prosjektsøknader, og i allerede pågående prosjekter.

Handelshøyskolen BI jobber proaktivt og kontinuerlig med rutiner og informasjon rundt lovlig og forsvarlig håndtering av forskningsdata. Dette inkluderer støtte og opplæring til både forskere, PhD-kandidater, og veiledere (av bachelor- og MSc-studenter). Institusjonen har innført større tiltak ovenfor studentene for å øke bevisstheten rundt forskningsetikk i studentarbeid de senere år. Det legges særlig vekt på problematikken rundt plagiering. Dette er satt i sammenheng med informasjon og kursing i forskningsmetode, referanseteknikk og kildehenvisning. Forskningsetikk er et eksplisitt tema i flere av Handelshøyskolen BIs PhD-kurs. I tillegg inngår tematikken i PhD-kandidatens introduksjonsprogram.

4.2.3.2 Avvikshåndtering

Institusjonen har etablerte prosedyrer for behandling av mistanke om brudd på forskningsetiske retningslinjer, herunder kontrollrutiner for å avdekke eventuell plagiering i PhD-avhandlinger, i forskningspublikasjoner fra eget forlag, og i forskningsresultater ved innrapportering til Cristin. Sistnevnte inkluderer stikkprøvekontroller av tidsskriftsartikler, monografier, og artikler i antologier.

Retningslinjene ligger publisert på Handelshøyskolen BIs interne og eksterne nettsider, og er dermed tilgjengelig for alle ansatte, studenter og eksterne interessenter som ønsker samarbeide med BI og stiller krav til at stiftelsen har god bevissthet rundt forskningsetikk.

Les mer om forskningsetikk ved Handelshøyskolen BI her:

Forskningsetikk ved BI: <https://www.bi.no/forskning/forskningsetikk/>

5 Vurdering av fremtidsutsikter

5.1 Omtale av fremtidsutsikter

5.1.1 Markedsutsikter og konkurransesituasjonen

I egenskap av å være en privat aktør som i hovedsak finansieres av studieavgifter i et marked der de viktigste konkurrentene er offentlige aktører som ikke krever egenbetaling fra studentene, løper Handelshøyskolen BI en betydelig markedsrisiko. Stiftelsen er avhengig av et høyt studentvolum på bachelorstudiene og en jevn tilstrømming av studenter. Markedseksponeringen håndteres løpende og organisasjonen er godt rustet for å håndtere naturlige svingninger.

Søkertallene til heltidsstudiene høsten 2023 er lovende og bekrefter at Handelshøyskolen BI har et attraktivt studietilbud. Opptaket planlegges på nivå med opptaket i 2022. Handelshøyskolen BI lanserer sitt nye program innen rettsvitenskap ved opptaket 2023. Det er i utgangspunktet satt en grense på 120 studenter i de første opptaket. Søkningen så langt bekrefter at det er stor etterspørsel og samtlige plasser vil bli fylt opp. Handelshøyskolen BI tar sikte på å konsolidere de store studentvolumene på bachelornivå og legger opp til vekst på masternivå. Dette vurderes som et akseptabelt ambisjonsnivå i et marked der ungdomskullene vil være svakt fallende en tid før de igjen vil stige svakt. Konkurransesituasjonen i dette markedet forventes å være stabil.

Handelshøyskolen BI hadde også i 2022 et høyt studentvolum på etter- og videreutdanning, til tross for noe nedgang i studentantallet fra rekordopptaket i 2021. Nedgangen tilskrives dels færre midler tildelt gjennom HK-dir. og bortfall av pandemi-tiltak, dels lavere etterspørsel etter nettbaserte kurs uten fysiske samlinger. Handelshøyskolen BI forventer likevel fortsatt vekst i etterspørselen i dette markedssegmentet fremover, både fordi et arbeidsliv i stadig endring gir økt behov for livslang læring, og fordi dette er et satsningsområde for regjeringen. Konkurransen på dette området forventes skjerpet og den forventes i betydelig grad å bli påvirket av hvordan den statlige finansieringen av EVU-aktivitet innrettes i årene som kommer. Executive-programmene med en internasjonal studentmålgruppe (Executive MBA og Executive Master of Management in Energy) er en annen viktig del av Handelshøyskolen BIs etter- og videreutdanning. Her forventes det fortsatt sterk konkurranse.

5.1.2 Forskning

Handelshøyskolen BI prioriterer investeringer i fremragende forskning, forskere og forskningsrelatert infrastruktur. Dette omfatter også eksternt finansiert forskning som kan øke kapasitet og produktivitet. Styrking av støtteapparatet rundt eksternt finansiert forskning har bidratt til vekst i antall søknader til prioriterte finansieringskilder, i hovedsak Forskningsrådet og EU, men også stiftelser og næringsliv. I tillegg til et generelt høyere antall søknader og større bredde i programmene Handelshøyskolen BIs forskere nå søker på, er dessuten en langt større andel av fagmiljøene nå involvert i disse søknadsprosessene. Handelshøyskolen BI har en klar forventning om at tilslagsraten vil øke de neste årene, men dette er først og fremst en langsiktig investering. Søknadsprosessene er lange. Fra fagmiljøene mobiliseres til resultatet av søknaden er klart kan det gå flere år.

Forskningsstrategien har eksplisitte mål og virkemidler. Et av dem er å fortsette rekruttering av fremragende internasjonale akademikere for ytterligere å bygge kapasitet for forskning og undervisning. Et annet er videreutvikling av fagmiljø som i sin helhet dekker den kapasitet og kompetanse som trengs for å møte ambisjonene knyttet til forskning og undervisning, for å styrke

forskningskapasiteten innen anvendt statistikk/informatikk (data science), og for å opprettholde søkelyset på fremragende læring, gjennom blant annet målrettet kompetansebygging. Handelshøyskolen BI bygger opp et nytt Institutt for Data Science og Analyse, og har inngått et tett forskningssamarbeid med Simula, gjennom opprettelsen av forskningssenteret Simula@bi. Samarbeidet med andre fremragende forskningsmiljøer skal styrkes generelt, men på dette området spesielt. Dette skal både gi ytterligere kvalitet og dybde i forskningsporteføljen og styrket kapasiteten til programutvikling og undervisning. Målet er å opparbeide et renommé for forskningsbasert undervisning i forretningsanalyse.

Handelshøyskolen BI oppfordrer i økende grad sine forskere til å initiere prosjekter som belyser viktige og relevante problemstillinger i samfunns- og næringsliv. Bidrag til det store spørsmålet om bærekraft skal være forskningsdrevet. For å få innsikt i effekten av forskning ved Handelshøyskolen BI, innførte stiftelsen i 2020 en årlig rapportering på samfunnsbetydningen av forskningen. Tidligere rapporter har satt søkelys på bærekraft i forskningen og på påvirkningskraften i forskningen. I 2022 forelå en oppdatert rapportering på samfunnsbetydningen av forskningen. I 2021/2022 gjennomførte Handelshøyskolen BI en ny runde med ekstern evaluering av forskningen gjennom en helhetlig og grundig gjennomgang av stiftelsens forskningsinstitutter og forskningssentre – BI Research Assessment (BIRA). Høsten 2022 startet Handelshøyskolen BI dessuten opp en ekstern evaluering av stiftelsens doktorgradsprogram. Endelig rapport fra denne komiteen vil foreligge våren 2023.

5.1.3 Innovasjon i porteføljen

For Handelshøyskolen BI er det viktig å tilpasse seg endringer i etterspørselen. Dette innebærer at stiftelsen kontinuerlig vurderer behovet for nye programmer, for justeringer i de etablerte programmene, og for utfasing av programmer som har nådd enden av sin livssyklus. Innovasjonstakten har de siste årene vært betydelig, og porteføljen har vokst i antall programmer, kurs og studenter. I en tid med ressursknapphet ønsker Handelshøyskolen BI å konsolidere ressursbruken i porteføljen for å sikre at denne er økonomisk bærekraftig over tid, til det beste for både studenter og samfunn. Dette innebærer også at porteføljen må ha god effektivitet sett fra et operasjonelt ståsted. Samtidig er det helt avgjørende at programmer og kurs er faglig fremsynte og attraktive for både fagmiljøene, studentene og studentenes fremtidige arbeidsgivere, og for arbeidsgivere som sender sine ansatte på etter- og videreutdanning ved Handelshøyskolen BI.

I prosjektet «New Bachelor Experience» (NBE) vil 16 utvalgte kurs i bachelorporteføljen gjennomgå en større revisjon av det pedagogiske opplegget. Utvalget inkluderer blant annet de tre store felleskursene innen Samfunnsøkonomi, Bedriftsøkonomi og Verdiskapning, organisasjon og ledelse. Disse kursene har over 4.000 studenter hvert år. NBE skal utvikle kursene med utgangspunkt i aktiv læring og bruk av digitale læringsressurser. Prosjektet vil gå frem mot sommeren 2023.

Høsten 2023 blir hele Bachelorprogrammet startet i nytt format. Etter flere års vurdering og planlegging er Handelshøyskolen BI nå klar for å iverksette nye studieplaner, nye basiskurs, og nye pedagogiske læringsformater i en bachelormodell som gir økt studentmobilitet og økt internasjonalisering gjennom fleksible utvekslingssemestre, og som øker arbeidslivsrelevansen gjennom muligheter til internship i alle studiene uten at dette kommer i konflikt med studentmobiliteten. Høsten 2023 vil dessuten markere en milepæl ved at det nye bachelorstudiet i rettsvitenskap stater opp som første steg på veien mot å tilby et fullverdig studium i rettsvitenskap etter endringene i gradsforordningen. Pr februar 2023 har hver fjerde søker til bachelorprogrammet ved Handelshøyskolen BI søkt studiet i rettsvitenskap. Opptaket til dette studiet høsten 2023 vil

imidlertid bli begrenset til 120 studenter for å sikre høy studiekvalitet i oppstartsfasen, men tallene gir god grunn til optimisme for fremtiden til studiet.

Master of Science-programmet går inn i en konsolideringsfase etter en ekspansiv periode. I de nærmeste par årene vil Handelshøyskolen BI jobbe med å sette en tydeligere strategisk retning for videreutvikling av studiene i porteføljen, og med å redusere økonomisk og operasjonell sårbarhet knyttet til økende antall kurs uten en korresponderende økning i antall studenter. Parallelt med dette skal rammene for ulike studiemodeller som leder frem til MSc-graden revideres gjennom en avklaring av mengde og type fellesfag, programfag og valgfag.

Handelshøyskolen BI planlegger å lansere prosjektet «Future Program Delivery» i 2023. Prosjektet gjennomførte en innsiktsstudie i 2022. I løpet av 2023 planlegges det en konseptfase og oppstart av hovedprosjektet sommeren 2023. Prosjektet har som overordnet mål å bidra til å transformere studentlæringsreisen ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer blant annet å utvikle digitale kurs og studieprogrammer, videreutvikle kvalitet i kursleveranser, og videreutvikle fysiske og digitale læringsmiljø.

På Executive-området er det videreføring av en god portefølje på både bachelor- og masternivå, og et godt samarbeid med både næringsliv og offentlig forvaltning som gjelder. Graden Bachelor of Management vil gjennomgå en revisjon av så vel det faglige innholdet, som studiemodellen som leder frem til graden. I 2023 skal programmene EMBA og MBA-Fudan re-akkrediteres av AMBA. Selv om alt antas å være i henhold til standardene her, så innebærer alltid slike re-akkrediteringsprosesser stort fokus og flere forbedringstiltak. Fremover vil det også være en ambisjon at en enda større bredde av faglig stab skal engasjeres i utvikling og leveranse av executive-porteføljen.

Handelshøyskolen BI fortsett samarbeidet med FOME alliansen med mål om å utvikle konkrete kurs i samarbeid med partnerskolene.

5.1.4 Akkrediteringer

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

Handelshøyskolen BI er «Triple Crown» akkreditert, det vil si at stiftelsen har oppnådd de tre viktigste internasjonale akkrediteringene for handelshøyskoler; AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), EQUIS (European Quality Improvement Systems) og AMBA (The Association of Master in Business Administrations). Handelshøyskolen BI var den første, og lenge den eneste, handelshøyskolen i Norge med «Triple Crown» akkreditering, og er i eksklusivt selskap med de kun 1% av handelshøyskolene på verdensbasis som har denne akkrediteringen. De internasjonale akkrediteringene gjennomføres med 5 års sykluser. Programakkrediteringen AMBA skal fornyes høsten 2023, mens institusjonsakkrediteringene AACSB og EQUIS skal fornyes i hhv. 2024 og 2025. Handelshøyskolen BI har hatt en god oppfølging av de utviklingspåleggene som ble gitt i siste runde, og hatt løpende søkelys på nødvendige tilpassinger til endringer og revisjoner i akkrediteringsorganenes standarder. Det positive utfallet av NOKUT-tilsynet i 2021, der Handelshøyskolen BI ble re-akkreditert for nye fem år, er en solid bekreftelse på at det kontinuerlige arbeidet med utvikling og styrking av kvalitetskulturen i hele organisasjonen er på rett spor. Dette

har bidratt til å gjøre Handelshøyskolen BI til en enda bedre handelshøyskole som også står godt rustet og forberedt til kommende runde med re-akkreditering av «Trippel Crown»-organene.

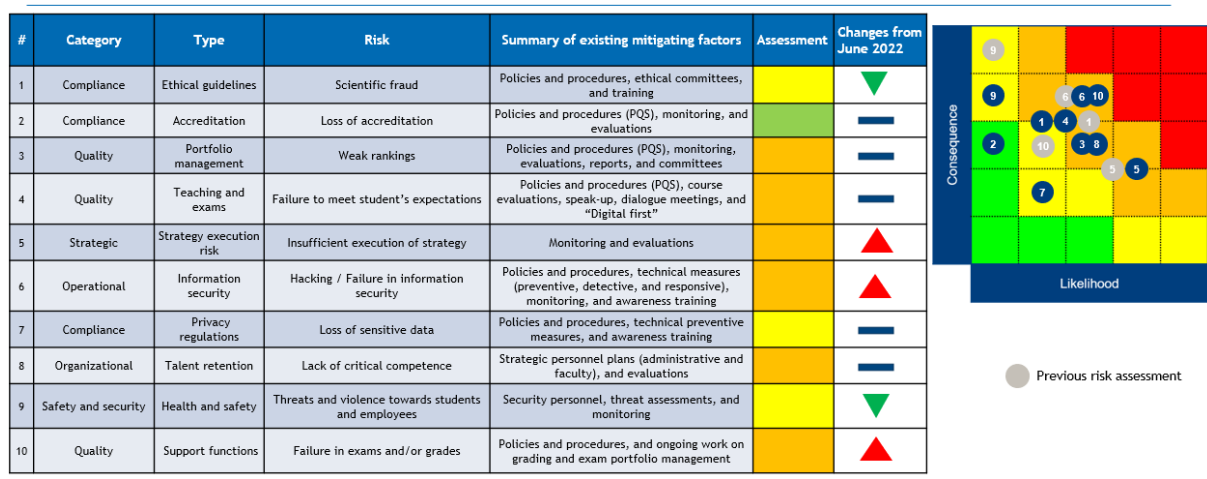
Som en ledd i det kontinuerlige kvalitetsarbeidet har Handelshøyskolen BI omorganisert studieadministrasjonen slik at akkreditering og programkvalitetssystem nå er samlet i en egen avdeling som skal jobbe systematisk med tilbakemeldingene fra de ulike akkrediteringsorganene og bidra til at organisasjonen jobber strukturert, målrettet og kontinuerlig med kvalitetsutvikling. Det er blant annet satt i gang tiltak for å gjøre sammensetningen av vitenskapelig personale enda bedre, både med tanke på kjønnsfordeling, internasjonal kompetanse, forskningskompetanse og nærhet til arbeidslivet. Samtidig arbeides det hele tiden med å styrke relevansen i studiene gjennom aktiv bruk av Programme Advisory Councils som er egne bransjeråd for de ulike studieprogrammene. I tillegg er det satt i gang et arbeid med å revidere kursevalueringene og «Assurance of Learning»-målingene for å styrke tilbakemelding fra studentene på kursnivå og deres oppnådde læringsutbytte av studieprogrammene.

5.1.5 Overordnet risikovurdering

Den overordnede risikovurderingen ved Handelshøyskolen BI er knyttet til Strategi 2025 og de virksomhetsmål som følger av denne. I tillegg vurderes operative risikoer som er av en slik karakter at de kan komme til å stå i veien for måloppnåelsen hvis de ikke håndteres. Det er Governance, Risk and Compliance (GRC) som fasiliterer og følger opp den overordnede risikovurderingen, men det er Rektor og hennes ledergruppe som eier den. Utskifting av rektor, prorektorer og leder GRC i løpet av 2022 har påvirket kontinuiteten i arbeidet med den overordnede risikostyringen. I denne perioden har det derfor blitt prioritert å overvåke risikobildet uten noen dypere analyse av dette. Det planlegges en grundig prosess med den overordnede risikovurderingen med Rektor og ledere på nivå to og tre frem mot styremøtet i juni 2023.

Figuren under viser en oppdatert vurdering av de ti viktigste risikoene i det overordnede risikobildet, som også danner grunnlaget for revisjons- og oppfølgingsplanen (se kapittel 4.1.2.3):

Update of risk assessment from June 2022



I tillegg til å oppdatere de viktigste risikoene, har overvåkingen av det overordnede risikobildet også identifisert noen områder som kan komme til å bli viktige risikoer og som derfor vil følges nøye. Disse nye risikoene vises i figuren under:

Emerging risks January 2023

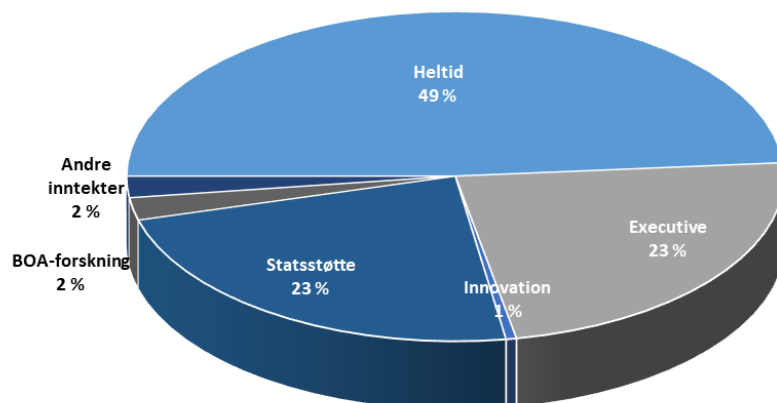
#	Category	Type	Risk	Summary of existing mitigating factors	Assessment	Changes from June 2022
1e	External	Black swan	Illegalist among foreign employees	Routines for document handling when employing foreigners		
2e	Financial	Financial sustainable	Decline in admissions to bachelor's degrees in line with what we have experienced this year at MSc	Portfolio management, innovation, marketing, and cost adjustments		
3e	External	Political regulations	Rapid changes in political priorities and framework conditions from the government	Awareness of political signals, participation in sector associations		
4e	Strategy	External relations and cooperation	Political and geopolitical conditions in China make BI's presence untenable			

Ledelsens risikovurdering legges frem for styret en gang i året sammen med GRCs forslag til revisjons- og oppfølgingsplan. Uavhengig av dette holdes styret løpende orientert om viktige endringer i det overordnede risikobildet.

5.2 Budsjett 2022

5.2.1 Nøkkeltall

		2020	Regnskap 2021	2022	Budsjett 2023	
Handelshøyskolen BI						
Studieavgifter	mkr	1 249,9	1 368,7	1 372,7	1 415,2	3,1 %
Heltid	mkr	818,3	898,6	936,7	950,2	1,4 %
Executive	mkr	431,2	467,6	431,0	455,0	5,6 %
Innovation	mkr	0,5	2,5	5,0	10,0	100,0 %
Statsstøtte	mkr	365,0	402,3	426,6	451,7	5,9 %
BOA-forskning	mkr	30,7	35,3	40,0	43,0	7,5 %
Andre inntekter	mkr	46,1	42,9	42,5	41,0	-3,5 %
Opptak Bachelor	# 1. år	4 780	4 385	4 644	4 644	0,0 %
Opptak MSc	# 1. år	790	873	736	786	6,8 %
Opptak EMM	#	1 242	1 248	1 148	1 200	4,5 %
Resultat	mkr	139,7	87,6	-47,4	36,1	
Resultatgrad	%	8,3	4,7	-2,5	1,8	
Kontantstrøm	mkr	24,4	-2,0	-110,0	8,1	
Investeringer	mkr	107,1	79,3	105,0	80,0	
Konsern						
Resultat	mkr	91,3	99,6	-33,4	50,1	
Resultatgrad	%	5,6	3,0	-1,7	2,7	
Kontantstrøm	mkr	-9,1	-15,4	-94,0	23,1	
Investeringer	mkr	109,8	80,6	107,5	82,0	



5.2.2 Resultatbudsjett

RESULTATBUDSJETT mkr	Budsjett		Endring	
	2022	2023	kr	%
Statstilskudd	422,5	451,7	29,2	7 %
Studieavgifter	1 431,1	1 415,2	-15,9	-1 %
Oppdragsforskningsinntekter	40,0	43,0	3,0	8 %
Andre driftsinntekter	44,5	41,0	-3,5	-8 %
Sum driftsinntekter	1 938,1	1 950,8	12,8	1 %
Lønnskostnader	938,0	950,1	12,2	1 %
Sosiale kostnader	240,6	264,4	23,8	10 %
Husleie/drift lokaler	159,9	188,2	28,4	18 %
Ansk. drift/vedlikehold maskiner	23,9	21,5	-2,4	-10 %
IT-kostnader	129,8	132,0	2,2	2 %
Kjøp av tjenester	54,0	52,0	-2,0	-4 %
Bøker, litteratur og abonnementer	24,4	23,5	-0,9	-4 %
Telefon og porto	6,7	7,5	0,8	11 %
Reise-, konferanse og møtekostnader	35,8	30,5	-5,3	-15 %
Markedsføringskostnader	57,1	50,0	-7,1	-12 %
Andre driftskostnader	71,4	69,4	-2,0	-3 %
Avskrivninger	117,5	110,0	-7,5	-6 %
Sum driftskostnader	1 859,0	1 899,1	40,1	2 %
Driftsresultat	79,1	51,7	-27,4	-35 %
Finansinntekter	1,4	2,0	0,6	43 %
Finanskostnader	20,6	17,4	-3,1	-15 %
Skatt	0,1	0,2	0,1	
Årsresultat	59,9	36,1	-23,8	-40 %
D-blokka	12,0	14,0	2,0	17 %
Konsernresultat	71,9	50,1	-21,8	-30 %

Resultatet i budsjettet for 2023 inkluderer en ekstraordinær energikostnad på 25 millioner kroner. Justert for dette blir årets overskudd 61,1 millioner kroner.

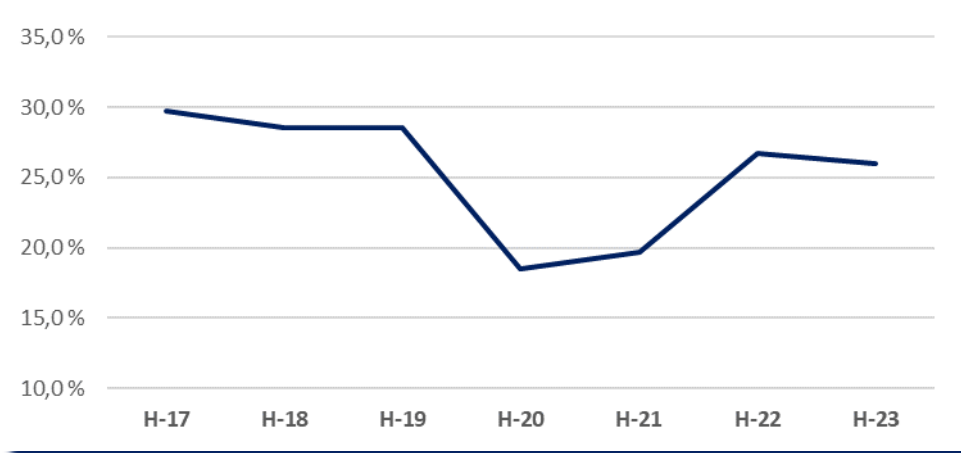
5.2.3 Inntektsprognose

I 2023 lanserer Handelshøyskolen BI bachelorstudiet i rettsvitenskap. I studiets første år vil opptaket begrenses til 120 studenter. I årene som kommer forventes antall studenter i dette studiet å vokse. Samlet opptak av førsteårsstudenter til de forskjellige studiene i bachelorprogrammet forventes å være på samme nivå som høsten 2022.

Masterprogrammet hadde et betydelig fall i opptaket i 2022. For opptaket høsten 2023 forventes en normalisering. I budsjettet for 2023 er det derfor lagt opp til en vekst på 50 studenter sammenlignet med høsten 2022. Enkelte studier i masterprogrammet overvåkes nå nøye på grunn av lave opptakstall, men det totale antallet MSc-studenter forventes fortsatt å vokse.

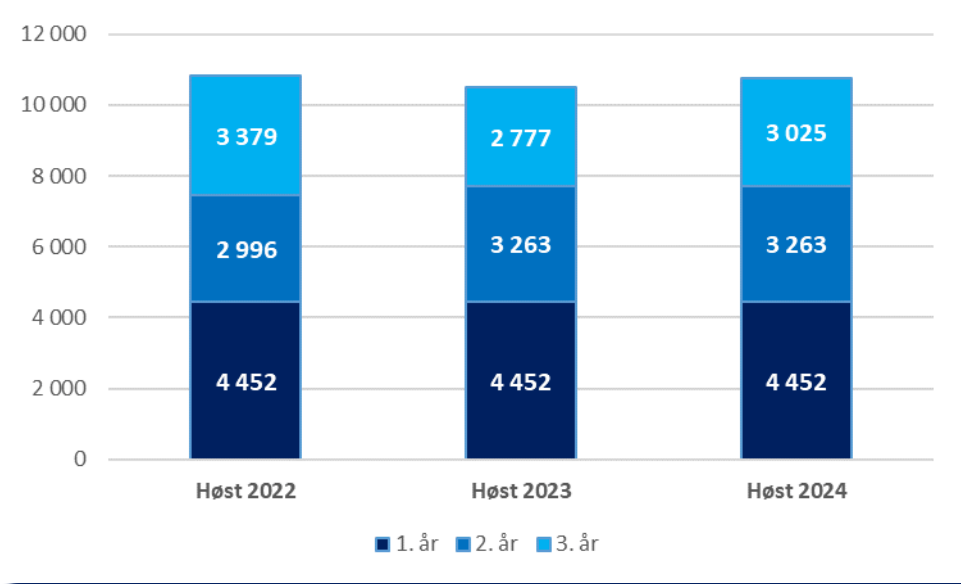
Fra høsten 2023 vil alle statlige høyere utdanningsinstitusjoner i Norge måtte ta studieavgift fra studenter utenfor EU/EØS. Siden Handelshøyskolen BI som en privat ikke-kommersiell aktør allerede tar studieavgift, kan dette bidra til at konkurransen mellom Handelshøyskolen BI og de statlige institusjonene får mer like vilkår når det gjelder rekruttering av studenter fra utenfor EU/EØS.

Dessverre økte frafallet fra første- til andreårs bachelor fra 19,7% høsten 2021 til 26,7% høsten 2022. I budsjettet for 2023 er frafallet estimert til samme nivå som i 2022 som er et historisk sett mer normalt nivå. Frafallet har likevel stor oppmerksomhet og Handelshøyskolen BI jobber målrettet med tiltak, som nye undervisningsformer og gode lærings- og støttetjenester, for å redusere dette over tid.



Høsten 2023 budsjetteres det med totalt 10.492 bachelorstudenter, som er en nedgang fra høsten 2022. Det andre året forventes å vokse på grunn av inntaket i 2022, men det tredje året vil bli redusert med 18% sammenlignet med 2022. MSc er budsjettet med totalt 1.430 studenter, ned fra 1.500 høsten 2022.

Forventet antall studenter på bachelornivå de neste to årene er:



Totalt antall heltidsstudenter i budsjettet er:

	Høsten 2022	Høsten 2023	Høsten 2024
Bachelor			
1. år	4 452	4 452	4 452
2. år	2 996	3 263	3 263
3. år	3 379	2 777	3 025
Sum Bachelor	10 827	10 492	10 740
MSc			
1. år	736	786	836
2. år	764	644	688
Sum MSc	1 500	1 430	1 524
Sum heltid	12 327	11 922	12 264

Executivekurs og -programmer har hatt en sterk vekst under pandemien, men har en betydelig reduksjon post-pandemi i 2022. Noe av årsaken er aktiviteten i Fudan, Kina, men det er også en reduksjon i hjemmemarkedet. I budsjettet for 2023 er volumene mer eller mindre de samme som i 2022, men en prisøkning på 6,5 % forventes å øke de totale inntektene fra åpne executivekurs og -programmer.

Videreutvikling av kurs- og programportefølje er viktig, samtidig som det er et mål å bedre den økonomiske bærekraften i programmene som tilbys i executive-markedet.

Corporate opprettholder et betydelig engasjement i offentlig sektor med lange kontrakter, og inntektene justeres i henhold til Handelshøyskolen BIs prisjustering.

Innovasjon er en liten aktivitet som har vært i en investeringsfase de siste to årene. Denne aktiviteten vil bli evaluert i løpet av 2023, men for å opprettholde denne aktiviteten må inntektene opp, og porteføljen må være lønnsom.

Eksternfinansiert forskning har vokst sakte, men sikkert de siste årene, og denne veksten forventes å fortsette med økte bevilgninger fra Norges Forskningsråd. Det er også et mål å øke omfanget av EU-finansierte prosjekter. Ved utgangen av 2022 har Handelshøyskolen BI tre prosjekter med finansiering fra EU. Forskernes administrative støtteapparat er styrket for å stimulere til økt eksternfinansiert forskningsaktivitet.

5.2.4 Kostnadsprognose

I 2023 vil mange leveranser få en ganske betydelig prisøkning på grunn av den høye inflasjonen. På bakgrunn av inntektsfallet i 2022 har imidlertid toppledelsen satt i gang flere kostnadsreduksjoner.

Siden lønn- og personalkostnader utgjør 64 % av de totale driftskostnadene i budsjettet, tas det sikte på å redusere antall ansatte i både faste og midlertidige stillinger i 2023. Handelshøyskolen BI planlegger også å redusere eksamenskostnadene ved å redusere praktiseringen av to-sensor-ordningen fra dagens nivå ned mot de krav som følger av loven og samtidig redusere antallet mulige eksamensformater. I tillegg legges det opp til en betydelig reduksjon i bruken av eksterne konsulenter.

Energikostnadene forventes å bli rekordhøye. I budsjettet er det satt av totalt 50 millioner kroner til disse kostnadene. Dette er dobbelt så mye sammenlignet med et normalår med relativt høye energikostnader. For å redusere energikostnader jobber Handelshøyskolen BI kontinuerlig med å optimalisere inn klimaet og å redusere energiforbruket.

Innsatsen for å redusere Handelshøyskolen BI karbonavtrykk, blant annet ved bruk av digital teknologi, forventes å redusere reisekostnadene. Dette vil fortsette til stiftelsens ambisjoner om å støtte FNs mål om 50 % reduksjon innen 2030 er nådd.

De store digitale investeringene som er gjort de siste årene legger press på de digitale kostnadene. Dette er en kostnadspost som er utfordrende å redusere, så i budsjettet er posten lagt på samme nivå som prognosen for 2022.

De finansielle kostnadene forventes å bli redusert. I 2023 forfaller en fastrenteswap til en nominell rente på 150 millioner kroner. Denne swapen har hatt en rente på 5,48%. Dette får ikke helårseffekt før i 2024. På grunn av terminering av renteswapen blir en mindre del av boliglånet igjen utsatt for flytende rente. Det er fortsatt en betydelig sikringsgrad i forhold til utlånsporteføljen. Det er ikke budsjettet med utbytte fra BI-Bygget D-Blokka AS i 2023.

5.2.5 Likviditetsbudsjett og investeringer

5.2.5.1 Likviditetsbudsjett

Likviditetsbudsjettet har en netto positiv kontantstrøm på 8,1 millioner kroner. Det er planlagt låneavdrag på 38,0 millioner kroner i 2023, som er det samme som tidligere år. Ved utgangen av 2022 vil langsiktig gjeld beløpe seg til 265,0 millioner kroner.

LIKVIDITETSBUDSJETT mkr	
Budsjettet resultat	36,1
Avskrivninger	110,0
Avdrag lån	-38,0
Andre likviditetsposter	-20,0
Investeringer (likv.eff.)	-80,0
Sum likviditetsendringer	8,1

5.2.5.2 Investeringer

Investeringer og større prosjekter grupperes i fire ulike kategorier og blir prioritert innenfor de respektive kategoriene. Rammen for investeringer i 2023 er satt til 100 millioner kroner, hvorav 80 millioner er investeringer i anleggsmidler og avskrives mens 20 millioner kostnadsføres direkte i det ordinære driftsresultatet. Interne ressurskostnader i forbindelse med investeringene kommer i tillegg. Fordelingen innenfor de enkelte gruppene er som følger:

INVESTERINGSBUDSJETT mkr	Omsøkt	Bevilget
Digitaliseringsprosjekter	11,6	11,6
Anskaffelser facility	12,7	7,8
Anskaffelser digital	0,0	0,0
Nye og videreførte prosjekter	176,9	80,6
Sum investeringer	201,2	100,0

Handelshøyskolen BI bruker en kombinasjon av Fibonacci-tall og tilgjengelige ressurser for å prioritere prosjektsøknadene. Prosjektene vurderes etter kriterier som illustrert med to eksempler nedenfor.

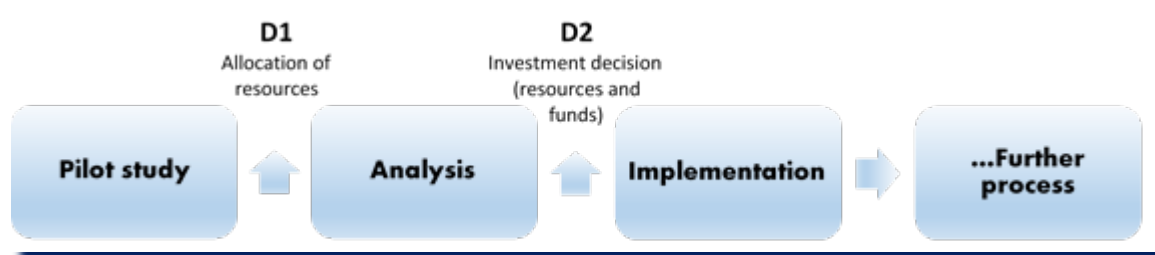
21 points – Prerequisite for staying in business 8 points – Ongoing implementation 5 points – Regulator or end-of-life 4 points – Ongoing concept / phase end 3 points – Strong support and / or impact 2 points – Moderate support and / or impact 1 points – Limited support and / or impact 0 points – No support and / or impact	Ongoing	Non-discretionary	Strategic importance				Profitability	Total
	Finalize ongoing projects before starting new	Regulatory or end-of-life projects	Attractive programs and quality graduates	Research and teaching excellence	Operational excellence	Connectedness	Strengthen BI's financial position	Business value
Revised bachelor model (RBM)	8		3				3	14
Degree planning	4	5	3		3		1	16

I 2023 har et nytt system for søknadsbehandling (BIAX) og et system for individuelle studieplaner (gradsplanlegging) høyeste prioritet blant digitaliseringsprosjektene. Disse to prosjektene er store, både når det gjelder de økonomiske kostnadene og den interne ressursbruken. Begge prosjektene vil gå gjennom hele 2023 og fortsette i 2024.

For øvrig er det i hovedsak ferdigstilling av pågående prosjekter og det er lite rom for å sette i gang nye digitaliseringsprosjekter av både økonomiske og ressursmessige årsaker.

En større oppgradering av bibliotekområdene startet i 2021 og var ment å pågå gjennom tre år. På grunn av den reduserte investeringsrammen for 2023 foreslås det å utsette siste del av denne oppgraderingen til 2024. Prosjektet som utforsker fremtidig utforming av administrative arbeidsplasser, vil kjøre en pilot i 2023. Denne skal evalueres før en eventuell implementering av disse nye konseptene i andre deler av bygget. Én fløy i bygget skal gjøres om til enkeltkontorer for faglig ansatte i 2023.

Investeringsmidler blir bevilget til prosjekter etter en grundig analyse og vurdering. Effektiviseringsgevinster og prosjektets evne til å understøtte virksomheten og virksomhetsmålene er sentrale deler av beslutningsgrunnlaget, men den avgjørende faktoren er hvilken betydning prosjektet til syvende og sist vil ha for studentene. Prosessen er basert på fire milepæler:



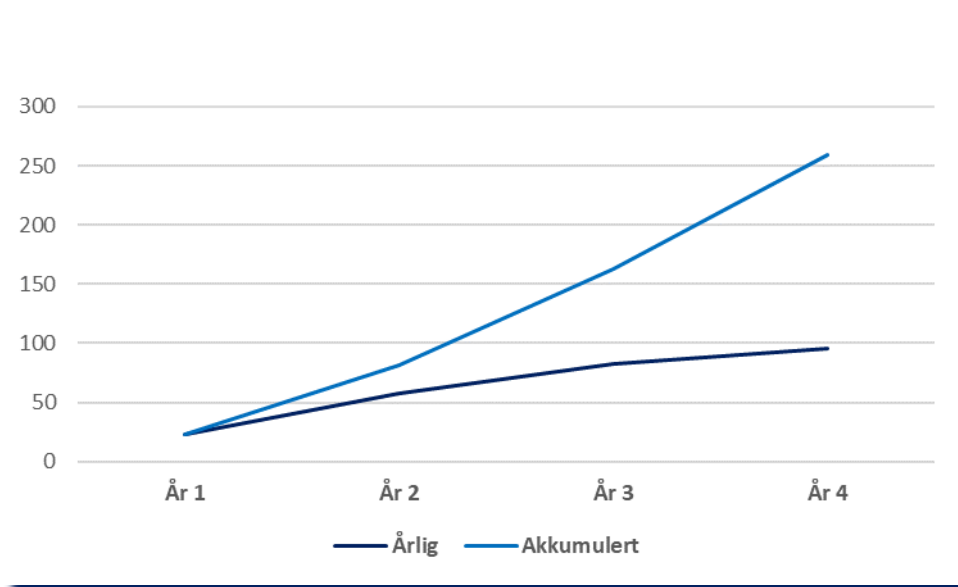
5.2.6 Stresstest

Handelshøyskolen BIs økonomi er avhengig av høye studentvolumer på bachelorprogrammet. Konsekvensen av en betydelig nedgang i antall heltidsstudenter her vil ha stor betydning for stiftelsens økonomiske resultater.

På bachelornivå er antallet førsteårsstudenter på heltidsstudier det samme som høsten 2022. For MSc er det lagt til grunn en økning på 50 førsteårsstudenter, tilsvarende om lag 2,3 millioner kroner høsten 2023.

Handelshøyskolen BI jobber kontinuerlig med å redusere frafallet, men i budsjettet for 2023 er dette lagt på samme nivå som det var høsten 2022. På lang sikt representerer en endring på ett prosentpoeng i frafall en inntektsendring på om lag 7,0 millioner kroner årlig.

Figuren under illustrerer inntektsbortfallet som vil følge av en 10 % reduksjon i opptaket av heltidsstudenter til bachelorprogrammet. Illustrasjonen forutsetter at reduksjonen er vedvarende og ikke kortsiktig.



INNTAKSTAP mkr	År 1	År 2	År 3	År 4
Årlig	23	58	82	96
Akkumulert	23	81	163	259

5.2.7 Budsjett 2023 - 2027

Formålet med langtidsbudsjettet er å gi en indikasjon på økonomien de nærmeste årene under gitte forutsetninger. Dette vil også gi en overordnet pekepinn for hvilke områder som skal vokse og hvor det skal konsolideres.

De siste to årene har det vært en vekst i antall ansatte. Ambisjonen er å ta dette noe ned igjen fra 2023 og fremover. Noen områder vil fortsatt bli prioritert, men det totale antallet ansatte vil bli redusert.

Innenfor heltidsstudier vil lansering av bachelorgraden i rettsvitenskap åpne et nytt marked for Handelshøyskolen BI, men dette krever investeringer i fagressurser. For at denne investeringen skal være økonomisk bærekraftig, må dette nye studiet over tid ha et volum på mer enn 140 studenter pr kull. Vekst i heltidstilbudet er imidlertid krevende ettersom læringsfasilitetene ved Handelshøyskolen BIs lokaler i Nydalen allerede har en høy utnyttelsesgrad.

Nye måter å undervise på med en «digital-først»-tilnærming, i kombinasjon med tradisjonell klasseromsundervisning, vil imidlertid gi rom for en moderat vekst. Fortrinnsvis er det ønskelig at veksten i antall heltidsstudenter skjer innenfor den eksisterende porteføljen av MSc-studier, men

Handelshøyskolen BI erkjenner samtidig at dagens strategi med konsolidering på bachelornivå må erstattes av en mindre vekst.

Innenfor heltidsstudier på masternivå vil det de neste årene være viktig å gjøre den eksisterende porteføljen økonomisk bærekraftig og enda mer attraktiv uten å øke antall programmer eller redusere kursporteføljen. Dette vil også styrke lønnsomheten i MSc-programmet som for tiden er for svak.

Executive-porteføljen ved Handelshøyskolen BI har et betydelig omfang, både nasjonalt og internasjonalt. Det har vært en betydelig vekst på dette området de siste to årene, men dette endret seg i 2022. Målet de neste årene er å opprettholde dagens inntektsnivå og å styrke lønnsomheten i porteføljen.

Corporate-aktiviteten ved Handelshøyskolen BI har fortsatt utfordringer når det gjelder tilgangen på fagressurser. Dette begrenser muligheten for vekst i årene som kommer.

Innovasjon-aktiviteten er under vurdering i 2023. For å bli videreført, må inntektene øke og lønnsomheten styrkes fra dagens nivå.

Handelshøyskolen BI forventer også at det høye antallet studieplasser som under pandemien ble finansiert over statsbudsjettet reduseres, og at frafallet etter 1. studieår holdes på om lag 26,7 %.

Det vil være fokus på ekstern finansiering i den kommende perioden. Foreløpig er dette ikke inkludert i langtidsbudsjettet, men Handelshøyskolen BI har forhåpninger om at dette vil bidra i årene som kommer.

De ekstreme energiprisene forventes å vedvare i 2023. Fra 2024 forventes en viss reduksjon til et nytt normalnivå som fortsatt vil være høyt i et historisk perspektiv.

Med ovennevnte forutsetninger forventes resultatutviklingen å være som angitt i tabellen under. Alle tall er i 2023-kroner:

LANGTIDSBUDSJETT mkr	2023	2024	2025	2026	2027
Heltidsstudier	950	981	1 000	1 010	1 019
Executive	455	455	455	455	455
Innovation	10	15	20	20	20
Oppdragsforskningsinntekter	43	46	50	53	55
Statstilskudd	452	429	405	383	381
Andre driftsinntekter	41	41	35	29	29
Sum driftsinntekter	1 951	1 967	1 965	1 949	1 959
Lønn- og personalkostnader	1 215	1 220	1 223	1 228	1 233
Digitalakostnader	132	135	138	141	144
Reisekostnader	31	30	29	28	27
Ordinære avskrivninger	110	107	107	107	107
Andre driftskostnader	412	404	399	401	403
Sum driftskostnader	1 899	1 895	1 895	1 904	1 913
Driftsresultat	52	71	70	45	47
Netto finans og skatt	-15	-8	-9	-2	-3
Årsresultat	36	63	61	43	44
	1,9 %	3,2 %	3,1 %	2,2 %	2,2 %

6 Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommmentarer)

6.1 Ledelseskommmentarer

6.1.1 Innledning

Handelshøyskolen BI oversender med dette økonomirapportering for 2022. Rapporteringen er utarbeidet i henhold til departementets krav. Dette innebærer at dokumentet er strukturert etter de kravene departementet kommuniserte i tilskuddsbrevet, og senere utdyping i dokument publisert på DBH sine hjemmesider.

I henhold til departementets krav er informasjon registrert hos DBH.

6.1.1.1 Om Handelshøyskolen BI

Handelshøyskolen BI er en selveiende stiftelse av allmenn interesse. Handelshøyskolen BI er morselskap i en konsernstruktur bestående av de 100 % eide datterselskapene BI-Bygget D-Blokka as, Sandakerveien 116-118 as, Sandakerveien D-Blokka as, Bedriftsøkonomisk institutt as og Studentenes hus as. Foruten Handelshøyskolen BI og BI-Bygget D-Blokka as, har det ikke vært aktivitet i de øvrige selskapene i 2022. Konsernregnskap utarbeides, men er ikke omtalt nedenfor.

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

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

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

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

6.1.2 Foreløpig regnskapsrapportering for 2022

6.1.2.1 Bekreftelse

Regnskapet til Stiftelsen Handelshøyskolen BI gis i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2022. Regnskapet som er avsluttet per denne datoen er i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

Det bekreftes at regnskapet er presentert i samsvar med de oppstillingsplaner og særskilte krav til regnskapsopplysninger som kunnskapsdepartementet har fastsatt for 2022.



Rektor
Karen Spens

Oslo 13. februar 2023

6.1.2.2 Resultatutvikling

6.1.2.2.1 Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter

Stiftelsen Handelshøyskolen BI opplevde et krevende år økonomisk i 2022. Kostnadene steg mer enn inntektene gjennom året og resulterte i et underskudd på -41,2 mkr.

Stiftelsen Handelshøyskolen BI oppnådde en inntektsvekst på 2,7 %, tilsvarende 50,2 mkr fra 2021 til 2022. Dette resulterte i en total omsetning på 1.899,3 mkr. Av dette utgjorde statsstøtte 426,5 mkr, 22,5 % av omsetningen. Salgsinntektene steg med 18,3 mkr til 1.400,5 mkr. Dette tilsvarer en økning på 1,3 %. Den begrensede økningen i salgsinntektene, til tross for en økning i prisene, skyldes en nedgang i antall studenter på MSc samt økt frafall fra første til andre studieår på bachelor heltid. Det var også en nedgang i omsetningen av etter- og videreutdanningskurs tilsvarende 10,1 % sammenlignet med rekordåret 2021. Nedgangen i omsetningen av etter- og videreutdanning var hovedsakelig innenfor de nettbaserte kursene i tillegg til en nedgang i EMBA programmet som arrangeres i samarbeid med Fudan University i Shanghai. Bedriftsinterne programmer oppnådde en vekst på 16,1 % til 100,9 mkr i 2022.

En stor del av BIs kostnadsbase er knyttet til lønn og sosiale kostnader. Gode økonomiske år tidligere har vært benyttet til å styrke bemanning og fagmiljøer. Bemanningen har i løpet av 2022 økt med 22 årsverk. Dette i tillegg til lønnsoppgjør for ansatte medfører en økning i lønn- og personalkostnader som er sterkere enn prisstigningen på produktene. Det er også en stor økning i pensjonskostnadene spesielt knyttet til de lukkede pensjonsordningene. Økt arbeidsgiveravgift for lønn over kr 750.000 fra 2023 medfører også at det for feriepengene som er opptjent i 2022, og som utbetales i 2023, er avsatt en tilleggskostnad på 3,7 mkr i 2022 regnskapet. Det er en vesentlig økning i energikostnadene. Til tross for iverksatte tiltak for å redusere energiforbruket, ble økningen på 17,3 mkr eller +70 % sammenlignet med 2021. Gjenåpningen av samfunnet etter pandemien har også resultert i en kraftig økning i reisekostnader og øvrige kostnader som er knyttet til fysisk tilstedeværelse fra studentene.

Avskrivninger hadde en svak nedgang fra 2021 og endte på 101,4 mkr.

Driftsresultatet ble betydelig svakere enn 2021 og endte på -22,8 mkr. Dette tilsvarer en nedgang på -129,1 mkr.

Netto finansposter er omtrent uendret fra 2021.

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

Totalt er det nedbetalt 38,0 mkr i ordinært avdrag på pantelån til Dnb i 2022. Det var på balansedagen benyttet 127,7 mkr av trekkrettigheten pålydende 150 mkr, hvilket er en økning på 104,4 mkr sammenlignet med 2021. Det er i 2022 gjort et nettotrekk mot datterselskapet BI-Bygget D-Blokka as på 41,1 mkr som følge av en konsernkontoordning. Økningen i disse kredittene er et resultat av det dårlige resultatet og høye investeringer i 2022. Det er reduksjon i balanseførte pensjonsforpliktelser fra 480,3 mkr i 2021 til 339,6 mkr i 2022. Dette skyldes endring i beregningsforutsetningene for de lukkede ytelsesbaserte pensjonsordningene. Til tross for et negativt årsresultat øker egenkapitalen med 59,8 mkr sammenlignet med 2021. Dette skyldes den reduserte pensjonsforpliktelsen som føres direkte mot egenkapitalen.

6.1.2.2.2 Vesentlige avvik mellom budsjett og regnskap

Omsetningen endte på 1.899,3 mkr mot 1.938,1 mkr i budsjett. Som beskrevet over var de en endring i antall studenter som avslutter studiet sitt etter første studieår. Under pandemien var frafallet 20 %, men var i 2022 tilbake til før-pandemi nivå på 27 %. I tillegg var det en reduksjon på -23,0 mkr i omsetning innenfor etter- og videreutdanning i forhold til budsjett. Ekstrabevilgninger til progresjonstiltak og lønn til studenter utgjorde en økning i statsstøtte på 3,8 mkr i forhold til budsjett.

Kostnadsforbruket var totalt sett 53,9 mkr høyere enn budsjett. Av budsjettavviket utgjorde 17,0 mkr energikostnader og 19,2 mkr økning i lønn- og sosiale kostnader som hovedsakelig er forklart av pensjon. Det er også vært et avvik på kostnader for aktiviteter som har vært utsatt tidligere år på grunn av pandemien, og disse er kommet i tillegg til normale driftskostnader.

Finansposter har et underforbruk på 3,3 mkr.

Resultatavviket mot budsjett er -105,2 mkr.

6.1.2.2.3 Gjennomførte og planlagte investeringer

Det var planlagt investeringer for 150,0 mkr i 2022, hvorav 130,0 var investeringer som skulle aktiveres og avskrives. Investeringene endte på 111,9 mkr som aktiveres og 17,6 mkr som er kostnadsført over drift. Dette er 18,1 mkr mindre i aktiverbare investeringer enn budsjettet. I tillegg til investeringer i digitale systemløsninger for timeplanlegging, opptak og individuelle studieplaner, ble det også investert i oppgradering av deler av biblioteks arealene for studentene i Oslo. De nye arealene bidrar til et moderne og inspirerende fysisk læringsmiljø. Fremover vil en stor del av investeringsmidlene benyttes til å utvikle en ny digital løsning for søker/opptak samt nødvendige investeringer i digital infrastruktur og fysisk bygningsmasse.

6.1.2.2.4 Vurdering av høyskolens drift i 2022

Handelshøyskolen BI har kontinuerlig fokus på effektiv drift. Gjennom prosjekter på tvers av organisasjonen jobbes det for å levere et framoverlent lærings- og forskningsmiljø som er attraktivt både for studenter og ansatte.

Det er god etterspørsel etter programmer både på heltid og innenfor etter- og videreutdanning selv om budsjettene ikke ble oppnådd. Innenfor etter- og videreutdanning er det forventet sterkere konkurranse av nasjonale og internasjonale aktører i leveransen av korte nettbaserte kurs. Disse aktørene er i stigende grad også ikke-akademiske institusjoner.

Det er igangsatt et program for å redusere kostnader og gjenopprette en sunn balanse mellom inntekter og kostnader over tid. Dette vil blant annet innebære en reduksjon i bemanningen gjennom naturlig avgang som først vil få full økonomisk effekt i 2024.

Høyskolens drift i regnskapsperioden var økonomisk krevende, men tiltak er iverksatt for å tilpasse kostnadene til et noe lavere inntektsnivå.

6.1.2.2.5 Underskuddsdisponering

Det regnskapsmessige overskuddet for 2022 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.

6.1.2.2.6 Stiftelsens revisor

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



Karen Spens
Rektor



Thomas Hvamstad
Økonomidirektør

Oslo 13. februar 2023

6.2 Foreløpig årsregnskap

6.2.1 Generelle regnskapsprinsipper

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

6.2.2 Anvendte regnskapsprinsipper

6.2.2.1 *Inntekter*

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

6.2.2.2 *Kostnader*

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

6.2.2.3 *Tap*

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

6.2.2.4 *Omløpsmidler og kortsiktig gjeld*

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

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

6.2.2.5 *Immaterielle eiendeler*

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

6.2.2.6 *Aksjer og andre finansielle eiendeler*

Aksjer og andre finansielle eiendeler er vurdert til markedsverdi.

6.2.2.7 *Varige driftsmidler*

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

6.2.2.8 Varebeholdninger

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

6.2.2.9 Fordringer

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

6.2.2.10 Internhandel

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

6.2.2.11 Pensjoner og pensjonsforpliktelser

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

6.2.2.12 Kontantstrøm

Kontantstrømanalysen er satt opp etter indirekte metode.

6.2.2.13 Kontoplan

Kontoplanen er satt opp etter NS 4102.

6.2.3 Resultatregnskap

RESULTATREGNSKAP 1.1 – 31.12 NOK 1.000		Note	2022	2021
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	1		453 684	421 387
Inntekter fra tilskudd og overføringer	1		5 359	3 167
Salgsinntekter	1		1 400 539	1 382 258
Andre driftsinntekter	1		39 751	42 309
Sum driftsinntekter			1 899 333	1 849 121
Driftskostnader				
Varekostnad			-	-
Lønnskostnader	2		1 178 905	1 073 636
Avskrivninger	7, 8		101 380	104 485
Nedskrivninger	7, 8		-	-
Andre driftskostnader	3		641 828	564 661
Sum driftskostnader			1 922 113	1 742 782
DRIFTSRESULTAT			-22 780	106 339
Finansinntekter og -kostnader				
Finansinntekter	4		4 782	3 615
Finanskostnader	4		20 651	19 448
Resultat av finansposter			-15 869	-15 834
Resultat før skattekostnad			-38 650	90 505
Skattekostnad			2 544	2 873
ÅRSRESULTAT			-41 193	87 632
Disponeringer og overføringer av årsresultat				
Tilført annen egenkapital	12		-41 193	87 632
Konsernbidrag			-	-
Andre disponeringer			-	-
Sum disponeringer			-41 193	87 632

6.2.4 Balanseregnskap

EIENDELER 31.12 NOK 1.000	Note	2022	2021
A. Anleggsmidler			
I. Immaterielle eiendeler			
Rettigheter, konsesjoner m.v.	7	85 388	75 983
Utsatt skattefordel		-	-
Goodwill		-	-
Sum immaterielle eiendeler		85 388	75 983
II. Varige driftsmidler			
Tomter	8	105 300	105 300
Bygninger og annen fast eiendom	8	1 247 533	1 274 201
Maskiner og anlegg	8	46 082	53 992
Driftsløsøre, verktøy og lignende	8	105 821	70 110
Anlegg under utførelse	8	-	-
Sum varige driftsmidler		1 504 736	1 503 604
III. Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i datterselskap		-	-
Investeringer i annet foretak i samme konsern		-	-
Lån til foretak i samme konsern	6	-	-
Investeringer i tilknyttet selskap		-	-
Lån til tilkn. selskap og felles kontr. virksomhet	6	-	-
Investeringer i aksjer og andeler		-	-
Obligasjoner		-	-
Andre fordringer		-	-
Sum finansielle anleggsmidler		-	-
B. Omløpsmidler			
I. Varer			
Varebeholdninger		674	108
Sum varer		674	108
II. Fordringer			
Kundefordringer	9	39 822	26 408
Andre fordringer	6, 9	127 244	126 538
Krav på innbetaling av selskapskapital		-	-
Sum fordringer		167 066	152 946
III Investeringer			
Aksjer og andeler i foretak i samme konsern		280 296	280 296
Markedsbaserte aksjer		-	-
Markedsbaserte obligasjoner		-	-
Andre finansielle instrumenter		-	-
Sum investeringer		280 296	280 296
IV Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Bankinnskudd		63 164	69 652
Kontanter og kontantekvivalenter		-	-
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		63 164	69 652
SUM EIENDELER		2 101 323	2 082 589

EGENKAPITAL OG GJELD 31.12 NOK 1.000		Note	2022	2021
C. Egenkapital				
I. Innskutt egenkapital				
Selskapskapital	12		1 300	1 300
Overkursfond	12		-	-
Annen innskutt egenkapital	12		-	-
Sum innskutt egenkapital			1 300	1 300
II. Opptjent egenkapital				
Bundet egenkapital	12		-	-
Annen opptjent egenkapital	12		823 144	763 366
Sum opptjent egenkapital			823 144	763 366
Sum egenkapital			824 444	764 666
D. Gjeld				
I. Avsetning for forpliktelser				
Pensjonsforpliktelser			339 598	480 346
Statstilskudd - investeringsformål			-	-
Andre investeringsstilskudd			-	-
Utsatt skatt			5 833	3 442
Andre avsetninger for forpliktelser			3 880	6 242
Sum avsetning for forpliktelser			349 311	490 029
II. Annen langsiktig gjeld				
Konvertible lån			-	-
Obligasjonslån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner	10		265 000	303 000
Øvrig langsiktig gjeld	6, 10		-	-
Sum annen langsiktig gjeld			265 000	303 000
III. Kortsiktig gjeld				
Konvertible lån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner	10		38 000	38 000
Leverandørgjeld			75 568	56 435
Betalbar skatt			-	-
Skyldig offentlige avgifter			85 653	89 181
Annen kortsiktig gjeld	6, 11		463 347	341 278
Sum kortsiktig gjeld			662 568	524 893
Sum gjeld			1 276 879	1 317 923
SUM EGENKAPITAL OG GJELD			2 101 323	2 082 589

6.2.5 Kontantstrøm

KONTANTSTRØMOPPSTILLING 31.12 NOK 1.000	Note	2022	2021
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter			
Resultat før skattekostnad	-38 650	90 505	
Periodens betalte skatt	-152	-989	
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler	-655	-112	
Ordinære avskrivninger	101 380	104 485	
Nedskrivninger av anleggsmidler	-	-	
Periodisert inntektsføring av tilskudd	-	-	
Endring i varelager	-566	-108	
Endring i kundefordringer	-14 120	-35 155	
Endring i leverandørgjeld	19 133	-6 488	
Endring i pensjonsforpliktelse	-39 776	-48 275	
Endring i andre avsetninger	-2 362	-5 052	
Endring i andre tidsavgrensningsposter	-1 267	24 423	
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	22 965	123 233	
Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter			
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	-	-	
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-111 940	-79 253	
Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler i andre foretak	678	1 314	
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	-111 262	-77 939	
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	-38 000	-38 000	
Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld	15 384	25 747	
Utbetalinger ved nedbetaling av kortsiktig gjeld	-	-	
Netto endring i kassekreditt	104 425	-35 019	
Innbetalinger av egenkapital	-	-	
Tilbakebetalinger av egenkapital	-	-	
Utbetalinger av utbytte	-	-	
Innbetalinger av aksjonærbidrag	-	-	
Innbetalinger av konsernbidrag	-	-	
Utbetalinger av konsernbidrag	-	-	
Andre innbetalinger ved finansieringsaktiviteter	-	-	
Andre utbetalinger ved finansieringsaktiviteter	-	-	
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	81 809	-47 271	
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter	-	-	
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter	-6 488	-1 977	
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	69 652	71 629	
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt	63 164	69 652	

6.2.6 Noter til regnskapet

Note 1 - Driftsinntekter NOK 1.000	2022	2021
Offentlige tilskudd		
Statstilskudd fra Kunnskapsdepartementet - drift	426 555	402 263
Tilskudd/overføringer fra andre departement	-	-
Periodens netto tilskudd fra KD og andre departementer	426 555	402 263
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	21 418	15 124
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter	11 060	7 946
- utbetaling av tilskudd/overføring fra NFR til andre	-5 349	-3 946
Periodens netto tilskudd fra Norges forskningsråd	27 129	19 123
Andre poster som vedrører overføringer fra statlige etater	-	-
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	27 129	19 123
Sum offentlige tilskudd	453 684	421 387
Inntekt fra tilskudd og overføringer		
Periodens tilskudd fra Regionale forskningsfond (RFF)	-	-
- utbetaling av tilskudd overføring fra RFF til andre virksomheter	-	-
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	-	-
Tilskudd fra EUs rammeprog. for forskn. (FP6, FP7 og H2020)	11 951	7 038
+ innbetaling av tilskudd/overføring fra EUs rammeprog. fra andre	-	-
- utbetaling av tilskudd fra EUs til andre virksomheter	-6 592	-3 872
Periodens netto tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	5 359	3 167
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 bidragsytere		
Periodens tilskudd/overføring fra kommuner og fylkeskommuner	-	-
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	-	-
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	-	-
Periodens tilskudd andre bidragsytere	-	-
- utbetaling av tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere til andre	-	-
Periodens netto tilskudd overføring fra diverse bidragsytere	-	-
Andre poster som vedrører annen bidragsfinansiert aktivitet	-	-
Sum inntekt fra tilskudd og overføringer	5 359	3 167
Salgsinntekter		
Statlige etater	73 606	62 781
Kommunale og fylkeskommunale etater	6 143	10 186
Organisasjoner og stiftelser	3 569	2 500
Næringsliv/privat	22 914	12 932
Andre oppdragsgivere	3 258	3 508
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	109 490	91 907
Egenbetaling fra studentene	1 291 050	1 290 351
Andre salgsinntekter	-	-
Sum inntekt fra egenbetaling og andre salgsinntekter	1 291 050	1 290 351
Sum salgsinntekter	1 400 539	1 382 258

Note 1 - Driftsinntekter NOK 1.000 (forts.)	2022	2021
Andre driftsinntekter		
Husleieinntekter	22 484	23 373
Gaver	8 045	9 314
Andre driftsinntekter 1	9 222	9 622
Andre driftsinntekter 2	-	-
Sum andre driftsinntekter	39 751	42 309
Sum andre driftsinntekter	39 751	42 309
Sum driftsinntekter	1 899 333	1 849 121

Note 2 - Lønn og andre personalkostnader NOK 1.000	2022	2021
DEL I		
Lønn	839 092	770 817
Feriepenger	101 166	92 932
Arbeidsgiveravgift	144 106	130 214
Pensjonskostnader	96 220	80 938
Sykepenger og andre refusjoner	-26 392	-20 212
Andre ytelser	24 714	18 948
Sum lønnskostnader	1 178 905	1 073 636
Antall årsverk:	922	900
DEL II		
Lønn og godtgjørelser til ledende personer	Lønn	Andre godtgjørelser
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	2 381	294
Daglig leder	-	-
Styreleder	245	-
Nestleder i styret	150	-

Note 3 - Andre driftskostnader NOK 1.000	2022	2021
Husleie	107 319	87 829
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	77 447	66 222
Felleskostnader	8 156	6 093
IKT-kostnader	124 777	134 419
Revisjonstjenester	818	582
Kjøp av undervisningstjenester	41 054	33 634
Konsulenttjenester og andre kjøp av tjenester	34 199	30 170
Markedsføring	57 932	62 926
Forsikringer	606	606
Reise- og møtekostnader	41 336	12 134
Øvrige andre driftskostnader	148 182	130 048
Sum Andre driftskostnader	641 828	564 661
Kostnadsført revisjonshonorar		
Lovpålagt revisjon	394	402
Andre attestasjonstjenester	360	131
Annen bistand	65	32
Sum	818	565

Note 4 - Finansinntekter og finanskostnader NOK 1.000	2022	2021
Finansinntekter		
Renteinntekter	2 177	248
Reversering av nedskrivninger	-	-
Andre finansinntekter	2 605	3 366
Sum finansinntekter	4 782	3 615
Finanskostnader		
Rentekostnader	20 730	23 038
Nedskrivning av finansielle eiendeler	-	-
Andre finanskostnader	-79	-3 590
Sum finanskostnader	20 651	19 448
Resultat av finansposter	-15 869	-15 834

Note 5 - Transaksjoner med nærstående parter NOK 1.000	2022		2021	
	Akk.	Annen	Akk.	Annen
Salg til nærstående parter				
Sameiet Sandakerveien 116-118				
Salg av drift og forvaltningstjenester	16	-	1 236	-
BI-Bygget D-Blokka AS				
Salg av drift og forvaltningstjenester	2 548	-	2 193	-
Sameiet Badebakken 2-34				
Leie lokaler	10	-	-	-
Sum salg til nærstående parter	2 574	-	3 430	-
Kjøp fra nærstående parter				
BI-Bygget D-Blokka AS				
Leie lokaler	17 360	-	15 831	-
Sameiet Sandakerveien 116-118				
Drift eierseksjon	5 965	-	4 489	-
PRO-Consult Sven Tharaldsen				
Undervisningstjenester	772	-	899	-
Sum kjøp fra nærstående parter	24 097	-	21 219	-
Sum transaksjoner med nærstående parter	26 671	-	24 649	-

Note 6 - Mellomværende med eier og nærstående parter NOK 1.000	2022		2021	
	Akk.	Annen	Akk.	Annen
Fordringer på eier				
Langsiktig fordring på eier	-	-	-	-
Kortsiktig fordring på eier	-	-	-	-
Sum fordringer på eier	-	-	-	-
Fordringer på nærstående parter				
Langsiktig fordring på nærstående parter	-	-	-	-
Kortsiktig fordring på nærstående parter	1 433	-	250	-
Sum fordringer på nærstående parter	1 433	-	250	-
Gjeld til eier				
Langsiktig gjeld til eier	-	-	-	-
Kortsiktig gjeld til eier	-	-	-	-
Sum gjeld til eier	-	-	-	-
Gjeld på nærstående parter				
Langsiktig gjeld til nærstående parter	-	-	-	-
Kortsiktig gjeld til nærstående parter	41 695	-	26 288	-
Sum gjeld til nærstående parter	41 695	-	26 288	-
Navn og spesifikasjon				
Sameiet Sandakerveien 116-118				
Avregning eierseksjonssameie	1 433	-	250	-
BI-Bygget D-Blokka AS				
Avregning felleskostnader 2022	564	-	541	-
Likviditetslån til morselskap	41 131	-	25 747	-
Sum mellomværende til nærstående parter og eier	43 128		26 358	-

Note 7 - Rettigheter, konsesjoner m.v. NOK 1.000	Programvare og tilsvarende	Andre rettigheter	Under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2021	406 055	-	-	406 055
+ tilgang pr. 31.12.2022 (+)	45 960	-	-	45 960
- avgang pr. 31.12.2022 (-)	-136 563	-	-	-136 563
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2022	315 452	-	-	315 452
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2021 (-)	-	-	-	-
- nedskrivninger pr. 31.12.2022 (-)	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2021 (-)	-330 072	-	-	-330 072
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2022 (-)	-36 555	-	-	-36 555
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2022 (+)	136 563	-	-	136 563
Sum av- og nedskrivninger pr. 31.12.2022	-230 064	-	-	-230 064
Balanseført verdi 31.12.2022	85 388	-	-	85 388

Note 8 - Varige driftsmidler NOK 1.000	Tomter	Bygninger og fast eiendom	Anlegg under utførelse	Maskiner, transp.midler	Driftsløsøre, inventar o.l.	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2021	105 300	1 674 312	-	144 605	234 578	2 158 795
+ tilgang i 2022 (+)	-	1 964	-	15 475	48 542	65 981
- avgang til anskaffelseskost i 2022 (-)	-	-1 770	-	-2 904	-4 969	-9 643
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2022	105 300	1 674 506	-	-157 175	278 151	2 215 132
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2021 (-)	-	-	-	-	-	-
- nedskrivninger i 2022 (-)	-	-	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2021 (-)	-	-400 110	-	-90 612	-164 468	-655 191
- ordinære avskrivninger i 2022 (-)	-	-28 633	-	-23 385	-12 807	-64 825
+ akkumulert avskrivning ved avgang i 2022 (+)	-	1 770	-	2 904	4 946	-9 620
Sum av- og nedskrivninger pr. 31.12.2022	-	-426 973	-	-111 094	-172 330	-710 397
Balanseført verdi 31.12.2022	105 300	1 247 533	-	46 082	105 821	1 504 736

Note 9 - Fordringer NOK 1.000	2022	2021
Kundefordringer		
Kundefordringer til pålydende	41 222	27 808
Avsatt til latent tap (-)	-1 400	-1 400
Sum kundefordringer	39 822	26 408
Andre fordringer		
Andre fordringer	127 244	126 538
Avsatt til latent tap (-)	-	-
Sum andre fordringer	127 244	126 538

Note 10 - Øvrig langsiktig gjeld NOK 1.000	2022	2021
Gjeld til kredittinstitusjoner (langsiktig gjeld) ¹⁾	265 000	303 000
Gjeld til kredittinstitusjoner (kortsiktig gjeld)	38 000	38 000
Annen øvrig langsiktig gjeld	-	-
Sum	303 000	341 000

¹⁾ Pantelån DNB bank ASA, siste avdrag 03.04.2028

Note 11 - Annen kortsiktig gjeld NOK 1.000	2022	2021
Skyldig lønn	129 845	118 090
Skyldige reiseutgifter	-	-
Annen gjeld til ansatte	13 206	11 648
Påløpte kostnader	60 589	64 712
Øvrig annen kortsiktig gjeld ¹⁾	218 575	121 079
Gjeld til datterselskap m.v.	41 131	25 747
Sum	436 347	341 278

¹⁾ Kortsiktig lån fra datterselskap 127 721

Note 12, se side 90

Note 20 – Videreformidling av midler til andre samarbeidspartnere NOK 1.000	2022	2021
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

	Akkreditert etter UHL	Akkreditert etter fagskoleloven	Annen øk. virksomhet	SUM
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	453 684	-	-	453 684
Inntekt fra tilskudd og overføringer	5 359	-	-	5 359
Salgsinntekter	1 400 539	-	-	1 400 539
Andre driftsinntekter	39 751	-	-	39 751
Sum driftsinntekter	1 899 333	-	-	1 899 333
Driftskostnader				
Varekostnad	-	-	-	-
Lønnskostnader	1 178 905	-	-	1 178 905
Avskrivninger	101 380	-	-	101 380
Nedskrivninger	-	-	-	-
Andre driftskostnader	641 828	-	-	641 828
Sum driftskostnader	1 922 113	-	-	1 922 113
DRIFTSRESULTAT	-22 780	-	-	-22 780
Finansinntekter og -kostnader				
Finansinntekter	4 782	-	-	4 782
Finanskostnader	20 651	-	-	20 651
Resultat av finansposter	- 15 869	-	-	-15 869
Resultat før skattekostnad	-38 650	-	-	-38 650
Skattekostnad	2 544	-	-	2 544
ÅRSRESULTAT	-41 193	-	-	-41 193
Disponeringer og overføringer av årsresultat				
Tilført annen egenkapital	-41 193	-	-	-41 193
Konsernbidrag	-	-	-	-
Andre disponeringer	-	-	-	-
Sum disponeringer	-41 193	-	-	-41 193

Note 25 – Automatisk genererte nøkkeltall NOK 1.000		2022	2021
RESULTAT			
Sum driftsinntekter		1 899 333	1 849 121
-herav driftstilskudd fra Kunnskapsdepartementet	426 555		402 263
-herav egenbetaling fra studenter	1 291 050		1 290 351
-herav andre bidrags- og oppdragsinntekter	114 849		95 074
-herav andre off. tilsk., salgsinntekter og driftsinntekter	66 880		61 433
Lønnskostnader	1 178 905		1 073 636
Andre driftskostnader	743 208		669 146
Sum driftskostnader	1 922 113		1 742 782
Driftsresultat	-22 780		106 339
ÅRSRESULTAT	-41 193		87 632
BALANSE			
Anleggsmidler	1 590 123		1 579 587
Omløpsmidler	511 200		503 002
Sum eiendeler	2 101 323		2 082 589
Egenkapital	824 444		764 666
Annen langsiktig gjeld og avsetning forpliktelser	614 311		793 029
Kortsiktig gjeld	662 568		524 893
Sum gjeld og egenkapital	2 101 323		2 082 589
NØKKELTALL			
Lønnskostnader som andel av totale driftskostnader	61 %		62 %
Resultatgrad (driftsresultat / driftsinntekter)	-1 %		6 %
Likviditetsgrad (omløpsmidler/kortsiktig gjeld)	77 %		96 %
Arbeidskapital (omløpsmidler- kortsiktig gjeld)	-151 368		-21 891
Egenkapitalandel (egenkapital i % av totalkapital)	39 %		37 %
Gearing (kortsiktig gjeld/egenkapital)	80 %		69 %
Statstilskudd fra KD som andel av totale driftsinntekter	22 %		22 %
Studie- og eksamensavgifter som andel av totale driftsinntekter	68 %		70 %
Andre bidrags- og oppdragsinnt. som andel av totale driftsinntekter	6 %		5 %

Note 12 – Egenkapital NOK 1.000	Egenkapital pr. 01.01.2022		Endringer i egenkapitalen i 2022		Egenkapital pr. 31.12.2022		
	Akk.	Annen	Akk.	Annen	Akk.	Annen	Hele virksomheten
Selskapskapital	1 300	-	-	-	1 300	-	1 300
Overkursfond	-	-	-	-	-	-	-
Annen innskutt egenkapital	-	-	-	-	-	-	-
Bundet egenkapital	-	-	-	-	-	-	-
Annen opptjent egenkapital	763 366	-	59 778	-	823 144	-	823 144
Sum	764 666	-	59 778	-	824 444	-	824 444

Note 30 – EU-finansierte prosjekter NOK 1.000	Prosjektets kortnavn (hos EU)	Tilskudd fra Horisont Europa	Tilskudd fra Horisont 2020	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning (FP7)	Tilskudd fra EUs randsone- program til FP7	Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert av EU	SUM	Koordinator- rolle (JA/NEI)
Inequality in 3D – measurement and implications for macroeconomic theory	3D-In-Macro	-	2 991	-	-	-	2 991	JA
Mobilising the Arts for an Inclusive Digital Transformation	Artsformation	-	1 357	-	-	-	1 357	JA
Frictions between lenders and borrowers in financial markets	FuFri	-	1 011	-	-	-	1 011	JA
Sum		-	5 359	-	-	-	5 359	

Note 32 - Datagrunnlaget for indikatorer i finansieringssystemet		
	2022	2021
Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	5 359	3 167
Tilskudd fra EU til undervisning og andre formål	-	-
Sum tilskudd fra EU rammeprogram for forskning og andre formål	5 359	3 167
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	27 129	19 123
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	-	-
Sum tilskudd fra NFR og RFF	27 129	19 123
Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)		
- diverse bidragsinntekter	-	-
- tilskudd fra statlige etater	-	-
- oppdragsinntekter	109 490	91 907
Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet	109 490	91 907