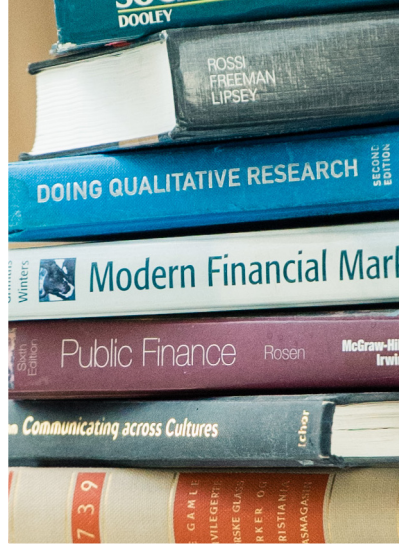




Handelshøyskolen BI

Årsrapport 2021

Oslo 15.03.22



Innholdsfortegnelse

1 Styrets beretning	4
1.1 Handelshøyskolen BI i 2021	4
1.2 Måloppnåelse og resultater	5
1.2.1 Årsresultat og styrets tiltak	5
1.2.2 Høy kvalitet i utdanning og forskning	8
1.2.3 Velferd, verdiskaping og omstilling	8
1.3 Andre viktige prioriteringer i 2021	9
1.4 Framtidsutsikter	9
1.5 Organisatoriske endringer	10
1.6 Midlertidige ansatte	10
1.7 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet	10
1.8 Risikostyring og internkontroll	12
1.9 Samfunnssikkerhet og beredskap	12
1.10 Arbeidsmiljø	12
1.11 Erklæring om markedsmessige vilkår	13
1.12 Relevante lenker	13
1.13 Styret i 2021	13
1.13.1 Styreleder	13
1.13.2 Styrets medlemmer pr 31.12.2021	14
1.14 Disponering av årsresultatet	14
1.15 Stiftelsens egenkapital	14
2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall	16
2.1 Virksomheten	16
2.2 Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur	16
2.3 Hovedtall	18
2.4 Redegjørelse for økonomiske forhold	18
3 Årets aktiviteter og resultater	19
3.1 Handelshøyskolen BI under covid-19-pandemien	19
3.2 Strategi 2025	19
3.2.1 En levende strategi	19
3.2.2 Strategisk kontekst	19
3.2.3 Revidert strategi	21
3.3 Strategiske prioriteringer og virksomhetsmål 2019 – 2025	23
3.4 Strategi og virksomhetsmål	24
3.4.1 Prosess og styring	24
3.4.2 Prioritering 1 – Attraktive programmer og dyktige kandidater	24
3.4.3 Prioritering 2 – Topp faglig kvalitet	27
3.4.4 Prioritering 3 – Connectedness	30
3.4.5 Prioritering 4 – Fremragende drift	33
3.5 Gjennomgangstemaer i strategi og virksomhetsmål	35
3.5.1 Strategi og virksomhetsmål – fokusområder	35
3.5.2 Bærekraft	35
3.5.3 Internasjonalisering	37
3.5.4 Digitalisering	38
3.6 Resultatrapportering på sektormål	40

3.7	Vurdering av måloppnåelse på sektormålene og resultater på nasjonale styringsparametere ..	40
3.7.1	Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning	40
3.7.2	Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling	43
3.7.3	Sektormål 3 – God tilgang til utdanning	44
3.7.4	Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem	44
3.8	Midler tildelt over kap. 275 post 70.....	45
3.9	Resultater og måloppnåelse for midler tildelt i supplerende tilskuddsbrev i 2021.....	45
4	Styring og kontroll i virksomheten	46
4.1	Styring og kontroll i virksomheten.....	46
4.1.1	Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper	46
4.1.2	Risikostyring og intern kontroll.....	46
4.1.3	Budsjett og regnskap	48
4.1.4	Prosjekt- og porteføljestyling	48
4.1.5	Investeringsoppfølging og -evaluering.....	49
4.2	Andre forutsetninger og krav.....	49
4.2.1	FNs bærekraftsmål.....	49
4.2.2	Informasjons- og samfunnssikkerhet og beredskap	51
4.2.3	Håndtering av covid-19-pandemien	53
4.2.4	Forskningsetikk	54
4.2.5	Likestilling og mangfold	54
5	Vurdering av fremtidsutsikter	57
5.1	Omtale av fremtidsutsikter	57
5.1.1	Markedsutsikter og konkurransesituasjonen	57
5.1.2	Forskning.....	57
5.1.3	Innovasjon i porteføljen.....	58
5.1.4	Akkrediteringer	59
5.1.5	Overordnet risikovurdering	59
5.2	Budsjett 2021	60
5.2.1	Nøkkeltall	60
5.2.2	Resultatbudsjett.....	61
5.2.3	Inntektsprognose	61
5.2.4	Kostnadsprognose	63
5.2.5	Likviditetsbudsjett og investeringer	64
5.2.6	Stresstest	65
6	Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommmentarer)	66
6.1	Ledelseskommmentarer	66
6.1.1	Innledning	66
6.1.2	Foreløpig regnskapsrapportering for 2021.....	67
6.2	Foreløpig årsregnskap.....	69
6.2.1	Generelle regnskapsprinsipper	69
6.2.2	Anvendte regnskapsprinsipper	69
6.2.3	Resultatregnskap	71
6.2.4	Balanseregnskap	72
6.2.5	Kontantstrøm	74
6.2.6	Noter til regnskapet.....	75

1 Styrets beretning

1.1 Handelshøyskolen BI i 2021

2021 ble et nytt år i pandemiens tegn. I året som gikk har Handelshøyskolen BI opplevd rekordsterke søkertall, blitt anerkjent av NOKUT for sitt kvalitetsarbeid og forberedt skolen på en fremtid etter korona gjennom revidering av BIs strategi mot 2025.

For andre året på rad ble digital undervisning, restriksjoner og lettelser nøkkelord for å beskrive virkeligheten for ansatte og studenter ved BI i 2021. Styret har fulgt situasjonen nøye og registrert hvordan kombinasjonen av fysisk og digital undervisning har utfordret ansatte og studenters evne til omstilling med gjenåpninger og nedstengninger om hverandre.

Styret anerkjenner at BI har tatt flere steg for å løfte brukeropplevelsen knyttet til hybridundervisning, blant annet gjennom større tekniske oppgraderinger. Det er essensielt for BI å følge utviklingen av fremtidens læringsarenaer. Med en stadig økende interesse for digital læring og endrede krav fra studenter forventer styret at BI ivaretar og styrker satsningen på digitale leveranseformer, også i tiden etter pandemien.

Etter et tilsyn hos BI våren 2021 fulgte NOKUT-styret i oktober ekspertkomiteens innstilling og godkjente BIs systematiske kvalitetssikringsarbeid. Det er lagt ned en imponerende innsats for at hele organisasjonen skal jobbe stadig mer systematisk og transparent med kvalitetssikring og -utvikling. Styret understreker samtidig at dette er en kontinuerlig prosess og forventer at innsatsen for å forbedre og videreutvikle programkvalitetssikringssystemet fortsetter.

For å holde seg attraktive og innovative i et samfunn som står overfor store endringer valgte BI i 2021 å revidere skolens strategi mot 2025. Det er avgjørende for BI å ivareta evnen til hurtig omstilling og omprioritering av investeringer når behovet oppstår. Den reviderte strategien ivaretar dette, samtidig som den staker ut en klar kurs for BI i tiden som kommer.

I 2022 vil BI i tråd med den reviderte strategien utforske nye leveranseformer for å skape enda bedre læringsopplevelser for studentene. For å sikre attraktive og relevante undervisningsprogrammer vil man jobbe med å styrke hvordan BI involverer og inkluderer næringsliv og offentlige institusjoner i sin virksomhet. Den reviderte strategien legger føringer for hvordan BI skal jobbe enda mer målrettet innenfor andre prioriterte områder, inkludert internasjonalisering, bærekraft og forskning. Styret er tilfreds med hvordan BI har levert på skolens strategiske prioriteringer i 2021.

Styret merker seg at BIs forskning påvirker politiske beslutninger, praksis i næringslivet og samfunnet generelt. I januar 2021 ble dette for første gang systematisk kartlagt av BI og synliggjort med rapporten Societal Impact of Research. Rapporten viste blant annet at det mellom 2012 og 2020 ble referert til forskning fra BI i minst 149 politiske dokumenter og over 600 nyhetsartikler. Styret mener slike initiativ er viktige for å vise frem verdien av forskning og hvordan handelshøyskoler kan bidra til å løse store samfunnsutfordringer. I et samfunn der falske nyheter får stadig større påvirkningskraft fremhever BIs strategi hvor viktig det er for høyere utdanningsinstitusjoner å formidle forskningsbasert kunnskap.

Den langvarige satsningen på innovasjon i studieporteføljen fortsetter å gi resultater. For BIs heltidsstudier ble omsetningen 9,6% høyere i 2021 sammenlignet med året før. Søkertallene var fortsatt solide, også sammenlignet med rekordåret 2020, med en vekst til bachelor- og masterprogrammer på 17% sammenlignet med fjoråret. På grunn av høye studentopptak i 2019 og 2020 kunne BI imidlertid ikke ta opp like mange studenter av kapasitetshensyn. Totalt ble det tatt opp 7% færre studenter i 2021 sammenlignet med året før. På Executive-markedet var trenden positiv med en omsetning på rundt 12%

over fjoråret. En vesentlig del av veksten skyldes tildeling av midler fra myndighetene til utvikling av kurs for arbeidsledige og permitterte.

Styret mener at ansatte og studenter har en vist imponerende evne til omstilling og utvikling i året som gikk. Styret vil rette en stor takk til ansatte, studenter, studentforeningen BISO, alumni og partnere. Sammen bidrar alle til å sikre og videreutvikle BIs posisjon som en ledende internasjonal leverandør av forskningsbasert undervisning, oppdatert kunnskap og livslang læring.

1.2 Måloppnåelse og resultater

I pandemiåret 2021 har BI jobbet systematisk med tiltak for å styrke studentenes sosiale og faglige integrering. BI-studenter markerer seg igjen som svært attraktive i arbeidsmarkedet og for sjette året på rad rangeres BI som Norges beste handelshøyskole av Financial Times.

1.2.1 Årsresultat og styrets tiltak

BI er en selveiende stiftelse hvis formål ene og alene er undervisning og forskning. All verdiskaping på BI skal brukes til å styrke virksomheten og studentenes læring.

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 2021 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 i 2021 på 1.874,2 millioner kroner, og driftsresultatet ble 125,8 millioner kroner.

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 451 millioner kroner. Totalt utgjorde konsernets finansposter en kostnad på 17,9 millioner i 2021. Reell verdi på bygningsmassen i Nydalen forventes å ligge godt over bokført verdi på 1,775 millioner kroner.

Årets resultat før skatt for konsernet ble 108,0 millioner kroner. Årets skattekostnad ble 6,9 millioner, og denne relaterer seg til utleievirksomheten både i morselskapet og datterselskapet BI-Bygget D-Blokka AS. Resultat etter skatt ble således 101,1 millioner kroner.

Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter og investeringer var +67,6 millioner kroner. Ved utgangen av året var det benyttet 23,3 millioner av konsernets trekkrettighet på 50 millioner, mot 58,3 millioner kroner på tilsvarende tidspunkt i 2020. Den bokførte egenkapitalen for konsernet per 31. desember 2021 var 788,4 millioner kroner.

Stiftelsen Handelshøyskolen BIs økonomiske resultat i 2021 ble 87,6 millioner kroner mot et budsjett på 61,1 millioner. Styret er tilfreds med BIs økonomiske resultat.

BI oppnådde en inntektsvekst på 157,3 millioner kroner fra 2020 til 2021 og dette resulterte i en total omsetning på 1.849,1 millioner kroner. Av dette utgjorde statsstøtte 402,3 millioner kroner, eller 21,8% av omsetningen. Undervisningsinntektene steg med 118,7 millioner til 1.368,7 millioner kroner. Dette tilsvarer en økning på 9,5%. Økningen i undervisningsinntektene skyldes blant annet 817 flere heltidsstudenter enn i 2020 samt at omsetningen innenfor åpne etter- og videreutdanningskurs steg med 41,0 millioner kroner, fra 339,8 millioner i 2020 til 380,8 millioner kroner i 2021. En stor del av

økningen var fra nettbaserte kurs og programmer, i tillegg til flere tilskuddsbaserte programmer. Bedriftsinterne programmer hadde en liten reduksjon på -2,0% i forhold til 2020.

Driftsresultatet ble uforandret fra 2020 og endte på 106,3 millioner kroner. Det er imidlertid verdt å merke seg at driftsresultatet i 2020 hadde engangseffekter som reduserte kostnaden i forbindelse med lukking av pensjonsordninger tilsvarende 32,8 millioner kroner. Justert for disse engangseffektene er driftsresultatet i 2021 32,8 millioner bedre enn i 2020.

En stor del av kostnadsbasen er knyttet til lønn og sosiale kostnader. Dersom man korrigerer for engangseffekter på 32,8 millioner kroner knyttet til pensjon i 2020, har lønn og sosiale kostnader økt med 11,0%. Dette henger sammen med lønnsoppgjør for ansatte, og en netto tilvekst i årsverk tilsvarende 59 ved utgangen av året. Veksten i årsverk har bidratt til en styrking av fagstaben samt nødvendig kompetanse og kapasitet på administrativ side.

Det har vært tiltak for å gi flere studenter jobbmuligheter ved siden av studier, blant annet gjennom ansettelser av rundt 200 studentmentorer, noe som også har bidratt til økte lønnskostnader. I 2021 har øvrige kostnader økt med 34,1 millioner kroner, eller 7,2%. Denne økningen kan forklares ved en kraftig økning i IT-kostnader samt høye kostnader knyttet til energi. Det har fortsatt vært et lavt nivå på reising i 2021 som følge av pandemien.

Avskrivninger falt med 17,3 millioner kroner fra 2020. Dette skyldes spesielt en ekstraordinær avskrivning av tekniske anlegg på 14,5 millioner i 2020 som gjorde avskrivningene unormalt høye.

Netto finansposter er betydelig endret fra 2020. I 2021 er det en netto kostnad på finansposter på 15,8 millioner mot en netto inntekt på 33,9 millioner kroner i 2020. Hovedårsaken til den store forskjellen er en kapitalnedsettelse på 50,0 millioner kroner som ble gjennomført i 2020 i det heleide datterselskapet BI-Bygget D-Blokka AS og som er inntektsført som mottatt utbytte i morselskapet Stiftelsen Handelshøyskolen BI i 2020.

Totalt er det nedbetalt 38,0 millioner kroner i ordinært avdrag på pantelån til DNB i 2021. Det var på balansedagen benyttet 23,3 millioner av trekkrettigheten pålydende 50 millioner kroner, hvilket er en reduksjon på 35,0 millioner i forhold til 2020. Det er i 2021 gjort et nettotrekk mot datterselskapet BI-Bygget D-Blokka AS på 25,8 millioner kroner som følge av en nyetablert 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 400,0 millioner kroner. Sikringsgraden er på balansedagen 117,3%. Fastrenteavtalene har forskjellig varighet, og den første løper ut i april 2022, mens den lengste løper ut i 2028. Det er forventet en oversikring frem til april 2022 hvor den første fastrenteavtalen forfaller.

Kontantstrømmen fra driften utgjorde +123,2 millioner mot +229,5 millioner kroner i 2020. Det er en økning i forskuddsbetalte kostnader på 23,9 millioner kroner sammenlignet med 2020 og en økning i fordringene mot Fudan University på 14,7 millioner kroner. Innbetalingene til pensjonsordninger er i 2021 økt med 57,3 millioner i forhold til 2020. Investeringer utgjorde -77,9 millioner mot -51,8 millioner kroner i 2020, men i sammenligningstallet for 2020 ligger 50,0 millioner som stiftelsen fikk av datterselskapet BI-Bygget D-blokka AS som følge av en kapitalnedsettelse.

Det vurderes at stiftelsen har en tilfredsstillende likviditet. Det oppleves ikke vanskelig å finne hverken kortsiktig eller langsiktig finansiering, og det er for tiden en avtale med DNB om trekkrettighet med varierende ramme gjennom året. Deler av året er det ikke behov for trekkrettighet, da virksomheten har overskuddslikviditet i perioder rundt de store semesterinnbetalingene i begynnelsen av semestrene.

Det er i 2021 opprettet en konsernkontoavtale med datterselskapet BI-Bygget D-Blokka as som gir stiftelsen tilgang til overskuddskapitalen i datterselskapet i perioder hvor det ellers ville vært behov for trekkrettigheten fra DNB. På balansetidspunktet er det et nettotrekk mot datterselskapet på 25,7 millioner kroner.

I egenskap av å være finansiert av studentbetaling, og i konkurranse med offentlige aktører som tilbyr gratis studier, understreker styret at BIs markedsrisiko er betydelig. Skolen er avhengige 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 den korrekt og at stiftelsen er solid nok til å kunne håndtere svingninger i resultatene.

Styret anser høstens lovende søkertall til BIs heltidsstudier som en bekreftelse på at skolen har et attraktivt studietilbud. Det er forventninger om at opptaket på heltid høsten 2022 vil være litt høyere enn høsten 2021, og dette gir en god indikasjon på inntektsstrømmen de neste tre år. Fremover arbeides det med å sikre vår posisjon i det nasjonale markedet, samt styrke posisjonen i det internasjonale markedet. Det er en forventning om å beholde de store volumene på bachelornivå, mens det satses på en vekst på masternivå. Dette i et marked hvor ungdomskullene i henhold til SSB sine framskrivninger begynner å stige svakt.

Behovet for etter- og videreutdanning vurderes fremover som økende, og understøttes av den sittende regjerings satsning på etter- og videreutdanning. Et arbeidsliv i stadig endring, gir økt behov for livslang læring. Selv om volumene allerede er store på etter- og videreutdanning forventes BI å ta del i denne satsingen også i årene fremover. Styrking av støtteapparatet rundt eksternt finansiert forskning forventes å øke antall søknader om eksterne midler, som vi igjen forventer vil gi BI flere prosjekter med eksternt finansiering.

Selskapets finansielle risiko blir overvåket og analysert fortløpende. Finansiell risiko omfatter kredittrisiko, likviditetsrisiko og renterisiko. Kredittrisiko er i hovedsak kundefordringer, og denne risiko vurderes som liten da selskapet har gode rutiner for å drive inn utestående krav. Netto tap på krav har vært stabil over en årrekke, og det er ikke grunn til å tro at dette vil endre seg vesentlig. Likviditetsrisiko vurderes som lav da likviditetsstrømmen til selskapet er stabil og forutsigbar. Renterisikoen anses som svært begrenset.

Selskapet har i dag rentebærende pantelån på 341,0 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 falt med 76,0 millioner til 764,6 millioner kroner i 2021. Årets resultat bidro til en økning på 87,6 millioner. Estimatavvik knyttet til pensjonsordningen bidro til en reduksjon på 163,6 millioner kroner.

Bygget i Nydalen har ved utgangen av året en balanseført verdi på 1.380,0 millioner kroner. Driftsmidler er avskrevet etter samme prinsipper som tidligere år.

Restgjelden mot DNB utgjør på balansedagen 364,3 millioner kroner inkludert 23,3 millioner i benyttet trekkrettighet. På balansetidspunktet oppfyller stiftelsen långivers krav til covenant.

I samsvar med regnskapsloven §3-3 a bekreftes det at forutsetningene for fortsatt drift er til stede. Styret har per 2021 ikke tegnet en egen styreansvarsforsikring.

1.2.2 Høy kvalitet i utdanning og forskning

Styret gleder seg over at BI igjen rangeres blant de ledende utdanningsinstitusjonene i Europa og for sjette året på rad som Norges beste handelshøyskole av Financial Times.

Siden 2018 har BI også gjennomført vellykkede re-akkrediteringsprosesser i alle sine nasjonale og internasjonale akkrediteringer (NOKUT, AMBA, AACSB, EQUIS og EEOCS), senest med EQUIS. Sistnevnte ble gjennomført digitalt i november 2020 og tildelt i februar 2021. Styret anerkjenner at det ligger mye hardt og målrettet arbeid over tid bak slike resultater. BIs akkrediteringer og rangeringer har stor betydning for skolens omdømme, verdien av et vitnemål fra BI, og ikke minst rekruttering av internasjonale ansatte og studenter.

I juni besluttet styret på bakgrunn av regjeringens endring av gradsforordningen at BI skal fortsette utviklingen av en treårig bachelor og en toårig master i rettsvitenskap, med mål om å få disse akkreditert og godkjent av NOKUT. Studiene, der mastergraden blir Norges første innen forretningsjus og økonomi, er etterspurt av bransjen. Styret er trygge på at kandidater som evner å kombinere økonomiske og juridiske fag vil være svært attraktive i arbeidsmarkedet fremover.

Styret er imponert over BIs forskere og den positive utviklingen med tanke på vitenskapelige publiseringer, spesielt knyttet til topprangerte vitenskapelige journaler, såkalte ABS4*- og ABS4-journaler. Dette er blant de høyest rangerte og mest anerkjente tidsskriftene innen sine fagfelt. Styret gleder seg over en økning i andelen eksterntfinansierte forskningsprosjekter, med en samlet omsetningsverdi på 35,3 millioner kroner i 2021 mot nesten 30 millioner kroner i 2020. Her forventer styret en jevn økning i tiden som kommer, etter økt fokus og styrket forskningsadministrativ støtte på området de siste årene.

En langvarig strategisk satsning på rekruttering av internasjonale fagkrefter gir også resultater. I 2021 hadde nesten 39% av BIs faglige ansatte en internasjonal bakgrunn, mot 35% året før. Styret er tilfreds med at BI tiltrakk seg 114,2 millioner kroner til bidrags- og oppdragsfinansierte prosjekter (BOA). Slike midler er særlig viktig innenfor Executive-markedet, og vi forventer en jevn utvikling i inntektene fremover.

1.2.3 Velferd, verdiskaping og omstilling

Under hele pandemien har styret og BIs ledelse prioritert arbeidet med å iverksette tiltak for å styrke sosial og faglig integrering for skolens studenter. Styret gleder seg over den vellykkede lanseringen av en nasjonal mentorordning for nye BI-studenter ved alle campuser. Siden høsten 2021 har rundt 5000 førsteårsstudenter fått tilbud om å bli med i grupper ledet av over 200 studentmentorer. Tilbakemeldingene fra studentene, som fikk delta på både sosiale og akademiske aktiviteter gjennom året, har vært meget gode.

I 2021 har BI styrket helsetilbudet for studenter ved å tilby gratis psykologtjenester ved Campus Oslo. BI bistod også førsteårsstudenter som ønsket det å danne egne digitale studiegrupper siden mange opplevde det vanskelig å ha få fysiske treffpunkter hvor de kunne bli kjent med hverandre. BI inngikk i tillegg et samarbeid med studentforeningen BISO og Kavlifondet om å arrangere ulike aktiviteter som fremmer bedre sosial integrering. Forsknings- og høyere utdanningsminister Henrik Asheim var blant deltakerne på et av arrangementene til det såkalte Social With BISO-prosjektet.

De siste årene har undersøkelser gjentatte ganger vist at sysselsettingsgraden blant BI-kandidater er høy, spesielt på masternivå. I 2021 var 87% av bachelorkandidater og 96% av masterkandidater i arbeid innen seks måneder etter fullført grad. Styret hadde fryktet en nedgang her som følge av pandemien, men er svært fornøyd med å registrere at begge tall faktisk har gått opp siden 2020.

1.3 Andre viktige prioriteringer i 2021

Arbeidet for å redusere frafall, sikre studieprogresjon og løfte fullføringsgraden blant BI-studenter har vært høyt prioritert av BIs styre og ledelse over tid. Styret er fornøyd med at fullføringsgraden på normert tid øker for BIs bachelorstudenter, fra 45% i 2020 til 49,5% i 2021. Samme tall for master er 82%, noe lavere enn rekordåret 2020 da fullføringsgraden var 87%. Gjennomføringsgraden for PhD etter seks år var i 2021 på 46%, som er en nedgang fra året før. Her er det viktig å merke seg at tallgrunnlaget er svært begrenset, og at små endringer får store utslag.

Overgangen fra det digitale eksamensverktøyet DigiEx til WISEflow har hatt høy prioritet i 2021. I året som gikk ble 96% av BIs 970 eksamener gjennomført digitalt som en følge av pandemien. Høsten 2021 ble rundt to tredjedeler av eksamenene overført til WISEflow, og fra våren 2023 vil WISEflow være BIs eneste eksamensverktøy. Styret er fornøyd med utviklingen og fremdriften til prosjektet.

BI har som nevnt videreutviklet satsningen på digital undervisning i 2021. I februar implementerte skolen den nye streamingplattformen Panopto på alle campuser for å bedre tilrettelegge for lagring og deling av forelesninger. Større forventninger til såkalte hybride leveranseformer, altså hvordan fysiske og digitale undervisningsmetoder kombineres i studieprogrammet, øker også graden av kompleksitet. I 2021 har BI beholdt og videreutviklet digitale verktøy som allerede blir brukt i undervisningen, samt styrket kapasiteten for såkalte Zoom Classrooms, som i større grad tilrettelegger for interaksjon mellom studenter og foreleser.

1.4 Framtidsutsikter

Norske utdanningsinstitusjoner står overfor et marked i endring, økt konkurranse og nye krav fra myndigheter og næringsliv. BIs viktigste oppgave blir å tilby undervisningsprogrammer som leverer på internasjonalisering, arbeidslivsrelevans og livslang læring.

BIs Strategi 2025 etablerer langsiktige strategiske mål for å videreutvikle og sikre BIs posisjon som en av Europas ledende handelshøyskoler. Den globale Covid-19-pandemien har samtidig påvirket BIs aktiviteter og virksomhet på en rekke ulike områder i året som gikk.

BI opererer i en rekke markeder preget av stor konkurranse, både i Norge og internasjonalt. En forutsetning for å sikre et mest mulig relevant og attraktivt studietilbud er kontinuerlig innovasjon innenfor studieporteføljen. BIs reviderte strategi mot 2025 tar hensyn til dette og gir organisasjonen en tydelig retning for årene som kommer.

I konkurranse med offentlige aktører som tilbyr gratis studier er BI avhengig av å tiltrekke seg tilstrekkelig antall studenter, særlig på bachelornivå. Styret og BIs ledelse har over tid prioritert arbeidet med en revidert bachelormodell, utviklet i tråd med myndighetenes krav om økt mobilitet og arbeidslivsrelevans. I 2021 har en prosjektgruppe og flere undergrupper på tvers av institusjonen jobbet frem hvordan en slik bachelormodell skal struktureres. Styret har vært godt informert underveis og fulgt arbeidet med stor interesse.

Den nye modellen, godkjent av styringsgruppen, legger opp til økt fleksibilitet og flere valgmuligheter for studentene, med mål om økt internasjonalisering gjennom utveksling og arbeidslivsrelevans gjennom internships. Et sentralt element blir at bachelorstudenter kan gjennomføre begge deler i løpet av studietiden, både utveksling og internships. Styret mener at BI med en slik modell vil tilby studentene en helt unik fleksibilitet og understreker at det videre arbeidet med revidert bachelormodell vil ha høy prioritet i tiden fremover. I 2022 har dedikerte grupper fått konkrete mandater med å utvikle

kursbeskrivelser til foreslåtte basiskurs, samt utrede økonomiske og administrative konsekvenser av en ny modell.

Markedet for etter- og videreutdanning preges også av økt konkurranse, blant annet nasjonalt som følge av myndighetenes kompetansereform «Lære hele livet», og på sikt internasjonalt fra aktører som Microsoft og Google. Markedet for digital læring er generelt i vekst, og i 2021 har man på Executive-området registrert økt konkurranse fra myndighetsfinansierte konkurrenter som tilbyr nye fleksible og digitale tilbud, samt aktører utenfor den tradisjonelle utdanningssektoren som utvikler og lanserer ikke-formelle kurs gratis eller til lav pris. I denne sammenhengen er styret svært fornøyd med BIs lansering av konseptet Short Learning Modules, som siden oppstart i 2020 har hatt over 5000 deltakere og bidratt til en sterk vekst for skolens nettbaserte kurs og programmer.

Styret anser BI som godt forberedt og rustet for økt konkurranse innenfor både heltid- og deltidsmarkedet. Fremover blir det viktig for BI å fortsatt videreutvikle BIs sterke merkevare nasjonalt, og å bygge opp og utvikle skolens posisjon internasjonalt. 2021 har som året før demonstrert at BI er en solid arbeidsplass med gode økonomiske resultater, også i krisetider. Det har heller ikke vært behov for permitteringer i forbindelse med pandemien.

Krigsutbruddet i Ukraina påvirker mennesker, finansmarkeder og handel globalt. Handelshøyskolen BI er ikke direkte berørt av krigen, men merker effekten av svært høye energipriser. BI koordinerer sin innsats gjennom Kunnskapsdepartementet.

1.5 Organisatoriske endringer

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

I februar 2022 ble Karen Spens tilsatt av styret som ny rektor for åremålsperioden 1. august 2022 – 1. august 2026 etter en enstemmig innstilling fra nominasjonskomiteen.

1.6 Midlertidige ansatte

Utover de kvalifiserende åremålsstillingene, har BI på faglig side to personer i midlertidige vikariater og ni i engasjementer. Av disse er tre ansatt i lavere stilling med krav om kvalifisering, mens to personer er ansatt midlertidig for overgang til postdoktorstilling, to er i engasjementer mens bedømming av utlyst stilling er i prosess. Én person er ansatt midlertidig i eksternfinansiert forskerstilling.

Blant administrativt ansatte hadde BI ved utgangen av 2021 totalt 16 midlertidige engasjementer, samt 12 midlertidige vikariater for personer som var i permisjon. Midlertidige engasjementer i administrasjonen skyldes i hovedsak et kortvarig økt kapasitetsbehov i prosjekter knyttet til utvikling og implementering av nye digitale systemer og arbeidsprosesser, samt pandemihåndtering.

1.7 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

BIs plan for mangfold og likeverd stadfester at alle ansatte skal ha samme rettigheter, plikter og muligheter uavhengig av kjønn, alder, etnisitet, nasjonal opprinnelse, funksjonsevne, livssyn eller seksuell legning. BI tilstreber en kjønnsfordeling innenfor 60-40-intervallet, og systematiske lønnsforskjeller skal utjevnes. BIs likestillingsarbeid rapporteres jevnlig til styret og er et område som styret følger nøye.

Det ble i 2021 utarbeidet en egen «Gender Policy for Faculty» for å tydeliggjøre ambisjoner knyttet til likestilling og mangfold i faglig stab. Det var identifisert en utfordring knyttet til rekruttering av og avansement for kvinnelige faglige ansatte. Målet er å fremme en kultur for rettferdig og inkluderende arbeidsmiljø, aktivt sikre kjønnsbalanse i topp-posisjoner, arbeide med å forhindre direkte og indirekte diskriminering og drive aktiv rekruttering der det ikke er god kjønnsfordeling eller -balanse.

Etter den nasjonale kartleggingen av mobbing og trakassering i UH-sektoren i 2019 har BI valgt å fokusere særskilt på forebygging av seksuell trakassering. I 2021 er det utarbeidet en egen policy for dette, samt retningslinjer for håndtering av saker som gjelder trakassering og seksuell trakassering, i tillegg til en implementeringsplan for bevisstgjøring og trening av ledere og ansatte.

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.

Ved utgangen av 2021 har BI 34 kvinnelige professorer, hvorav 29 i fulle faste stillinger, noe som representerer en økning på 5 personer i løpet av 2021.

Kvinneandelen blant professorer har steget til 28,5%. Andelen kvinner totalt i faglige stillinger ligger stabilt rundt 34%, med store variasjoner på tvers av stillingskategorier og institutter. Andelen menn i administrative stillinger er stabil på litt over 33%. Andelen menn i administrative lederstillinger på direktørnivå har økt fra 22% til 28%.

Både når det gjelder fastlønn og totallønn på administrativ side fremstår det ikke som om det er noen systematiske skjevheter mellom kvinner og menn i stillingskategoriene 2-6. Kvinners lønn i prosent av menns lønn ligger på mellom 93% - 119% for fastlønn og mellom 94% - 97% for totallønn. Den største differansen finner vi i stillingskategoriene 2 og 5.

På faglig side er kvinners fastlønn i prosent av menns innenfor intervallet 97% - 103% for de fleste stillingskategorier, med unntak av professorkategorien, der kvinner har gjennomsnittlig 89% av lønnen til sine mannlige kolleger. Forskjellen kan delvis tilskrives at det er flere menn som har vært professor lenge. Det er i tillegg fortsatt svært få kvinnelige professorer innen fagområdene som tradisjonelt er mannsdominerte og der lønnsnivået generelt er høyere. Dette forsterkes ytterligere når variabel lønn tas med i betraktning.

I BIs styre er kvinneandelen 50%. I Kollegiet er kvinneandelen 50%. Kvinner utgjør 40% av toppledelsen, 33% av instituttlederne og 25% av deanene.

I 2021 var 55 nasjonaliteter representert blant BIs ansatte. I 2020 vedtok styret ny språkpolicy som stadfester at engelsk er hovedspråk i interninformasjon og når organisasjonen samles. Ved utgangen av 2021 hadde drøyt 20% av BIs ansatte et annet statsborgerskap enn norsk. Andelen internasjonalt ansatte var 6% for administrativt ansatte og nesten 39% for alle i faglige stillinger. Styret merker seg en stabilt økende grad av internasjonale medarbeidere i faglige stillinger.

Gjennomsnittsalder for fratredden med pensjon er 68,2 år for alle ansatte på BI. Seniorer i faglige stillinger står i gjennomsnitt i arbeid til oppnådde 69 år. Administrative seniorer står i arbeid til gjennomsnittlig 67,7 år.

BIs campuser er utviklet i tråd med de lover og retningslinjer som var gjeldende da de ble bygget. Det er utarbeidet en oversikt over hvor bygningsmassen avviker fra dagens regelverk. Det arbeides kontinuerlig med å utbedre mangler ved ombygginger og tilpasninger av bygningsmassen.

1.8 Risikostyring og internkontroll

BI har de siste årene hatt fokus på å styrke og profesjonalisere arbeidet med risikostyring og internkontroll, herunder å få på plass en systematisk tilnærming som bidrar til å identifisere, håndtere og følge opp eventuelle hendelser som kan påvirke måloppnåelsen negativt. Dette resulterte i opprettelsen av en funksjon for Governance, Risk and Compliance (GRC) i 2020 som rapporterer sitt arbeid til styret. GRC ivaretar også Personvernombudet og Studentombudet, og legger til rette for at disse rollene er tilstrekkelig uavhengig fra øvrig ledelse.

I 2021 vedtok styret å etablere en internrevisjonsfunksjon, og at denne funksjonen skulle outsources til et konsulentselskap for å sikre tilstrekkelig uavhengighet og bredde i kompetanse.

1.9 Samfunnssikkerhet og beredskap

En sentral del av BIs HMS-arbeid er å sikre menneskers liv og helse. Tiltak iverksettes på grunnlag av årlige risikoanalyser. BI jobber aktivt med å forebygge alvorlige hendelser, samt planlegge for god håndtering som begrenser skadevirkninger. BI legger styringsdokument for arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap for UH-sektoren, samt tildelingsbrev, til grunn for eget arbeid.

Pandemien har hatt høy prioritet i BIs sikkerhets- og beredskapsarbeid gjennom hele 2021. Smitteverntiltak for studenter og ansatte har blitt iverksatt, evaluert og fulgt opp. Det er jevnlig foretatt risikovurderinger som beslutningsstøtte i forkant av viktige endringer. BI har tilstrebet at tiltak er forholdsmessige og i tråd med gjeldende anbefalinger fra myndighetene. Med unntak av en økning i antall smittede studenter like etter studiestart på høsten, har BI hatt lave smittetall gjennom 2021. Håndteringen av pandemien har ført til et tettere samarbeid om sikkerhet og beredskap med andre studiesteder. BI planlegger en evaluering av pandemihåndteringen der også beredskap og smittevern inngår.

Høsten 2021 gjennomførte BI en digital kriseøvelse med løsepengevirus som tema. Revidering av rammeverk for beredskap og manglende verktøy for håndtering av digitale hendelser ble trukket fram som viktige læringspunkter. På bakgrunn av blant annet denne øvelsen og generell pandemihåndtering har BI endret sin organisering av beredskapsledelse og krisehåndtering. Det har i 2021 forekommet trusler mot ansatte og studenter. Det har også blitt fremsatt hatefulle ytringer mot en BI-student ved et tilfelle. Det er ellers i 2021 ikke rapportert om andre omfattende hendelser relatert til sikkerhet og beredskap.

1.10 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.

Pandemien har påvirket arbeidsmiljøet også i 2021 og medført mye digital undervisning og utstrakt bruk av hjemmekontor, samt strenge smitteverntiltak på campus. Dette har påvirket både det psykososiale og fysiske arbeidsmiljøet for alle ansatte. BI har under pandemien hatt tiltak for å avhjelpe situasjonen, som digitale støtteverktøy for undervisning og samhandling, utstyr til hjemmekontor, digitalt treningstilbud og tilbud om psykososial rådgivning til ansatte og studenter.

Det totale legemeldte sykefraværet blant BIs ansatte har sunket gjennom pandemien, og var i 2021 på 2,4 %. I siste kvartal 2021 økte sykefraværet blant administrativt ansatte igjen, mens det sank ytterligere blant faglig ansatte.

Høsten 2021 ble det gjennomført HMS-vernerunder på alle fire campuser. Det er ikke registrert alvorlige hendelser, skader (materiell eller personer) eller ulykker i forbindelse med utførelse av arbeid på BI i 2021.

BIs campus i Oslo har vært en Miljøfyrtårn-sertifisert organisasjon siden 2010, Campus Trondheim og Bergen siden 2013, og Campus Stavanger siden 2014. BI forurensrer ikke det ytre miljøet. Alle campus oppfyller Stiftelsen Miljøfyrtårns krav knyttet til HMS, transport, innkjøp, avfallshåndtering, energiforbruk og grønne konferanser. 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 energi, mat og drikke, pendling og reiser (82,5% i 2020).

1.11 Erklæring om markedsmessige vilkår

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

1.12 Relevante lenker

BIs Strategi 2025 (revidert september 2021)	www.bi.edu/globalassets/om-bi/strategi/strategy-2025-revised-sep-2021.pdf
BIs likestillingsredegjørelse for 2021	www.bi.no/globalassets/om-bi/arsrapporter/2021/handelshoyskolen-bi--likestillingsredegjorelse-2021.pdf
Societal Impact of Research (rapport om samfunnspåvirkning av forskning 2012-2020)	www.bi.no/globalassets/forskning/_forside/societal-impact-of-research-report-18.10.pdf
Sustainability and Responsible Management Report 2020 (BIs siste bærekraftrapportering til FN)	www.bi.no/globalassets/om-bi/barekraft/rapporter/prme-2020-final.pdf

1.13 Styret i 2021

Styret består av ti medlemmer, hvorav fire er eksterne og to er observatører.

De fire interne styremedlemmene består av to representanter valgt av og blant BIs faglige ansatte, én representant og én observatør valgt av og blant BIs administrativt ansatte, og én studentrepresentant og én studentobservatør valgt av studentorganisasjonen BISO.

1.13.1 Styreleder

Styret ved BI valgte Åse Aulie Michelet som styreleder for BI i en ny treårsperiode fra 1. august 2021. Aulie Michelet har tidligere hatt flere lederstillinger i norsk og internasjonalt næringsliv, og har omfattende styreerfaring.

1.13.2 Styrets medlemmer pr 31.12.2021

Åse Aulie Michelet Styreleder

Bente Svensson Eksternt styremedlem og styrets nestleder

Per Hove Eksternt styremedlem

Bjørn Jørgensen Eksternt styremedlem

Thorvald Hærem Representant valgt av faglig ansatte

Siv Jønland Staubo Representant valgt av faglig ansatte

Donatella De Paoli 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 H. Andresen Vararepr. valgt av administrativt ansatte

Malene Fuglevik Vararepr. valgt av administrativt ansatte

Sanjin Damjanovic Studentrepresentant valgt av BISO

Live Wilhelmsen Studentobservatør valgt av BISO

1.14 Disponering av årsresultatet

Styret foreslår følgende disponering av årsresultatet:

DISPONERING AV ÅRSRESULTAT mkr

Årets tilførsel/(bruk) av egenkapital med selvpålagte restriksjoner	0,3 mkr
Overførsel til annen egenkapital	87,4 mkr
Sum disponert	87,6 mkr

1.15 Stiftelsens egenkapital

Stiftelsens egenkapital utgjør per 31.12.2021:

STIFTELSENS EGENKAPITAL mkr

Stiftelseskapital	1,3 mkr
Egenkapital med selvpålagte restriksjoner	25,5 mkr
Annen egenkapital	737,9 mkr
Sum egenkapital	764,7 mkr

Åse Aulie Michelet
Styreleder

Bente Svensson
Nestleder

Per Kristian Hove
Styremedlem

Bjørn Jørgensen
Styremedlem

Thorvald Hærem
Styremedlem

Siv Jønland Staubo
Styremedlem

Ida-Cathrine Jørgensen
Styremedlem

Live Wilhelmsen
Studentrepresentant

Nydalen
11. mars 2022

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

Handelshøyskolen BI har en internasjonal profil. BIs forskere samarbeider med fagfolk fra mange land, og utveksler kunnskap og kompetanse som kommer studentene og samfunnet til gode. BI samarbeider med omkring 230 skoler i mer enn 40 land. Dette gir studentene gode muligheter til å få internasjonal erfaring gjennom utveksling og gjennom interaksjon med utenlandske studenter som kommer til 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 2021 MSc in Business i Bergen i tillegg til i Oslo. 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 Handelshøyskolen BIs faglig ansatte, én representant valgt av og blant Handelshøyskolen BIs administrativt ansatte, og én studentrepresentant valgt av studentorganisasjonene. Handelshøyskolen BIs administrativt ansatte og studentene er dessuten representert med en observatør hver.

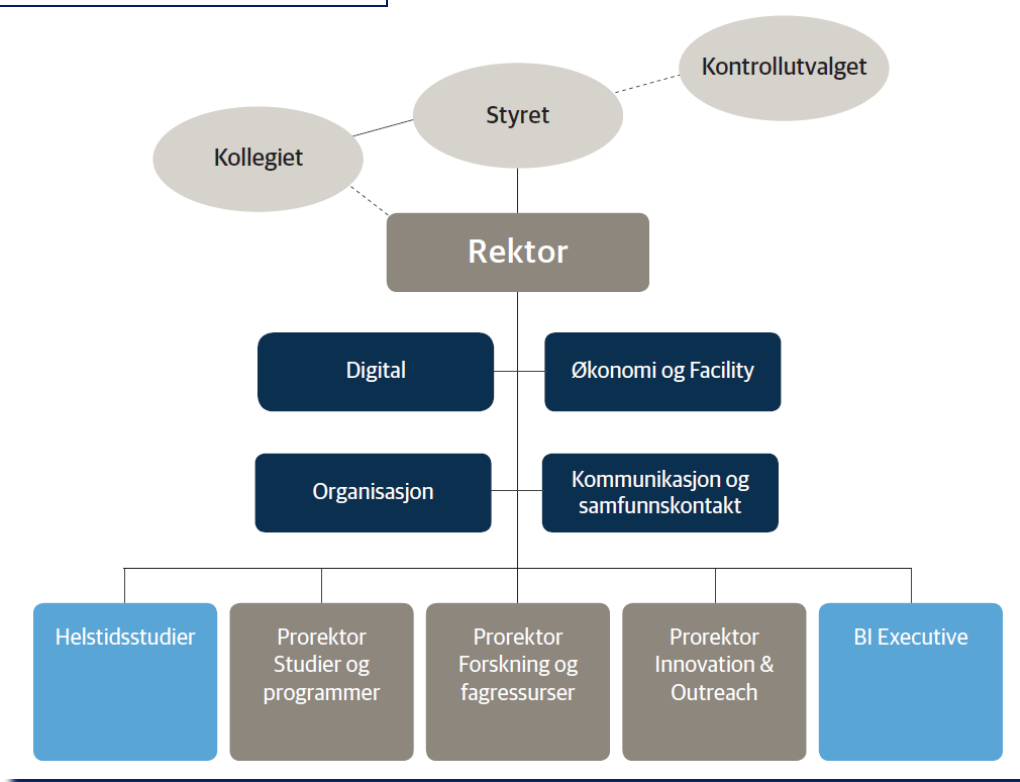
Handelshøyskolen BIs høyeste faglige organ er Kollegiet. Kollegiet fastsetter tilsettingsreglement og kompetanseprofil for faglige medarbeidere, det faglige innholdet i utdanningstilbudet, og regler for opptak, fritak, utfyllende regler om særegne forhold ved den enkelte eksamen, sensur og andre studieadministrative 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 organisasjonsenheter. Styret er Kollegiets ankeinstans. Kollegiet består av 15 medlemmer; rektor, to prorektorer, fire faglige medarbeidere, to administrative medarbeidere, to deaner, én instituttleder og tre studenter. Rektor er Kollegiets leder.

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

Organisasjonskart Handelshøyskolen BI



2.3 Hovedtall

Handelshøyskolen BI			
	2020	2021	% av total
Total omsetning (mkr)	1 692	1 849	
herav statstilskudd (i sin helhet fra KD)	365	402	22 %
studieavgifter	1 250	1 367	89 %
oppdragsforskning	31	35	2 %
andre inntekter	46	45	2 %
Antall ansatte	923	988	
herav faglige	440	478	48 %
administrative	483	510	52 %
Antall årsverk	841	900	
herav faglige	365	399	44 %
administrative	476	501	56 %
Antall professorer	122	127	
herav fulltidsansatte	88	94	
ll'ere	34	33	
Antall studenter			
PhD-studier	62	68	
Antall disputaser	7	11	
Heltidsstudier			
Bachelor	11 545	11 896	
Master of Science	1 543	1 633	
Executive ¹			
Bachelor	5 237	5 702	
Short Learning Modules	1 712	1 383	
Master of Management	2 651	2 618	
Executive MBA ²	451	458	
Corporate ¹	1 780	1 889	
Karbonavtrykk³	(2019)	(2020)	
Totalt utslipp tonn CO ₂	5 795	2 330	

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 2021 foreligger ikke før annet halvår 2022.

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 Handelshøyskolen BI under covid-19-pandemien

Digital teknologi har endret måten vi jobber på, måten vi underviser på og måten studentene lærer på. Covid-19-pandemien har fremskyndet transformasjonen når det gjelder investeringer i digital infrastruktur og i økte ferdigheter i å bruke den digitale teknologien i undervisning og drift.

Covid-19-pandemien har i 2021 fortsatt å sette sitt tydelige preg på måten Handelshøyskolen BI har drevet virksomheten på. Der pandemiutbruddet i 2020 medførte en brå og plutselig omlegging av driften med påfølgende anstrengelser for å finne hensiktsmessige løsninger, har 2021 i større grad vært en konsolidering av nye måter å jobbe på. Samtidig har 2021 vært preget av usikkerhet og opplevelser av tilbakeslag. Usikkerhet som en følge av løpende endringer i smitteverntiltak ettersom pandemien har utviklet seg, og tilbakeslag i form av at gradvise lettelser i tiltakene tidvis har blitt fulgt av nye innstramninger.

Handelshøyskolen BI har iverksatt, evaluert og fulgt opp smitteverntiltak for studenter og ansatte. I forkant av viktige endringer er det foretatt risikovurderinger som en del av beslutningsstøtten for å tilstrebe at tiltakene er forholdsmessige og i overensstemmelse med anbefalinger og råd fra myndighetene. Med unntak av en økning i antall smittede studenter like etter studiestart på høsten, har Handelshøyskolen BI hatt lave smittetall gjennom 2021.

Under pandemien har Handelshøyskolen BI hatt tiltak for å avhjelpe situasjonen. Foruten digitale løsninger for undervisning og samhandling med tilhørende opplæring og brukerstøtte, har medarbeidere også fått tilgang på nødvendig utstyr til hjemmekontor, ulike tiltak, som for eksempel digitale treningstilbud, for å hindre negative effekter av stillesittende dager, og tilbud om psykososial rådgivning ved behov.

3.2 Strategi 2025

3.2.1 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 september 2021.

3.2.2 Strategisk kontekst

- **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. I løpet av få dager flyttet alle universiteter, inkludert Handelshøyskolen BI, fra campus til hjemmekontor og brukte digitale verktøy for kommunikasjon, møter, undervisning og eksamener.

Bruken av digitale verktøy har gitt nye ferdigheter og introdusert nye måter å jobbe på. Begge deler har kommet for å bli, og vil ikke ende med pandemien.

- **Reform i livslang læring**

I april 2020 leverte regjeringen Solberg stortingsmelding nr. 14 (2019-2020) «Kompetansereformen – lære hele livet». De tre hovedpolitiske endringsområdene i denne er:

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

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

- **Studentmobilitet og økte ambisjoner på 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.

- **Relevans for arbeidslivet**

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.

- **Mastergradsforskrift 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.

3.2.3 Revidert strategi

Bærekraft, nye digitale teknologier og en stadig økende global avhengighet omdefinierer 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 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 to inspire evidence-based practices that foster advances towards a more sustainable future, 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 in which curiosity and interest in each other is valued - We are respectful of colleagues' time, contributions, and opinions - We work collaboratively while maintaining autonomy - We engage in constructive dialogue and contribute to an open, honest and friendly work environment

Disse kjerneverdiene 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 shall have a clear effect on international research through publication in leading recognized channels - Research should be the basis for the students' learning and should reflect everything we do as an educational institution - BI's research shall influence practice in business and public administration	- BI shall have a continuous focus on adapting and improving learning methods, learning environment and teaching practice - BI will improve the student's learning through systematic learning insight and pedagogical development - BI will develop everyone with course and teaching responsibilities through systematic pedagogical training	- BI shall be connected to working life, and actively connect working life to teaching and research - BI will build mutually enriching partnerships with business and the public sector

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 akademia, 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 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:

ASPIRATION 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 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, reach their personal goals and aspirations regardless of 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 2021 fulgt opp strategien gjennom ulike lederprosesser og planlagte rapporteringer, tilpasset til covid-19-pandemien som naturlig nok har påvirket styring og prioriteringer siden mars 2020.

3.3 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 juni 2021 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
------------------------------	--

3.4 Strategi og virksomhetsmål

3.4.1 Prosess og styring

Utover “Strategic review” har styret i 2021 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.

<u>Styresak</u>	<u>Strategisk initiativ</u>
Sustainability@bi	Sustainable
BI Research Assessment (BIRA)	Research and teaching excellence
Societal Impact of Research Report	Research and teaching excellence Connectedness
International@bi	International
BIs climate actions in operations	Sustainable Operational excellence
Faculty composition	Research and teaching excellence
Innovation and Outreach	Connectedness
Misc. reports students&programs	Attractive programs and candidates

Covid-19-pandemien har også i 2021 satt sitt preg på Handelshøyskolen BIs arbeide med sine virksomhetsmål og medført endrede prioriteringer og forsinkelser i noen prosesser. Pandemiens påvirkning på undervisningsleveranseformer, arbeidsplassutforming og støtte-/samspillsbehov har også i 2021 vært debattert i styret og ledelse. Budsjettdokument 2022, vedtatt av styret i desember, omtaler hvordan investeringer og driftsprioriteringer understøtter strategiske prioriteringer og pandemiens effekter.

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. I 2021 ble det avholdt både toppleder- og styreseminar for å oppdatere strategiske prioriteringer i tråd med utviklingen i ytre omstendigheter.

3.4.2 Prioritering 1 – Attraktive programmer og dyktige kandidater

3.4.2.1 Opptaket 2021

Søkningen til Handelshøyskolen BIs heltidsstudier er svært god og vokste med ytterligere 17% i 2021. Etter store studentopptak i 2019 og 2020 er kapasiteten på flere områder nådd slik at det ikke var mulig å ta opp like mange studenter i 2021. Totalt sett var det derfor 7% færre studenter fikk tilbud om studieplass i 2021, men dette medførte samtidig at opptakskravene for å komme inn økte på noen av studiene.

Høsten 2021 startet 4.982 nye heltidsstudenter på Handelshøyskolen BIs bachelorprogram og 740 på MSc-programmet. Dette representerer henholdsvis en nedgang på 8% og en økning på 1%.

Søker- og opptakstillene preges nok fortsatt i noen grad av endrede preferanser blant unge som en følge av covid-19-pandemien. Den underliggende trenden vurderes likevel som en bekreftelse på at Handelshøyskolen BI lykkes med å tilby attraktive programmer.

Executive-aktiviteten ved Handelshøyskolen BI vokste med 9% i 2021. For de nasjonale programmene skyldes en vesentlig del av veksten tildeling av midler fra Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse. Disse midlene har støttet både leveranse av kurs til arbeidsledige og permitterte under covid-19-pandemien, og utvikling av nye kurs i tråd med etterspørselen i markedet – blant annet innenfor digitalisering og bærekraft. De internasjonale programmene hadde gode opptak til både EMBA-programmet i Oslo og til BI-Fudan MBA-programmet i Kina. Executive Master of Management in Energy-programmet, som leveres i samarbeid med IFP i Paris, er fortsatt preget av den globale pandemisituasjonen og hadde et noe redusert opptak.

Alt i alt er utviklingen på executive-området god, også når det korrigeres for de midlene som er gitt i direkte støtte under covid-19-pandemien.

3.4.2.2 Studentinvolvering og inkluderende læringsmiljø

Handelshøyskolen BI ser på et godt og inkluderende læringsmiljø, der mangfold verdsettes, som en forutsetning for å lykkes med å skape attraktive programmer og dyktige kandidater. Derfor blir studentene involvert på alle nivåer, fra besluttede fora på institusjonsnivå til dialogmøter på kurs- og klassenivå. I alle kurs er det evalueringsmøter mellom klasserepresentanter og forelesere om undervisningen midtveis i semesteret. I tillegg blir det gjennomført programevalueringsmøte der faglig leder for hvert studium og studieadministrasjonen møter studentrepresentanter for å diskutere helheten i studieprogrammet. Handelshøyskolen BI lytter til studentene og samarbeider aktivt med dem.

Det avholdes også regelmessige dialogmøter mellom studentorganisasjonen BISO og Handelshøyskolen BIs ledelse, og i Læringsmiljøutvalget som er det formelle organet som overser institusjonens læringsmiljø og et rådgivende organ overfor Handelshøyskolen BIs styre. LMU har like mange ansatte som studentrepresentanter.

Studentinvolvering og inkluderende læringsmiljø innebærer også faglig og sosial integrering. Handelshøyskolen BI har lenge jobbet for å på plass stadig bedre ordninger for dette. Smitteverntiltak under covid-19-pandemien med digital undervisning og lite fysisk kontakt mellom medstudenter og forelesere, har likevel satt dette arbeidet i et helt nytt lys. I 2021 lanserte Handelshøyskolen BI en nasjonal mentorordning for nye BI-studenter ved alle campuser. Siden høsten har rundt 5.000 førsteårsstudenter blitt tilbudt plass på grupper ledet av over 200 studentmentorer, der de kunne delta på både sosiale og akademiske aktiviteter gjennom året. Tilbudet har blitt tatt imot svært godt av studentene. Videre besluttet Handelshøyskolen BI i 2021 å styrke helsetilbudet for studenter ved å tilby gratis psykologtjenester for alle ved Campus Oslo. Det ble også inngått et samarbeid med studentforeningen BISO og Kavlifondet, om å arrangere ulike aktiviteter og arrangementer med søkelys på mental helse og bedre sosial integrering.

3.4.2.3 Innovasjon i programportefølje og leveringsformer

Siden 2019 har Handelshøyskolen BI jobbet med en ny arkitektur og struktur for bachelorprogrammene. Noe av formålet med dette arbeidet har vært å tilpasse leveringsformen til den tiden vi lever i og å øke internasjonaliseringsgraden gjennom blant annet økt utveksling. Dette berører blant annet sammensetningen av basis-, program- og valgfag. I 2021 godkjente Handelshøyskolen BIs styre en ny

revidert bachelormodell, som legger opp til økt fleksibilitet og flere valgmuligheter for studentene. Modellen svarer også godt på myndighetenes krav til utdanningsinstitusjoner om å tilrettelegge for mer mobilitet og arbeidslivsrelevans. I revidert bachelormodell legges det opp til å gi studenter stor fleksibilitet til å gjennomføre både utveksling og praktikantarbeid i bedrifter gjennom studieløpet sitt. I 2022 fortsetter arbeidet gjennom å utvikle kursbeskrivelser til nye basiskurs, og å utrede økonomiske og administrative konsekvenser av den nye modellen.

Handelshøyskolen BI har et betydelig fagmiljø innenfor jus. Da regjeringen endret gradsforskriften var det derfor naturlig å se på mulighetene for å kunne tilby en utdanning innenfor rettsvitenskap. I juni 2021 vedtok stiftelsens styre at Handelshøyskolen BI skal utvikle en treårig bachelor og en toårig master i rettsvitenskap. Studiet vil bli Norges første mastergrad innen forretningsjus og økonomi og det vil svare ut en tydelig etterspørsel i markedet.

På Executive-området har det i noe tid vært en trend internasjonalt å dele opp kurs i flere kortere moduler med færre studiepoeng, såkalt «stackable programmes». Handelshøyskolen BI har så smått begynt å henge med den trenden, og responsen har vært over all forventning. Fremover forventes det at stadig flere Executive-studenter vil ønske seg kortere, mer intensive kurs som enklere lar seg kombinere med jobb og forpliktelser på hjemmebane. Et godt eksempel på «stackable programmes» er konseptet Short Learning Modules som Handelshøyskolen BI lanserte våren 2020, delvis som et svar på regjeringens krisepakke rettet mot arbeidsledige, permitterte og hardt rammede bransjer ved pandemiutbruddet. Gjennom 2021 har dette vist seg å være et svært populært studietilbud. Så langt har det vært mer enn 5.000 deltakere på disse kursene.

Handelshøyskolen BI mottok i 2021 rundt to millioner kroner fra Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse, tidligere Kompetanse Norge, for å utvikle et nytt videreutdanningstilbud innen digitalt endringsarbeid spesielt for små og mellomstore bedrifter (SMB). Prosjektet ble avsluttet i desember 2021 og det nye tilbudet skal lanseres høsten 2022. Det ble også gitt midler til tre nye utviklingsprosjekter innen kunstig intelligens, digitalisering og bærekraft. Disse skal piloteres i 2022 og lanseres i 2023.

Gjennom 2021 har Handelshøyskolen BI jobbet med tre nye bachelorprogrammer og to nye masterprogrammer for heltidsmarkedet. Bachelorprogrammene er henholdsvis digital business, service management og rettsvitenskap. Førstnevnte vil bli lansert høsten 2022, de to sistnevnte planlegges for lansering høsten 2023. Masterprogrammene er henholdsvis communication og rettsvitenskap. Førstnevnte vil bli lansert høsten 2022, sistnevnte planlegges for lansering høsten 2023.

Heltidsstudier med førstegangsoppstart i 2020:

- Bachelor of Data Science for Business (kun navnebytte, het tidligere Bachelor of Business Analytics)
- MSc in Sustainable Finance
- Spesialiseringsretning Sustainable Finance i MSc in Business

Executive-kurs og studier med førstegangsoppstart i 2020:

- Marked, kriser og bærekraft (nettbasert kurs)
- Flere nye Short Learning Modules
- Executive master of management Ytringsklima og ledelse

3.4.2.4 Stipender og praktikantplasser

Attraktive programmer og dyktige kandidater krever fremragende forelesere, men også fremragende studenter. Attraktive stipender er et godt virkemiddel for å tiltrekkes de beste studentene. 67 studenter, fordelt på 37 kvinner og 30 menn, og 30 nasjonaliteter og 6 kontinenter, mottok stipend fra Handelshøyskolen BI i 2021. 12% av disse er studenter som har fått overført sitt stipend fra 2020 til 2021 på grunn av covid-19-pandemien. I 2021 ble følgende stipender utlyst:

- BI Presidential Scholarship
- MSc International Scholarship
- Bachelor International Scholarship
- MSc International – Bergen
- BI Baccalaureate Scholarship
- BI-Luiss Joint Masters In Marketing Scholarship
- A. Wilhelmsen Foundation Scholarship

I tråd med målet om økt internasjonalisering og mangfold, utvidet Handelshøyskolen BI i 2021 ordningen med scholarship-programmer. Blant ble det opprettet et dedikert stipend rettet mot studenter i Bergen, og et Women in Finance and Tech-stipender. Disse stipendene viser Handelshøyskolen BIs forpliktelse til å fremme kjønnsbalanse i bransjer tradisjonelt dominert av menn. Målet er å tiltrekke kvinnelige toppstudenter til programmene innen finans, datavitenskap og forretningsanalyse.

Stipendene finansieres av Handelshøyskolen BI, med unntak av BI-Luiss som er et samarbeid med Luiss-universitetet i Roma, og A. Wilhelmsen som finansieres av A. Wilhelmsen-stiftelsen.

Praktikantprogrammet (internship) gir studentene 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 oppgaver. 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 2021 hadde 336 bachelorstudenter og 282 masterstudenter internship som en del av timeplanen. I tillegg hadde 20 bachelorstudenter internship i egen bedrift.

3.4.3 Prioritering 2 – Topp faglig kvalitet

3.4.3.1 Utvikling av faglig stab - sammensetning, rekruttering og organisering

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

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

For å øke kapasitet for fremragende forskning og undervisning bruker Handelshøyskolen BI blant annet innstegsstillinger (tenure tracks) i rekrutteringen av vitenskapelig medarbeidere. Formålet med dette er å opprettholde og videreutvikle en vitenskapelig stab med internasjonal bakgrunn, som har stort forskningspotensiale og som kan vise til solide resultater.

Handelshøyskolen BI har pr 2021 ni forskningssentre som samler grupper av verdensledende forskere for å studere klart definerte teorier, fenomener eller kontekster. Forskningssentrene er spydspisser innen forskning på sine respektive områder, leverer høy forskningskvalitet, og publiserer i tidsskrifter som er ansett som de mest prestisjefylte. Sentrene har både et nasjonalt og internasjonalt fokus og samarbeider med både akademiske partnere, næringsliv og samfunn. For å bidra til finansieringen av denne forskningen, men også for å sikre høy kvalitet og relevans, er det et mål å ha høy grad av eksterntfinansiert forskningsaktivitet og -kapasitet.

Handelshøyskolen BI gjennomfører regelmessig en helhetlig og grundig gjennomgang av sin forskning gjennom en eksternt evaluering – «BI Research Assessment» (BIRA). Siste rapport forelå i 2018. I 2021 ble en ny BIRA startet opp og endelig rapport fra den eksterne komiteen vil foreligge våren 2022. Denne gangen vil også de ni forskningssentrene være del av evalueringen.

3.4.3.2 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 Sustainability research her: www.bi.edu/about-bi/sustainability/sustainability-research/

Forskning ved Handelshøyskolen BI skal utgjøre en forskjell. For å få innsikt i dette introduserte stiftelsen i 2020 en årlig rapportering på samfunnsbetydningen av forskningen. Den første rapporten forelå sommeren 2020 og hadde søkelyset på bærekraft i forskningen. Den andre rapporten kom høsten 2021. Denne hadde søkelyset på påvirkningskraften i forskningen.

Les siste BIRA-rapport her: www.bi.no/globalassets/forskning/forside/societal-impact-of-research-report-18.10.pdf

3.4.3.3 Styrket forskningsmiljøet innen datavitenskap

Ett av målene med Handelshøyskolen BIs forskningsstrategi er videreutvikling av fagmiljøer som i sin helhet dekker den kapasitet og kompetanse som trengs for å møte ambisjonene knyttet til forskning og undervisning. Anvendt statistikk og informatikk (data science) er ett slikt område Handelshøyskolen BI jobber målrettet med. I tillegg til å etablere Institutt for Datavitenskap og analyse, er det også inngått et tett forskningssamarbeid med Simula gjennom opprettelsen av forskningssenteret Simula@BI.

Samarbeidet med andre fremragende forskningsmiljøer skal styrkes generelt, men innenfor anvendt statistikk og informatikk spesielt. Samarbeidet skal både gi mer kvalitet og dybde i forskningsporteføljen og styrke kapasiteten for programutvikling og undervisning. Målet er å opparbeide et renommé for forskningsbasert undervisning i forretningsanalyse.

3.4.3.4 Eksterntfinansiert forskning

I 2021 hadde Handelshøyskolen BI eksterntfinansierte forskningsprosjekter med en samlet omsetningsverdi på 35,3 millioner kroner, mot 31,0 millioner i 2020. Dette er en positiv økning, ettersom pandemien har ført til en forskyvning av mange forskningsaktiviteter. Økningen sees på som en

bekreftelse på at de tiltak som er iverksatt, med særlig vekt på Forskningsrådets og EUs programmer, har gitt resultater. Antallet prosjektsøknader ligger på et stabilt høyt nivå, mens andelen søknader med Handelshøyskolen BI som prosjekteier fortsetter å øke (66% i 2021 mot 63% i 2020).

I et samarbeid med REQ Capital, Equality Check AS, Great Consulting AS og AVO Consulting som forskningspartner fikk Handelshøyskolen BI i 2021 tilslag fra Forskningsrådet for forskning på bedre investeringsbeslutninger. Handelshøyskolen BI fikk også tilslag fra Forskningsrådets program Unge forskertalenter for prosjektet «Funding frictions after the global financial crisis», som skal se på hvordan friksjoner påvirker finansiering for land, banker, pensjonsplaner og forsikringsselskaper.

Forskningsadministrativ avdeling (FA) ble etablert i 2019. Denne enheten har vært under kontinuerlig utvikling og blitt gradvis styrket med både ressurser og kompetanse. Pr 2021 er FA en sentraladministrasjon for forskningsstøtte bestående av de tre hovedansvarsområdene eksterntfinansiert forskningsstøtte, håndtering av forskningsdata og Handelshøyskolen BIs doktorgradsprogram.

3.4.3.5 Publiseringer og publiseringspoeng

Handelshøyskolen BI vurderer de foreløpige resultatene knyttet til vitenskapelige produksjon i 2021 som gode. Målet har vært å øke både den internasjonale vitenskapelige publiseringen og andelen artikler i topprangerte vitenskapelige tidsskrifter.

Andelen publiseringspoeng knyttet til vitenskapelige tidsskriftartikler ser ut til å øke kraftig i 2021*. Andelen publiseringspoeng knyttet til nivå 2-publiseringer viser også en god utvikling. Antall topp-publiseringer (ABS4 og ABS4+) ser også ut til å øke kraftig.

**Samtlige publiseringstall for 2021 er foreløpige tall (per februar 2022). Endelige tall offentliggjøres i april.*

3.4.3.6 Læringsorientert og påkople

Handelshøyskolen BI mottar økonomisk støtte fra selskaper og andre givere gjennom finansiering av gaveprofessorater. Disse representerer en verdifull kopling mellom academia og næring og er sterkt medvirkende til å opprettholde høy relevans i forskningen. Pr 2021 har stiftelsen tre 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. 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 er opprettet for perioden 2019-2022
- **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 varer frem til 2021 og er knyttet til BIs senter for byggenæringen.
- **Professor Per Ingvar Olsen** – Institutt for strategi og entreprenørskap
Tine SA og Nortura SA har en mangeårig samarbeidsavtale med Handelshøyskolen BI der partene i fellesskap har etablert Senter for samvirkeforskning ved BI. Senteret har fokus på utfordringer for samvirkeorganisert matindustri i møte med krevende og dynamiske markedsutfordringer. Tine SA og Nortura SA finansierer et gaveprofessorat som er knyttet til Senter for Samvirkeforskning ved BI.

Et annet sentralt tiltak for å sikre relevans og kopling til nærings- og samfunnsliv er ordningen «Executive in Residence». Gjennom denne kobles personer med relevant erfaring fra arbeidslivet tettere opp mot fagmiljøer og studenter på Handelshøyskolen BI. I 2021 ble det rekruttert ytterligere én inn i denne ordningen slik at Handelshøyskolen BI nå har fem Executives in Residence:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| • Berit Svendsen | Leder i Vipps Internasjonal
Tilknyttet Institutt for strategi og entreprenørskap |
| • Jostein Tvedt | Sjefsstrateg i Danske Bank
Tilknyttet Institutt for strategi og entreprenørskap |
| • Tor 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 |

3.4.4 Prioritering 3 – Connectedness

3.4.4.1 Et mer påkoble

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». Ved revisjonen av «Strategi 2025» i 2021 ble dette løftet frem og gitt en mer sentral plass som én av fire strategiske prioriteringer.

I 2021 ledet avdelingen Outreach et prosjekt for å skaffe innsikt fra og utenfor BI-sfæren, både i Norge og internasjonalt. Innsikten vil i tiden fremover brukes til å utforme konkrete anbefalinger for hvordan Handelshøyskolen BI kan jobbe for å bygge og ivareta en kultur for å være enda tettere påkoblet samfunn og næringsliv. Målsetningen er å videreutvikle samarbeidet med partnere og alumni og tydeliggjøre hvordan disse bidrar til utvikling og sikrer relevans i virksomheten. Gjennom gjensidig berikende samarbeid og partnerskap skal Handelshøyskolen BI være en sentral støttespiller for utviklingen av et sterkere næringsliv og offentlig sektor, mer relevante studieprogrammer og et grønnere Norge.

Et eksempel på dette er ordningen «Master Merit Society», der Handelshøyskolen BIs beste masterstudenter blir koblet sammen med utvalgte næringslivspartnere, som igjen får muligheten til å møte fremtidens ledere. I 2021 har Accenture, Gjensidige og Deloitte vært med som partnere i dette samarbeidet.

3.4.4.2 Alumni og arrangementer

BI Alumni er et globalt nettverk med over 85 000 medlemmer fra over 80 land. Covid-19-pandemien har lagt en betydelig demper på aktiviteten på dette området. Det lyktes likevel å gjennomføre noen arrangementer rettet mot målgruppen i 2021, blant annet i samarbeid med Fransk-Norsk Handelskammer og Norsk-Ukrainsk Handelskammer. Handelshøyskolen BI videreutviklet også webinarer med tidsaktuelle faglige diskusjoner, inkludert det populære konseptet CEO Talks hvor næringslivsledere diskuterer karriere og ledelse med Handelshøyskolen BIs rektor.

3.4.4.3 Dialog med næringslivet

Handelshøyskolen BI har lang tradisjon for å arrangere dialogmøter med næringslivet hvor målet er å få innsikt i ulike bransjers kompetansebehov. I 2021 kunne disse ikke gjennomføres på campus på grunn av smitteverntiltak. Det ble i stedet arrangerte flere mindre møter med ulike bedrifter og bransjeorganisasjoner hvor det ble gitt innspill som senere er brukt inn i innovasjonsprosesser knyttet til utviklingen av nye studieprogrammer, både på bachelor- og masternivå.

I løpet av 2021 videreutviklet og etablert Handelshøyskolen BI 20 Programme Advisory Councils for bachelor- og masterprogrammene. Disse rådene har i gjennomsnitt seks representanter fra relevante bransjer og virksomheter. Medlemmene gir innspill og tilbakemeldinger som skal sikre at studieprogrammene fyller aktuelle og relevante kompetansebehov i arbeidslivet.

3.4.4.4 BI Corporate

Corporate-avdelingen ved Handelshøyskolen BI jobber med verdidrevne leveranser til offentlig og privat sektor. I 2021 leverte avdelingen 54 prosjekter og omsatte for rundt 90 millioner kroner, mot cirka 105 millioner kroner året før.

De siste årene har etterspørselen etter tradisjonelle kurs og programmer vært synkende. Kundene i Corporate-segmentet etterspør nå i økende grad langsiktige partnere for endring, innovasjon, verdiskaping og prosessbasert problemløsning der praksis veier tungt. Dette skiftet i etterspørselen har virksomheten i stor grad lyktes i å tilpasse seg. Handelshøyskolen BI har i dag sikret seg nasjonale posisjoner innen utdanningsledelse, helseledelse, skatte- og avgiftsrett, og sikkerhetsledelse.

Innen skole- og barnehagesektoren har Handelshøyskolen BI oppdrag på nasjonale program frem til 2025. Gjennom 2021 ble det startet opp fire nye nasjonale program for skole- og barnehageledere på

oppdrag fra Utdanningsdirektoratet. Handelshøyskolen BI fikk også fornyet tillit til å starte opp et program for pedagogiske ledere i barnehager på oppdrag fra Oslo kommune.

Høsten 2021 valgte KS i partnerskap med de regionale helseforetakene å utløse opsjonen om forlengelse av topplederprogrammet for helsesektoren. Det syvende kullet for den nasjonale lederutdanningen for primærhelsetjenesten hadde også oppstart i 2021. Et heldigitalt program rettet mot allmennlegetjenester har oppstart i januar 2022.

Med Skatteetaten som samarbeidspartner og kunde har Handelshøyskolen BI de siste ti årene tilbudt en svært populær mastergrad innen skatte- og avgiftsrett. Handelshøyskolen BIs master i sikkerhetsledelse opplever også en god og jevn tilgang av studenter.

I starten av 2021 inngikk Handelshøyskolen BI en avtale med Veidekke om å gjennomføre et skreddersydd topplederprogram, designet for konsernets 150 øverste ledere. Handelshøyskolen BI ble også valgt som ny hovedleverandør av OBOS sitt toårige lederutviklingsprogram for unge ledertalenter.

3.4.4.5 Satsning på innovasjon

Handelshøyskolen BI har de siste årene jobbet målrettet for å ta en posisjon i det viktige arbeidet knyttet til omstillingsfasen Norge står overfor, der nye grønne arbeidsplasser skal sørge for en fremtid etter oljen. Gjennom BI Startup får BI-studenter kompetanse innen entreprenørskap, veiledning og en kobling til økosystemet for innovasjon. Stiftelsen tilbyr også skaleringsprogrammer for teknologiselskaper innen havnæringer og energi. Videre har Handelshøyskolen BI etablert en rekke samarbeid med nasjonale og internasjonale virksomheter, klynger og organisasjoner, i tillegg til anerkjente institusjoner som MIT og Berkeley i USA, og Tsinghua i Kina. Posisjonen på eiersiden i Kongsberg Innovasjon, som Handelshøyskolen BI gikk inn i 2020, er et også et ledd i innovasjonssatsningen.

Resultatet er at Handelshøyskolen BI, gjennom BI Startup, BI Scaleup og flere industrisamarbeid, har etablert seg som en av næringslivets viktigste akademiske partner i arbeidet med å skalere nye norske selskaper og skape nye grønne jobber.

3.4.4.6 Partnerforum

Partnerforum er et samarbeid mellom Handelshøyskolen BI, Universitetet i Oslo og 23 partnere 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 2021 ble det avholdt 21 arrangementer, med over 70 innledere og mer enn 4.000 deltakere, innenfor tema som styring i staten, strategisk analyse, bruk av forskning i statsforvaltningen og fremtidens arbeidsliv.

3.4.4.7 *Forskning som forandrer*

Flere av Handelshøyskolen BIs forskere ble i 2021 utnevnt til offentlige ekspertutvalg og deltok på ulike måter i samfunnsdebatten, både nasjonalt og internasjonalt. Dette er en anerkjennelse av stiftelsens fagliges ekspertise innenfor området av stor betydning for samfunnets utvikling. Noen eksempler fra 2021 er:

- **Førsteamanuensis SVEN KLINGLER** fikk 8 mkr fra Forskningsrådet og deres program Unge forskertalenter. Midlene går til prosjektet Funding frictions after the global financial crisis, som ser på hvordan friksjoner påvirker finansiering for land, banker, pensjonsplaner og forsikringsselskaper.
- **Postdoktorstipendiat INGRID HJORT** var som en av to samfunnsøkonomer med i regjeringens ekspertutvalg for en medisinsk, samfunnsøkonomisk, juridisk og økonomisk vurdering av koronavaksinene til AstraZeneca og Janssen.
- **Førsteamanuensis SAMSON ESAYAS** ble tildelt Hans Majestet Kongens gullmedalje for sin PhD-avhandling, som tar for seg hvordan store bedrifter som Facebook og Google kommersialiserer personopplysninger.
- **Professor og prorektor HILDE C. BJØRNLAND** ble oppnevnt til Finlands finanspolitiske råd. Som en sentral uavhengig aktør skal rådet jobbe med forbedring og overvåking av mål og metoder knyttet til landets økonomiske politikk. Professor Bjørnland leder også forskningsprosjektet MACROCAMP som i 2021 ble tildelt 12 mkr av Norges forskningsråd. Prosjektet er et samarbeid som også inkluderer førsteamanuensis LEIF ANDERS THORSRUD og forskere fra Australia, USA og Norges Bank.
- **Førsteamanuensis MATILDA DOROTIC** og **professor LUK WARLOP** fikk 1,8 mkr i EØS-finansiert forskningsstøtte som en del av det internasjonale forskningsprosjektet SmartFood, som skal forske på en mer samarbeidsrettet tilnærming rundt forbruk og produksjon av mat i byer.
- **Professor CHARLOTTE ØSTERGAARD** ble, som den første forskeren fra Handelshøyskolen BI, oppnevnt til Finansmarkedsfondets styre for en periode på 4 år. Fondets formål er finansiering av forskning og allmennopplysning som gir bedre kunnskap om finansmarkedene og økt etisk bevissthet.
- **Professor JON H. FIVA** leder forskningsprosjektet The Dynamics of Political Selection, som ble tildelt 12 mkr fra Norges forskningsråd. Prosjektet, som er et samarbeid med forskere fra blant annet Harvard og Stanford, skal undersøke hvordan partier rekrutterer politikere.

3.4.5 **Prioritering 4 – Fremragende drift**

3.4.5.1 *Førsteklasses studentservice*

Siden opprettelsen i 2018 har InfoHub systematisk og målrettet blitt videreutviklet og utgjør i 2021 et felles første kontaktpunkt for alle henvendelser til Handelshøyskolen BI fra studenter og interessenter. Avdelingen bistår med relevant informasjon og veiledning tilpasset den enkeltes behov og skal være et profesjonelt veiledningsapparat som forbedrer, effektiviserer og profesjonaliserer kundereisen ved å gi studenter og interessenter et godt møte med Handelshøyskolen BI. Studentene har med dette fått ett kontaktpunkt for alle typer henvendelser. De får svar fra en godt bemannet førstelinje med lange åpningstider, også på kvelder og helger. Dette har gitt stor forbedring i tilgjengelighet, samtidig som spesialiseringen av studieveiledere i førstelinjen har sikret at Handelshøyskolen BI bedre kan gi riktig informasjon og god veiledning i første kontakt.

3.4.5.2 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. I 2021 startet Handelshøyskolen BI et prosjekt som skal etablere felles og tydeligere arbeidsprosesser som gjør det enklere å forstå hvordan dette viktige arbeidet utføres. Prosjektet skal også se på mulighetene for 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. Prosjektet er beregnet å vare ut 2022.

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. Ved utgangen av 2021 er rekrutteringen til denne avdelingen i full gang og avdelingen er planlagt operativ i løpet av første halvår 2022.

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.

3.4.5.3 Digitale støttesystemer

Parallelt med utviklingen av InfoHub har Handelshøyskolen utviklet og tatt i bruk et nytt kunderelasjonssystem «BI Customer Experience» (BICX). BIXC-prosjektet har pågått over flere år og ble sluttført i 2021. 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.

En annet omfattende aktivitet ved Handelshøyskolen BI er arbeidet med individuelle gradsplaner, kursopptak og relaterte administrative og rådgivende prosesser. I 2021 ble det innledet en utredning for å vurdere om dette kan gjøres bedre for studentene og mer effektivt for Handelshøyskolen BI samtidig som risikoen for brudd på regulatoriske krav på området reduseres. Konkret handler dette om å vurdere om det finnes, eller kan utvikles, hensiktsmessig og egnet systemstøtte. Arbeidsgruppen skal levere sin innstilling i første halvdel av 2022. Denne vil legges til grunn for en beslutning om eventuelt å gå videre med dette som et prosjekt.

Internasjonalisering er et prioritert området for Handelshøyskolen BI. Utveksling er en viktig del av dette. I dag skjer utveksling av studenter ved hjelp av en rekke manuelle prosesser, lite systemstøtte og stor avhengighet av enkeltpersoner i internasjonal avdeling. Med dagens prosesser vil det være krevende å ha flere studenter på utveksling. Dessuten krever nå Erasmus-samarbeidet at både partneravtaler og læringsavtaler skal digitaliseres. 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 må effektiviteten i de administrative prosesser knyttet til utveksling bedres. I 2021 etablerte Handelshøyskolen BI derfor et prosjekt som skal digitalisere læringsavtaler og partneravtaler med Erasmus, og digitalisere og automatisere interne administrative prosesser knyttet til utveksling.

Målet med prosjektet er å gjøre det enklere for studentene å søke på og fullføre et utvekslingsopphold ved hjelp av mer sømløse og digitale prosesser, og å øke effektiviteten i de administrative prosessene gjennom økt digitalisering og enhetlige prosesser. Prosjektet er forventet å vare frem til sommeren 2022.

3.5 Gjennomgangstemaer i strategi og virksomhetsmål

3.5.1 Strategi og virksomhetsmål – fokusområder

Handelshøyskolen BI har gjennom 2021 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. Covid-19-pandemien har fortsatt å sette sitt preg på dette arbeidet. Mange tiltak har blitt nedtonet eller forsinket, særlig innenfor internasjonalisering, mens noen har fått uventet drahjelp, særlig innenfor digitalisering og eget klimagassutslipp.

3.5.2 Bærekraft

3.5.2.1 Forpliktelse til FNs bærekraftsmål

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

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. Handelshøyskolen BIs siste rapport, «*Sustainability and Responsible Management Report 2020*», ble publisert i desember 2020. I juni 2021 ble denne rapporten anerkjent av FN gjennom tildelingen av deres «*Excellence in Reporting*»-pris.

3.5.2.2 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.

Noen av de viktigste endringene Handelshøyskolen BI gjør er:

- Forretningsreiser reduseres med 28 prosent i budsjettet for 2022 sammenlignet med 2019
- Fra 2022 skal alle arrangementer på Handelshøyskolen BI være sertifisert som grønne konferanser
- Bruken av plast og engangsartikler reduseres. Alle BI-studenter har i 2021 fått tilbud om gratis gjenbrukskopp i resirkulert plast til kjøp av kaffe på campusene
- Mål om 65% materialgjenvinning innen utløpet av 2022
- Øke levetiden til våre bygninger og møbler, og gjenbruke materialer der det lar seg gjøre
- Ansatte blir oppfordret til å bruke kollektivtransport, sykkel eller andre klimanøytrale fremkomstmidler til jobb
- Øke andelen av fornybar energi i eget forbruk
- Kuttet nesten alt rødt kjøtt i stiftelsens kantiner og økt andelen vegetarretter betydelig

3.5.2.3 Miljø- og klimaarbeid i 2021

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. Nedgangen i CO₂-utslipp fra 2017 til i dag er på hele 69,5%. Arbeid ble sterkt preget av Covid-19-pandemien i både 2020 og 2021, med utstrakt bruk av hjemmekontor, digitale møter og undervisning, delvis stengte campuser, og nesten ingen reisevirksomhet. Dette har naturligvis hatt betydelige positive konsekvenser for utslippene. Utfordringen i nærmeste fremtid blir å ivareta disse positive virkningene i en ny normalsituasjon etter pandemien. Handelshøyskolen BIs fire største utslippskilder er fra energi, mat og drikke, pendling og reiser. I siste klimaregnskap (2020) sto disse fire for 82,5% av virksomhetens samlede utslipp.

I 2021 splittet Handelshøyskolen BI opp avdelingen Facility i to enheter: Bærekraftige Campus Fasiliteter og Eiendom. Målet er å få økt tverrfaglig samarbeid om reduksjon av egne klimautslipp og bidra til økt kompetanse på tvers av organisasjonen.

3.5.2.4 BISO Impact

I 2019 opprettet studentforeningen BISO enheten BISO Impact. Initiativet kom fra miljøbevisste studenter som ønsket å hjelpe andre studentgrupper med å jobbe mer etisk og bærekraftig forsvarlig. I 2020 fikk BISO Impact muligheten til å sertifisere BISO-konferanser som grønne konferanser gjennom Miljøfyrtårnsertifiseringsordningen. I 2021 var BISO blant annet medarrangør av Inspire to Impact. Dette er en årlig stor bærekraftskonferanse for studenter og næringsliv. I 2021 hadde konferansen gjester fra bedrifter som Equinor, Storebrand, Atea, DNV og Aker Biomarine.

Les mer om BIs bærekraftarbeid her: www.bi.no/om-bi/barekraft/

3.5.3 Internasjonalisering

3.5.3.1 Utdveksling og studentmobilitet

Situasjonen for utveksling har gjennom to år med pandemi og restriksjoner vært preget av mye uforutsigbarhet og usikkerhet, både for ut- og innreisende studenter. Det er mange kostnader knyttet til utveksling og mange studenter har hatt vanskelig for å balansere usikkerheten opp mot alt det praktiske som må ordnes. Samtidig er det ingenting å si på interessen for utveksling blant BI-studenter. Usikkerheten har imidlertid medført flere avlysninger fra våre partnerskoler og praktiske utfordringer har bidratt til at studenter har valgt å avlyse egen utveksling. Situasjonen har vært spesielt utfordrende med land utenfor Europa. I 2021 har Handelshøyskolen BI tatt imot langt flere utvekslingsstudenter enn det stiftelsen har sendt ut, blant annet fordi Norge har hatt gode og forutsigbare innreiseregler og karanteneordninger.

I 2021 hadde Handelshøyskolen BI totalt 295 utreisende og 506 innreisende utvekslingsstudenter. I et normalt år er det opp mot 500 som reiser ut og 750 som reiser inn. Studenter fra bachelorprogrammet i internasjonal ledelse har vært spesielt hardt rammet av pandemien de siste to årene. Denne gruppen har et obligatorisk 3. år i utlandet der de kan velge mellom syv internasjonale destinasjoner. I 2021 har undervisningen de fleste steder blitt gjennomført digitalt og mange har dessverre ikke fått oppleve det å bo og studere i et annet land og en annen kultur.

3.5.3.2 Internasjonal sommerskole

Totalt 207 studenter deltok på Handelshøyskolen BIs digitale sommerskole i 2021, 32 av dem var internasjonale studenter fra Handelshøyskolen BIs partnerskoler. Selv om flertallet av studentene kom fra Handelshøyskolen BIs fire campus, var hele 30 nasjonaliteter representert blant deltakerne. Tema for årets kurs inkluderte temaer som kriseledelse, programmering, historiefortelling i næringslivet og multisensorisk markedsføring.

3.5.3.3 BI international case competition

Covid-19-pandemien bidro til at Handelshøyskolen BIs tradisjonelle internasjonale casekonkurranse, BI International Case Competition (BIICC), i 2021 ble gjennomført som den første nordiske og heldigitale utgaven siden starten i 2016. Årets hovedtema inkluderte bærekraft, digitalisering og fremtidens arbeidsplasser. Åtte lag fra ulike nordiske land deltok og leverte løsninger på caser fra Handelshøyskolen BIs partnere Sbanken og ISS Facility Services. Årets vinner ble studentlaget fra Copenhagen Business School.

3.5.3.4 Kinasamarbeidet

I 2021 markerte Handelshøyskolen BI 25-årsjubileet for BI-Fudan MBA-programmet, et topplederprogram utviklet og levert i samarbeid med stiftelsens partner School of Management ved Fudan University i Shanghai. Jubileet ble feiret i Kina med flere arrangementer for studenter, alumni og næringsliv. Siden starten i 1996 har programmet utdannet rundt 3.000 næringslivsledere som i dag jobber i flere av regionens største nordiske og internasjonale bedrifter.

3.5.3.5 Internasjonalt alumni-engasjement og advisory board

BI Alumni er et globalt nettverk med over 85.000 medlemmer fra mer enn 80 land. Tidligere BI-studenter som bor og jobber utenfor Norge er Handelshøyskolen BIs viktigste ambassadører i utlandet og helt sentrale for stiftelsens internasjonale rekrutteringsstrategi. Covid-19-pandemien førte også i 2021 til at flere planlagte alumniarrangementer ble avlyst. I denne situasjonen har Handelshøyskolen BI de siste to årene prioritert å tilby alumni-medlemmene en rekke internasjonalt orienterte webinarer med gjester fra næringslivet.

BI International Advisory Board er et uavhengig organ bestående av akademikere fra internasjonale utdanningsinstitusjoner, medlemmer fra Handelshøyskolen BIs alumni-nettverk, og næringslivsledere med erfaring fra større internasjonale virksomheter. Disse har en rådgivende funksjon overfor virksomhetens ledelse og styre, der målet er å styrke Handelshøyskolen BI internasjonalt ved å la et uavhengig og eksternt organ vurdere stiftelsen fra utsiden når det gjelder dens rolle i samfunnet, strategiske prioriteringer og implementeringen av disse.

3.5.3.6 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.

3.5.4 Digitalisering

3.5.4.1 Digitalisering som tema i utdanningsprogrammer og forskning

Digital kompetanse er noe både arbeidsgivere og egne studenter etterspør. Handelshøyskolen BI jobber derfor aktivt med å svare på nye kompetansekrav og muligheter som den teknologiske utviklingen fører med seg. Dette er med på å legge premisser for innholdet i studieprogrammene, hvordan programmene leveres, og hvordan de ansatte jobber for å støtte dette. Digitalisering er et emne som gis økende plass i Handelshøyskolen BIs utdanningsprogrammer generelt i tillegg til at stiftelsen også utvikler programmer som er spesielt rettet mot digitalisering. Fra høsten 2022 vil Handelshøyskolen BI tilby tre nye programmer på master- og bachelornivå innen henholdsvis Digital Communication Management, Data Science for Business og Digital Business.

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 for full styrke i 2021, etter at stiftelsen opprettet «Institutt for datavitenskap og analyse» i 2020. I 2021 var Handelshøyskolen BI vertskap for den offisielle åpningen av forskningscenteret Simula@BI, et forskningssamarbeid med Simula Research Laboratory for å styrke ekspertisen på datavitenskap. På sikt skal dette bidra til å styrke Handelshøyskolen BIs kompetanse og undervisningstilbud innen fagområdene datavitenskap og forretningsanalyse.

3.5.4.2 Digitalisering som virkemiddel i læring

Handelshøyskolen BI har over tid satset stort på å produsere digitalt, multimedialt innhold i studieprogrammene og jobbet målrettet med å utvikle fleksible og digitale leveranseformater for læring. Covid-19-pandemien har ironisk nok vært en katalysator på dette området. Avdelingen Bibliotek og læringssenter er utviklet til en viktig støttefunksjon for faglige stab i dette arbeidet, slik at forelesere i kan konsentrere seg om faglig innhold i leveransen og overlate de tekniske løsningene til teknologer.

Handelshøyskolen BI har også brukt mye ressurser på å løfte brukeropplevelsen knyttet til hybridundervisning, blant annet med større investeringer til oppgradering av teknisk infrastruktur. I februar 2021 tok stiftelsen i bruk den nye streamingplattformen Panopto, som er bedre tilrettelagt for livestreaming, samlingssted for egenprodusert videoinnhold, og lagring og deling av undervisningsmaterieell.

3.5.4.3 Digitalisering av studentservice og drift

Da Handelshøyskolen BI byttet det digitale eksamensverktøyet fra DigiEx til WISEflow var målsettingen at alle digitale eksamener skulle gjennomføres med nytt system i løpet av 2021. Våren 2021 ble rundt 30% av eksamener på Handelshøyskolen BI gjennomført i WISEflow og de resterende eksamenene i DigiEx. Høsten 2021 ble rundt to tredjedeler av eksamenene overført til WISEflow. 1. januar 2022 ble DigiEx offisielt lagt ned, og fra og med våren 2022 vil WISEflow være Handelshøyskolen BIs eneste eksamensverktøy. Tilbakemeldingene fra studentene så langt er positive, mens responsen fra faglig og administrativ side er mer varierte, spesielt knyttet til planlegging, praktisk gjennomføring og sensur.

Handelshøyskolen BI har utviklet datavarehusløsningen «Discover» som skal bidra med datadrevet styrings- og ledelsesinformasjon. Discover er et rammeverk med ulike moduler for ulike informasjonsområder. Gjennom 2021 har utviklingen av nye moduler fortsatt slik at systemet dekker et stadig mer omfattende data- og informasjonsområde. De siste modulene som er lagt til er knyttet til studiekvalitet, B2B-markedet og kontakt med studenter

I alt investerte Handelshøyskolen BI 99,4 millioner kroner i digitale utviklingsprosjekter i 2021. Foruten WISEflow og Discover, er det oppgradering og videreutvikling av teknisk infrastruktur for digital undervisning som står for størstedelen av disse investeringene.

3.5.4.4 Covid-19 og digital undervisning

Det systematiske og iherdige arbeidet med digital undervisning preget også 2021. Pandemien har vært krevende for både studenter og ansatte, spesielt knyttet til hvordan gjenåpninger og nedstengninger om hverandre har medført en kombinasjon av fysisk og digital undervisning. Våren 2021 ble det etter en særskilt risikovurdering åpnet for fysisk undervisning i enkelte kurs og programmer. Lettelser i restriksjoner bidro til mer fysisk undervisning høsten 2021. Samtidig har Handelshøyskolen BI i hele 2021 ivarettatt det digitale tilbudet i alle kurs og programmer. Samlet sett har nye tekniske løsninger, flere ressurser og erfaringer fra teambaserte leveranser av undervisning tilført stiftelsen mye kompetanse innen nye undervisningsformer som blir nyttig når fleksible videreutdanningstilbud skal videreutvikles i tiden fremover.

3.6 Resultatrapportering på sektormål

	2020	2021
Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning		
Andel bachelorkandidater som gjennomfører på normert tid	44,9 %	49,5 %
Andelen mastergradskandidater som gjennomfører på normert tid	86,8 %	82,2 %
Andel PH. D.-kandidater som gjennomfører innen seks år	66,7 %	50,0 %
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten	4,10	4,12
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter	32,5	32,4
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk	1,26	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter	0,28	1,09
Sektormål 2 Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling		
Bidraginntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk ¹	45,4	48,0
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk ¹	256,4	230,9
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	2 019,1	2 022,3
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger	27,8 %	31,0 %

¹Tall i 1.000kr

3.7 Vurdering av måloppnåelse på sektormålene og resultater på nasjonale styringsparametere

3.7.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning

3.7.1.1 Andel studenter på bachelorutdanning som gjennomfører på normert tid

Handelshøyskolen BI har de siste årene iverksatt flere tiltak for å øke andelen av studenter som fullfører på normert tid. Dette innebærer også å redusere frafall i løpet av studiet. Frafallet er størst i løpet av første studieår. Fullføringsgraden på normert tid ved bachelorstudiene har hatt en positiv utvikling de siste årene, og denne utviklingen har fortsatt i 2020 og 2021 til tross for covid-19-pandemien. Dette gir gode holdepunkter for å fortsette innsatsen med å øke studentenes akademiske og sosiale integrering.

Over tid har Handelshøyskolen BI prioritert arbeidet med å redusere frafall blant eksisterende studenter. Dette gjøres blant annet ved å digitalisere frafallsdata og benytte disse til å iverksette treffsikre og forebyggende tiltak overfor studenter som risikerer å falle fra. Andre tiltak inkluderer masseutsendelser av SMS og e-poster med praktisk informasjon, oppfordring til aktiviteter og oppringing av utsatte studenter. Den kanskje mest sentrale utfordringen her er frafall blant bachelorstudenter i sitt første år. I 2021 er Handelshøyskolen BI svært fornøyd med at frafallet blant denne gruppen var på kun 11%, som er en nedgang fra 16% året før.

Bachelorstudentene starter sine studier med en innrykksuke som er fylt med faglige og sosiale aktiviteter. Det arrangeres en «Social Day» der fokus er å bli kjent med medstudenter, og det arrangeres en «Academic Day» der fokus er å bli kjent med studiet og det faglige innholdet. Covid-19-pandemien har utvilsomt hatt en negativ effekt på sosial og akademisk integrasjon av førsteårsstudentene også i 2021, selv om både Handelshøyskolen BI og studentforeningen har lagt ned mye ressurser i å kompensere for dette.

3.7.1.2 Andel studenter på masterutdanning som gjennomfører på normert tid

Handelshøyskolen BI har hatt stabilt god gjennomstrømning og studiepoengproduksjon i MSc-studiene. De siste årene har fullføring på normert studietid ligget over 80%, i 2021 på 82%, noe lavere enn rekordåret 2020 da fullføringsgraden var 87%. Rundt 90% fullfører innen fullføringsfristen på tre år.

Før pandemien endret Handelshøyskolen BI tidspunkt for innlevering av masteroppgaven for alle MSc-program (unntatt master i revisjon og regnskap), noe som bl.a. har gitt økt samsvar mellom strukturen i Handelshøyskolen BIs data og måten DBH frembringer sine tabeller. Tidligere har det vært utfordringer knyttet til MSc-tallene på grunn av sen dato for endelig sensur av masteroppgaven for de som faktisk fullfører på normert tid. Endringen som nå er gjennomført betyr at Handelshøyskolen BI nå rapporterer fullføringstall innen DBHs frister på ordinært vis. Som følge av covid-19-pandemien, som førte til at mange studenter ble forsinket i datainnsamling m.m., ble innleveringsfristen for masteroppgaven både i 2020 og 2021 utsatt til 1. september. Det betyr at masterstudentene fullførte studiet noe senere i 2020 og 2021 enn planlagt, men til tross for dette har fullføringsgraden vært stabil på et høyt nivå begge årene.

Det er viktig for Handelshøyskolen BI, for samfunnet, og for den enkelte student at studentene fullfører på normert tid. Dette er primært en utfordring på bachelornivå, men det har også vært igangsatt en del aktiviteter for MSc-studenter. For MSc er fortsatt sosial integrering, målorientering og en tydelig forventningsavklaring ved studiestart i fokus. «Study start» er i så måte et sentralt virkemiddel der formålet er å kombinere sosiale, faglige og karriererelaterte aktiviteter på en måte som gjør det mulig for studenter å finne seg til rette på sine studier og som støtter opp under viktige suksesskriterier både for å lykkes i studiene og for å lykkes i arbeidslivet etter studiene.

3.7.1.3 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 2021 ble det gjennomført 11 disputaser, fire flere enn året før. Dette er en hyggelig økning, men det ligger fortsatt innenfor det som må kunne kalles normal variasjon. Andelen som fullfører innen seks år har generelt vist en positiv utvikling de siste årene, men andelen gikk ned fra 68% i 2020 til 50% i 2021. Også dette vurderes som naturlige svingninger fra år til år. Utslagene blir likevel nokså store ettersom omfanget av antall kandidater er relativt lavt.

Også i 2021 ble flere av de uteksaminerte kandidatene rekruttert av prestisjefylte arbeidsgivere. Dette anser Handelshøyskolen BI som en bekreftelse på at kvaliteten på PhD-utdanningen ligger på et høyt nivå.

3.7.1.4 Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten

Resultatene fra Studiebarometeret 2021 viser at Handelshøyskolen BIs studenter er «alt i alt tilfreds med studieprogrammet» de går på. Score 4,1 er på samme nivå som foregående år, til tross for covid-19-pandemien. Studentene ved Handelshøyskolen BI er normalt spesielt godt fornøyde med fysisk læringsmiljø og infrastruktur, og det var de også høsten 2021 (score 4,2) da campus var åpen og det igjen var fysisk undervisning. Andreårsstudentene som fikk studiebarometer-undersøkelsen i 2021, er nettopp det kullet som har blitt mest skadelidende av pandemien ved at de bl.a. fikk en amputert innrykksuke og sosialisering ved studiestart høsten 2020, hvor det også i påfølgende studieår har vært mindre fysisk undervisning. Det har vært en ytterligere byrde at campus i tillegg har vært stengt for studenter i perioder. I likhet med resten av sektoren, ønsker studentene mer/bedre tilbakemeldinger og faglig veiledning, og dette er opplevd som en enda større utfordring under pandemien. Handelshøyskolen BI er

heller ikke fornøyd med at studentene i 2020 og 2021 opplever studieprogrammene som mindre arbeidslivsrelevante enn tidligere. En mulig årsak er at studentene ikke i like stor grad får med seg informasjon, eller benytter seg av tilbud om arbeidslivsforberedende aktiviteter når disse er digitale fremfor fysiske på campus. Dette vil bli fulgt opp fremover. Det som er positivt, er at studentene ved Handelshøyskolen BI som tidligere er fornøyd med organisering av studieprogrammet og studieprogrammets evne til å inspirere. I tillegg er de fornøyde med bruken av digitale verktøy i studiet.

3.7.1.5 Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter

I gjennomsnitt bruker Handelshøyskolen BIs studenter 32,5 timer i uken på læringsaktiviteter organisert av institusjonen, og egenstudier. Dette er omtrent som landsgjennomsnittet. Handelshøyskolen BIs studenter bruker imidlertid mer tid på betalt arbeid ved siden av studiene enn landsgjennomsnittet, og dette har faktisk økt fra 10 til ca. 11 timer i snitt fra 2020 til 2021 - mot landsgjennomsnittet på 9,8 timer. Sett i lys av progresjons- og fullføringstall, som for MSc er stabilt gode og som for bachelor viser god utvikling, mener Handelshøyskolen BI dette er tilfredsstillende. Den noe høyere tidsbruken på betalt arbeid ved siden av studiene er en naturlig følge av at Handelshøyskolen BI er en stiftelse med svært begrenset offentlig støtte, samtidig som dette også i mange tilfeller gir studentene erfaringer som er et viktig supplement til den utdannelsen de tar.

3.7.1.6 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.

Det endelige antallet publiseringspoeng for 2021 foreligger ikke før i april, men prognosen er god. Handelshøyskolen BI er fornøyd med utviklingen knyttet til publisering, særlig andelen av publiseringer som kommer som et resultat av samarbeid med utenlandsk institusjon og andelen publiseringer på nivå 2.

3.7.1.7 Andel utreisende utvekslingsstudenter Erasmus+ av totalt antall studenter

Utteksling på Handelshøyskolen BI har gjennom to år med pandemi vært preget av uforutsigbarhet og mye usikkerhet om karanteneregler og reiserestriksjoner, og om det i det hele tatt vil være mulig å reise på utveksling. Det er mye kostnader knyttet til en utveksling og for mange studenter har det vært vanskelig å balansere usikkerheten opp mot alt det praktiske som må ordnes. Interessen blant BI-studenter for et utvekslingssemester har likevel økt gjennom pandemien. Det er helt tydelig at reiselysten og utforskertrangen er til stede. Usikkerheten har dessverre medført flere avlysninger fra partnerskoler, og praktiske utfordringer har gjort at studenter har valgt å avlyse. Dette har vært spesielt utfordrende med land utenfor Europa.

Det har også vært en høyere interesse for å komme til Handelshøyskolen BI og det har kommet et vesentlig høyere antall innvekslingsstudenter enn det er sendt ut utvekslingsstudenter. Handelshøyskolen BI har vært tydelig i sin kommunikasjon om undervisningsleveranse og har hatt gode og forutsigbare innreiseregler/karanteneordninger gjennom 2021. Norge har på tross av pandemien klart å tilby utenlandske studenter, spesielt fra Europa, muligheten for å komme til Norge.

Antall utvekslingsstudenter har også i 2021 vært langt unna et normalt år uten pandemi. Handelshøyskolen BI har imidlertid jobbet godt med utvekslingsprogram- og avtaler og står godt rustet til å gjenoppta utvekslingsarbeidet når pandemien slipper taket.

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

3.7.2.1 Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk

I 2021 mottok Handelshøyskolen BI 19,1 mkr i bidrag fra Forskningsrådet, mot 16,5 i 2021. Dette er en tilfredsstillende økning tatt i betraktning at covid-19-pandemien har ført til at svært mange eksternfinansierte forskningsaktiviteter har blitt forskjøvet eller avlyst, eller har blitt gjennomført på en slik måte at kostnadene har blitt kraftig redusert, som igjen har ført til redusert inntektsføring av bevilgningen fra Forskningsrådet. 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 positive resultater.

Til tross for at bidragene fra Forskningsrådet er 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 betydelig i årene fremover, og vil fortsette å styrke både kapasitet og kompetanse med klare forventninger om å få frem flere prosjekter fremover.

3.7.2.2 Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk

I 2021 hadde Handelshøyskolen BI i alt 91,9 mkr i bidrags- og oppdragsinntekter fra andre enn Forskningsrådet og EU, som er omtrent samme nivå som i 2020. Inntektene fordelte seg i 2021 med 13,0 mkr på forskningsprosjekter og 78,9 mkr på undervisningsprosjekter.

Av 13,0 mkr til forskningsprosjekter kom 1,0 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 78,9 mkr til undervisningsprosjektene kom 6,9 mkr fra privat næringsliv. De øvrige 72,0 mkr kom fra statlige, fylkeskommunale og kommunale etater og virksomheter. Dette er en oppgang på 2,7 mkr fra 2020, noe som representerer fornuftig vekst i aktivitetsnivå. Disse undervisningsprosjektene er vunnet gjennom konkurranse eller anbud og dreier seg i hovedsak om lederutvikling og ledelse av endring i offentlig sektor. Det er klart størst aktivitet i programmer rettet mot utdanningssektoren (skole- og

barnehageledere) som også er et segment i vekst for Handelshøyskolen BI. Leveranse av programmer rettet mot ledere i helsesektoren forsetter å vokse i 2021. Handelshøyskolen BI har til nå 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. Inntektene fra privat næringsliv er forventet å vokse fremover som et resultat av en målrettet og bevisst dreining mot å satse på større prosjekter som tar lang tid å bygge, fremfor korte og små programmer. Felles for alle programmer i Corporate-segmentet er at de skal bidra til positiv samfunnsutviklingen gjennom tett samarbeid med oppdragsgiver.

3.7.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning

Handelshøyskolen BI har ikke kandidatmåltall fastsatt av departementet.

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

3.7.4.1 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. I 2021 ble et omfattende arbeid med nytt kvalitetssikringssystem sluttført. Det nye systemet 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 ulike utviklingsprosjekter rundt studiekvalitet. Det gjelder særlig på områder som økt innslag av digitalisering i læringen, økt faglig fokus på studentrollen ved studiestart, økt antall faglige ansettelser i både pedagogiske og vitenskapelige stillinger, bruk av organiserte kollokviegrupper i kvantitative fag, mentorordninger, og utvikling av lærestedene.

3.7.4.2 Andel kvinner i dosent- og professorstillinger

Andelen kvinner i dosent- og professorstillinger utgjorde 31,0% i 2021 mot 27,8% i 2020. Handelshøyskolen BI gleder seg over at andelen med dette fortsetter den positive utviklingen. Også andelen kvinner i akademiske stillinger generelt øker, noe som blant annet gir potensiale for flere kvinner i toppstillinger innen academia i fremtiden. Denne utviklingen kommer som et resultat av målrettet arbeid over flere år, men særlig utslagsgivende er ny kjønnspolitikk for faglig ansatte. I hovedtrekk peker denne på to satsingsområder som innebærer økt ansvar for hele organisasjonen. For det første at alle kjønn skal være viktige rollemodeller i forskning, undervisning og formidling, og for det andre at Handelshøyskolen BI skal adressere kjønnsfordeling aktivt ved rekruttering til vitenskapelige stillinger, spesielt på områder der ett kjønn er underrepresentert. Handelshøyskolen BIs generelle mål for likestilling fastslår at kjønn skal balanseres innenfor 60-40 % i alle stillingskategorier. Målet er derfor minst 40% kvinner, men dette tar tid gjennom blant annet målrettet rekruttering. Handelshøyskolen BI er fornøyd med å være på rett vei, men erkjenner samtidig at det fortsatt langt igjen.

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.

3.8 Midler tildelt over kap. 275 post 70

Handelshøyskolen BI mottok ikke midler over kapittel 275 post 70 i 2021.

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

I supplerende tildelingsbrev av 04.03.21 fikk Handelshøyskolen BI tilført 6,2 mkr i økonomisk støtte til lønn til studenter som bidrar til bedre faglig oppfølging av andre studenter for å sikre godt læringsutbytte, godt læringsmiljø og god studieprogresjon. Handelshøyskolen BI har lang tradisjon for å bruke studentassistenter til blant annet å yte teknisk bistand i undervisningssammenheng, og som læringsassistenter. I 2021 ble det i tillegg introdusert en ny mentorordning for å hjelpe førsteårsstudentene til en bedre integrering i studietilværelsen. Tilleggsbevilgningen har gått til dette viktige arbeidet og gitt rom for en ytterligere utvikling av det.

Ved alle Handelshøyskolen BIs fire læresteder er erfarne studenter rekruttert inn og gitt en strukturert opplæring til rollen. Alle nye mentorer har måttet gjennomføre et obligatorisk kurs utviklet og gjennomført av faglig ansatte ved Handelshøyskolen BI. Ordningen har sikret at nye studenter har fått danne egne sosiale grupper, blitt introdusert til eksisterende tilbud og fått prøve ut ulike aktiviteter i regi av studentforeningen. Mentorene har dessuten også vært faglige veiledere og samarbeidet tett med institusjonens eksisterende opplegg for seminar/ gruppearbeid og oppgaveøvinger. Samtlige førsteårsstudenter har fått tilbud om å delta i en mentorgruppe.

Siden høsten 2021 har rundt 5.000 nye studenter fått tilbud om å bli med i mentorgrupper tilrettelagt av 201 mentorer. Responsen har generelt vært positiv og vektlegger forhold som at dette har fått studentene til å føle seg trygge, mange har fått nye venner og funnet studiepartnere, og at mentorene ga viktig støtte. I tillegg sa flere studenter at de mottok informasjon som gjorde det lettere å være en uerfaren student. Også for mentorene har dette vært positivt. Mange fremhever en betydelig forbedring i blant annet personlig utvikling, samarbeidsevne og kreative ferdigheter.

I supplerende tildelingsbrev av 21.06.21 fikk Handelshøyskolen BI tilført 7,5 mkr i økonomisk støtte for å opprettholde studentenes studieprogresjon. Handelshøyskolen BI har blant annet styrket studentenes forberedelser til eksamen ved å øke antall timer med eksamensforberedelse i hvert kurs ettersom det kan være mer krevende å følge undervisningen digitalt. I tillegg er kvaliteten i tekstingen av forhåndsprodusert undervisningsmateriale bedret. Med disse tiltakene oppfyller Handelshøyskolen BI både lovkrav og krav gitt av studietilsynsforordningen, og sikrer samtidig at tilretteleggingen holder rett kvalitet.

Av tilleggsbevilgningen på 6,2 mkr til studentassistenter ble 5,3 mkr benyttet i 2021. Av tilleggsbevilgningen på 7,5 mkr til studieprogresjon ble 4,7 mkr benyttet. De ubenyttede midlene, hhv. 0,9 og 2,8 mkr, ble tilbakebetalt til Kunnskapsdepartementet i henhold til salderingsbrev av 21.12.21 om ubrukte midler tildelt til pandemiltak i 2021.

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 vært opptatt av å styrke og profesjonalisere arbeidet med risikostyring og intern kontroll. Dette resulterte i opprettelse av en Governance, Risk and Compliance (GRC) funksjon i 2020, samt styrking av helse, - miljø, - og sikkerhetsarbeidet (HMS). GRC-funksjonen jobber med forebyggende, oppdagende og responderende aktiviteter, herunder;

Forebyggende arbeid	- Tydeliggjøring av roller og ansvar - Styrende dokumenter - Risikovurderinger, herunder overordnet risikovurdering
Oppdagende aktiviteter	- Etablering av løpende kontrollaktiviteter - Etterlevelserevisjoner med rapportering til ledelsen.
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 også er lagt under GRC-funksjonen.

I 2021 vedtok styret å etablere en internrevisjonsfunksjon, og at denne funksjonen skulle settes ut til et konsultentselskap for å sikre tilstrekkelig uavhengighet og bredde i kompetanse. Etter en anbudsprosess hvor fire leverandører ga tilbud ble Transcendent Group valgt som Handelshøyskolen BIs internrevisor.

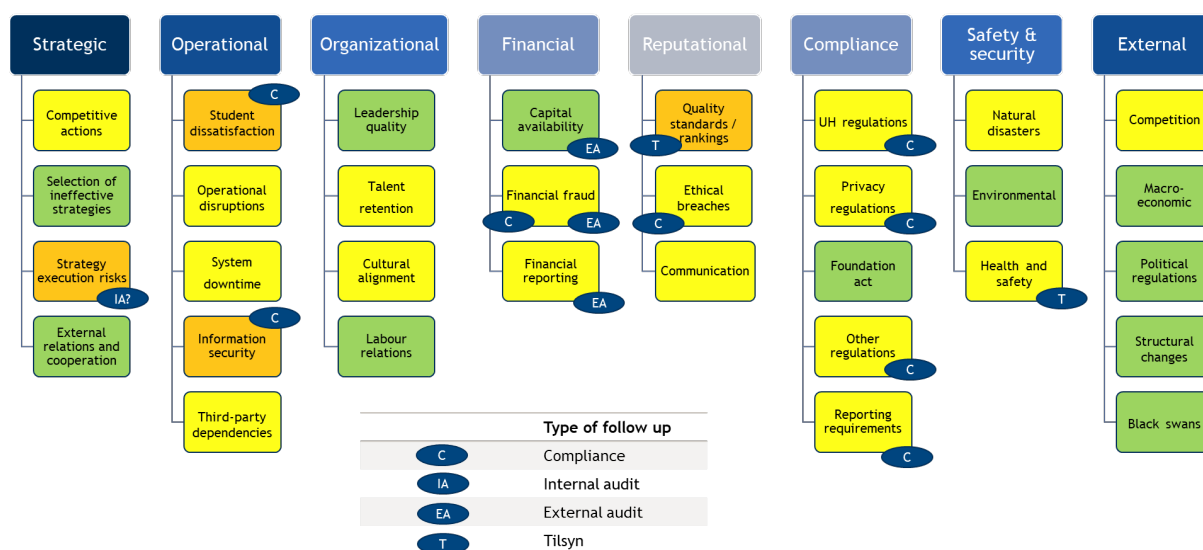
4.1.2.2 Etablering av målsettinger

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 kontinuerlig 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-pekuniære langsiktige virksomhetsmål. Handelshøyskolen BI har et bevisst forhold til disse avveiningene, bant annet gjennom mekanismer i rutine for innovasjonsinitiativer og i porteføljestyringen av driftsprosjekter.

4.1.2.3 Risikovurderinger og kontrolltiltak

Våren 2021 ble Handelshøyskolen BIs overordnede risikovurdering oppdatert og rapportert til styret. Risikovurderingen tok utgangspunkt i Strategi 2025, og gjennom diskusjoner med ledelsen ble de viktigste risikoområdene for stiftelsen identifisert og prioritert. De vurderte risikoene var av både strategisk og operativ karakter, og la grunnlaget for en oppfølgingsplan iverksatt av GRC. Den overordnede risikovurderingen gjennomføres to ganger i året. Figuren under viser de ulike risikokategoriene som er benyttet i risikokartleggingen, hvordan risiko er vurdert i hver kategori og hvilken type oppfølging som er planlagt.

Overall risk follow up plan



Gjennom 2021 har Handelshøyskolen BI også hatt søkelys på 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.

Handelshøyskolen BI legger stor vekt på personvern, og har etablert rollen som Personvernkoordinatorer på alle relevante områder for å sikre oppfølging og opplæring av alle ansatte. I prosjektet «Digitalisering av GDPR-prosesser» videreutvikles risikovurderingene og kontrolltiltakene ved å ta i bruk støttesystemet ServiceNow.

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. Den datavarehusløsningen med tilhørende dashbord som nå er utviklet, Discover, bygger oppunder disse og mange andre rapporteringsrutiner gjennom å etablere et bredere tilfang av styringsdata med høyere grad av tilgjengelighet, etterrettelighet, anvendelighet og sporbarhet.

4.1.2.5 Intern- og etterlevelsesrevisjoner

GRC la frem en revisjonsplan for stiftelsens styre i januar 2021. Styret ga sin tilslutning til denne. Planen bestod av etterlevelsesrevisjoner og internrevisjoner med søkelyset på kvalitet og effektivitet. I 2021 ble det gjennomført følgende revisjoner:

- GDPR og informasjonssikkerhet (med bistand fra Uninett).
- Enkeltvedtak innen tilrettelegging for studenter
- Pliktavregning, kontroll og oppfølging.

4.1.3 Budsjett og regnskap

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

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 instituttenes 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 kostnader og ressursbruk i etter- og videreutdanningsprosjekter. Slike prosjekter er en svært viktig del av Handelshøyskolen BIs virksomhet og de er tett innarbeidet 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 anvendes inn i de ulike delene av den virksomheten. Slik innsikt er helt nødvendig for å hindre utilsiktet kryssubsidiering i porteføljen.

I løpet av det siste tiåret har Handelshøyskolen BI i økende grad vært opptatt av forskning og forskningskvalitet. Dette har ført til en sterk økning i akademisk produksjon, herunder vitenskapelig publisering. Endringen er ikke bare knyttet til økt antall og omfang av publiseringer generelt, men også på publiseringens kvalitet. Handelshøyskolen BIs andel av nivå-2 publiseringer i det nasjonale tellesystemet har økt jevnt i hele perioden. For ytterligere å forsterke kvaliteten i forskningen har BI innført insentiver som premierer kvalitetspubliseringer på høyeste nivå ved å ta utgangspunkt i Association of Business Schools liste over de høyest rangerte tidsskriftene i Academic Journal Guide. De senere årene har også en større andel av den vitenskapelige rekrutteringen skjedd gjennom innstegsstillinger (tenure tracks) for å bygge ytterligere kapasitet for fremragende forskning og undervisning. Handelshøyskolen BIs strategi uttrykker eksplisitt et mål om å øke den eksternfinansierte forskningsaktiviteten i de kommende årene. For å støtte opp om denne ambisjonen har BI blant annet

styrket den administrative forskningsstøtten. Også her dreier det seg om kvalitet fremfor kvantitet og det er 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.

4.1.5 Investeringsoppfølging og -evaluering

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

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 investeringskomiteén for nærmere vurdering.

Investeringsprosjektene rapporteres også regelmessig til styret med minst en overordnet oppdatering av investeringsporteføljen på hvert styremøte og en grundigere gjennomgang tre ganger i året. Handelshøyskolen BI jobber også med å styrke oppfølgingen av slutførte prosjekter for å sikre at gevinster og mål realiseres som forutsatt. Et eksempel på dette er det nye CRM-systemet BICX som har blitt fulgt opp med etablering den organisatoriske enheten InfoHub. InfoHub er et felles mottakssenter på tvers av virksomhetsområder og kommunikasjonsplattformer. Andre eksempler er utskiftingen av DigiEx til fordel for WiseFlow for å sikre større stabilitet og kapasitet i avviklingen av digitale eksamener, og betydelige investering i AV- og streamingutstyr i undervisningsrom for å optimalisere digital undervisning.

4.2 Andre forutsetninger og krav

4.2.1 FNs bærekraftsmål

I Handelshøyskolen BIs «*Strategy 2025 - Shaping people and business for an international, digital and sustainable future*» vektlegges det at Handelshøyskolen BI bidrar til å forme fremtidens arbeidsliv, både gjennom forskning og formidling, og gjennom undervisning. Dette forplikter, og stiftelsen søker hele tiden å øke bevisstheten rundt globale utfordringer og å bidra til viktige endringer i samfunnet.

En av Handelshøyskolen BIs kjerneverdier er å handle med ansvar. I relasjon til bærekraft betyr dette at stiftelsen skal bidra til bærekraftig utvikling og samfunnsansvar ved å jobbe i tråd med FNs bærekraftsmål (SDG) og FNs prinsipper for ansvarlig ledelsesutdanning (PRME), og innarbeide disse i egen forskning, undervisning, drift og samarbeidsrelasjon. SDG og PRME vil være rammen Handelshøyskolen BIs forskning, undervisning og drift.

Handelshøyskolen BI forplikter seg til å realisere FNs bærekraftsmål (SDGs) gjennom å tilby utdanning av høy kvalitet – mål# 4: God utdanning. Dette omfatter likevel alle 17 målene der det er relevant. I egen virksomhet, herunder sysselsetting, drift av anlegg, forsyningskjedestyring og forbruk, vektlegges særlig mål# 5: Likestilling mellom kjønnene og mål# 13: Stoppe klimaendringene.

Det strukturerte arbeidet med bærekraft berører så vel undervisning og forskning, som egen drift:

Undervisning:

- Sikre kvalitet i utdanningen og fremme livslang læring
- Innarbeide bærekraft i alle kurs i tråd med FNs bærekraftsmål (SDG) og FNs prinsipper for ansvarlig lederutdanning (PRME)
- Tilby flere spesialiserte kurs, programmer og forelesninger innen bærekraft

Forskning:

- Bidra positivt til bærekraftsagendaen med relevant forskningsbasert kunnskap
- Fortsette med forskning som styrker forståelsen av hvor viktige virksomheter, forretningsmodeller og økonomi er for arbeidet med å nå bærekraftsmålene
- Skape arenaer for bedre interaksjon og kunnskapsdeling mellom Handelshøyskolen BIs faglige krefter og næringslivet innenfor temaet

Egen organisasjon / drift:

- Oppnå en materialgjenvinningsgrad på 65% og fjerne all unødvendig plast og engangsemballasje
- Ha bærekraftige og miljøvennlige campuser, der alle arrangementer og konferanser avholdes i henhold til Miljøfyrtårn-sertifiseringsordningen
- Fremme akademisk frihet og forsvare forskeres menneskerettighet over hele verden gjennom vårt medlemskap i «Scholars at Risk» (SAR)-nettverket
- I 2021 vedtok styret at Handelshøyskolen BI skal understøtte FNs 1,5 graders mål i 2030, og som en konsekvens av dette ble det vedtatt at stiftelsens CO₂ utslipp skal reduseres med 50% innen 2030.

Materialgjenvinning forutsetter at mottakerne av avfallet har systemer for å håndtere dette. Dette per i dag er ikke tilfelle i flere av de byene stiftelsens campuser ligger i. Målet på 65% vil være krevende å nå før dette er på plass.

Handelshøyskolen BIs arbeid med bærekraft i praksis og fremdriftsstatus per desember 2020 dokumenteres i rapporten «*BI Sustainability and Responsible Management Report 2020 – Sharing information on progress (SIP) 2018-2020*» (PRME-rapporten). Dette var stiftelsens tredje rapport til PRME. I juni 2021 mottok Handelshøyskolen BI anerkjennelse av FN for rapporteringen på bærekraft.

Les Handelshøyskolen BIs
2020 PRME-rapport her:

www.bi.no/globalassets/om-bi/barekraft/rapporter/prme-2020-2020.pdf

PRME-rapporten utarbeides hvert annet år. Neste rapporteringspunkt er således 2022 og vil inkludere både status på arbeidet med FNs bærekraftsmål og eventuelle justeringer på interne målsettinger. Status på arbeidet i 2021 rapporteres til stiftelsens styre i mars 2022 og kan oppsummeres med at

Handelshøyskolen BI er på god vei til å nå målsettingene innen 2025. Noen av tiltakene som er gjennomført i 2021 er:

- Gjennomført flere grep på alle campus for å redusere energibruk og forbruk
- Egen arbeidsgruppe nedsatt for å følge opp målsettingene på tvers av organisasjonen
- Etablert MSc i Sustainable Finance
- Etablert bærekraftkurs innen Executiveutdanning
- Startet kartlegging av hvilke kurs som har integrert bærekraft
- Bærekraft integrert i kommunikasjon og i markedsføring
- Økt deltagelse i nordisk samarbeid på bærekraft (PRME Nordics)
- Økt studentinvolvering

Fremover søker Handelshøyskolen BI å bli enda tydeligere på hvordan bærekraftsmålene integreres i undervisningen.

Les mer om BIs satsning på bærekraft her: www.bi.no/om-bi/barekraft/

4.2.2 Informasjons- og samfunnssikkerhet og beredskap

4.2.2.1 Informasjonssikkerhet og personvern

Handelshøyskolen BI ansatte i 2021 ny informasjonssikkerhetssjef (CISO) som vil ha det overordnede ansvaret for informasjonssikkerhet og personvern. For å sikre tilstrekkelig grad av objektivitet i rollen og en god integrering av informasjonssikkerhet og personvern inn i virksomhetens øvrige risikostyring, er CISO lagt til GRC-funksjonen. CISO vil også ha ansvaret for Handelshøyskolen BIs ledelsessystem for informasjonssikkerhet og personvern. I 2021 var det i særlig grad sikkerhetsopplæring, sikkerhetskultur og utvikling av styringssystemet for informasjonssikkerhet som sto på CISOs agenda.

IT-sikkerheten håndteres av Digital (IT-avdelingen). I 2021 gjennomførte Handelshøyskolen BI risikovurderinger av stiftelsens IT-systemer. Nær alle systemer ble vurdert, og for hvert system ble det identifisert tiltak for å redusere risiko til et akseptabelt nivå sammen med rutiner for å følge opp disse tiltakene.

Digital 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.

Trusselbildet er i utvikling og det er nødvendig å etablere nye sikkerhetstiltak fortløpende. Eksempler på nye sikkerhetstiltak som ble etablert eller gjennomført ved Handelshøyskolen BI i 2021 er:

- Oppgraderte lisenser i Microsoft 365 med utvidet sikkerhetsfunksjonalitet
- Ny autentiseringsløsning i Azure med multifaktor autentisering for Microsoft 365
- Nettverksmodernisering med «Zero-trust»-prinsipper er igangsatt
- Identity Access Management (IAM)-prosjekt med gjennomgang av rettigheter i de fleste systemer gjennomført (Entitlement reviews)
- Ny brannmur med (NGFW) med intrusion detection / prevention-kapabilitet

Handelshøyskolen BI gjennomførte en øvelse med løsepengevirus som tema i 2021. I evalueringen av øvelsen ble det identifisert mangler knyttet til organiseringen av beredskap ved IT-hendelser og manglende rammeverk og verktøy for å håndtere slike hendelser. Stiftelsen har iverksatt tiltak for å bedre dette ved blant annet å omstrukturere den sentrale beredskapsledelsen og å ta inn IT-hendelser som et av ansvarene til beredskapsledelsen. CISO er nå også representert i beredskapsledelsen som beredskapsleder, noe som gir økt kapabilitet ved alvorlige IT-hendelser.

Handelshøyskolen BI har lagt konkrete planer for en ny beredskapsøvelse for IT-hendelser i 2022.

4.2.2.2 Samfunnssikkerhet og beredskap

Handelshøyskolen BIs krise- og beredskapsplanverk beskriver overordnede prinsipper og rammeverk for håndtering av uønskede hendelser og kriser ved institusjonen. Beredskapsplanen redegjør for ansvar og myndighet avhengig av beredskapsnivå, og rutiner for varsling og mobilisering. Som vedlegg til beredskapsplanen følger ulike tiltakskort for en rekke hendelser. Utarbeidningen av tiltakskort er risikobasert. Dette skal sette BI i stand til å håndtere situasjoner som krever ekstraordinære tiltak for å unngå eller begrense skadevirkninger for mennesker, miljø, materielle verdier og omdømme. Risiko- og trusselvurderinger fra de nasjonale etterretnings- og sikkerhetstjenestene inngår som en del av kildematerialet. Beredskapsplan og tiltakskort ble sist revidert i sin helhet gjennom høsten 2021 og våren 2022.

Overordnet risikovurdering ble revidert sist høsten 2021 med påfølgende handlingsplan. Dette er en del av årshjulet for systematisk arbeid med sikkerhet og beredskap.



Høsten 2021 gjennomført Handelshøyskolen BI en kriseøvelse der scenarioet var løsepengevirus. BDO var fasilitator og følgende læringspunkter ble trukket fram som de viktigste:

- Rammeverket for beredskap og håndtering av digitale hendelser bør revideres
- Manglende verktøy for håndtering av digitale hendelser

Læringspunkter fra bl.a. denne øvelsen og håndtering av pandemien har medført større endringer i Handelshøyskolen BIs organisering av beredskapsledelse og krisehåndtering. Øvelsen vil bli gjennomført på nytt i 2022 med styrket struktur, verktøy og rammeverk.

Tidlig i januar 2020 nedsatte Handelshøyskolen BI en egen beredskapsgruppe dedikert til arbeid med covid-19-pandemien. Det har blitt gjennomført fortløpende evalueringer og justeringer underveis. Beredskapsgruppen gjennomførte en intern evaluering høsten 2021 med følgende sentrale læringspunkter:

- Hensiktsmessig å opprette egnet beredskapsgruppe, fremfor BIs kriseteam
- Bra bredde i gruppen
- Faglige ansatte burde vært mer involvert
- Gruppen burde hatt mer myndighet
- Fungerte bra med digitale møter, også på tvers av campus
- Fungerte bra med liaison mot smittevernmyndigheter
- Bra med dialog med andre studiesteder

Det jobbes p.t. med en større evaluering av hvordan Handelshøyskolen BI har håndtert pandemien. Evalueringen vil innebære bruk av eksterne eksperter ferdigstilles våren 2022.

4.2.3 Håndtering av covid-19-pandemien

Høsten 2021 ble det innledet en større evaluering av hvordan Handelshøyskolen BI har håndtert pandemien. Evalueringen, som vil ferdigstilles våren 2022, vil inkludere beredskap og smittevern og baseres på egne kilder og data i tillegg til vurdering fra eksterne eksperter.

Håndtering av covid-19-pandemien har hatt høy prioritet i Handelshøyskolen BIs sikkerhets- og beredskapsarbeid gjennom hele 2021. Smitteverntiltak for studenter og ansatte har blitt iverksatt, evaluert og fulgt opp. Det er jevnlig foretatt risikovurderinger som beslutningsstøtte i forkant av viktige endringer. Handelshøyskolen BI har tilstrebet at tiltakene er forholdsmessige og i overensstemmelse med anbefalinger og råd fra myndighetene. Med unntak av en økning i antall smittede studenter like etter studiestart på høsten, har BI hatt lave smittetall gjennom 2021. Håndteringen av pandemien har ført til et tettere samarbeid om sikkerhet og beredskap med andre studiesteder.

Covid-19-pandemien har påvirket arbeidsmiljøet også i 2021 og medført mye digital undervisning, utstrakt bruk av hjemmekontor, og strenge smitteverntiltak på campus. Dette har påvirket både det psykososiale og fysiske arbeidsmiljøet for alle ansatte. I mars og desember 2021 ble det gjennomført korte arbeidsmiljøundersøkelser for å kartlegge utfordringer med arbeidssituasjonen og gi informasjon om behov for tiltak.

Under pandemien har Handelshøyskolen BI hatt tiltak for å avhjelpe situasjonen, som hensiktsmessige digitale støtteverktøy både for undervisning og samhandling, og å sikre gode brukeropplevelser og mestring gjennom opplæring og brukerstøtte. Medarbeidere har også fått tilgang på nødvendig utstyr til hjemmekontor. Ulike tiltak, som for eksempel digitale treningstilbud, er iverksatt for å hindre negative effekter av lange stillesittende dager foran skjerm. Ledere har hatt særskilt oppmerksomhet på psykososiale forhold hos sine ansatte, og Handelshøyskolen BI har tilbudt psykososial rådgivning til de som har hatt behov for dette.

4.2.4 Forskningsetikk

Hver enkelt forsker, og student, ved Handelshøyskolen BI har et selvstendig ansvar for at forskningsaktiviteten gjennomføres innenfor gjeldende etiske rammer, og institusjonen jobber kontinuerlig med å øke kunnskap og bevissthet om forskningsetikk. I de senere år har dette arbeidet vært særlig rettet mot stiftelsens studenter på alle nivåer, herunder PhD-studentene.

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.

I 2021 etablerte Handelshøyskolen BI en egen etisk komite, BI Ethics Review Board. 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 har her vært lagt 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.

I tillegg til dette viktige forebyggende arbeidet, har Handelshøyskolen BI gode 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.

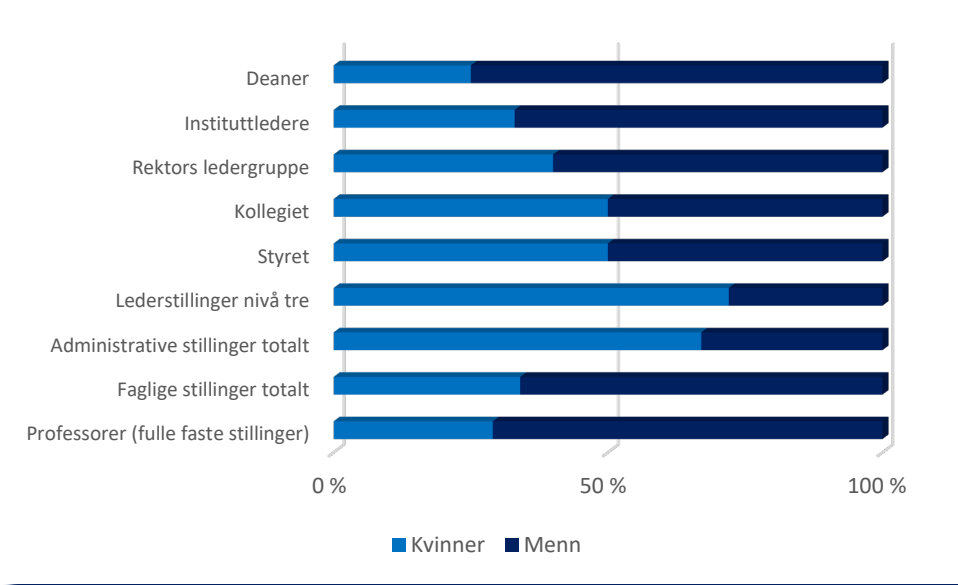
4.2.5 Likestilling og mangfold

4.2.5.1 Ansatte

Handelshøyskolen BIs retningslinjer for mangfold og likestilling ble etablert i 2007. Formålet med disse er å gi en klar redegjørelse for stiftelsens overordnede prinsipper på slike grunnleggende områder som like muligheter og inkludering. Retningslinjene fastsetter prinsippet om at alle ansatte skal ha de samme rettighetene, pliktene og mulighetene uavhengig av kjønn, alder, nasjonal/etnisk bakgrunn, funksjonsevne, religion eller seksuell orientering. Handelshøyskolen BI tilstreber en kjønnsfordeling

innenfor 60-40-intervallet, og systematiske lønnsforskjeller skal utjevnes. Arbeidet med likestilling rapporteres jevnlig til styret og er et område som styret følger nøye.

Ved utgangen av 2021 var kjønnsbalansen for noen utvalgte områder som følger:



I 2021 ble det utarbeidet en egen «Gender Policy for Faculty» for å tydeliggjøre stiftelsens ambisjoner knyttet til likestilling og mangfold i faglig stab der utfordringen har vært knyttet til rekruttering av og avansement for kvinnelige ansatte. Målene er å fremme en kultur for et inkluderende arbeidsmiljø, aktivt jobbe for kjønnsbalanse generelt og i topposisjoner spesielt, og å arbeide med å forhindre direkte og indirekte diskriminering.

Etter den nasjonale kartleggingen av mobbing og trakassering i UH-sektoren i 2019 har Handelshøyskolen BI vært særlig opptatt av å forebygge seksuell trakassering. I 2021 er det for det formålet utarbeidet en policy mot seksuell trakassering sammen med retningslinjer for håndtering av saker som gjelder trakassering og en implementeringsplan for bevisstgjøring og trening av ledere og ansatte.

Handelshøyskolen BI gjennomfører årlig kartlegging av kjønnsbalanse og lønnsfordeling i ulike stillinger. Sammen med arbeidet med likestilling- og mangfold, rapporteres dette i tråd med aktivitets- og redegjørelsesplikten som følger av likestillings- og diskrimineringsloven.

Les BI's Statement 2021 - Gender equality and diversity [her](#).

Handelshøyskolen BI jobber aktivt med FN's bærekraftsmål nr. 5 – Likestilling. Les mer om dette i kapittel 4.2.1.

I 2021 var 55 nasjonaliteter representert blant Handelshøyskolen BIs ansatte, opp fra 49 i 2020. Ved utgangen av 2021 hadde drøyt 20% alle stiftelsens ansatte et annet statsborgerskap enn norsk. Andelen internasjonalt ansatte var 6% for administrativt ansatte og 39% for faglig ansatte. For administrativt ansatte har andelen vært nokså stabil de senere årene, mens den har vært økende for faglig ansatte.

Faglig ansatte står i gjennomsnitt i arbeid til 69,0 år, administrativt ansatte til 67,7 år.

Gjennomsnittsalder ved pensjon har de senere årene vært nokså stabil for faglig ansatte, mens den har vært voksende for administrativt ansatte.

4.2.5.2 *Studenter*

Handelshøyskolen BI jobber aktivt for å sikre studentene et trygt og inkluderende læringsmiljø, faglig og sosialt. Arbeidet gjøres i tett samarbeid med studentorganisasjonene både lokalt og nasjonalt i etablerte samarbeidsfora, som Styret og Læringsmiljøutvalget, i tillegg til de mer uformelle samarbeidsarenaene. Formålet er å skape trygge møteplasser og å motivere til inkludering og åpenhet i studentmiljøet. Virkemidlene er først og fremst å skape bevissthet om det ansvaret alle har for miljøet de er en del av, og å gi studentene arenaer for å møtes og verktøy for å skape relasjoner. De studentene som har behov for det får tilbud om individuelle samtaler og rådgivning for å mestre sitt studentliv.

Der det er praktisk mulig og faglig forsvarlig tilstreber Handelshøyskolen BI å tilrettelegge studiesituasjonen for studenter med særskilte behov. Stiftelsen jobber tverrfaglig med tilrettelegging og universell utforming, og søker å finne løsninger for å bygge ned barrierene studenter med ulike funksjonsnedsettelse kan oppleve i møtet med høyere utdanning. Dette er et arbeid i stadig utvikling der ny teknologi og digitale løsninger gir muligheter, men også utfordringer. Dette har blitt særlig tydelig under covid-19-pandemien der lite tilstedeværelse på campus og digital undervisning har gitt andre utfordringer for studenter med behov for tilpasninger.

Handelshøyskolen BI er en internasjonal handelshøyskole som tiltrekker seg studenter fra hele verden. Dette er en styrke og en berikelse av læringsmiljøet. BI-studentene har tilgang på flere sosiale og faglige møteplasser og det legges vekt på at møteplassene skal være tilgjengelige for alle. Handelshøyskolen BI og studentforeningen BISO har en språkpolitikk som sikrer at informasjon er tilgjengelig også for den betydelige andelen fremmedspråklige studenter.

Studentombudet ved Handelshøyskolen BI jobber både direkte med studentene og bidrar med innspill til forbedringer i stiftelsens rutiner og retningslinjer. Dette har styrket arbeid når det gjelder å ivareta studentenes læringsmiljø på en god måte. Studentombudet rapporterer årlig til stiftelsens styre.

4.2.5.3 *Si-Fra*

Handelshøyskolen BI har et digitalt Si-Fra-system for studentene, der de enkelt kan varsle om avvik og uønskede hendelser, inkludert mobbing og trakassering. Studentene finner Si-Fra på innloggede sider på Studentportalen, og kan derfra sende et varsel trygt og sikkert. Det er Student Counselling som mottar varselet og sørger for at det blir kanalisert riktig for videre prosess.

For ansatte har Handelshøyskolen BI en digital varslingskanal (e-post) for ansatte som ønsker å varsle internt. Varslinger mottas og behandles av varslingsutvalget som ledes av enheten Governance, Risk and Compliance.

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 2022 er lovende og bekrefter at Handelshøyskolen BI har et attraktivt studietilbud. Opptaket planlegges på nivå med opptaket i 2021. Handelshøyskolen BI lanserer flere nye programmer på både bachelor- og masternivå ved opptaket 2022. Nyvinningene skal utdanne kandidater som er rustet for å jobbe i en digital hverdag med både ledelse og endringer i digitale virksomheter, ikke minst med ytterligere vekt på behandling og analyse av store datamengder. 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 har et høyt studentvolum også på etter- og videreutdanning. I 2021 økte aktiviteten i BI Executive, først og fremst innen nettbaserte kurs. En del av veksten kom fra tildeling av midler gjennom HK-dir. og en del av dette igjen kan tilskrives pandemi-tiltak. Veksten gjenspeiler likevel en viktig og underliggende utvikling i etterspørselen etter denne typen utdanning. Handelshøyskolen BI forventer fortsatt vekst i etterspørselen i dette markedssegmentet, 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 sterk vekst i antall søknader til prioriterte finansieringskilder, først og fremst Forskningsrådet og EU. I tillegg til en økning både i antall søknader og i bredden på programmene 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 vil i økende grad oppfordre forskerne til å initiere prosjekter som belyser viktige og relevante problemstillinger i samfunns- og næringsliv. BIs bidrag til det store spørsmålet om bærekraft skal være forskningsdrevet. For å få innsikt i effekten av forskning ved Handelshøyskolen BI innførte BI i 2020 en årlig rapportering på samfunnsbetydningen av forskningen. Den første rapporten forelå sommeren 2020. Denne fokuserte særlig på bærekraft i forskningen. Den andre rapporten kom sommeren 2021. Her var det påvirkningskraften i forskningen som stod i fokus.

I 2018 gjennomførte Handelshøyskolen BI en ekstern evaluering av sin forskning, BI Research Assessment (BIRA), som innebar en helhetlig og grundig gjennomgang av BIs forskningsinstitutter. En ny runde BIRA startet opp i 2021 og endelig rapport fra den eksterne komiteen vil foreligge våren 2022. Denne gangen vil også BIs ni forskningssentre være en del av evalueringen.

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, og for justeringer i de etablerte programmene. Samtidig skal programmer med fallende interesse og etterspørsel fases ut og fjernes. I 2021 begynte Handelshøyskolen BI et omfattende utviklingsarbeid for å revidere hvordan vi tenker fremtidig utdanning basert på erfaringer med digital og hybrid undervisning gjennom pandemien. Fremover mot 2025 er ambisjonen å gjøre studenters studiereiser og læringsbaner betydelig mer fleksible. Fleksibilitet omhandler da blant annet hvordan studenter kan sette sammen programmer bestående av digitale, hybride og campusbaserte kurs. Dermed kan man studere ved Handelshøyskolen BI selv om man har bosted utenfor våre campusbyer i Norge, eller i utlandet. Digitalisering, og miksing av digitale og analoge læringsaktiviteter, forventes å bli den nye normalen. Dette utfordrer både modellstruktur og pedagogikk og impliserer innovasjon i allerede eksisterende programmer. Samtidig må heltidsprogrammene tilpasses for å imøtekomme krav og behov for økt internasjonal mobilitet, blant annet gjennom fleksible utvekslingssemestre. Økt arbeidslivsrelevans skal oppnås både innenfor kurs/programmer, og gjennom økning i antallet studenter som følger poenggivende internship-kurs i sine heltidsprogrammer.

En fullstendig revidert bachelormodellstruktur ventes å bli vedtatt våren 2022. Dette innebærer at alle bachelorprogrammer rekonstrueres og startes i nytt format høsten 2023.

I 2022 starter Handelshøyskolen BI nye bachelor og masterprogrammer innen Digital business, Data-Science for business, og Communication management. På kursnivå ønsker Handelshøyskolen BI også å utvikle flere delte kurs i samarbeid med partnerskoler i FOME-alliansen. I perioden frem mot 2025 styrkes også studentenes muligheter til å få internasjonalt orienterte læringsopplevelser ved campus (International@home) ved at flere kurs gis på engelsk for å lette innveksling, og ved å tilby digitale kurs i samarbeid med partnerinstitusjoner hvor studenter fra begge/flere institusjoner deltar samtidig digitalt. Det er forventet at utveksling vil ta seg opp igjen etter pandemien fra høsten 2022.

I 2021 søkte Handelshøyskolen BI akkreditering av master i rettsvitenskap etter at masterforskriften ble endret. Når denne akkrediteringen blir gitt, er ambisjonen å tilby master i rettsvitenskap med oppstart høsten 2023. Det er også en ambisjon å tilby bachelor i rettsvitenskap fra samme semester.

I Executive-porteføljen vil Handelshøyskolen BI fortsette med utvikling av læringsmoduler i mindre ECTS-størrelse enn det som har vært vanlig. Dette gjelder på flere nivåer. Under pandemien har vi høstet positive erfaringer med korte kurs levert heldigitalt. Disse erfaringene er viktige i den videre utviklingen som er et svar på behovet for økt fleksibilitet og personlig tilpasning etter legokloss-prinsippet slik næringslivet har etterspurt i forbindelse med livslang læring. Denne type kurs og programmer kan også følges stedsuavhengig, og bidrar til å gjøre lederutdanning enklere tilgjengelig over hele Norge. Internasjonalt vil FOME-alliansen fortsatt være en viktig samarbeidspartner for Executive-programmene.

5.1.4 Akkrediteringer

NOKUTs tilsyn med Handelshøyskolen BIs systematiske kvalitetsarbeid resulterte i juni 2021 i at NOKUT godkjente stiftelsens kvalitetssystem og praktiske kvalitetsarbeid. NOKUTs tilsyn med det systematiske kvalitetsarbeidet ved norske utdanningsinstitusjoner er ryggmargen i en privat vitenskapelig høyskole som BI. Det vellykkede utfallet var derfor svært viktig og kom etter en lengre periode med godt og intenst arbeid på en rekke forbedringsområder, og videreutvikling av studiekvalitetssystemet og det systematiske kvalitetsarbeidet ved institusjonen. Forberedelsene omfattet også bred mobilisering på tvers av organisasjonen. Dette arbeidet bidro sterkt til at Handelshøyskolen BI var godt forberedt til NOKUT-tilsynet i mars 2021.

Selv om andre akkrediteringer ikke er virksomhetskritiske på samme måte som NOKUT, så er de av stor betydning for stiftelsens omdømme, de øker verdien av et vitnemål fra Handelshøyskolen BI, og de er verdifulle i arbeidet med å rekruttere internasjonale ansatte og studenter. Handelshøyskolen BI er i 2021 fremdeles den eneste norske institusjonen med alle de tre fremste internasjonale akkrediteringene; EQUIS (European Quality Improvement Systems), AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) og AMBA (The Association of MBAs). Skoler med alle disse akkrediteringene kalles Triple Crown-skoler. Mindre enn én prosent av verdens handelshøyskoler har oppnådd en slik trippel akkreditering.

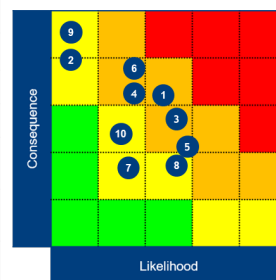
I perioden 2018-2021 har Handelshøyskolen BI gjennomført re-akkrediteringsprosesser i alle disse akkrediteringene. Det lyktes stiftelsen å forsvare og opprettholde akkrediteringsstatus i alle. Disse akkrediteringene gis for fem år av gangen. Fremover vil søkelyset være på oppfølging av de utviklingspåleggene som ble gitt i siste runde, og tilpassing til endringer og revisjoner i akkrediteringsorganenes standarder. Dette vil bidra til å gjøre BI til en enda bedre handelshøyskole som også står godt rustet og forberedt til neste runde med re-akkreditering som starter i 2023.

5.1.5 Overordnet risikovurdering

Den overordnede risikovurderingen til styret gjennomføres to ganger i året. Risikovurderingen tar utgangspunkt i Strategi 2025, og identifisering av de viktigste risikoområdene ble foretatt gjennom vurderinger av eksterne og interne mulige hendelser, sammen med en vurdering av nåværende og mer langsiktige hendelser. Figuren under illustrer de ti viktigste risikoene som rapportert til styret juni 2021.

Top risks

#	Category	Type	Risk	Ranking	Changes from January
1	Reputational	Ethical breaches	5.3 Scientific fraud		—
2	Reputational	Quality standards/Rankings	5.1 Loss of accreditation		▼
3	Reputational	Quality standards Rankings	5.2 Weak rankings		—
4	Operational	Student dissatisfaction	2.1 Failure to meet students expectations over a longer period		★
5	Strategic	Strategy execution risk	1.4 Insufficient execution of strategy		★
6	Operational	Information security	2.4 Hacking / Failure in information security		—
7	Compliance	Privacy regulations	6.2 Loss of sensitive data		—
8	Organizational	Talent retention	3.2 Lack of critical competence		▲
9	Safety and security	Health and safety	6.4 Threats and violence towards students and employees		—
10	Operational	Operational disruptions	2.2 Failure in exams, grades and/or complaints		★



★ = New risk

See attachment for comparison to the risk assessment January 2021

De vurderte risikoene la grunnlaget for en oppfølgingsplan iverksatt av GRC, ref. tidligere figur.

5.2 Budsjett 2021

5.2.1 Nøkkeltall

		2019	Regnskap 2020	2021	Budsjett 2022	
Handelshøyskolen BI						
Studieavgifter	mkr	1 186,4	1 249,9	1 364,2	1 431,1	4,9 %
Heltid	mkr	763,6	818,3	899,9	966,1	7,4 %
Executive	mkr	311,6	339,8	371,8	365,0	-1,8 %
Corporate	mkr	111,2	91,9	92,5	100,0	8,1 %
Statsstøtte	mkr	347,8	365,0	406,0	422,5	4,1 %
BOA-forskning	mkr	37,7	30,7	37,0	40,0	8,1 %
Andre inntekter	mkr	43,6	46,1	46,1	44,5	-3,5 %
Opptak Bachelor	# 1. år	4 139	4 780	4 385	4 570	4,2 %
Opptak MSc	# 1. år	659	790	873	923	5,7 %
Opptak EMM	#	1 298	1 242	1 249	1 250	0,1 %
Resultat	mkr	79,6	139,7	100	59,9	-40,1 %
Resultatgrad	%	4,9	8,3	5,4	3,1	
Kontantstrøm	mkr	-56,4	139,6	70,0	4,4	
Investeringer	mkr	75,7	107,1	90,0	125,0	
Konsern						
Resultat	mkr	91,3	91,3	112,0	71,9	-35,8 %
Resultatgrad	%	5,6	5,6	3,0	3,9	
Kontantstrøm	mkr	-40,5	106,2	86,0	19,4	
Investeringer	mkr	76,7	76,7	92,5	127,0	

5.2.2 Resultatbudsjett

RESULTATBUDSJETT mkr	Budsjett		Endring	
	2021	2022	kr	%
Statstilskudd	392,7	422,5	29,8	8 %
Studieavgifter	1 326,9	1 431,1	104,2	8 %
Oppdragsforskningsinntekter	40,0	40,0	-	- %
Andre driftsinntekter	39,5	44,2	5,0	13 %
Sum driftsinntekter	1 799,1	1 938,1	139,0	8 %
Lønnskostnader	864,2	938,0	73,8	9 %
Sosiale kostnader	218,6	240,6	21,9	10 %
Husleie/drift lokaler	160,1	159,9	-0,2	-0 %
Ansk. drift/vedlikehold maskiner	24,0	23,9	-0,1	-1 %
IT-kostnader	110,0	129,8	19,8	18 %
Kjøp av tjenester	53,0	54,0	1,0	2 %
Bøker, litteratur og abonnementer	24,0	24,4	0,4	2 %
Telefon og porto	6,0	6,7	0,7	12 %
Reise-, konferanse og møtekostnader	23,0	35,8	12,8	56 %
Markedsføringskostnader	49,0	57,1	8,1	17 %
Andre driftskostnader	74,0	71,4	-2,6	-3 %
Avskrivninger	110,0	117,5	7,5	7 %
Sum driftskostnader	1 715,9	1 859,0	143,1	8 %
Driftsresultat	83,2	79,1	-4,1	-5 %
Finansinntekter	1,4	1,4	-	- %
Finanskostnader	21,8	20,6	-1,2	-6 %
Skatt	1,7	0,1	-1,6	
Årsresultat	61,1	59,9	-1,3	-2 %
D-blokka	12,0	12,0	-	- %
Konsernresultat	73,1	71,9	-1,3	-2 %

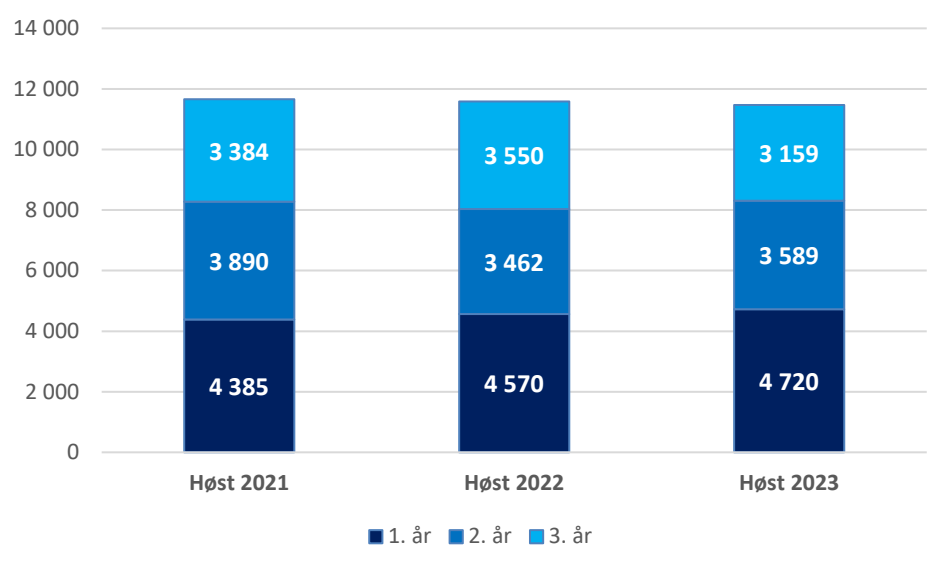
5.2.3 Inntektsprognose

I 2022 lanserer Handelshøyskolen BI et nytt bachelorstudium i Digital Business og to nye MSc-studier i hhv. Data Science for Business og Digital kommunikasjonsledelse. Lanseringen forutsetter at det er tilstrekkelig kvalifiserte søkere. I tillegg vil det etablerte MSc-studiet i Ledelse og organisasjonspsykologi også bli tilbudt ved campus Bergen fra høsten 2022.

De nye studiene innebærer at opptaket på bachelornivå vil øke noe sammenlignet med høsten 2021. På MSc forventer Handelshøyskolen BI å ta opp 50 studenter flere enn høsten 2021. Samlet sett forventes en moderat økning i opptaket til heltidsprogrammer. Frafallet mellom 1. og 2. studieår har et høyt fokus. Denne raten er redusert fra 26% til 20% de siste to årene. Høsten 2022 budsjetterer Handelshøyskolen BI med en videreføring av den lave frafallsraten. Dette er ambisiøst, men nye former for undervisning som supplerer tradisjonell klasseromsundervisning og gir studentene mer varierte og tilpasset læring gir grunn til å tro at frafallet ikke øker igjen.

Høsten 2022 budsjetterer Handelshøyskolen BI med 11.582 heltidsstudenter, noe som er en liten nedgang fra høsten 2021. MSc er budsjettet med totalt 1.709 studenter, opp fra 1.559 i høsten 2021.

Forventet antall studenter på bachelornivå de neste tre årene er:



Totalt antall heltidsstudenter i budsjettet er:

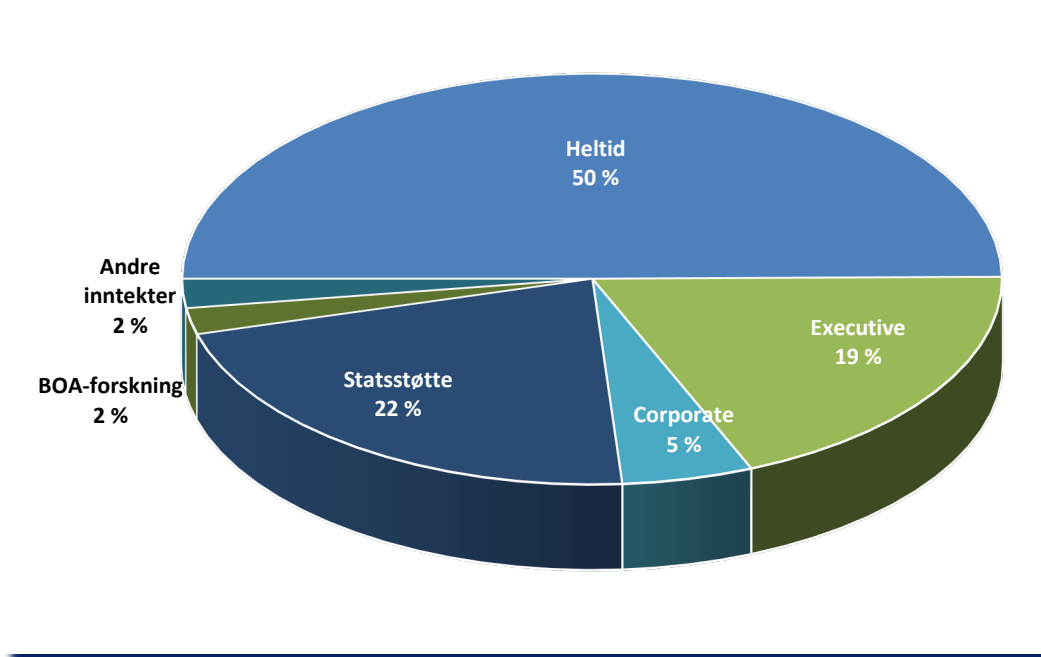
	Høsten 2021	Høsten 2022	Høsten 2023
Bachelor			
1. år	4 385	4 570	4 270
2. år	3 890	3 462	3 589
3. år	3 385	3 550	3 159
Sum Bachelor	11 659	11 582	11 468
MSc			
1. år	873	923	973
2. år	686	786	831
Sum MSc	1 559	1 709	1 804
Sum heltid	13 218	13 291	13 272

Etterspørselen etter kurs og programmer på Executive-området har økt de siste to årene. Noe av årsaken til dette er Covid-19-situasjonen og bedre muligheter til å ta etter- og videreutdanning. I tillegg har myndighetene kjøpt et betydelig antall opplæringsplasser for permitterte og arbeidsledige. Det forventes en viss reduksjon i Covid-19-finansieringen i 2022. Handelshøyskolen BI budsjetterer med en stabilisering av inntektene på 2021-nivå. Videreutvikling av Executive-porteføljen er viktig. Samtidig er det et mål å bedre den økonomiske bærekraften i denne porteføljen.

Corporate-delen av virksomheten ved Handelshøyskolen BI er fortsatt store i offentlig sektor med lange kontrakter. I 2022 forventes en økning i inntektene som en følge av innovasjonsaktiviteter, som til nå har vært i en investeringsfase.

Eksternt finansiert forskning har økt sammenliknet med 2020, og Handelshøyskolen BI forventer at denne økningen vil fortsette med bla. finansiering fra Norges Forskningsråd. Det jobbes også målrettet for å øke finansieringen fra EU. I 2022 vil Handelshøyskolen BI ha to prosjekter med slik finansiering.

Støttefunksjonene rundt forskningsaktiviteten er styrket for å stimulere til økt eksterntfinansiert forskningsaktivitet.



5.2.4 Kostnadsprognose

Den pågående pandemien har også preget regnskapet i 2021 med betydelig innvirkning på noen kostnadsarter som reiser og skoleeksamener. Handelshøyskolen BI budsjetterer for en mer normal eksamensperiode i 2022. Reisebudsjettet holdes imidlertid på et moderat nivå i tråd med Handelshøyskolen BIs ambisjoner om å redusere stiftelsens klimaavtrykk.

Lønn og sosiale kostnader øker med om lag 9%. Det er en betydelig økning som henger sammen med en økning i både administrativt og faglig personale de siste to årene. Handelshøyskolen BI forventer en ytterligere økning i faglig personale fremover som en følge av pågående oppbygging av Institutt for datavitenskap, og av planer for etablering av et studium i rettsvitenskap på både bachelor- og masternivå. I tillegg har Handelshøyskolen BI fagområder der det er kapasitetsutfordringer knyttet til leveranser av studier og kurs.

De store digitale investeringene Handelshøyskolen BI har gjort de siste årene medfører økte digitale driftskostnader. Dette er en kostnadspost som forventes å stige vesentlig utover normal prisstigning. Høye investeringer medfører også høye avskrivninger. For andre kostnader forventes ubetydelige avvik fra normal prisstigning.

Det forventes en reduksjon i Finanskostnadene. I 2022 forfaller en fastrente bytteavtale til en nominell sats på NOK 100 mkr. Denne har hatt en rente på 5,46%, men bortfallet vil ikke ha helårseffekt før i 2023. Oppsigelse av rentebytteavtalen fører til at en mindre del av pantelånet igjen blir eksponert for flytende rente. Det er fortsatt en betydelig sikringsgrad knyttet til låneporteføljen. Det er ikke budsjettet utbytte fra BI-Bygget D-Blokka AS i 2022.

5.2.5 Likviditetsbudsjett og investeringer

5.2.5.1 Likviditetsbudsjett

Likviditetsbudsjettet har en netto positiv kontantstrøm på 4,4 mkr. Avdrag på langsiktig gjeld vil være uendret fra tidligere år på 38,0 mkr. Ved utgangen av 2022 vil langsiktig gjeld være 303,0 mkr.

LIKVIDITETSBUDSJETT mkr	
Budsjettert resultat	59,9
Avskrivninger	117,5
Avdrag lån	-38,0
Andre likviditetsposter	-5,0
Investeringer (likv.eff.)	-130,0
Sum likviditetsendringer	4,4

5.2.5.2 Investeringer

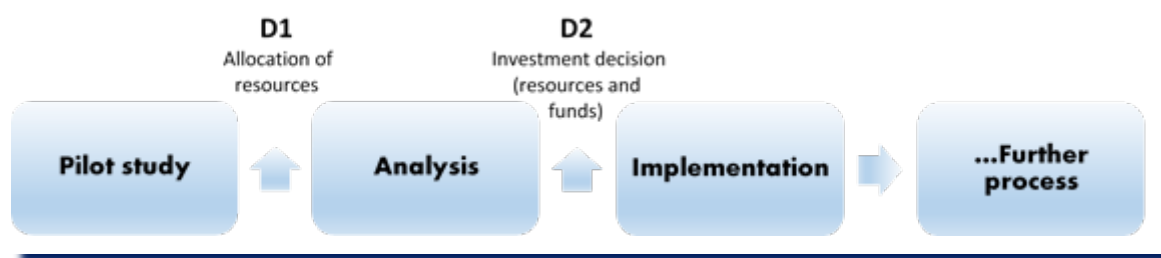
Investeringer og større prosjekter er gruppert i fire kategorier og vil bli prioritert innenfor de enkelte kategoriene. Rammen for investeringene i 2022 er satt til 150 mkr, der 130 mkr er investeringer i anleggsmidler og avskrives mens de resterende 20 mkr kostnadsføres direkte i det ordinære driftsresultatet. Interne ressurskostnader kommer i tillegg. Fordelingen innenfor de enkelte gruppene er som følger:

INVESTERINGSBUDSJETT mkr	Omsøkt	Bevilget
Digitaliseringsprosjekter	13,2	13,2
Anskaffelser facility	14,7	7,0
Anskaffelser digital	3,8	2,6
Nye og videreførte prosjekter	175,9	
Forpliktet pt		85,4
Avventer siste godkjenning		41,8
Sum investeringer	207,6	150,0

Handelshøyskolen BI bruker en kombinasjon av Fibonacci-tall og tilgjengelig ressurser for å prioritere prosjektsøknadene. Søknadene vurderes etter kriterier som vist 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
New exam solution (WISEflow)	8	5	2	1	3		2	21
BI Applicant Experience (BIAX)	4	5			3		3	15

Investeringsmidler vil bli bevilget til prosjekter etter grundig analyse og vurdering. Effektivitetsgevinster og prosjektets evne til å understøtte virksomheten er en del av beslutningsgrunnlaget, men den avgjørende faktoren er hvilke fordeler studentene vil ha av prosjektet. Prosessen er basert på fire milepæler:



Ferdigstilling av den nye digitale eksamensløsningen Wiseflow har høyeste prioritet i 2022. Dette vil skje i løpet av våren.

Den nest høyeste prioriteten er søker- og opptaksløsningen BIAx. Dagens løsning er basert på gammel teknologi og driftsrisikoen øker, så det må etableres en ny løsning. Det er i dag stor usikkerhet rundt investeringsbehovet i den nye løsningen, men det vil trolig være av en slik størrelse at det må godkjennes av stiftelsens styre.

Økonomiske og ressursmessige begrensninger gir lite rom for ytterligere digitale prosjekter.

En større oppgradering av bibliotekområdene startet i 2021. Dette vil fortsette i 2022.

Veksten ved Handelshøyskolen BI fører med seg flere ansatte, og med det behov for flere arbeidsplasser. Ved Handelshøyskolen BI er prinsippet at faglig ansatte har kontorarbeidsplasser, mens administrativt ansatte arbeider i åpne løsninger. Alle tilgjengelige kontorer er pr i dag i bruk. For å dekke eget kapasitetsbehov er det derfor foreslått å ta tilbake en del av stiftelsens bygg som tidligere har vært leid ut. Covid-19-pandemien har vært en katalysator for fremtidens måte å jobbe på. Behovene, og mulighetene, er annerledes allerede nå enn de var for bare to år siden. Handelshøyskolen BI vil derfor bruke denne kapasitetsutvidelsen til å prøve ut nye aktivitetsbaserte arbeidsplasser for administrasjonen. Arbeidsplassprosjektet er anslått til 22 mkr, men investeringsbehovet vil avhenge av den endelige løsningen.

5.2.6 Stresstest

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

På bachelornivå har antall førsteårsstudenter på heltid økt med 185. Dette innebærer en økning i inntekter fra studieavgifter på om lag 6,7 mkr høsten 2022. I tillegg har MSc økt med 50 studenter som vil gi om lag 2,3 mkr i økte inntekter høsten 2022.

Hvis Handelshøyskolen BI ikke lykkes med å opprettholde den reduserte frafallsraten mellom første og andre studieår på bachelornivå, vil det få betydelige konsekvenser for inntektene. Skulle frafallet stige fra det budsjetterte nivået på 20% til det tidligere nivået på 26%, vil dette utgjøre 8,9 mkr høsten 2022. På lengre sikt vil det utgjøre et årlig innteksttap på 42,3 mkr, slik tabellen under viser.

FORSKJELL MELLOM 20% OG 26% FRAFALL BACHELOR mkr						
2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
-	8,9	25,5	35,1	38,0	42,3	42,3

6 Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommentarer)

6.1 Ledelseskommentarer

6.1.1 Innledning

Handelshøyskolen BI oversender med dette økonomirapportering for 2021. 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 2021. 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 offentlige 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 2021

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 2021. 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 2021.



Rektor
Inge Jan Herjeseid

Oslo 10. februar 2022

6.1.2.2 Resultatutvikling

6.1.2.2.1 Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter

Stiftelsen Handelshøyskolen BI oppnådde et godt økonomisk resultat i 2021 med et overskudd på 87,6 mkr.

Stiftelsen Handelshøyskolen BI oppnådde en inntektsvekst på 157,3 mkr fra 2020 til 2021. Dette resulterte i en total omsetning på 1.849,1 mkr. Av dette utgjorde statsstøtte 402,3 mkr, 21,8% av omsetningen. Undervisningsinntektene steg med 118,7 mkr til 1.368,7 mkr. Dette tilsvarer en økning på 6,9%. Økningen i undervisningsinntekter skyldes blant annet 817 flere heltidsstudenter enn i 2020, samt at omsetningen innenfor åpne etter- og videreutdanningskurs steg med 41,0 mkr, fra 339,8 mkr i 2020 til 380,8 mkr i 2021. En stor del av økningen var fra nettbaserte kurs og programmer, i tillegg til flere tilskudds baserte programmer. Bedriftsinterne programmer hadde en liten reduksjon på -2,0% i forhold til 2020.

Driftsresultatet ble uforandret fra 2020 og endte på 106,3 mkr. Det er imidlertid verdt å merke seg at driftsresultatet i 2020 hadde engangseffekter som reduserte kostnadene i forbindelse med lukking av pensjonsordninger tilsvarende 32,8 mkr. Justert for disse engangseffektene ble driftsresultatet i 2021 32,8 mkr bedre enn i 2020.

En stor del av BIs kostnadsbase er knyttet til lønn og sosiale kostnader. Korrigert for engangseffekter på 32,8 mkr knyttet til pensjon i 2020, har lønn og sosiale kostnader økt med 10,7%. Dette er relatert til lønnsoppgjør for ansatte, og en netto tilvekst i antall ansatte tilsvarende 59 årsverk ved utgangen av året. Veksten i årsverk har bidratt til styrking av fagstaben, samt nødvendig kompetanse og kapasitetsutvidelse på administrativ side. Det har også blitt iverksatt tiltak for å gi flere studenter jobbmuligheter ved siden av studiene. Noe som også har bidratt til økte lønnskostnader. I 2021 har øvrige kostnader økt med 34,1 mkr, eller 7,2%. Denne økningen kan forklares ved en vesentlig økning i IT-kostnader samt høye kostnader knyttet til energi. Det har fortsatt vært et lavt nivå på reiser i 2021 som følge av pandemien.

Avskrivninger ble redusert med 17,3 mkr fra 2020. Dette skyldes en ekstraordinær avskrivning av tekniske anlegg på 14,5 mkr i 2020.

Netto finansposter er betydelig endret fra 2020. I 2021 er det en netto kostnad på finansposter på -15,8 mkr mot en netto inntekt på 33,9 mkr i 2020. Hovedårsaken til den store forskjellen er en kapitalnedsettelse i det heleide datterselskapet BI-Bygget D-Blokka AS på 50,0 mkr som ble gjennomført i 2020. Kapitalnedsettelsen er inntektsført som mottatt utbytte i morselskapet Stiftelsen Handelshøyskolen BI i 2020.

Totalt er det nedbetalt 38,0 mkr i ordinært avdrag på pantelån til Dnb i 2021. Det var på balansedagen benyttet 23,3 mkr av trekkrettigheten pålydende 50 mkr, hvilket er en reduksjon på 35,0 mkr sammenlignet med 2020. Det er i 2021 gjort et nettotrekk mot datterselskapet BI-Bygget D-Blokka as på 25,8 mkr som følge av en nyetablert konsernkontoordning. Det er en økning i kortsiktige fordringer på 35,2 mkr i 2021. Dette skyldes en kraftig økning i forskuddsbetalte kostnader, samt økning i fordringen mot vår samarbeidspartner i Kina på EMBA programmet, Fudan University. Det er også en kraftig økning i balanseførte pensjonsforpliktelser fra 365,0 mkr i 2020 til 480,3 mkr i 2021. Dette skyldes endring i beregningsforutsetningene for de lukkede ytelsesbaserte pensjonsordningene. Til tross for et godt resultat reduseres egenkapitalen med -76,0 mkr sammenlignet med 2020. Dette skyldes den økte pensjonsforpliktelsen.

6.1.2.2.2 Vesentlige avvik mellom budsjett og regnskap

Omsetningen endte på 1.849,1 mkr mot 1.799,1 mkr i budsjett. Det var fortsatt god studieprogresjon i 2021 med lavt frafall spesielt mellom 1. og 2. studieår. I tillegg var det en økning på hele 35,0 mkr i omsetning innenfor etter- og videreutdanning i forhold til budsjett. Ekstrabevilgninger til progresjonstiltak og lønn til studenter utgjorde en økning i statsstøtte på 9,9 mkr i forhold til budsjett.

Kostnadsforbruket var totalt sett 26,9 mkr høyere enn budsjett. Av økningen utgjorde 9,9 mkr kostnader forbundet til ekstrabevilgningen fra Kunnskapsdepartementet for studieprogresjon og lønn til studenter. Det har også vært en kraftig økning i kostnadene knyttet til Energi. De høye energiprisene forsterkes av manglende fradrag for mva. Sammenlignet med 2020 er energikostnadene økt fra 14,5 mkr til 24,6 mkr. I forhold til budsjett ble det på energi budsjettet med 20,0 mkr, som tilsvarer forbruket i et normalår. Det er også en kraftig økning i digitale kostnader. Digitale kostnader har et overforbruk på 24,2 mkr og endte på 134,2 mkr. Overforbruket skyldes dels store digitale investeringer tidligere år som gir økte digitale driftskostnader i påfølgende år, samt at pandemien har krevd mye digital innsats. Reisekostnader ble langt lavere enn budsjettet og har et underforbruk på 11,3 mkr. Totalt sett har lønn- og sosiale kostnader et overforbruk på 9,5 mkr og øvrige kostnader et overforbruk på 17,4 mkr.

Finansposter har et underforbruk på 4,6 mkr.

Resultatavviket mot budsjett er +26,5 mkr.

6.1.2.2.3 Gjennomførte og planlagte investeringer

Det var planlagt investeringer for 130,0 mkr i 2021, hvorav 110,0 var investeringer som skulle aktiveres og avskrives. Investeringene endte på 79,2 mkr som aktiveres og 20,1 mkr som er kostnadsført over drift. Dette er 30,8 mkr mindre i aktiverbare investeringer enn budsjettet. Av dette avviket skyldes 13,9 mkr forsinkelser i leveranser av møbler og digitalt utstyr grunnet global komponentmangel og utfordring med frakt av varer. Den øvrige delen av avviket er færre prosjekter igangsatt enn det rammen gir rom for, samt noe lavere forbruk på igangsatte prosjekter. Fremover vil investeringene være størrelsesorden 130 mkr per år. Det er forventet at det må investeres ytterligere i utviklingen nye fremtidsrettede

læringsarealer for studenter, og arbeidsplasser for ansatte for at disse skal være funksjonelle og attraktive i en ny hybrid studie- og arbeidshverdag.

6.1.2.2.4 Overskuddsdisponering

Det regnskapsmessige overskuddet for 2021 vil som alltid overføres stiftelsens egenkapital.

Handelshøyskolen BI vil også i årene fremover, innenfor rammen av forsvarlig økonomisk styring, prioritere fortsatt digitalisering av virksomheten og investeringer i et godt læringsmiljø. Den økte investeringsaktiviteten påvirker stiftelsens fremtidige resultater gjennom økte årlige avskrivninger.

6.1.2.2.5 Stiftelsens revisor

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



Rektor
Inge Jan Henjesand

Oslo 10. februar 2022

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 nedskriving for påregnelig ukurans.

6.2.2.9 Fordringer

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

6.2.2.10 Internhandel

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

6.2.2.11 Pensjoner og pensjonsforpliktelser

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

6.2.2.12 Kontantstrøm

Kontantstrømanalysen er satt opp etter indirekte metode.

6.2.2.13 Kontoplan

Kontoplanen er satt opp etter NS 4102.

6.2.3 Resultatregnskap

RESULTATREGNSKAP 1.1 – 31.12 NOK 1.000		Note	2021	2020
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	1, 1B ¹		421 387	381 490
Inntekter fra tilskudd og overføringer	1, 1B ¹		3 167	1 650
Salgsinntekter	1, 1B ¹		1 382 258	1 266 396
Andre driftsinntekter	1, 1B ¹		42 309	42 251
Sum driftsinntekter			1 849 121	1 691 787
Driftskostnader				
Varekostnad			-	-
Lønnskostnader	2		1 073 636	936 458
Avskrivninger	7, 8		104 485	121 816
Nedskrivninger	7, 8		-	-
Andre driftskostnader	3		564 661	527 222
Sum driftskostnader			1 742 782	1 585 496
DRIFTSRESULTAT			106 339	106 290
Finansinntekter og -kostnader				
Finansinntekter	4		3 615	57 783
Finanskostnader	4		19 448	23 876
Resultat av finansposter			-15 834	33 907
Resultat før skattekostnad			90 505	140 198
Skattekostnad			2 873	515
ÅRSRESULTAT			87 632	139 682
Disponeringer og overføringer av årsresultat				
Tilført annen egenkapital	12		87 632	139 682
Konsernbidrag			-	-
Andre disponeringer			-	-
Sum disponeringer			87 632	139 682

¹Note 1B er ikke aktuell for Handelshøyskolen BI og er følgelig ikke satt opp

6.2.4 Balanseregnskap

EIENDELER 31.12 NOK 1.000	Note	2021	2020
A. Anleggsmidler			
I. Immaterielle eiendeler			
Rettigheter, konsesjoner m.v.	7	75 983	77 876
Utsatt skattefordel		-	-
Goodwill		-	-
Sum immaterielle eiendeler		75 983	77 876
II. Varige driftsmidler			
Tomter	8	105 300	105 300
Bygninger og annen fast eiendom	8	1 274 201	1 299 827
Maskiner og anlegg	8	124 102	123 017
Driftsløsøre, verktøy og lignende	8	-	-
Anlegg under utførelse	8	-	-
Sum varige driftsmidler		1 503 604	1 528 144
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		108	-
Sum varer		108	-
II. Fordringer			
Kundefordringer	9	26 408	31 161
Andre fordringer	6, 9	126 538	86 729
Krav på innbetaling av selskapskapital		-	-
Sum fordringer		152 946	117 890
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		69 652	71 629
Kontanter og kontantekvivalenter		-	-
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		69 652	71 629
SUM EIENDELER		2 082 589	2 075 835

EGENKAPITAL OG GJELD 31.12 NOK 1.000		Note	2021	2020
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		763 366	839 369
Sum opptjent egenkapital			763 366	839 369
Sum egenkapital			764 666	840 669
D. Gjeld				
I. Avsetning for forpliktelser				
Pensjonsforpliktelser			480 346	364 986
Statstilskudd - investeringsformål			-	-
Andre investeringstilskudd			-	-
Utsatt skatt			3 442	1 558
Andre avsetninger for forpliktelser			6 242	11 294
Sum avsetning for forpliktelser			490 029	377 838
II. Annen langsiktig gjeld				
Konvertible lån			-	-
Obligasjonslån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner	10		303 000	341 000
Øvrig langsiktig gjeld	6, 10		-	-
Sum annen langsiktig gjeld			303 000	341 000
III. Kortsiktig gjeld				
Konvertible lån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner	10		38 000	38 000
Leverandørgjeld			56 435	62 923
Betalbar skatt			-	-
Skyldig offentlige avgifter			89 181	84 180
Annen kortsiktig gjeld	6, 11		341 278	331 226
Sum kortsiktig gjeld			524 893	516 328
Sum gjeld			1 317 923	1 235 166
SUM EGENKAPITAL OG GJELD			2 082 589	2 075 835

6.2.5 Kontantstrøm

KONTANTSTRØMOPPSTILLING 31.12 NOK 1.000	Note	2021	2020
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter			
Resultat før skattekostnad	90 505	140 198	
Periodens betalte skatt	-989	-24	
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler	-112	-5 041	
Ordinære avskrivninger	104 485	121 816	
Nedskrivninger av anleggsmidler	-	-	
Periodisert inntektsføring av tilskudd	-	-	
Endring i varelager	-108	-	
Endring i kundeordringer	-35 155	8 149	
Endring i leverandørgjeld	-6 488	18 866	
Endring i pensjonsforpliktelse	-48 275	-51 802	
Endring i andre avsetninger	-5 052	-1 809	
Endring i andre tidsavgrensningsposter	24 423	49 105	
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	123 233	279 458	
Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter			
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	-	-	
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-79 253	-107 091	
Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler i andre foretak	1 314	5 342	
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	-77 939	-101 749	
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	25 747	-	
Utbetalinger ved nedbetaling av kortsiktig gjeld	-	-	
Netto endring i kassekreditt	-35 019	-115 263	
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	-47 271	-153 263	
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter	-	-	
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter	-1 977	24 446	
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	71 629	47 183	
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt	69 652	71 629	

6.2.6 Noter til regnskapet

Note 1 - Driftsinntekter NOK 1.000	2021	2020
Offentlige tilskudd		
Statstilskudd fra Kunnskapsdepartementet - drift	402 263	365 027
Tilskudd/overføringer fra andre departement	-	-
Periodens netto tilskudd fra KD og andre departementer	402 263	365 027
Periodens tilskudd/overføring 1	-	-
Periodens tilskudd/overføring 2	-	-
Andre tilskudd/overføringer i perioden	-	-
- utbetaling av tilskudd til andre virksomheter	-	-
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	-	-
Periodens tilskudd/overføring direkte fra NFR	15 124	12 386
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter	7 946	7 944
- utbetaling av tilskudd/overføring fra NFR til andre	-3 946	-3 868
Periodens netto tilskudd fra Norges forskningsråd	19 123	16 462
Andre poster som vedrører overføringer fra statlige etater	-	-
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	19 123	16 462
Sum offentlige tilskudd	421 387	381 490
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)	7 038	11 840
+ innbetaling av tilskudd/overføring fra EUs rammeprog. fra andre	-	-
- utbetaling av tilskudd fra EUs til andre virksomheter	-3 872	-10 190
Periodens netto tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	3 167	1 650
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	3 167	1 650
Salgsinntekter		
Statlige etater	62 781	50 659
Kommunale og fylkeskommunale etater	10 186	20 476
Organisasjoner og stiftelser	2 500	2 778
Næringsliv/privat	12 932	13 869
Andre oppdragsgivere	3 508	5 127
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	91 907	92 909
Egenbetaling fra studentene	1 290 351	1 173 487
Andre salgsinntekter	-	-
Sum inntekt fra egenbetaling og andre salgsinntekter	1 290 351	1 173 487
Sum salgsinntekter	1 382 258	1 266 396

Note 1 - Driftsinntekter NOK 1.000 (forts.)	2021	2020
Andre driftsinntekter		
Husleieinntekter	23 373	23 258
Gaver	9 314	9 772
Andre driftsinntekter 1	9 622	9 221
Andre driftsinntekter 2	-	-
Sum andre driftsinntekter	42 309	42 251
Sum andre driftsinntekter	42 309	42 251
Sum driftsinntekter	1 849 121	1 691 787

Note 2 - Lønn og andre personalkostnader NOK 1.000	2021	2020
DEL I		
Lønninger	770 817	712 604
Feriepenger	92 932	85 663
Arbeidsgiveravgift	130 214	105 015
Pensjonskostnader	80 938	37 019
Sykepenger og andre refusjoner	-20 212	-21 194
Andre ytelser	18 948	17 350
Sum lønnskostnader	1 073 636	936 458
Antall årsverk:	900	841
DEL II		
Lønn og godtgjørelser til ledende personer	Lønn	Andre godtgjørelser
Rector (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	2 676	19
Daglig leder	-	-
Styreleder	216	-
Nestleder i styret	142	-

Note 3 - Andre driftskostnader NOK 1.000	2021	2019
Husleie	87 829	90 014
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	66 222	57 439
Felleskostnader	6 093	5 433
IKT-kostnader	134 419	109 291
Revisjonstjenester	582	577
Kjøp av undervisningstjenester	33 634	26 802
Konsulent tjenester og andre kjøp av tjenester	30 170	33 362
Markedsføring	62 926	57 687
Forsikringer	606	584
Reise- og møtekostnader	12 134	14 595
Øvrige andre driftskostnader	130 048	131 528
Sum Andre driftskostnader	564 661	527 222
Kostnadsført revisjonshonorar		
Lovpålagt revisjon	402	380
Andre attestasjonstjenester	131	143
Annen bistand	32	30
Sum	565	554

Note 4 - Finansinntekter og finanskostnader NOK 1.000	2021	2020
Finansinntekter		
Renteinntekter	248	332
Reversering av nedskrivninger	-	-
Andre finansinntekter	3 366	57 452
Sum finansinntekter	3 615	57 783
Finanskostnader		
Rentekostnader	23 038	24 291
Nedskrivning av finansielle eiendeler	-	-
Andre finanskostnader	-3 590	-415
Sum finanskostnader	19 448	23 876
Resultat av finansposter	-15 834	33 907

Note 5 - Transaksjoner med nærstående parter NOK 1.000	2021		2020	
	Akk.	Annen	Akk.	Annen
Salg til nærstående parter				
Sameiet Sandakerveien 116-118				
Salg av drift og forvaltningstjenester	1 236	-	1 229	-
BI-Bygget D-Blokka AS				
Salg av drift og forvaltningstjenester	2 193	-	2 137	-
Stiftelsen for Bank og finansstudier				
Støtte	-	-	300	-
Sum salg til nærstående parter	3 430	-	3 666	-
Kjøp fra nærstående parter				
BI-Bygget D-Blokka AS				
Leie lokaler	15 831	-	14 752	-
Sameiet Sandakerveien 116-118				
Drift eierseksjon	4 489	-	5 138	-
PRO-Consult Sven Tharaldsen				
Undervisningstjenester	899	-	914	-
Sum kjøp fra nærstående parter	21 219	-	20 804	-
Sum transaksjoner med nærstående parter	24 649	-	24 470	-

Note 6 - Mellomværende med eier og nærstående parter NOK 1.000	2021		2020	
	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	250	-	1 086	-
Sum fordringer på nærstående parter	250	-	1 086	-
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	26 288	-	40	-
Sum gjeld til nærstående parter	26 288	-	40	-
Navn og spesifikasjon				
Sameiet Sandakerveien 116-118				
Avregning eierseksjonssameie	250	-	712	-
BI-Bygget D-Blokka AS				
Avregning felleskostnader 2021	541	-	414	-
Likviditetslån til morselskap	25 747	-	-	-
Sum mellomværende til nærstående parter og eier	26 358	-	1 126	-

Note 7 - Rettigheter, konsesjoner m.v. NOK 1.000	Programvare og tilsvarende	Andre rettigheter	Under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2020	372 971	-	-	372 971
+ tilgang pr. 31.12.2021 (+)	33 083	-	-	33 083
- avgang pr. 31.12.2021 (-)	-	-	-	-
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2021	406 055	-	-	406 055
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2020 (-)	-	-	-	-
- nedskrivninger pr. 31.12.2021 (-)	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2020 (-)	-295 095	-	-	-295 095
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2021 (-)	-34 976	-	-	-34 976
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2021 (+)	-	-	-	-
Sum av- og nedskrivninger pr. 31.12.2021	-330 072	-	-	-330 072
Balanseført verdi 31.12.2021	75 983	-	-	75 983

Note 8 - Varige driftsmidler NOK 1.000	Tomter	Bygninger og fast eiendom	Anlegg under utførelse	Maskiner, transp.midler	Driftsløsøre, inventar o.l.	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2020	105 300	1 673 984	-	132 625	243 170	2 155 079
+ tilgang pr. 31.12.2021 (+)	-	5 328	-	19 288	21 554	46 170
- avgang pr. 31.12.2021 (-)	-	-5 000	-	-7 308	-30 146	-42 454
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2021	105 300	1 674 312	-	144 605	234 578	2 158 795
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2020 (-)	-	-	-	-	-	-
- nedskrivninger pr. 31.12.2021 (-)	-	-	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2020 (-)	-	-374 157	-	-76 468	-176 310	-626 935
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2021 (-)	-	-30 954	-	-21 453	-17 102	-69 508
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2021 (+)	-	5 000	-	7 308	28 943	41 252
Sum av- og nedskrivninger pr. 31.12.2021	-	-400 110	-	-90 612	-164 468	-655 191
Balanseført verdi 31.12.2021	105 300	1 274 201	-	53 992	70 110	1 503 604

Note 9 - Fordringer NOK 1.000	2021	2020
Kundefordringer		
Kundefordringer til pålydende	27 808	32 761
Avsatt til latent tap (-)	-1 400	1 600
Sum kundefordringer	26 408	31 161
Andre fordringer		
Andre fordringer	126 538	86 729
Avsatt til latent tap (-)	-	-
Sum andre fordringer	126 538	86 729

Note 10 - Øvrig langsiktig gjeld NOK 1.000	2021	2020
Gjeld til kredittinstitusjoner (langsiktig gjeld) ¹⁾	303 000	341 000
Gjeld til kredittinstitusjoner (kortsiktig gjeld)	38 000	38 000
Annen øvrig langsiktig gjeld	-	-
Sum	341 000	379 000

¹⁾ Pantelån DNB bank ASA, siste avdrag 03.04.2028

Note 11 - Annen kortsiktig gjeld NOK 1.000	2021	2020
Skyldig lønn	118 090	106 024
Skyldige reiseutgifter	-	-
Annen gjeld til ansatte	11 648	10 804
Påløpte kostnader	64 712	50 448
Øvrig annen kortsiktig gjeld ¹⁾	121 079	163 949
Gjeld til datterselskap m.v.	25 747	-
Sum	341 278	331 226

Note 12, se side 83

Note 20 – Videreformidling av midler til andre samarbeidspartnere NOK 1.000	2021	2020
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
Driftsinntekter			
Offentlige tilskudd	402 860	-	-
Inntekt fra tilskudd og overføringer	-	-	-
Salgsinntekter	1 368 652	-	-
Andre driftsinntekter	77 608	-	-
Sum driftsinntekter	1 849 121	-	-
Driftskostnader			
Varekostnad	-	-	-
Lønnskostnader	1 073 636	-	-
Avskrivninger	104 485	-	-
Nedskrivninger	-	-	-
Andre driftskostnader	564 661	-	-
Sum driftskostnader	1 742 782	-	-
DRIFTSRESULTAT	106 339	-	-
Finansinntekter og -kostnader			
Finansinntekter	3 615	-	-
Finanskostnader	19 448	-	-
Resultat av finansposter	-15 834	-	-
Resultat før skattekostnad	90 505	-	-
Skattekostnad	2 873	-	-
ÅRSRESULTAT	87 632	-	-
Disponeringer og overføringer av årsresultat			
Tilført annen egenkapital	87 632	-	-
Konsernbidrag	-	-	-
Andre disponeringer	-	-	-
Sum disponeringer	87 632	-	-

Note 25 – Automatisk genererte nøkkeltall NOK 1.000		2021	2020
RESULTAT			
Sum driftsinntekter		1 849 121	1 691 787
-herav driftstilskudd fra Kunnskapsdepartementet	402 263		365 027
-herav egenbetaling fra studenter	1 290 351		1 173 487
-herav andre bidrags- og oppdragsinntekter	95 074		94 559
-herav andre off. tilsk., salgsinntekter og driftsinntekter	61 433		58 714
Lønnskostnader	1 073 636		936 458
Andre driftskostnader	669 146		649 038
Sum driftskostnader		1 742 782	1 585 496
Driftsresultat		106 339	106 290
ÅRSRESULTAT		87 632	139 682
BALANSE			
Anleggsmidler	1 579 587		1 606 020
Omløpsmidler	503 002		469 815
Sum eiendeler		2 082 589	2 075 835
Egenkapital	764 666		840 669
Annen langsiktig gjeld og avsetning forpliktelser	793 029		718 838
Kortsiktig gjeld	524 893		516 328
Sum gjeld og egenkapital		2 082 589	2 075 835
NØKKELTALL			
Lønnskostnader som andel av totale driftskostnader	62 %		59 %
Resultatgrad (driftsresultat / driftsinntekter)	6 %		6 %
Likviditetsgrad (omløpsmidler/kortsiktig gjeld)	96 %		92 %
Arbeidskapital (omløpsmidler- kortsiktig gjeld)	-21 891		-43 062
Egenkapitalandel (egenkapital i % av totalkapital)	37 %		40 %
Gearing (kortsiktig gjeld/egenkapital)	69 %		61 %
Statstilskudd fra KD som andel av totale driftsinntekter	22 %		22 %
Studie- og eksamensavgifter som andel av totale driftsinntekter	70 %		69 %
Andre bidrags- og oppdragsinnt. som andel av totale driftsinntekter	5 %		6 %

Note 12 – Egenkapital NOK 1.000	Egenkapital pr. 01.01.2021		Endringer i egenkapitalen i 2021		Egenkapital pr. 31.12.2021		
	Akk.	Annen	Akk.	Annen	Akk.	Annen	Hele virksomheten
Selskapskapital	1 300	-	-	-	1 300	-	1 300
Overkursfond	-	-	-	-	-	-	-
Annen innskutt egenkapital	-	-	-	-	-	-	-
Bundet egenkapital	-	-	-	-	-	-	-
Annen opptjent egenkapital	839 369	-	-76 003	-	763 366	-	763 366
Sum	840 669	-	-76 003	-	764 666	-	764 666

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 randsoner- 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	-	2 186	2 186	-	-	2 186	JA
Mobilising the Arts for an Inclusive Digital Transformation	Artsformation	-	980	980	-	-	980	JA
Sum		-	3 167	3 167	-	-	3 167	

Note 32 - Datagrunnlaget for indikatorer i finansieringssystemet		
	2021	2020
Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	3 167	1 650
Tilskudd fra EU til undervisning og andre formål	-	-
Sum tilskudd fra EU rammeprogram for forskning og andre formål	3 167	1 650
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	19 123	16 462
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	-	-
Sum tilskudd fra NFR og RFF	19 123	16 462
Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)		
- diverse bidragsinntekter	-	-
- tilskudd fra statlige etater	-	-
- oppdragsinntekter	91 907	92 909
Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet	91 907	92 909