



Handelshøyskolen BI

Årsrapport 2014

Oslo 15/03 2015

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	Styrets beretning.....	3
1.1	BI i 2014	3
1.2	Styret i 2014.....	4
1.3	Studier og studenter	4
1.4	Forskning	6
1.5	Næringsliv og samfunn.....	6
1.6	Akkreditering og rangering	7
1.6.1	Akkreditering	7
1.6.2	Rangering	8
1.7	Organisasjon og ansatte	8
1.8	Årsresultat.....	9
1.8.1	Konsernet	9
1.8.2	Stiftelsen Handelshøyskolen BI	10
1.9	Fremtidsutsikter	11
2	Introduksjon til virksomheten og hovedtall	14
2.1	Om Handelshøyskolen BI.....	14
2.2	Hovedtall 2014	15
3	Årets aktiviteter og resultater	17
3.1	Resultatrapportering 2014	17
3.2	Nasjonale styringsparametre for universiteter og høyskoler	18
3.2.1	Sektormål 1	18
3.2.2	Sektormål 2	21
3.2.3	Sektormål 3	22
3.2.4	Sektormål 4	25
3.3	Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK).....	27
3.4	Midler tildelt over kap. 281	27
4	Styring og kontroll i virksomheten.....	28
4.1	Virksomhetsstyring.....	28
4.2	Internkontroll	28
4.2.1	Status	28
4.2.2	Internkontrollsystemet.....	28
5	Vurdering av fremtidsutsikter	30
5.1	Planer.....	30
5.1.1	Strategisk evolusjon	30
5.1.2	Budsjett 2015.....	31
5.1.3	Stresstest.....	36
5.2	Utdanningskapasitet.....	40
5.2.1	Skjema for utdanningskapasitet til Årsrapport.....	40
5.3	Ny strategi for Handelshøyskolen BI	41
6	Årsregnskap 2014.....	48
6.1	Innledning.....	48
6.1.1	Status regnskap.....	48
6.1.2	Endringer i regnskapsoppsett	48
6.2	Resultatregnskap.....	49
6.3	Balanseregnskap	50
6.4	Kontantstrømsanalyse.....	52
6.5	Noter til regnskapet	53

1 Styrets beretning

1.1 BI i 2014

Mange års målrettet innsats ble for BI i mai belønnet med akkreditering i AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business). Handelshøyskolen BI kan nå skilte med de tre mest prestisjefylte internasjonale akkrediteringene en handelshøyskole kan få, og kan dermed endelig kalle seg en Triple Crown-skole.

Akkrediteringer er et vitnesbyrd på BIs faglige kvalitet. Status som Triple Crown-skole styrker BIs omdømme nasjonalt og internasjonalt, det åpner dører for nye samarbeidspartnere og øker verdien av et vitnemål fra BI.

Handelshøyskolen BI fikk i 2014 en 38. plass på den årlige Financial Times-rangeringen. Dermed har BI klatret seks plasser siden 2013, og hele 32 plasser i løpet av de siste tre årene.

Styret tilsatte i februar Inge Jan Henjesand som ny rektor for en åremålsperiode på fire år. Tom Colbjørnsen gikk av som rektor etter å ha fullført to åremålsperioder. Henjesand kom nå fra stillingen som direktør for forskning, innovasjons- og næringspolitikk i Abelia, mens han tidligere har holdt sentrale lederstillinger ved BI. I juni godkjente styret ansettelsen av Dag Morten Dalen og Ulf Henning Olsson som prorektorer. Det nye rektoratet tok fatt på oppgaven 1. august.

I strategiperioden 2010-2014 har BI satset spesielt på internasjonal faglig rekruttering. Opprettelsen av rekrutteringsstillingen Assistant Professor har gjort at BI har hentet 12 talentfulle unge akademikere med internasjonal bakgrunn siden 2012. Aktiv bruk av kallelser for å få erfarne og anerkjente professorer inn i Professor2-stillinger har bidratt til å heve det faglige nivået på BIs forskning i samme periode.

BI har videreført og forsterket samarbeidet med partnere i næringslivet i året som gikk. Innsikt i næringslivets kompetansebehov er viktig for at BI skal kunne utvikle og oppdatere kurs og programmer med relevant innhold.

Stiftelsen Handelshøyskolen BI leverte i 2014 gode økonomiske resultater. BIs totale omsetning var i 2014 på 1.407 mkr mot 1.395 mkr året før. Antall studenter holder nivået fra foregående år, i året som gikk var ca 20 000 studenter registrert på BIs ulike kurs og programmer. Opptaket høsten 2014 viste en økning på 4 % i antall nye heltidsstudenter.

I 2014 har beredskap stått på agendaen for BI. Gjennom året har beredskapsplanverket blitt oppdatert, det er gjennomført risiko- og sårbarhetsanalyse, det er gjennomført og evaluert kriseøvelse og BI har innført nytt styringssystem for informasjonssikkerhet (SSIS).

Utvikling og implementering av digitale løsninger har vært et satsingsområde for BI gjennom flere år. Årets største lansering var digitalisering av søker- og opptaksprosessen. Med DigiEX kunne om lag 40 % av BI-studentene levere eksamen digitalt høsten 2014. I tillegg ble over 70 % av alle oppgaver digitalt etterbehandlet og sensurert. Ny teknologi

åpner for nye og innovative pedagogiske metoder, og i 2014 har BIs forelesere gjennomført flere vellykkede piloter egnet for en fremtidig digital læringsplattform.

Styret vil rette en stor takk til samarbeidspartnere og alle som har bidratt til BIs fremgang i 2014. BIs ansatte har utvist tålmodighet og god vilje i en arbeidshverdag preget av høy utviklings- og endringstakt i organisasjonen dette året. BIs studenter og alumni har stått frem som gode eksempler på at BI-kompetanse er kompetanse for fremtiden, og det styrker styrets tro på at BI er på rett vei. Særlig vil styret takke Tom Colbjørnsen som i sine åtte år som BIs rektor har bidratt til å gjøre BI til den internasjonalt anerkjente handelshøyskolen den er i dag.

1.2 Styret i 2014

Styret ved Handelshøyskolen BI har hatt følgende bemanning gjennom året:

	Navn	Oppnevnt av	Valgperiode	Styre-honorar
Styreleder	Terje Venold	Styret	01.08.12-31.07.15	157 500
Nestleder	Maalfrid Brath	Styret	01.08.14-31.07.17	110 000
Styremedlem	Marianne Stenius	Styret	01.08.12-31.07.15	85 000
Styremedlem	Gunnar Bjørkavåg	Styret	01.08.13-31.07.16	120 000
Styremedlem	Pål Lauritzen	Vitensk. ansatte	01.08.13-31.07.15	85 000
Styremedlem	Ingunn Myrtveit	Vitensk. ansatte	01.08.12-31.07.14	85 000
Styremedlem	Silje Engeseth	Adm. ansatte	01.08.13-31.07.15	85 000
Observatør	Mats Gimming Myhre	Adm. ansatte	01.08.12-31.07.14	10 500
Styremedlem	Maren S. R. Sivertsen	Studentene	01.08.14-31.12.14	64 000
Observatør	Thomas Skovli	Studentene	01.08.14-31.12.14	10 500
Utbetalt til avtroppede styremedlemmer				35 000
Sum				847 500

1.3 Studier og studenter

Hele 4659 nye heltidsstudenter startet på BI høsten 2014, en vekst på 4 % fra året før. Særlig viktig var det å se en vekst i antall nye studenter på Master of Science, vekst i antall internasjonale studenter og en økning i deltagere på BI-Fudan MBA programmet.

Opptaket på Master of Science hadde en vekst på hele 12 % sammenlignet med høsten 2013. Master of Science in Business er BIs største masterprogram med hele 324 nye studenter i 2014, en fremgang på 28% fra året før.

Høsten 2014 så BI også en betydelig økning i antall nye internasjonale studenter. 335 nye studenter med annen bakgrunn enn norsk startet gradsstudier på BI i 2014, mot 268 i 2013 (opp 25 %). På Master of Science var veksten i antall nye internasjonale studenter hele 47 %. Antallet studenter som innvekslet til BI økte med 9 % i 2014 sammenlignet

med 2013. Høsten 2014 kom 368 studenter fra hele verden til BI for sitt semester i Norge, tilsvarende tall året før var 335.

I 2014 forsterket BI sin innsats for utvikling av et bedre fysisk og faglig læringsmiljø. Alle BIs studiesteder er en del av den nye satsingen som er samlet under fanen «Bli Bedre». Veiledningstilbudene er en tidlig innsats mot frafall og for progresjon. Tiltakene rettes særlig mot studenter i sitt første studieår.

Det internasjonale nettverkssamarbeidet Quantitative Techniques for Economics and Management (QTEM) startet opp høsten 2013 og ble videreutviklet i 2014. Dette er et tilbud til de mest ambisiøse masterstudentene. Studenter i QTEM får akademiske utfordringer og internasjonal erfaring fra samarbeid med ledende bedrifter. Accenture, Aker Solutions og Boston Consulting Group er BIs bedriftspartnere i QTEM-nettverket.

BI Executive kunne i 2014 tilby en rekke åpne programmer innen etter- og videreutdanning på både bachelor- og masternivå. I tillegg kommer et høyt aktivitetsnivå på skreddersydde og bedriftsinterne program samt konferanser i BI-regi.

Programmet Maritime Offshore ble introdusert på Executive MBA i 2014. For første gang ble ett av kursene på Executive MBA, Leadership, gjennomført som blended learning-modul med digitale læringsverktøy. På Executive Master of Management ble det introdusert tre nye åpne program: Markedsorientert ledelse, Makroøkonomi og finansielle markeder og Ledelse i Skolen.

I 2014 så BI en økning i antall deltagere ved BI-Fudan MBA-programmet som BI har i samarbeid med School of management ved Fudan University i Shanghai. Veksten i antall deltagere ved dette programmet står i kontrast til utviklingen for øvrig i det kinesiske markedet. BI-Fudan MBA ble i 2014 rangert som nummer 54 på Financial Times' liste over verdens beste deltids MBA-program, og samarbeidet har åpnet mange dører inn til kinesisk akademia og næringsliv. I oktober arrangerte BI og Fudan University i samarbeid med Wilh. Wilhelmsen et seminar i Shanghai om perspektiver på kinesisk- norsk samarbeid i skipsbyggerindustrien.

BI inngikk i 2014 nye avtaler om skreddersydde kurs og program med flere store aktører, blant annet Nortura og Coop. Et skreddersydd program i sikkerhet og kulturforståelse på masternivå ble etablert i samarbeid med Forsvaret. Avtaler om godt etablerte skreddersydde program innen skoleledelse og barnehageledelse ble fornyet i året som gikk.

I 2014 åpnet BI et kontorlandskap til disposisjon for studenter med gründerambisjoner. Kontorene blir som en felles læringsplattform der studentene kan delta i felles rådgivning og problemløsning.

BIs utviklingspris på 150 000 gikk til Njål Foldnes ved BI Stavanger, for utvikling og gjennomføring av det digitale undervisningskonseptet «flipped classrom». Prisen deles ut hvert 3. år og skal gå til pedagogisk utvikling og fornyelse eller andre tiltak som er egnet til å styrke prisvinneres fagmiljø.

1.4 Forskning

tallene på publisering rapporteres som vanlig, og er klare 15. april

I løpet av 2014 ble det startet opp ti nye eksternfinansierte forskningsprosjekter ved BI. Det totale omfanget på ekstern finansiert forskning var på rundt 35 millioner, fordelt på nærmere 100 pågående prosjekter. Av nye prosjekter er Forskningsrådenes historie og CCGRs Inflow prosjekt de største, med totale bevilgningsramme på overkant av 7 millioner.

Det ble gjennomført 13 disputaser i 2014 fordelt innenfor alle BIs seks spesialiseringsretninger. To av disputasene var Nærings-PHD. 12 nye stipendiater startet opp doktorgradsløpet sitt i løpet av året, hvorav halvparten på BI stipend og halvparten eksternfinansierte. Seks av disse hadde utenlandsk bakgrunn.

Totalt antall doktorgradsstipendiater pr 31.12.14 var 73. Av disse var 41 fra andre land enn Norge.

BIs Visiting Program inkluderte 12 akademikere, i hovedsak fra USA, Spania og Canada, men også fra Nederland og Tyskland, og 2/3 av dem besøkte institutt for finans og institutt for strategi og logistikk.

Utmerkelser, priser og deltagelse i utvalg:

- The International Alliance for Women (TIAW) i USA til Professor Morten Huse for sitt lengre forskningsarbeid, med stor betydning for likestilling og styrking av kvinners rettigheter.
- Æresdoktor ved Handelshögskolan i Stockholm til Professor Håkan Håkansson for sin forskning på livet bak markedøkonomiens fasade.
- Alfred D. Chandler Jr International Visiting Scholar, ved Harvard Business School til Rolv Petter Amdam til
- Professor Atle Midttun medlem i Klima- og miljøministerens klimaråd.
- Professor Hilde Bjørnland medlem i Regjeringens ekspertutvalg om bruken av oljeinntekter

Styret vedtok i september opphavsrettsreglement for Handelshøyskolen BI. Reglementet regulerer BIs tilgangs- og bruksrett til (råderett over) åndsverk mv. som frembringes for BI av BIs arbeids- og oppdragstakere. Styret ba samtidig administrasjonen om å utarbeide retningslinjer med eksempler til reglementet.

1.5 Næringsliv og samfunn

Gjennom 2014 har BIs faglige medarbeidere bidratt i samfunnsdebatten på mange områder. Omstillinger i norsk økonomi har gjort BIs kommentarkompetanse svært etterspurt dette året. BI regner det som sentralt for en handelshøyskole å stille kompetanse til rådighet i aktuelle samfunnsspørsmål, og å inkludere slike spørsmål løpende i undervisningen. BIs faglige medarbeidere bidro i 2014 med i snitt ti artikler eller kommentarer i norske medier hver dag.

Arbeid med bærekraft og miljø ble ytterligere løftet på agendaen i 2014. Alle BIs campuser i Norge er nå miljøfyrtårnsertifisert. I 2013 ble det fastsatt ambisiøse mål for BIs arbeid med miljø og klima, sentrale tiltak i 2014 har vært å aktivt motivere/informere alle BIs ansatte, studenter, leietakere og leverandører til å utføre sine oppgaver på en miljøvennlig og ansvarlig måte. Siden 2011 har BI kuttet sine klimagassutslipp med 8 prosent.

Interessen for miljø og bærekraft har i 2014 gitt et løft for flere av BIs fagmiljø. Executive Master of management-programmet Grønn Vekst var nytt i 2013 og hadde en vekst i antall deltagere i 2014.

I året som gikk ble flere saker knyttet til sektor for høyere utdanning løftet av Kunnskapsdepartementet. BI har vært aktivt deltagende i debatter om struktur og finansiering av høyere utdanning. Disse prosessene fortsetter inn i 2015. I 2014 har BI tatt imot både kunnskapsministeren og finansministeren som gjesteforeleser og debatt deltager. Kirke-, utdannings og forskningskomiteen gjestet også BI i året som gikk.

BI Alumni er et globalt nettverk av over 68 000 alumni i over 80 land, og kunne i 2014 tilby 13 profesjonelle og 3 regionale nettverk i Norge i tillegg til 19 internasjonale nettverk.

Tilbudet om næringslivsrelevant internship som en del av studieløpet ble utvidet med flere plasser på både bachelor og master. Masterstudentene kunne søke internship hos partnere som Backe Gruppen, DNB, DNV GL, Eniro, Leger Uten Grenser, Microsoft, Nordea, Norsk Hydro ASA, Opera Software, PA Consulting Group, Posten Norge AS og Telenor. Bachelorstudentene kunne velge blant over 70 bedrifter BI samarbeider med om internship.

Handelshøyskolen BI har siden 2007 samarbeidet med Redd Barna for å gi barn rett til skolegang med kvalitet. BIs julegave til ansatte i 2014 var 150 000 kroner til dette arbeidet. BI er også medlem av organisasjonen Scholars at Risk som promoterer akademisk frihet og menneskerettigheter for akademikere over hele verden. BI fornyet i 2014 engasjementet i FNs UN Principles for Responsible Management Education (PRME).

1.6 Akkreditering og rangering

1.6.1 Akkreditering

I mai 2014 fikk BI akkreditering i AACSB og nådde med det et viktig kvalitetsmål. Handelshøyskolen BI er nå en Triple Crown-skole.

Det har vært en del av BIs langsiktige strategi å oppnå kvalitetsstempel som en av Europas ledende handelshøyskoler. For en handelshøyskole med internasjonale ambisjoner er det særlig tre akkrediteringer som gjelder: Europeiske EQUIS (European Quality Improvement Systems), den amerikanske AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) og den britiske AMBA (The Association of MBAs). Skoler som har alle tre kalles for Triple Crown-skoler, og disse stiller i en egen klasse blant handelshøyskoler internasjonalt. Kun om lag 70 av verdens ca 15 000 handelshøyskoler kan skilte med trippel akkreditering.

Akkrediteringer er et vitnesbyrd på BIs faglige kvalitet. Status som Triple Crown styrker BIs omdømme nasjonalt og internasjonalt, det åpner dører for nye samarbeidspartnere og øker verdien av et vitnemål fra BI.

BI har hatt akkreditering i EQUIS siden 1999, akkreditering i AMBA siden november 2013 og akkreditering fra AACSB siden mai 2014. I 2008 ble BI akkreditert som vitenskapelig høyskole av NOKUT.

1.6.2 Rangering

BI rykket i 2014 opp til en 38. plass på den årlige Financial Times-rangeringen. De siste tre årene har BI klatret hele 32 plasser på den prestisjefylte rangeringen, og rangeres nå som nummer tre i Norden.

BI er med i tre av totalt fire kategorier i rangeringen for 2014. Dette inkluderer Executive MBA, Masters in Management (siv.øk) og Executive education (customised og open enrolment).

I rangeringen Eduniversal Business School rankings ble BI i 2014 vurdert å være blant de mest innflytelsesrike handelshøyskolene i verden. BI fikk en 26. plass i den globale kåringen, nummer 17 i Europa.

1.7 Organisasjon og ansatte

Ved utgangen av 2014 hadde BI totalt 812 ansatte. Totaltallene fordelte seg på 416 administrativt ansatte og 396 faglig ansatte.

Handelshøyskolen BI hadde ved utgangen av 2014 733,9 årsverk, en endring på 6 årsverk fra 2013. Antall faglige årsverk er 331,2 ved utgangen av 2014. Av disse hadde 28 % internasjonal bakgrunn. Antallet professorer i 2014 var 111. Antall årsverk i administrasjonen har økt med 8,6 til 402,7. I tillegg var omlag 437 timeforelesere tilknyttet BI i 2014.

BIs arbeidsmiljøundersøkelse i 2014 viser at BIs medarbeidere opplever sterk tilhørighet til organisasjonen, er motiverte og nyter stor selvstendighet i jobben. Undersøkelsen viser også at BIs yrkesrelaterte helserisiko fortsatt er knyttet til psykososiale forhold som samspill, konflikthåndtering, mestring og stress. Samtlige leder gjennomgikk i 2014 opplæring i BIs nye rutiner for konflikthåndtering, og det er satt fokus på å bedre organisatorisk samspill gjennom blant annet flere «Jobb smartere» prosjekter. I 2014 har det kontinuerlige forbedringsarbeidet fokusert på prosesser knyttet til håndtering av klagesaker og kursbeskrivelsesprosessen. I tillegg håndterer organisasjonen flere store digitaliseringsprosjekter som skal bedre studentenes opplevelse av den studieadministrative støtten, samt effektivisere administrative rutiner.

BI inngikk i 2014 en landsdekkende samarbeidsavtale med Stamina bedriftshelsetjeneste som supplement til avtalen med Psykologbistand. BI tilbyr også trening for ansatte i Nydalen to ganger per uke. Helsetilbudet til de ansatte har som hovedfokus å forebygge arbeidsrelaterte helseproblemer og sykefravær. Sykefraværet ved BI sank fra 2,64 % i 2013 til 2,41 % i 2014. Det er ikke registrert yrkesskader i 2014.

BI har i 2014 gjort omfattende endringer i beredskapsplanverk og gjennomført opplæring av samtlige ledere i organisasjonen. I tillegg er det etablert førstehjelpsteam, alarmtelefon og det er gjennomført kriseøvelser ved alle BIs studiesteder.

BIs plan for mangfold og likeverd stadfester at alle ansatte skal ha samme rettigheter, plikter og muligheter uavhengig av kjønn, alder og nasjonal/etnisk opprinnelse.

BIs likestillingsarbeid har hatt særskilt fokus på å øke kvinneandelen blant professorer, direktører, i ledelse og i styrende organer. Kvinner utgjør i dag 25 % av toppledelsen, 42 % av instituttlederne/deaner, og 58 % av direktørene på BI. I BIs Styre er kvinneandelen på 50 %, mens den utgjør 36 % i Kollegiet. Kvinneandelen blant professorer er i dag 20 %. Ved utgangen av 2014 utgjorde kvinner 28 % av faglige årsverk på BI. Andelen menn i administrative stillinger er 33 %.

BI forplikter seg gjennom IA-avtalen og BIs seniorpolitikk til å jobbe aktivt for å stimulere medarbeidere til å stå i stilling til oppnådd aldersgrense. I 2014 besluttet BI å harmonisere den administrative og faglige aldersgrensen til 70 år. BI forbedret i 2014 rutiner for oppfølging og avslutning for senior arbeidstakere. I tillegg ble det tilrettelagt for at professor emeritus skal kunne fortsette sin faglige aktivitet.

BI rekrutterer i økende grad internasjonale medarbeidere og har i 2014 hatt fokus på å tilrettelegge for gode introduksjonsprosesser og et inkluderende arbeidsmiljø for internasjonale medarbeidere.

BI Drammen ble i 2014 avviklet som eget studiested og flere ansatte valgte å fortsette ved BI i Nydalen. De som valgte sluttavtaler, fikk karriererådgivning og profesjonell bistand i jobbsøkeprosessen.

Ved siden av hovedkontoret BI Oslo i Nydalen, har BI regionale studiesteder i Bergen, Trondheim og Stavanger. BI Drammen ble avviklet sommeren 2014, og BI Kristiansand tok fatt på sitt siste driftsår studieåret 2014/2015. BI har også et tilstedeværende samarbeid med Fudan University i Shanghai, Kina.

BIs virksomhet forurensar ikke det ytre miljøet.

1.8 Årsresultat

1.8.1 Konsernet

I starten av 2014 overtok Stiftelsen Handelshøyskolen D-blokka i BI-bygget i Nydalen ved overtakelse av samtlige aksjer i byggets eierselskap og hjemmelselskap. Eierselskapet, BI Bygget D-blokka AS, driver utleievirksomhet og har en betydelig balanseverdi som eier av seksjonen. Stiftelsen har full kontroll over selskapet som anses å ikke være av ubetydelig verdi, ergo utløses et krav til konsernregnskap.

Konsernet Handelshøyskolen BI består av morselskapet Stiftelsen Handelshøyskolen BI og de heleide datterselskapene BI Bygget D-blokka AS, Sandakerveien D-blokka AS, Bedriftsøkonomisk Institutt AS, Sandakerveien 116-118 AS, samt Studentenes Hus Nydalen AS

Konsernets omsetning i 2014 var 1.432 mkr. Driftsresultatet ble 145 mkr.

Konsernet eiendomsinvesteringer er finansiert gjennom pantelån i DNB ASA. Ved årsslutt 2014 var restsaldo på pantelånet 1.277 mkr. Stiftelsen har bevilget et ansvarlig lån til datterselskapet BI Bygget D-blokka AS. Ved årsskiftet var restsaldo på det ansvarlige lånet 189 mkr. Lånet er gitt til markedsmessige betingelser. Totale finanskostnader for konsernet ble 51 mkr.

I etterkant av investeringen i D-blokka har Handelshøyskolen BI fått vurdert verdien av den samlede eiendomsmassen. Et eksternt analyseselskap har beregnet verdien av Campus Nydalen til noe i overkant av 2,5 milliarder kroner.

Årets resultat før skatt ble 111,8 mkr. Årets skattekostnad ble 1,5 mkr og denne relaterer seg til utleievirksomheten i BI Bygget D-blokka AS. Resultat etter skatt ble således 110,3 mkr for 2014.

Konsernet har en ambisjon om over tid å generere positiv kontantstrøm. BI leverer tilfredsstillende kontantstrøm fra driften. Avskrivningene er høyere enn tidligere grunnet historiske investeringsnivåer. I 2014 ble investeringsnivået i driftsmidler redusert noe sammenliknet med foregående år. Samtidig investerte stiftelsen i D-blokka. Dette ble finansiert ved opptak av langsiktig gjeld. Samlet økning av netto likvider ble 47 mkr.

Konsernet har en tilfredsstillende likviditet.

Pr. 31. desember 2014 var egenkapitalen til konsernet 493 mkr.

1.8.2 Stiftelsen Handelshøyskolen BI

I 2014 oppnådde Handelshøyskolen BI en total omsetning på 1.407 mkr mot 1.395 mkr året før. Dette er en økning på noe under en prosent. Omsetningstallene inkluderer utfakturert husleie og felleskostnader til leietagere. Det ble mottatt statstilskudd på 258 mkr for 2014 eller 18,3 % av driftsinntektene (246 mkr og 17,6 % i 2013).

Driftsresultatet for 2014 ble 134 mkr. Dette er identisk med driftsresultatet i 2013. Utfordrende tider innen norsk energisektor medførte tidlig et inntektsbortfall fra allerede planlagte kurs- og programmer for sentrale næringslivsaktører. Av den grunn ble inntektsveksten noe redusert. Grunnet en planendring i Statens Pensjonskasse (SPK), ble årets pensjonskostnad 22,6 mkr lavere enn forutsatt. Årets avskrivninger øker med 21,7 mkr grunnet betydelige investeringer i digitalisering av både studentenes samhandling med skolen og av prosesser knyttet til planlegging, gjennomføring og etterarbeid av eksamen.

I februar 2014 solgte Handelshøyskolen BI samtlige aksjer unntatt en i den litauiske handelshøyskolen ISM. Gevinst av salget er 12,1 mkr. Beløpet er bokført under finansinntekter. Stiftelsen har ytet et ansvarlig lån til et datterselskap. Av dette er det belastet 6,6 mkr i renter for 2014. Netto finansposter er en kostnad på 27,1 mkr mot en kostnad på 59,8 mkr i 2013.

Årets resultat før skatt ble 106,9 mkr. Det er i 2014 ingen skattekostnad, grunnet ingen betalbar skatt og ingen balanseføring av utsatt skatt på fremførbare underskudd. Således ble også årsresultatet etter skatt 106,9 mkr. Tilsvarende tall for 2013 var 73,9 mkr.

Handelshøyskolen BI har som ambisjon at stiftelsen skal generere positiv kontantstrøm. I 2014 ble investeringer i driftsmidler noe redusert sammenliknet med foregående år. Samlet økning av netto likvider var 41 mkr. Finansiering av kjøpet av D-blokka ble gjort ved opptak av ny langsiktig gjeld. Stiftelsen har en tilfredsstillende likviditet.

Stiftelsen følger en finansiell sikringsstrategi. Denne innebærer at mellom 33 % og 67 % av pantelånet til enhver tid skal sikres med fastrenteavtaler. Per årsavslutning er graden av sikring i nedre sjikt av rammen. Stiftelsen er i begrenset grad eksponert for valutarisiko. Transaksjoner av betydelig størrelse sikres i henhold til strategien.

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

Pr. 31. desember 2014 var egenkapitalen til stiftelsen 490 mkr mot 548 mkr pr. 31. desember 2013. Årets effekt av estimatavvik på pensjoner beløper seg til 165 mkr og er ført mot stiftelsens egenkapital (jfr. note 14). Avviket forklares i stor grad nedjustert diskonteringsrente, men også av andre mindre justeringer av forutsetninger ved beregning av pensjonsforpliktelsen.

Bygget i Nydalen er avskrevet med 1,5 % i 2014. Øvrig anleggs- og driftsmidler er også avskrevet etter samme prinsipper som tidligere år.

Av restgjelden på 1276,5 mkr forfaller 33,5 mkr i 6 avdrag, første gang 20.4.2016. Årlige avdrag beløper seg til 90,5 mkr. Resterende lån forfaller 20. desember 2018. BI har anledning til å betale avdrag på minimum 10,0 mkr mellom forfallstidspunktene.

Handelshøyskolen BI tilfredsstiller långivers krav for opprettholdelse av betingelser.

1.9 Fremtidsutsikter

Styret startet i 2014 arbeidet med å utforme BIs strategi for perioden 2015 – 2018. Handelshøyskolen BI skal fortsatt ha som mål å være en ledende handelshøyskole i Europa kjennetegnet av faglig styrke og relevans. Med et solid økonomisk fundament og en tilpasningsdyktig organisasjon, mener Styret forutsetningene er til stede for å sette nye og ambisiøse mål.

BIs økonomi er i dag avhengig av en stor aktivitet på bachelornivå, mens vårt internasjonale renommé er avhengig av at vi lykkes med aktiviteter på master- og executive nivå. Det siste tiåret har vi vært inne i en periode med store ungdomskull. I løpet av de neste 10 årene vil størrelsen på ungdomskullene reduseres med 8-9 prosent. Dette betyr at rekrutteringsgrunnlaget i det norske ungdomsmarkedet vil bli mindre. Å opprettholde nivået på antall bachelorstudenter vil i praksis bety at BI må øke sin

markedsandel. Disse premissene vil påvirke hvilke investeringer som må gjøres i årene fremover. BI har kapasitet til å ta imot flere studenter i dag.

Faglig styrke forutsetter faglig attraktivitet. Det har de siste årene vært gjennomført faglige prioriteringer som har lagt føringer for rekruttering av faglige medarbeidere. Styret vil fortsette arbeidet med å styrke BIs faglige attraktivitet. Det betyr at vi må fortsette med å prioritere hva vi skal være gode på, og la det styre hvordan vi rekrutterer og utvikler fagmiljøet på BI.

Akkrediteringer er viktige markører på kvalitet og attraktivitet. Akkrediteringer krevende å få, og krevende å beholde. Det forutsetter at BI har faglig nivå og kvalitet på agendaen hver eneste dag.

BI vil arbeide for å styrke skolens positive påvirkning på den internasjonale forskerarenaen, på studentenes læring og på forbedring av praksis i næringsliv og i offentlig sektor. Det er satt i gang et arbeid for å kartlegge og måle hva slags påvirkning og positiv innflytelse BI har i dag og hvordan dette kan styrkes fremover.

BI har som ambisjon å styrke BIs internasjonale posisjon og rolle. BI skal være attraktiv for de beste studentene, de beste forskerne og som samarbeidspartner for de beste skolene og viktigste bedriftene. Med dette som utgangspunkt er det satt i gang et arbeid for å konkretisere hva internasjonalisering betyr for ulike deler av vår virksomhet.

Det har vært gjennomført konsolidering av BIs studie- og kursporteføljer på alle nivå de senere år. Dette arbeidet vil bli videreført i 2015. En utfordring for BIs ledelse og organisasjon i det kommende året vil være å kombinere videre konsolidering og prioritering med utvikling av nye studier, og aktiviteter som styrker BI som handelshøyskole nasjonalt og internasjonalt.

Tilgangen på ny teknologi vil fortsette å utfordre alle som tilbyr høyere utdanning. Konkurransen i markedet blir i større og større grad grenseløs. BI vil fortsette arbeidet med å utvikle digitale løsninger tilpasset studiehverdagen og legge til rette for at innovative pedagogiske metoder kan tas i bruk.

Styret ser med interesse at myndighetene i 2014 har satt i gang flere prosesser som påvirker vår sektor. Styret vil følge prosessene tett i årene som kommer, stabile rammebetingelser er av stor betydning også for en privat stiftelse.

BI har i 2014 fornyet engasjementet i initiativet UN Principles for Responsible Management Education (PRME). Med dette forplikter BI seg til å holde høye etiske standarder og å bidra til utvikling av ansvarlig og etisk ledelse som fag.

Oslo, 13. mars 2015



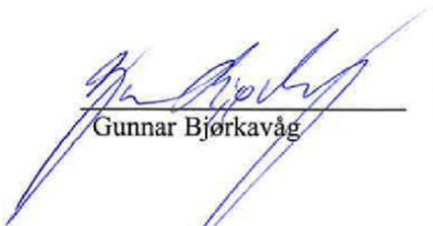
Terje Venold
Leder



Maalfrid Brath
Nestleder



Marianne Stenius



Gunnar Bjørkavåg



Pål Lauritzen



Ingunn Myrtevit



Silje Engseth



Thomas Skovli
Studentrepresentant

2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall

2.1 Om Handelshøyskolen BI

Handelshøyskolen BI er en selveiende stiftelse hvis formål er undervisning og forskning innenfor økonomiske og administrative fag.

Handelshøyskolen BI er uavhengig vitenskapelig høyskole med fem studiesteder i Norge: Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger og Kristiansand. Kristiansand er vedtatt nedlagt som studiested og all virksomhet der opphører sommeren 2015.

I egenart av å være en stiftelse tilbakeholdes alt økonomisk overskudd for å styrke stiftelsens formål; å videreutvikle BIs fag- og læringsmiljø.

Handelshøyskolen BI er en av Europas største handelshøyskoler med over 20.000 studenter. Vi er hovedleverandør av økonomisk og administrativ kompetanse i Norge, og har utdannet over 200.000 kandidater siden 1983.

Den faglige virksomheten ved Handelshøyskolen BI er delt inn i åtte institutter, og en rekke forskningssentre er knyttet til våre institutter. Forskningen dekker et vidt spekter av fagområder og disipliner som hører forventes av en moderne europeisk handelshøyskole.

Handelshøyskolen BI har en internasjonal profil. Våre forskere samarbeider med fagfolk fra andre land, og utveksler kompetanse som kommer studentene til gode. Vi samarbeider med nærmere 170 skoler i mer enn 40 land. Dette gir studentene svært gode muligheter til å få internasjonal erfaring gjennom utveksling.

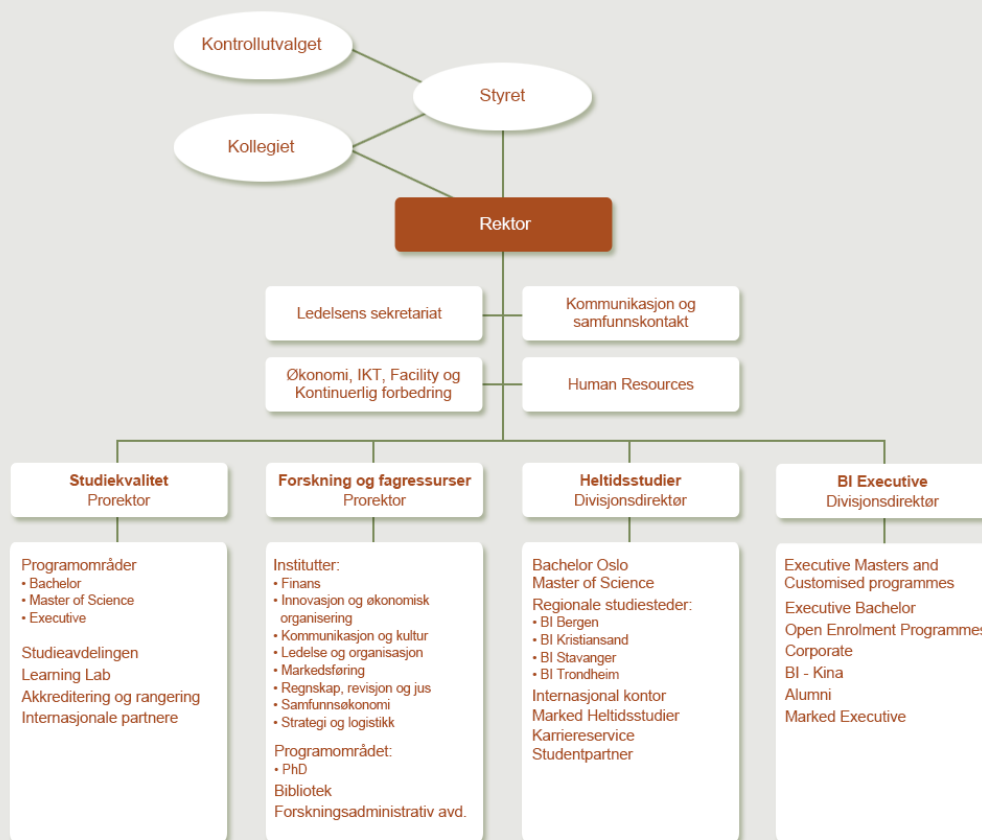
Handelshøyskolen BI skreddersyr og spesialutvikler kurs og programmer til en rekke bransjer og organisasjoner innenfor offentlig og privat sektor. Programmene tilpasses slik at de møter virksomheters og enkeltpersoners kompetansebehov.

Handelshøyskolen BI ledes av et styre med åtte medlemmer, hvorav fire er eksterne. De interne styremedlemmene består av to representanter valgt av og fra BIs vitenskapelige ansatte, en representant og en observatør for administrativt ansatte. Studentorganisasjonene er representert med ett medlem og en observatør.

Kollegiet er BIs høyeste faglige organ, og har myndighet i henhold til fullmakt fra styret. Det fastsetter innholdet i BIs utdanningstilbud, regler for opptak, fritak, eksamener, sensur og andre studieadministrative forhold, samt kompetanseprofil for faglige medarbeidere. Kollegiet skal fremme innstilling til rektor om ansettelse i faglige stillinger. Kollegiet består av 14 medlemmer, hvorav rektor, to prorektorer, fire faglige medarbeidere, to administrative, to deaner, en instituttleder og to studenter. Kollegiet ledes av rektor.

Handelshøyskolen BI har lokaler i Stavanger, Bergen, Trondheim og Oslo. De tre første lokasjonene tilbyr en utvalg av bachelorstudier og etter- og videreutdanningsprogrammer. Kun Oslo tilbyr MSc- og doktorgradsstudier.

BIs ORGANISASJON



2.2 Hovedtall 2014

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

Handelshøyskolen BIs egne nettsider

www.bi.no

Database for høyere utdanning

www.dbh.nsd.uib.no

Handelshøyskolen BI

	2013	2014	% av total
Total omsetning (mkr)	1 395	1 406	
herav Statsstøtte	246	258	18 %
herav heltidsstudier	662	684	49 %
herav deltidsstudier	391	379	27 %
Antall ansatte	831	812	
herav faglige	419	396	49 %
herav administrative	412	416	51 %
Antall årsverk	740	734	
herav faglige	345	331	45 %
herav administrative	395	403	55 %
Antall professorer	115	111	

	Antall program	Antall studenter
Heltidsstudier		
Bachelor	13	10 428 (1)
Master of Science	5	996
Deltidsstudier		
Master of Management		2 206 (2)
Executive MBA		ca 120 (3)
Øvrig deltid		ca 7 700

1) Inkluderer deltidskontrakter på heltidsstudier

2) Gjennomsnitt vår og høst

3) Gjennomsnitt vår og høst

3 Årets aktiviteter og resultater

Ved utløp av tidligere rektors virketid sommeren 2014, endte også daværende strategi- og måleperiode. Ny rektor ved Handelshøyskolen BI initierte en strategiutviklingsprosess som leverte overordnet strategisk plan til styrets godkjenning januar 2015. I løpet av våren 2015 vil strategien utdypes ytterligere og nye handlingsplaner og mål settes.

Av den enkle årsak at strategi og måleperioden utløp per sommeren 2014, er også da den virksomhetsdefinerte resultatrapporteringen preget av tilsvarende.

BIs nye strategi omtales i kapitel 5 Vurdering av fremtidsutsikter.

3.1 Resultatrapportering 2014

KPI	4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)				4. kvartal 2014 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
4 Leveranser												
41 Produktkvalitet												
411 Kursevalueringer												
412 Utgående studentkvalitet MSc												
413 #internship-avtaler (topp200)												
42 Kundekvalitet												
421 Gj.snitt opptakspoeng												
422 Andel fullført på norm-tid												
423 Riktige kunder												
43 Internasjonalisering												
431 #engelskspråklige kurs	75	69			75	69			75	62		
432 Gradssamarbeid												
433 #kontr m/N sel m/int virksomhet	15	15			15	34			15	#NA		
434 #kont m/int eide selsk m/prog.gj.før u N	8	3			8	5			8	#NA		
44 Fokusområder												
441 Sensurfrister	0	7			0	5			0	0		
3 Prosesser												
31 Attraktivitet												
311 #interessenter												
312 #økere												
313 Akseptgrad												
314 Opptaksgrad												
32 Akquisisjon forskningsprosjekter												
321 Hit rate NFR-prosjekter	25	18			25	23			25	#NA		
322 #EU-prosjekter	4	0			4	0			4	#NA		
33 Progresjon												
331 Progresjons%												
34 Kontinuerlige forbedringsprosesser												
341 Effektiv administrasjon												
342 Redusere byråkrati												
343 Redusere kompleksitet												
344 Faglig kompetanse												
35 Internasjonalisering												
351 #utenl. studenter												
352 #utveksl. studenter												
353 Akkrediteringer (trippel crown)												
2 Ressurser												
21 Dyktig administrasjon												
211 Karriereservice												
212 Alumni												
22 Faglig kompetanse												
221 Kompetanse ifht AACSB												
222 Internasjonalisering												
223 Aktivitet ifht kompetansenivå												
224 Attraktivitet												
23 Infrastruktur												
231 IKT-basert læringsmiljø												
1 Økonomi og verdier												
11 Tilfredsstillende økonomi												
111 Lønnsomhet												
112 Likviditet												
113 Soliditet												
12 Tilfredsstillende omdømme												
121 BI i media												
122 BI.no + @BI												
123 Trafikk fra sosiale medier												
124 Omdømmeverdier												

Handelshøyskolen BI har de siste årene internt styrt virksomheten gjennom en rekke KPIer fordelt utover organisasjonen gjennom linjene. BI har satt en rekke aggressive mål som organisasjonen har jobbet mot. Ønsket bevegelse mot målene har innenfor en rekke områder vært mer viktig enn reell målrealisering. Som man ser av oversikten over KPI-områdene, så er det langt i fra alle som lyser grønt ved utgang av 2014. Dette i skarp kontrast til både styrets og administrasjonens tilfredshet over hva institusjonen har oppnådd over de siste årene.

Fra og med 2015 vil både metodikk og ikke minst mangfoldet og innholdet i KPIene endres.

3.2 Nasjonale styringsparametre for universiteter og høyskoler

3.2.1 Sektormål 1

Universiteter og høyskoler skal gi utdanning av høy internasjonal kvalitet i samsvar med samfunnets behov

3.2.1.1 Gjennomføring på normert tid

Handelshøyskolen BI opplever utfordringer med å oppnå tilfredsstillende fullføring på normert tid. Problemområdet er kompleks og i dialog med skolens studenter avdekkes flere årsaker til manglende gjennomføringshastighet. Noen er selvfølgelig relatert til oppgaver og ansvarsområder som hviler på skolen, mens andre er mer relatert til studentenes egne valg og prioriteringer.

Uansett, Handelshøyskolen BI vil fortsette å fokusere på økt gjennomstrømning. Fra og med inneværende strategiperiode starter et nytt prosjekt; the first year experience, som skal sette søkelyset på utfordringene studentene møter det første året på grunnutdanningen og foreslå tiltak for å gjøre opplevelsen og derav også resultatene og gjennomstrømningen bedre.

Innen masterstudiene har BI alltid opplevd en god gjennomstrømning og studiepoengsproduksjon. De siste årene har fullføring på normert studietid ligget mellom 60 og 80%. Prorektor, som er ansvarlig for studiekvalitet, måles fortløpende på KPIer vedrørende tilfredsstillende progresjon. Som man kan se av tabellen under, er det variasjon studiene imellom, både innenfor det enkelte år og over tid.

KPI	4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)				4. kvartal 2014 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
422 Andel fullført på norm-tid												
4221 MSc in Business and Economics	100	74	♦	↓	100	87	♦	↑	100	71	♦	↓
4222 MSc in Financial Economics	100	55	♦	↓	100	81	♦	↑	100	53	♦	↓
4223 MSc in Strategic Marketing Management	100	88	♦	↓	100	83	♦	↓	100	84	♦	↑
4224 MSc in Innovation and Entrepreneurship	100	77	♦	↓	100	55	♦	↓	0	0	♦	↑
4226 MSc in Leadership and Org.Psych.	100	83	♦	↓	100	88	♦	↑	100	85	♦	↓
4227 MSc in International Management	100	83	♦	↑	100	68	♦	↓	100	77	♦	↑
4228 Master of Professional Accountancy	100	59	♦	↓	100	67	♦	↑	100	82	♦	↑

Tilsvarende måles prorektor også på progresjon innenfor bachelorstudiene. Her er trenden flat i 2014.

KPI	4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)				4. kvartal 2014 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
33 Progresjon												
331 Progresjons%												
3311 Bachelor 1. til 2. studieår	92	76			92	75			92	75		
3312 Bachelor 2. til 3. studieår	100	92			100	92			100	92		

Ett av tiltakene Handelshøyskolen BI har iverksatt er prosjektet Bli bedre. For å øke studiemestringen, er flere aktiviteter tilgjengelig for studentene:

- **Seminargrupper:** Alle førsteårsstudenter på Bachelorstudier gir tilhørighet til en seminargruppe. Hensikten med seminargruppene er at studenten skal kunne få hjelp i utfordrende temaer i sine fag. Gruppene velger selv hvilke temaer veilederne skal gå gjennom
- **Samtale og coaching:** En til en veiledning
- **Studer smart:** Kurset gir studenten konkrete verktøy for å planlegge, strukturere og få oversikt over studiehverdagen
- **Skrivesenter:** Veiledere på BI tilbyr skrivesenter hvor studentene kan komme og få hjelp til skriveoppgaver
- **Åpen veiledning:** Studentveilederne på BI inviterer 1.års bachelorstudentene til åpne veiledninger ukentlig gjennom semesteret
- **SiOs kurs og grupper:** SiO arrangerer ulike grupper og kurs for studenter som trenger hjelp til å mestre studietiden

3.2.1.2 Uteksaminerte PhD-kandidater

Det arbeides kontinuerlig for å øke gjennomstrømningen på doktorgradsstudiet. Økt fokus på inntakskvalitet og jevn oppfølging av PhD-kandidater i løpet av studietiden de siste årene begynner å vise resultater. Det ble gjennomført 13 disputaser i 2014 fordelt innenfor alle BIs seks spesialiseringsretninger. Det er fire flere enn de foregående to årene. To av disputasene var Nærings-PHD. 12 nye stipendiater startet opp doktorgradsløpet sitt i løpet av året, hvorav halvparten på BI stipend og halvparten eksternfinansierte. Seks av disse hadde utenlandsk bakgrunn.

Det langsiktige målet er rundt 15 disputaser per år og nær 100 prosent fullføring på normert tid. Kandidatene som disputerte i 2014 er fra flere kohorter og har brukt mellom fire og seks år for å fullføre doktorgraden. Noen av kandidatene har fullført tilnærmet innen normert tid, mens andre har brukt flere år utover normert tid.

Totalt antall doktorgradsstipendiater pr 31.12.14 var 53, av disse er 34 fra andre land enn Norge

3.2.1.3 Oppnåelse av læringsutbytte

Handelshøyskolen BI jobber aktivt med å kartlegge hvorvidt våre studenter når de definerte læringsmålene. I tillegg til standard summativ evaluering hvor ferdigheter måles og bedømmes, har BI, spesielt etter påtrykk fra internasjonale akkrediteringsinstitusjoner, startet arbeidet med å evaluere om studentene når læringsmålene.

I forbindelse med AACSB-akkreditering har BI etablert et kvalitetssikret Assurance of Learning-system. Hensikten med dette er på en objektiv måte å definere læringsmål for

ethvert kurs og program og så selvfølgelig å måle hvorvidt studentene tilfredsstiller kravene. Til slutt lukkes sirkelen ved at det etableres tilbakemeldingsprosedyrer og tiltaksplaner for eventuelt å korrigere der avvik er identifisert.

Både på program og kursnivå blir læringsmål og –utbytte inndelt og beskrevet i tre kategorier; Kunnskapsmål, ferdighetsmål og holdningsmål.

For ethvert kurs gjøres et tilfeldig uttrekk av deltakende studenter. Disse studentenes arbeider og eksamener blir således evaluert spesifikt opp mot læringsmålene av egne sensorer. BI har benytter et eget system som har denne funksjonaliteten som ett av to funksjonsområder.

Eksempler på læringsmål på programnivå:

Kunnskapsmål

Studentene skal tilegne seg kunnskaper om økonomisk verdiskapning, beslutningsstøtte, strategisk innhold og prosess, håndtering av usikkerhet, måling av ressursbruk og effektivisering av prosesser samt kommunikasjon internt i organisasjonen og med eksterne interessegrupper. Studentene skal også tilegne seg kunnskaper om hvordan virksomheten rapporterer sine finansielle prestasjoner i henhold til norske regnskapsregler og om hvordan rettsregler, etiske og kulturelle normer og strategiske valg påvirker verdiskapningen.

Ferdighetsmål

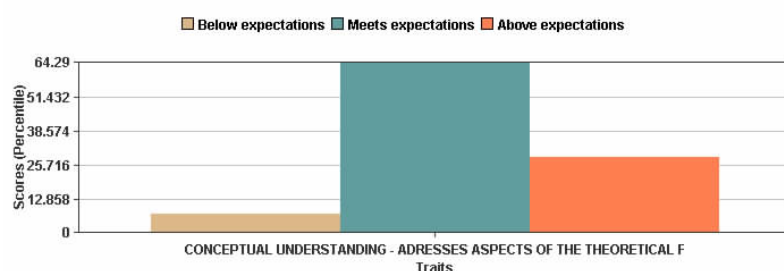
Studentene skal ha ferdigheter i helhetlig problemforståelse og problemløsning, herunder (1) kunne argumentere og diskutere virksomhetsproblemer med utgangspunkt i relevant teori, (2) kunne analysere sammensatte bedriftsøkonomiske problemstillinger og (3) kunne løse og presentere utredningsoppgaver.

Holdningsmål

Studentene skal gjennom programmet utvikle respekt for kunnskap og læring og oppøve evnen til kritisk refleksjon, for dermed å kunne vurdere faglige, etiske og mellommenneskelige aspekter ved beslutninger.

Læringsmål for programmer blir brutt ned i kursstrukturen og ytterligere operasjonalisert gjennom konkrete målepunkter.

Outcome (weight)	Conceptual Understanding - Addresses Aspects Of The Theoretical F	Outcome (proportion)
Trait Average	60.71%	
Below expectations (0.00)	7.14%	7.14%
Meets expectations (1.00)	64.29%	64.29%
Above expectations (2.00)	28.57%	28.57%



For hvert program utarbeider associate dean (faglig ansvarlig) årlig en kvalitetsrapport som blant annet oppsummerer evaluering av læringsmål-oppnåelse. I denne rapporten presenteres både funn, status og eventuelle forslag til korrektive tiltak.

3.2.2 Sektormål 2

Universiteter og høyskoler skal i tråd med sin egenart utføre forskning, kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid av høy internasjonal kvalitet

3.2.2.1 Resultatoppnåelse forskning

Fullstendig rapportering til Christin er ikke tilgjengelig på rapporteringstidspunktet, men vil gjennomføres i henhold til frister.

BI har satt mål for vitenskapelig publisering. Målene er dels knyttet til BIs akademiske renommé, og dels knyttet til forventninger om hver enkelt medarbeiders forskningsfaglige bidrag. Målene er i stor grad knyttet til publiseringspoeng slik de telles i forbindelse med forskningskomponenten i statsbudsjettet.

Det er prorektor for forskning og fagressurser som måles på KPIene knyttet til dette området.

BI er svært godt fornøyd med utviklingen av verdiene på måleparameterne knyttet til publisering selv om de langsiktige målsetningene fortsatt er et stykke unna. De gjennomsnittlige resultatene er gode, men det er et stort potensiale i å få flere til å bidra opp mot målsetningen.

KPI	4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)				4. kvartal 2014 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
22 Faglig kompetanse												
223 Aktivitet ifht kompetansenivå												
2231 #publ.poeng/faglig												
22311 Vitenskaplige	1,00	1,07			1,00	1,05			1,00	0,81		
22312 Pedagogiske	0,20	0,20			0,20	0,04			0,20	0,07		
2232 Andel publ.poeng > 0												
22321 Vitenskaplige	100	57			100	54			100	51		
22322 Pedagogiske	100	29			100	8			100	9		
2233 Andel fgl ans i Corp/EMBA/ESP	50	24			50	21			50	30		
2234 #publ. i A-journaler	18	7			18	12			18	23		
2235 Andel fgl som fyller plikt	100	72			100	71			100	70		

BIs Visiting Program inkluderte 12 akademikere, i hovedsak fra USA, Spania og Canada, men også fra Nederland og Tyskland, og 2/3 av dem besøkte institutt for finans og institutt for strategi og logistikk.

Utmerkelser/priser/utvalg:

- The International Alliance for Women (TIAW) i USA til Professor Morten Huse for sitt lengre forskningsarbeid, med stor betydning for likestilling og styrking av kvinners rettigheter.
- Æresdoktor ved Handelshögskolan i Stockholm til Professor Håkan Håkansson for sin forskning på livet bak markedsøkonomiens fasade.
- Alfred D. Chandler Jr International Visiting Scholar, ved Harvard Business School til Rolv Petter Amdam til
- Professor Atle Midttun medlem i Klima- og miljøministerens klimaråd.
- Professor Hilde Bjørnland medlem i Regjeringens ekspertutvalg om bruken av oljeinntekter

3.2.2.2 Samspill mellom forskning og utdanning

BI er opptatt av at det skal være kort vei fra forskning til formidling, og da aller helst formidling direkte fra forsker til våre studenter. Som et ledd i internasjonalt akkrediteringsarbeid har BI begynt å telle andel kontakttimer (KT) mellom faglige og studenter inndelt i kategori av faglige. Kategoriene er PQ, profesjonelt kvalifisert gjennom formalia og praksis og AQ, akademisk kvalifisert gjennom doktorgrad og ikke minst aktiv forskning. AACSB stiller krav til andel kontakttimer gitt av AQ. BI tilfredsstiller disse kravene med god margin. Prorektor for fag og forskning har konkrete KPIer knyttet til målsetningen om å få aktive forskere ut i studentkontakt:

KPI	4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)				4. kvartal 2014 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
22 Faglig kompetanse												
221 Kompetanse ifht AACSB												
2211 Andel KT gitt av PF	75,0	100,0			75,0	94,0			75,0	91,0		
2212 Andel KT gitt av AQ	50,0	69,0			50,0	67,0			50,0	63,0		
2213 Andel KT gitt av AQ+PQ	90,0	94,0			90,0	91,0			90,0	69,0		

Handelshøyskolen BI er av den oppfatning at våre studenter får et bedre undervisningsprodukt om de eksponeres for internasjonalt erfarne faglige. Av den grunn måles prorektor for fag og forskning direkte på grad av internasjonalisering i fagstaben:

KPI	4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)				4. kvartal 2014 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
222 Internasjonalisering												
2221 Andel intern.faculty	22	20			22	29			22	28		
2222 Utveksling faculty	20	20			20	21			20	23		
2223 Innveksling faculty	20	16			20	18			20	28		
2224 Delt i int forskn.prosj.	30	34			30	40			30	55		
2225 #utenl II'ere	12	12			12	13			12	14		

3.2.3 Sektormål 3

Universiteter og høyskoler skal være tydelige samfunnsaktører og bidra til internasjonal, nasjonal og regional utvikling, formidling, innovasjon og verdiskapning

3.2.3.1 Andel inntekter BOA

I løpet av 2014 ble det startet opp ti nye eksterntfinansierte forskningsprosjekter ved BI. Det totale omfanget på eksternt finansiert forskning var på rundt 35 millioner, fordelt på nærmere 100 pågående prosjekter. Av nye prosjekter er Forskningsrådenes historie og CCGRs Inflow prosjekt de største, med totale bevilgningsramme på overkant av 7 millioner.

Det er et satsningsområde for BI å øke eksterntfinansiert forskning, ikke av økonomiske grunner da denne aktiviteten kaster begrenset av seg, men fordi BI mener at de relasjoner og den læring som ligger i samarbeid med næringslivet er viktig ved formidling i undervisningssammenheng. Dog er det slik at BI vurderer både EU, NFR og andre, private bidragsytere likt i en slik sammenheng.

BI har valgt å organisere den eksternt finansierte forskningen som en integrert del av instituttens virksomhet. Begrunnelsen er ønsket om å se eksternt finansiert forskning i

sammenheng med forskningen som gjøres som del av kjernevirksomheten. Dette gir et godt grunnlag for en forskningsbasert undervisning som er fundert på teori og som er relevant. Den eksternt finansierte forskningen skal, i tillegg til å bidra med kunnskap og innsikt for oppdragsgiver, også gi kompetanseutvikling for enkeltpersoner og forskergrupper. BI mener derfor det er fornuftig å fokusere den eksternt finansierte forskningen til fag- og problemområder som utfyller forskningen som ellers gjøres. Omfanget av den eksternt finansierte forskning har vært stabilt de siste årene og bidrag fra andre enn EU og NFR utgjorde omtrent 11 millioner kroner i 2014.

3.2.3.2 Samarbeid med samfunns- og arbeidsliv

Handelshøyskolen BI har et omfangsrikt samarbeid med næringslivet og viktige aktører innen offentlig forvaltning. Direktør for forretningsområdet Executive blir blant annet målt på BIs evne til å være attraktive overfor de viktigste institusjonene i Norge, private og offentlige. Videre måles også direktøren på antall topplederprogram gjennomført for tilsvarende organisasjoner og hvor mange internasjonale bedriftsprogrammer BI arrangerer.

Handelshøyskolen BI har etablert en internshipordning på MSc-nivå. Dette er samarbeidsavtaler med større aktører i næringslivet hvor studentene får en planlagt praksisplass og skriver en oppgave i forbindelse med arbeidet. Internshipordningen er eksklusiv og både skole og bedrifter selekterer kandidater. Slike ordninger er viktige av flere grunner. 1) det gir våre studenter et godt innblikk i hva som forventer dem når de skal begynne å jobbe, 2) BI bygger tettere relasjoner til næringslivet og 3) studienes relevans blir umiddelbart testet ved å måle bedriftenes og studentenes tilfredshet med ordningene. Hvert år arrangeres flere seminarer mellom BI som institusjon og bedriftene som mottakere av studenter.

KPI	4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)				4. kvartal 2014 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
413 #internship-avtaler (topp200)												
4131 #MSc-stud i internship	100	23			100	16			100	41		
4132 #bedrifter med internshipavtale	10	8			20	11			20	12		

Antall studenter som gjennomfører internships er stigende, men fortsatt er BI et stykke under både antall bedriftsavtaler og antall studenter som benytter seg av tilbudet.

Også på bachelor er det utviklet et opplegg for internship. Mens det for master satses på et samarbeid med et mer begrenset antall bedrifter, legges det på bachelor opp til et studentinitiert bedriftssamarbeid, der det faglige opplegget og rapportering kvalitetssikres av fagansvarlige.

Årlig gjennomføres to mentorprogrammer i Oslo: et norsk program for bachelorstudenter og et internasjonalt program for MSc-studenter. Programmene har et begrenset antall deltagere og studenter må søke plass. De utvalgte studentene (ca 20 per program) får mulighet til å knytte kontakter og skape nettverksrelasjoner med hver sin mentor fra næringslivet. Mentoren fungerer som samtalepartner, kontaktbygger, inspirator og veileder i forbindelse med studentenes valg av videre karriere og inntreden på arbeidsmarkedet eller videre studier. Det tilbys også mentorprogrammer for utvalgte bachelorstudenter på enkelte av de andre studiestedene.

Gjennom 2014 har BIs faglige medarbeidere bidratt i samfunnsdebatten på mange områder. Omstillinger i norsk økonomi har gjort BIs kommentarkompetanse svært etterspurt dette året. BI regner det som sentralt for en handelshøyskole å stille kompetanse til rådighet i aktuelle samfunnsspørsmål, og å inkludere slike spørsmål løpende i undervisningen. BIs faglige medarbeidere bidro i 2014 med i snitt ti artikler eller kommentarer i norske medier hver dag.

Arbeid med bærekraft og miljø ble ytterligere løftet på agendaen i 2014. Alle BIs campuser i Norge er nå miljøfyrtårnsertifisert. I 2013 ble det fastsatt ambisiøse mål for BIs arbeid med miljø og klima, sentrale tiltak i 2014 har vært å aktivt motivere/informere alle BIs ansatte, studenter, leietakere og leverandører til å utføre sine oppgaver på en miljøvennlig og ansvarlig måte. Siden 2011 har BI kuttet sine klimagassutslipp med 8 prosent.

Interessen for miljø og bærekraft har i 2014 gitt et løft for flere av BIs fagmiljø. Executive Master of management-programmet Grønn Vekst var nytt i 2013 og hadde en vekst i antall deltagere i 2014.

I året som gikk ble flere saker knyttet til sektor for høyere utdanning løftet av Kunnskapsdepartementet. BI har vært aktivt deltagende i debatter om struktur og finansiering av høyere utdanning. Disse prosessene fortsetter inn i 2015. I 2014 har BI tatt imot både kunnskapsministeren og finansministeren som gjesteforeleser og debatt deltager. Kirke-, utdannings og forskningskomiteen gjestet også BI i året som gikk.

BI Alumni er et globalt nettverk av over 68 000 alumni i over 80 land, og kunne i 2014 tilby 13 profesjonelle og 3 regionale nettverk i Norge i tillegg til 19 internasjonale nettverk.

3.2.3.3 *Fleksibel utdanning*

Handelshøyskolen BI har som ambisjon om å bidra aktivt til kunnskapssamfunnet. Våre to forretningsområder representerer to ulike segmenter som skolen henvender seg til; førstegangs heltidsstuderende og etter-/ videreutdanningsmarkedet.

For heltidsstudentene viser BI fleksibilitet ved å tilby samme studier ved flere studiesteder og studentene kan bevege seg kostnadsfritt mellom de ulike skolene. Videre tilrettelegger BI for individuelle studieplaner, som studentene har løpende tilgang til via sin studentportal.

Siden BI tilbyr mange av de samme programmene på heltid og deltid, har våre studenter anledning til å bevege seg mellom heltid og deltid forholdsvis uproblematisk. Dette kan være gunstig for enkelte i ulike faser av livet.

Deltidsstudier er tilrettelagt for en fleksibel gjennomføring både hva gjelder hastighet, format og sted. Handelshøyskolen BI tilbyr alt fra avanserte Executive Master in Business and Administration med høy internasjonal og faglig profil til Executive Short Programmes som er korte, spissede faglige påfyll uten eksamen og ingen studiepoeng.

BI Nettstudier er Norges største tilbyder av nettbasert utdanning innen økonomisk-administrative fagområder. Studier og kurs via BI Nettstudier, gir mulighet til å kombinere utdanning med jobb og familie i en travel hverdag. Det faglige innholdet i studiene,

læringsmål, emner, pensum og eksamen er det samme som ved fulltidsstudiene. Vitnemålet er selvsagt også det samme. Forskjellen er undervisningsformen. Nettstudier er en fleksibel metode som gjør det mulig å studere når man vil og hvor man vil, i det tempo man vil – tilpasset sin livssituasjon.

Handelshøyskolen BI har mer enn 10.000 studenter og deltakere på våre deltidsprogrammer, kurs og arrangementer hvert år.

3.2.4 Sektormål 4

Universiteter og høyskoler skal ha effektiv forvaltning av virksomheten, kompetansen og ressursene i samsvar med sin samfunnsrolle

3.2.4.1 Langsiktig økonomisk planlegging

Handelshøyskolen BI forvalter virksomheten effektivt. BI gjennomfører løpende grundige økonomiske analyser, både marginale og fullkostbaserte, i flere dimensjoner. De siste årene har program- og kursporteføljen, samt studiestedsstrukturen vært gjenstand for dype analyser. Som en konsekvens av strategiske vurderinger og de økonomiske analysene har styret og administrasjonen ved BI gjennom de siste årene strammet programporteføljen betydelig og lagt ned to studiesteder.

Handelshøyskolen BI legger overordnede økonomiske planer for kommende år og direktør for strategisk økonomistyring er ansvarlig for følgende økonomirelaterte KPIer:

KPI	3. kvartal 2014 (mp: oktober)				4. kvartal 2014 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
1 Økonomi og verdier								
11 Tilfredsstillende økonomi								
111 Lønnsomhet								
1111 Resultatmargin	5,0	5,3			5,0	5,3		
1112 Inntektsmål								
112 Likviditet								
1121 Kontantstrøm	0	60			0	60		
113 Soliditet								
1131 Rentebetalingssevne	7,5	3,6			7,5	3,6		
1132 Egenkapitalandel	15	27			15	27		

Både egenkapital og finansieringssituasjonen er meget tilfredsstillende ved utgangen av 2014 og BI har av den grunn betydelig evne til å reinvestere i et enda bedre studie- og læringsmiljø.

Som et ledd i langsiktig planlegging, har Handelshøyskolen BI investert i mer infrastruktur. Januar 2014 kjøpte Handelshøyskolen BI tilbake den fjerde av fire bygningselementer som utgjør BI-bygget i Nydalen (D-blokka). D-blokka er en integrert del av bygningsmassen som utgjør Nydalen Campus og blokka har en svært synlig fasade mot BIs indre atrium. Dette innebærer at aktiviteten og forholdene i D-blokka preger studiemiljøet ved BI og også omdømmet til campusen. BI er i stadig utvikling og skolens fysiske behov endres over tid. Siden oppstart i Nydalen Campus har arealer til eget bruk øket jevnt og trutt. Det er store muligheter for at dette behovet vil øke ytterligere i fremtiden. Da våre lokaler i Nydalen Campus for øvrig er beslaglagt av egen aktivitet, vil

et eierskap av D-blokka kunne sikre BI en mulighet til ekspandere egen aktivitet uten å måtte søke arealer utenfor den etablerte campus

3.2.4.2 Robuste fagmiljøer

Ett av formålene Handelshøyskolen BI investerer i, er robuste fagmiljøer. For å sikre at skolen ikke gaper over for store ambisjoner, er det seks utvalgte fagmiljøer som prioriteres. For å teste styrken og attraktiviteten til disse miljøene måles prorektor på KPIer som viser hvor stor andel av faglige tilbud som aksepteres, scoringer på faglige ratinger og antall A-artikler miljøene publiserer.

KPI	3. kvartal 2014 (mp: oktober)				4. kvartal 2014 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
22 Faglig kompetanse								
224 Attraktivitet								
2241 Markedsføring								
22411 Hit Rate	90	100			90	100		
22412 Faglige ratinger								
22413 #A-artikler	3	3			3	3		
2242 Strategi								
22421 Hit Rate	90	66			90	66		
22422 Faglige ratinger								
22423 #A-artikler	3	1			3	1		
2243 Organizational behaviour								
22431 Hit Rate	90	90			90	90		
22432 Faglige ratinger								
22433 #A-artikler	3	9			3	9		
2244 Foretaksøkonomi og forretningsjus								
22441 Hit Rate	90	90			90	92		
22442 Faglige ratinger								
22443 #A-artikler	3	1			3	1		
2245 Finans								
22451 Hit Rate	90	100			90	100		
22452 Faglige ratinger								
22453 #A-artikler	3	3			3	3		
2246 Samfunnsøkonomi								
22461 Hit Rate	90	60			90	90		
22462 Faglige ratinger								
22463 #A-artikler	3	4			3	4		

Etter at Handelshøyskolen BI begynte å sette fokus på disse målene, har verdiene utviklet seg svært positivt og BI ligger godt an til å nå de langsiktige målsetningene.

Direktør for Human Resources måles på KPIer for hvor gode prosesser BI har for faglig rekruttering, faglige utviklingsplaner og ikke minst BIs belønningsspolitikk. Det siste er en utfordring i et stadig mer internasjonalt konkurransemarked for faglige spydspisser.

KPI	3. kvartal 2014 (mp: oktober)				4. kvartal 2014 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
344 Faglig kompetanse								
3444 Rekrutteringsprosess	1	1			1	1		
3445 Utviklingsprosess	1	1			1	1		
3446 Utarbeide fordelingsprinsipper	1	1			1	1		
3447 Pedagogiske plikter	1	1			1	1		

3.2.4.3 Andel kvinner i dosent- professorstilling

BIs arbeid med likestilling følger av mål og tiltaksplan for likestilling som ble vedtatt høsten 2007 og iverksatt i 2008. Likestillingsarbeidet er en del av BIs Mangfold og Likeverds politikk som stadfester at *Alle ansatte ved Handelshøyskolen BI skal ha samme rettigheter, plikter og muligheter uavhengig av kjønn, alder eller nasjonal/etnisk opprinnelse.*

Hovedmålene for likestillingsarbeidet er å øke kvinneandelen i faglige stillinger og i ledende stillinger, samt i styrende organer. Videre er det etablert mål og tiltak knyttet til lønn, utviklingsmuligheter og arbeidsmiljø.

Kvinneandelen blant professorer er i dag 20 %. BI har for tiden ingen dosenter.

Kvinner utgjør i dag 25 % av toppledelsen, 42 % av instituttlederne/deaner, og 58 % av direktørene på BI. I BIs Styre er kvinneandelen på 50 %, mens den utgjør 36 % i Kollegiet. Ved utgangen av 2014 utgjorde kvinner 28 % av faglige årsverk på BI. Andelen menn i administrative stillinger er 33 %.

3.3 Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK)

Handelshøyskolen BI har ikke mottatt midler i forbindelse med tiltak relatert til SAK.

3.4 Midler tildelt over kap. 281

Handelshøyskolen BI mottar ingen midler over kap. 281.

4 Styring og kontroll i virksomheten

4.1 Virksomhetsstyring

Handelshøyskolen BI vurderer fortløpende både stiftelsens organisasjon og systemer for å sikre optimal styring og kontroll.

Stiftelsens øverste organ er Styret. I tillegg har stiftelsen et Kontrollutvalg med eksterne representanter som har som hovedformål å etterse at styrets disponeringer er i tråd med gjeldende lover og regler og prinsippene for sunn foretaksstyring.

I 2014 har BI evaluert styringsorganene og deres mandater. I 2015 vil administrasjonen, Styret og Kontrollutvalget vurdere hvorvidt stiftelsen skal endre styringsstrukturen for ytterligere å forbedre dagens modell.

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

4.2 Internkontroll

4.2.1 Status

Handelshøyskolen BI er av den oppfatning at institusjonens kontrollorganer fungerer meget tilfredsstillende. Av den grunn velger BI, i tråd med rapporteringsretningslinjene, kun å avgi en begrenset tilstandsrapport.

Følgende eksterne organisasjoner har evaluert BI i 2014 og bekreftet en positiv status:

AACSB – amerikansk akkrediteringsinstitusjon, godkjent

PwC – ekstern revisor, ingen anmerkninger

Oslo kommune – Branntilsyn, ingen anmerkninger

4.2.2 Internkontrollsystemet

I tillegg til løpende driftsrapportering til øverste ledelse og styret, blir følgende evaluering forelagt styret til behandling en gang per år:

- Rapport fra Bedrifts- og arbeidsmiljøutvalget som rapporterer fra vernerunder og sykefraværsundersøkelser.
- Rapport fra Læringsmiljøutvalget som rapporterer status på studentenes fysiske og psykiske læringsmiljø.
- Rapport om internkontroll og HMS fra administrasjonen.
- Rapport om studiekvalitet fra den faglige administrasjonen.
- Økonomisk stresstest i forbindelse med budsjettbehandling

Handelshøyskolen BI prioriterer internkontroll og risikostyring. Selvfølgelig har institusjonen et forbedringspotensial ved å ytterligere dokumentere standarder, prosesser og krav, men BI har både fokusert på å kartlegge og dokumentere prosesser og krav, samt å allokere egne ressurser til å etterse at organisasjonen praktiserer i henhold til kravene.

BI gjennomfører årlige risiko- og sårbarhetsanalyser innenfor flere fagdimensjoner og oppretter egne handlingsplaner for å begrense mulige skadeomfang eller for å unngå trusselen. Videre gjennomfører BI trening av ansvarlige ledere og gjennomføringsorganisasjonen som skal håndtere eventuelle kriser eller vanskelig situasjoner. I 2014 har BI gjennomført øvelser på alle studiesteder.

I forbindelse med den årlige budsjettprosessen foretar administrasjonen en økonomisk stresstest som presenteres for Styret. Denne testen er inkludert i kapitel V Vurdering av fremtidsutsikter.

5 Vurdering av fremtidsutsikter

5.1 Planer

5.1.1 Strategisk evolusjon

Handelshøyskolen BI er inne i en tid med strukturendringer, faglige prioriteringer, konsolidering av studieporteføljer og investeringer i digitalisering av læringsprosesser, forretningsprosesser og administrative prosesser.

Budsjettet for 2015 representerer i stor grad en videreføring av eksisterende strategi. BI skal fortsatt ha som mål for å være en ledende handelshøyskole i Europa kjennetegnet av faglig styrke og relevans. Samtidig gjenspeiler budsjettet administrasjonens vurdering av områder som må være på den strategiske agendaen for BI i året-, og i årene som kommer.

Det har de siste årene vært gjennomført faglige prioriteringer som har lagt føringer for rekruttering av faste faglige medarbeidere, for doktorgradsstipendiater og for post doktorer. BI skal fortsette arbeidet med å styrke den faglige attraktivitet. Det betyr at BI må fortsette med å prioritere hva man skal være gode på, og la det styre hvordan man rekrutterer og utvikler fagmiljøet på BI. Budsjettforslaget for faglig bemanning avspeiler dette.

BI skal arbeide for å styrke innflytelsen/betydningen (impact) på den internasjonale forskerarenaen, på studentenes læring og på forbedring av praksis i næringsliv og i offentlig sektor. Det er satt i gang et arbeid med formål å konkretisere hva styrking av BIs innflytelse/betydning (impact) vil ha som konsekvenser på institusjonsnivå, på studienivå og på individnivå.

Handelshøyskolen BIs internasjonale posisjon og rolle skal styrkes. BI skal være attraktive for de beste studentene, de beste forskerne og de beste handelshøyskolene å samarbeide med. I tillegg skal de viktigste bedriftene ønske å jobbe sammen med oss. Dette innebærer en konkretisering av hva internasjonalisering betyr for ulike deler av vår virksomhet. Som en konsekvens av dette er det lagt inn en videreføring/utvidelse av ordningen med presidential scholarships i budsjettforslaget. Det vil også bli opprettet et internasjonalt advisory board.

Det har vært gjennomført konsolidering av BIs studie- og kursporteføljer på alle nivå. Dette arbeidet vil bli videreført i 2015. En utfordring for BIs ledelse og organisasjon i det kommende året vil være å kombinere videre konsolidering og prioritering med utvikling av nye studier, og aktiviteter som styrker BIs posisjon nasjonalt og internasjonalt.

BI skal styrke fasilitering av læring og implementere digitale forretningsmodeller. Det har de siste årene blitt gjennomført store investeringer i digitalisering av læringsprosesser, forretningsprosesser og av administrative prosesser. BI står midt i implementering av digitalisert og automatisert søker-opptaksprosess (SOPP), i digital eksamensprosess (DIGIEX) og i videre utvikling av CRM. I tillegg arbeides det med konseptualisering av erfaringer fra over 50 pilotprosjekter for utprøving av nye konsepter for pedagogikk og fasilitering av studentenes læring. BIs ledelse vil følge disse investeringene tett i det kommende året for å påse at vi sikrer god implementering av det BI har besluttet iverksatt, og for å sikre at videre investeringer prioriteres og besluttes på en god måte. Dette handler

om å sikre en bedre overføring av løsninger fra prosjektorganisasjon til linjene. Særlig vil det være oppmerksomhet på konsekvensene digitalisering av læringsprosesser, forretningsprosesser og av administrative prosesser vil ha på organisering, kapasitet og kompetanse.

Hverdagen i BI består av mange små beslutninger, innenfor og på tvers av linjene i organisasjonen. Tydelighet omkring «hva som gjelder» på alle nivå i BIs organisasjon er en forutsetning for at alle disse små beslutningene skal bevege oss i den retningen strategien peker ut. BI må sikre at organisasjonen har motiverte medarbeidere og at vi har god gjennomføringsevne. Med dette som begrunnelse er det satt i gang arbeid med utvikling av ledere og ledergrupper på nivå 2 og 3 i organisasjonen.

BIs økonomi er i dag avhengig av en stor aktivitet på bachelornivå, mens vårt internasjonale renommé er avhengig av at vi lykkes med aktiviteter på master- og executive nivå. Det siste tiåret har BI nytt godt av en periode med store ungdomskull. I løpet av de neste 10 årene vil størrelsen på ungdomskullene reduseres med 8-9 prosent. Dette betyr at rekrutteringsgrunnlaget i det norske ungdomsmarkedet vil bli mindre. Å opprettholde nivået på antall bachelorstudenter vil i praksis bety at BI må øke markedsandelen. Dette vil bli en krevende oppgave. BIs ledelse vil med dette som utgangspunkt legge økt fokus på hvilke investeringer som må gjøres for å møte disse utfordringene i årene framover. På kort sikt vil det handle om å investere for å opprettholde antall studenter og øke den internasjonale andelen på bachelornivå. Det vil handle om å investere i en økning av antall studenter og den internasjonale andelen på masternivå, og det vil handle om å investere i en enda mer markedsorientert portefølje og i bedret lønnsomhet på executivenivå.

5.1.2 Budsjett 2015

Handelshøyskolen BIs budsjett for 2015 representerer selvfølgelig en kontinuitet fra tidligere års beslutninger og resultater. Resultatbudsjettet utgjør det beste finansielle estimatet av stiftelsens planer for 2015. Business-as-usual utgjør brorparten av budsjettet. Når det er sagt, så representerer 2015 det første budsjettåret for den nye ledelsen ved Handelshøyskolen BI.

Inge Jan Henjesand har som ny rektor satt i gang et arbeid med å gjennomgå Handelshøyskolens strategi. Dette arbeidet vil både foregå som en dialog med styret, men ikke minst som en inkluderende prosess med hele organisasjonen. Det innebærer ikke en full strategiprosess hvor man starter med helt blanke ark, men en styrt involvering der enkeltmiljøer og grupper inviteres til å gi sine bidrag til utvalgte temaer eller fokusområder i strategien. Siden strategien fortsatt er i støpeskjeen ved inngangen til det nye budsjettåret, reflekterer 2015-budsjettet i liten grad nye strategiske initiativer og mer en forsterkning eller nedtoning av allerede igangsatte tiltak.

5.1.2.1 Økonomisk fundament

At økonomisk styrke skal gi Handelshøyskolen BI handlingsrom og muligheter til å investere i sterke fagmiljøer og i infrastruktur som forsterker vår evne til å levere effektiv storklassepedagogikk og effektive læringsmiljøer for våre studenter og faglige, står fortsatt som et viktig element i BIs strategiske planer.

I budsjettet for 2015 planlegger BI med et overskudd på 50 millioner kroner. Dette resultatet utgjør en resultatgrad på 3,5 %. Tidligere beslutninger i styret om å investere i blant annet digitalisering av virksomheten bidrar til en vesentlig økning i avskrivninger og kompetansebyggingskostnader innen IT. Som for budsjettåret 2014, utgjør avskrivninger hele 100 mNOK. Dette er i overkant av 30 mNOK mer enn ved et normalår. Korrigert for dette viser den underliggende driften en resultatgrad på 5,0 %, hvilket er helt i tråd med den langsiktige målsetningen.

Hovedmålsetningene i 2015-budsjettet er at bacheloromsetningen skal holde stand med årets, en forventet økning i antall MSc-studenter, både totalt og andel utenlandske, samt at Executive-området skal forbedre lønnsomheten sammenliknet med inneværende år.

I desember 2012 vedtok styret å legge ned driften ved studiestedene i Drammen og Kristiansand. Aktiviteten i Drammen er nå fullstendig opphørt, mens de siste studentene gjennomfører avsluttende semester våren 2015 i Kristiansand. Både BI og ikke minst studentorganisasjonen BIS har bidratt til at studiemiljøet har kunnet blomstre, selv med et synkende antall studenter.

BIs likviditetssituasjon er ved fremleggelse av budsjettet tilfredsstillende. Budsjettbehandlingen for 2014 la opp til et nøytralt investeringsbudsjett. Av den grunn har skolens likviditetssituasjon utviklet seg noe positivt gjennom det siste året. For 2015 planlegges en ytterligere innstramning i investeringsaktivitetene, med en tilsvarende positiv effekt på likviditetsbalansen.

BI har i 2014 engasjert DTZ til å foreta en verdivurdering av BIs samlede eiendommer i Nydalen. Basert på deres analyse er det rimelig å anta en markedsverdi av bygningsmassen på 2.600 mNOK.

5.1.2.2 Læringsmiljø

Handelshøyskolen BI prioriterer læringsmiljøet. Skolens læringsmiljøutvalg leverer en samlet rapport til styret hvert år. I 2014 ble det ikke fremlagt noen kritikk av det fysiske læringsmiljøet. Av den grunn ble det heller ikke lagt frem krav eller ønsker til investeringer i det fysiske læringsmiljøet.

Det er flere aktiviteter som er planlagt for 2015 som vil påvirke læringsmiljøet positivt. Fortsatt vil digitalisering være et vesentlig moment. DigiEx vil levere ny funksjonalitet til sommerens eksamener og innen den tid vil da de fleste eksamensformer være digitalisert. Dette er svært ønsket blant våre studenter.

Videre vil antall kurs som «flippes» utvides i 2015. Njål Fodnes sin vellykkede pilot med flipped classroom i statistikk, skal benyttes som mal i flere kurs. Det er også planlagt med pilotmidler for pedagogisk nyvinning i 2015.

Som det også omtales under investeringskapitlet, vil ombygging av kantiner og kjøkken stå sentralt i 2015. BI har i 2014 gjennomført et prosjekt for å endre serveringskonseptet i Nydalen. Med bred deltakelse fra studenter og ansatte, vil både studenters og ansattes kantiner endres til det bedre i løpet av våren. Nye konsepter og nye leverandører vil bidra til å heve serveringsstandarden betydelig.

5.1.2.3 Faglig spissing og bemanning

Hovedprioriteringene er dokumentert i Olsson-utvalgets rapport vedrørende faglig rekruttering. Dette innebærer at budsjett for 2015 gjenspeiler planene som ble lagt på bakgrunn av utvalgets rapport.

I budsjettet for 2015 er de planlagte aktivitetene knyttet til ekstern finansiert forskning redusert betydelig. Det er dog satt inn ekstra ressurser i organisasjonen for å øke BIS evne og mulighet for både å søke og kvalifisere til EUs rammeprogram for forskningsfinansiering.

Det er i 2015 budsjettet med følgende uttak fra Instituttens forskningsutviklingsfond:

Finansiell økonomi	1 564 000
Regnskap, revisjon og juss	89 000
Samfunnsøkonomi	223 000
Ledelse og organisasjon	392 000
Innovasjon og økonomisk organisering	270 000
Strategi og logistikk	963 000
Kommunikasjon, kultur og språk	514 000
Markedsføring	1 758 000
Sum forskningsfond 2015	5 773 000

Følgende gaveprofessorater er inkludert i budsjettet for 2015:

Gaveprofessorater			
Internasjonal strategi og ledelse	Ø Fjeldstad	Telenor	1 420 000
Utvikling og kunnskapsformidling om den maritime næringen	T Reve	W. Wilhelmsen	1 562 500
Senter for Samvirkeforskning	P.I Olsen/ E Nybak	Tine/ Nortura	1 520 000
Sum			4 502 500

I forbindelse med digitalisering av viktige prosesser har BI de siste to årene hatt bortimot 30 årsverk tilknyttet prosjektene. For 2015 trekkes investeringsaktiviteten ned. Dette vil medføre at flere årsverk frigjøres til ordinære driftsoppgaver.

I tillegg avsettes det midler for å forlenge enkelte engasjementer og å ansette mellom fire og fem administrative årsverk. Prioritet vil bli gitt til å styrke enheter som rekrutterer studenter i et stadig mer konkurranseutsatt marked, samt innenfor It-utvikling hvor BI fortsatt vil ha en betydelig portefølje i årene fremover.

5.1.2.4 Studier på internasjonalt toppnivå

Handelshøyskolen BI opplevde i 2014 å motta AACSB-akkreditering og dermed også kvalifisere for Triple Crown. I 2015 står re-akkreditering av EQUIS for tur. BI har for første gang kunnet velge det alternative fast-track, Special Re-accreditation. Dette alternativet innebærer en mer strategisk tilnærming hvor kun den sentrale ledelsen er medvirkende ved besøket. For øvrig er dokumentasjonsprosessen tilsvarende vanlig re-akkrediteringsløp.

Det er i budsjettåret 2015 ikke planlagt større endringer i program- eller produktporteføljen. For heltidsstudier er det planlagt med et tilsvarende opptak som i 2014, samt at progresjon fra første til andre og andre til tredje år baserer seg på den samme progresjonsstatistikken.

Executive har vært igjennom et år hvor store, viktige kunder som Statoil og Aibel har meldt avbud fra avtalte programmer. For 2015 har fokuset vært å sikre en øket fortjenestemargin innenfor alle produktområder på Executive.

Rett før fremleggelse av budsjettet presenterte Financial Times sin oppsummerende skolerangering for 2014. Handelshøyskolen BI klatrer seks plasser fra 44 til en all-time-high 38. plass. NHH klatrer også og endte fornøylig nok på en delt 38. plass med BI.

5.1.2.5 Budsjettmessige høydepunkt

		2012	2013	2014	2015	Årlig vekstrate	2015
Statsstøtte	mNOK	228,2	246,2	256,5	263,2	3,6 %	2,6 %
Statsstøtte	%	16,9 %	17,6 %	17,9 %	18,3 %	n/a	n/a
Heltidsstudenter	år 1	4487	4575	4432	4 514	0,2 %	1,9 %
Heltidsstudenter	år 2	3651	3345	3524	3 413	-1,7 %	-3,1 %
Heltidsstudenter	år 3	2801	2806	2669	2 811	0,1 %	5,3 %
Studieavgifter	mNOK	1 052,0	1 055,9	1 075,5	1 078,2	0,6 %	0,3 %
Lønnsvekst	%	5,0 %	3,5 %	3,5 %	3,0 %	n/a	n/a
Årsresultat	mNOK	47,8	43,8	42,1	50,3	1,3 %	19,5 %
Resultatmargin	%	3,5 %	3,1 %	2,9 %	3,5 %	n/a	n/a
Netto kontantstrøm	mNOK	2,0	-20,0	72,6	75,8	n/a	n/a
					2015		
Uttak forskningsfond	mNOK				5,7		
Investering digitalisering	mNOK				30,0		
Investering i serveringskonsept	mNOK				24,0		
Investering i infrastruktur	mNOK				16,0		

5.1.2.6 Resultatbudsjett Stiftelsen Handelshøyskolen BI

BI HANDELSHØYSKOLEN		Budsjett		Endring	
	2014	2015	mNOK	%	
Statstilskudd	256,6	263,3	6,7	3 %	
Studieavgifter	1 075,5	1 078,2	2,7	0 %	
Oppdragsforskningsinntekter	24,5	21,9	-2,6	-11 %	
Andre driftsinntekter	74,8	74,6	-0,2	0 %	
Sum eksterne driftsinntekter	1 431,4	1 438,0	6,6	0 %	
Lønnskostnader	616,4	634,4	18,0	3 %	
Sosiale kostnader	165,4	172,1	6,7	4 %	
Husleie/drift lokaler	121,5	122,8	1,3	1 %	
Ansk. Drift/vedlikehold maskiner	39,4	33,1	-6,3	-16 %	
IT-kostnader	60,2	51,4	-8,8	-15 %	
Kjøp av tjenester	46,1	44,5	-1,6	-3 %	
Bøker, litteratur og abonnementer	17,4	17,7	0,3	2 %	
Telefon og porto	15,1	13,4	-1,7	-11 %	
Reise, konferanse- og møtekostnader	43,8	43,1	-0,7	-2 %	
Markedsføringskostnader	53,9	55,3	1,4	3 %	
Andre driftskostnader	53,9	53,5	-0,4	-1 %	
Avskrivninger	100,3	100,1	-0,2	0 %	
Sum driftskostnader	1 333,3	1 341,4	8,1	1 %	
Driftsresultat	98,1	96,6	-1,5	-2 %	
Finansposter	56,0	46,4	-9,6	-17 %	
Resultat før skatt	42,2	50,2	8,0	19 %	
Skatt utleievirksomhet	-	-	-	0 %	
Resultat etter skatt	42,2	50,2	8,0	19 %	
Resultatmargin	2,9 %	3,5 %			
Statsstøtteandel	17,9 %	18,3 %			

5.1.2.7 Investeringsbudsjett

I 2014 har Handelshøyskolen BI gjennomført en større undersøkelse i organisasjonen. Enheten Kontinuerlig Forbedring intervjuet over 40 medarbeidere fra alle nivåer og alle vesentlige funksjonsområder. Arbeidet avdekket en rekke interessante forbedringsforslag. I tillegg kom det frem tydelige signaler om at organisasjonen er endrings- og prosjekttrett. Mange medarbeidere har rapportert at det er vanskelig å levere tilfredsstillende kvalitet når man både praktiserer nye prosesser i nye systemer og ivaretar kontrollen med gamle rutiner.

Som en konsekvens av signalene som Kontinuerlig Forbedring rapporterte, har administrasjonen valgt å prioritere videreutvikling og finpuss på eksisterende løsninger fremfor nyutvikling i det kommende årets investeringsprogram. Allikevel er det slik at blant annet DigiEx er i et allerede langtkommet utviklingsløp som avsluttes med produksjonssetting av ny funksjonalitet våren 2015. Dette vil selvsagt gjennomføres som planlagt. Utover det, er det utvidet bruk og organisatorisk implementering som vil prioriteres.

I 2015 har BI vært ti år i Nydalen. I budsjettåret løper eksisterende kantinekontrakt ut. Som en arv fra utbygger, overtok BI en tiårskontrakt som ga Eurest enerett på servering over hele campus. I 2014 har BI gjennomført en større anbudsrunde og nye kontrakter er inngått.

Det er valgt et konsept med konkurranse mellom tilbydere, noe kortere kontrakter og ikke minst at BI skal eie produksjonsutstyret. I tillegg er det innvilget husleiefri for kantineområdet. Basert på omfattende prøvesmaking og gode forhandlinger, loves det bedre og billigere servering både for studenter og ansatte.

Det nye serveringskonseptet krever ombygging av kjøkkenområder, kantine og spisearealer. Dette gjennomføres våren og sommeren 2015, slik at alt er klart til semesterstart på høsten.

Forslag til investeringsbudsjett for 2015:

	Ramme	
	Nedre	Øvre
Digitalisering		
DigiEx	15 000	20 000
Videreutvikling eksisterende	8 000	10 000
Infrastruktur		
Serveringskonsept/ kantine	20 000	24 000
Annet IT/ facility	16 000	16 000
SUM INVESTERINGSRAMME	59 000	70 000

I tillegg anbefales det å avsette opptil 15 mNOK som ytterligere ramme som kan fordeles hvis søkertall og prognoser viser utvikling lik budsjett i mai-juni 2015.

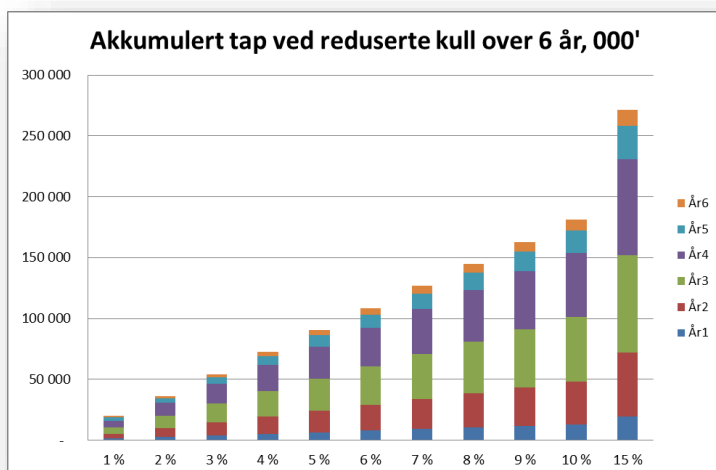
Det budsjetterte årsresultatet og investeringsbudsjettet gir en likviditetssituasjon i 2015 som er i henhold til BIs langsiktige målsettinger om positiv likviditetsutvikling.

5.1.3 Stresstest

Administrasjonen har også i år utarbeidet en stresstest av Handelshøyskolen BIs budsjett. BIs økonomi er preget av langsomt bevegelige størrelser, men BIs økonomi er sensitiv overfor endringer i opptaket.

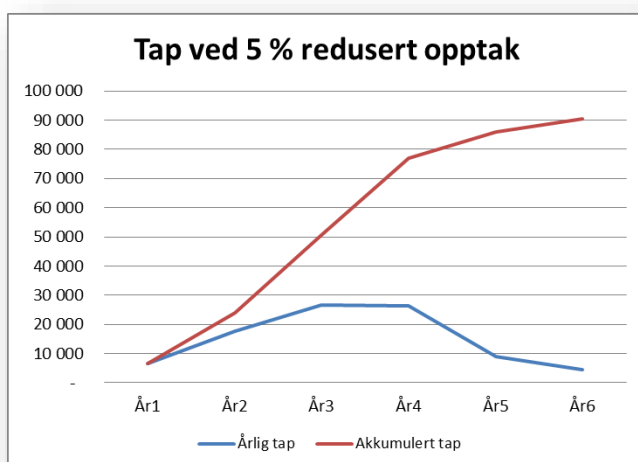
5.1.3.1 Opptakssensitivitet

Analysen viser hva som skjer med BIs økonomi hvis studentopptaket for heltid, bachelor og MSc, reduseres med ulike prosentsetser. Alle andre størrelser holdes konstante. Reduksjonen i opptak forutsettes i analysen å vedvare i inntil 3 år, men grunnet den forsinkende effekt av at kullene er her i 2-3 år, så vises tapene BI må lide over en 6 års periode.

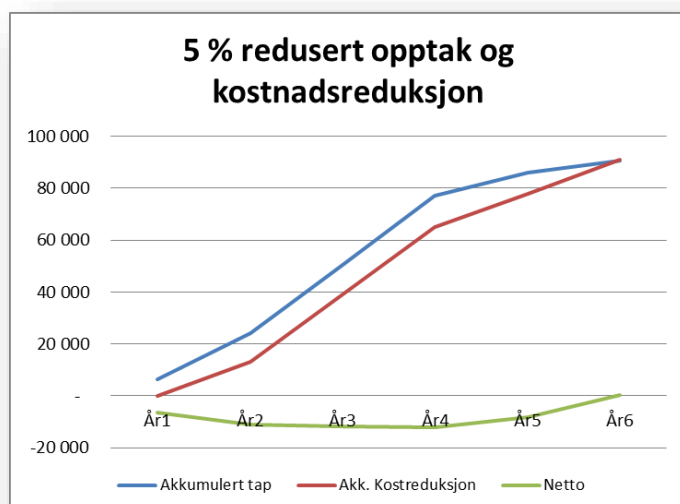


Grafen viser tydelig at de akkumulerte tapene som en konsekvens av 3 års redusert studentopptak, er betydelige. Ved 3 % reduksjon i studentopptak vil BI tape 54 mNOK over 6 år, hvis ikke kostnader reduseres som en konsekvens av aktivitetsreduksjonen. For 10 % og 15 % reduksjon over samme periode, vil tapene være henholdsvis 181 mNOK og 271 mNOK.

Videre viser grafen under, med eksempel på 5 % reduksjon i studentopptak over 3 år, at tapene akkumuleres raskt frem til år 4, for så å flate ut og synke etter år 6. Analysen indikerer at ved reduksjon i studentopptak i denne størrelsen, vil Handelshøyskolen BI få en negativ resultateffekt på hele 90 mNOK over en 6 års periode.



	År1	År2	År3	År4	År5	År6
Årlig tap	6 517	17 526	26 593	26 372	9 067	4 455
Akkumulert tap	6 517	24 043	50 636	77 009	86 075	90 531

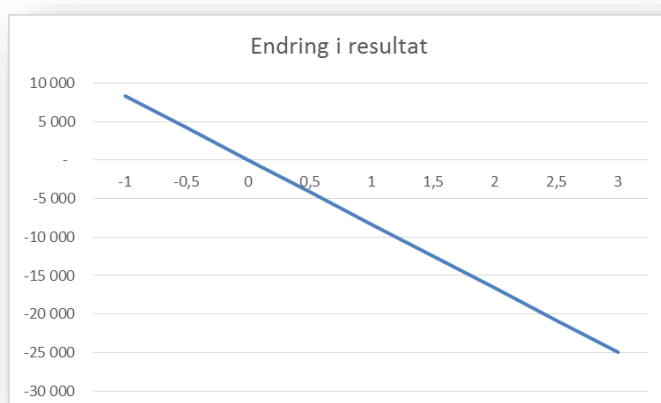


I den grad BI vil bli utsatt for en 5 % reduksjon i opptakene over 3 år, så vil kostnadsreducerende tiltak igangsettes. I den siste analysen er utgangspunktet det samme som over; 5 % reduksjon i opptak over 3 år og deretter tilbake til 100 %. I tillegg tas det hensyn til at BI reduserer totale kostnader med 1 % år 2, 2 % i år 3 og 4 og 1 % de to siste årene. Med dette som utgangspunkt blir resultatet som følger:

Som man kan se av grafen, vil BI i et slikt scenario oppleve netto akkumulerte tap i 5 år, mens man i det 6 året nesten vil ha tatt igjen det tapte.

5.1.3.2 Rentesensitivitet

Handelshøyskolen BI er eksponert for en betydelig renterisiko grunnet pantelånet som finansierer campus i Nydalen. BIs sikringsstrategi angir at mellom 1/3 og 2/3 av låneporteføljen skal være sikret med rentebytteavtaler som konverterer flytende eksponering mot fast rente.



Ved inngangen til budsjettåret 2015 har BI et pantelån stort kroner 1.280 mNOK, hvorav 35 % av beløpet er sikret med rentebytteavtaler. Dette innebærer at en prosent svingning i rentenivå vil endre BIs årsresultat med 8,3 mNOK. Grafen under viser endringer i årsresultat ved ulike renteendringer.

5.1.3.3 Markedssensitivitet

I forbindelse med gjennomgangen av BIs strategi, har administrasjonen begynt arbeidet med å vurdere de ulike programområdenes mulige fremtidsutsikter.

Handelshøyskolen BI er avhengig av et høyt bacheloropptak. I årene som kommer vil ungdomskullenes størrelse flate ut og etter hvert synke. Det vil medføre at å opprettholde volum betyr å kapre markedsandeler i et marked hvor BI allerede er dominant.

Innenfor Master of Science er BI relativt små. Sammenliknet med for eksempel CBS, som har en omvendt pyramide med flere MSc-studenter enn bachelorstudenter, har BI et betydelig potensiale. Det er også innenfor dette programområdet hvor BI har størst muligheter til å slåss om de internasjonale, gode studentene.

Videre er det fortsatt usikkerhet i verdensøkonomien og også norsk næringsliv har begynt å merke utfordringene med stadig synkende oljepriser. Så langt er det kun oljenære virksomheter som har sett effekten, men et stabilt lavere prisnivå for olje vil få følger for hele næringslivet i Norge. Det vil være rimelig å anta at også BI møter utfordringer innen executive-området i så måte.

Eventuelt omstillingsbehov i norsk næringsliv vil utnyttes til det fulle av executive-apparatet og det er fullt mulig å se for seg en positiv etterutdanningseffekt også som en konsekvens av nedleggelser og omstilling i næringslivet.

5.3 Ny strategi for Handelshøyskolen BI

Handelshøyskolen BI har utarbeidet en ny strategi for perioden 2015-2018, som sammenfaller med perioden for inneværende rektor.

Strategien innebærer ingen større endringer i BIs forståelse av samfunnsoppdrag, tydelige profil som en handelshøyskole eller institusjonens internasjonale ambisjoner.

Ny strategi er utarbeidet på engelsk. Dette har flere årsaker. Internasjonalisering er en av tre viktige grunnpilarer i strategien, BI har en økende andel ikke norskspråklige ansatte og BI skal gjennom en re-akkrediteringsprosess med det europeiske akkrediteringsorganet EFMD (EQUIS-akkreditering) hvor ny strategi må presenteres på engelsk.



Strategic plan 2015 - 2018

BI Norwegian Business School's strategy for 2015-2018 sets the foundation for our business plan over the coming years. Our quest for providing studies of the highest quality in Europe requires strong capabilities and concentration in clearly defined areas. With a solid financial base, an adaptable and motivated organisation, we are well set to reach our ambitious goals.

Nevertheless, we are facing increasing competition from proactive players within the classic business school disciplines, both nationally and internationally and both in terms of students and faculty. We experience uncertain times in business and industry and we see challenging, but new possibilities in integrating digital technology in the way we teach and in the way we run our business.

The key to navigate in this landscape is a clear set of priorities that are addressed by a highly motivated and capable organisation and by high performing employees through good leadership practices.

Inge Jan Henjesand,
President

International – Impact – Interaction

The Norwegian business landscape is inherently international. Norwegian companies have international owners, employees, competitors, business partners and customers. Global companies across industries locate activities in Norway. Being a small and open economy, Norway is a perfect setting for developing and disseminating knowledge about how to do business in an international context. As a consequence, BI Norwegian Business School has to operate in an international manner, and all candidates from BI must be able to perform in an international business context.

The attractiveness of BI Norwegian Business School depends on the school's impact on international research, student's learning and practice in business and society. Recruiting excellent faculty, both in terms of research and teaching, attracting the best students and engaging in close relations with business and the public sector, will strengthen BI's brand nationally and internationally. This will increase the value of a BI diploma.

BI Norwegian Business School's key factor for success is the ability to engage in interaction on the international research arena, with students and alumni and with businesses and society. The quality of BI's activities depend on the quality of the interaction between faculty, between faculty and professional staff, between BI and students and between BI and business and society. Thus, enhancing interaction has to be a preferred management skill.

Our Purpose

BI - Building the knowledge economy

Empowering people – improving business

- by developing and disseminating research-based knowledge to students within the business school disciplines
- by impacting innovation, value creation and competitiveness in business and society
- by placing the business school disciplines in a wider societal, cultural, and political context

Our Core Resources and Capabilities

Highly committed faculty and professional staff

Market oriented and innovative culture

Inspirational learning environment

Extensive student and alumni base

Strong brand

Financial autonomy and latitude

Our Core Values

Student oriented

- BI employees put our students first

Academic freedom and integrity

- BI employees respectfully honour academic values

Respect, responsibility and ethical awareness

- BI employees manage power in a sustainable manner

Excellence in research, teaching and support services

- BI employees nurture a culture for improvement

Our Aspirations

BI Norwegian Business School ranks among the top 20 business schools in Europe

through

- Excellent research with an impact
- Attractive study programs
- Outstanding learning experience
- Preferred candidates delivered

measured by

- Academic discipline benchmarks
- Market success
- Accreditations
- Financial Times rankings
- Candidate placements

Six must Wins (that will enhance...)

At least four academic disciplines rated among top five in Europe

- ... International credibility
- ... Faculty impact
- ... Faculty recruitment

World class MSc, EMBA, PhD programmes and candidates

- ... International visibility
- ... Student impact on business practice
- ... Student recruitment

Programme delivery models aligned with high student expectations

- ... Student learning experience
- ... Student learning outcome
- ... Student recruitment

Six must Wins (that will enhance...)

Distinct BI candidate profile combining academic strength, skills and values

- ... Student learning experience
- ... Student employability
- ... Student impact on business practice

Professional delivery of high volume undergraduate and executive programs with high quality and relevance

- ... Student learning experience
- ... Student learning outcome
- ... Financial viability

Preferred knowledge partner for business and public sector

- ... National credibility and impact
- ... Student recruitment
- ... Student employability

Means to Win (and planned action...)

Strengthen faculty quality

- Target faculty recruitment (Olsson/Dalen committee)
- Enhance faculty management with a focus on performance management
- Develop PhD programme as a driving force in academic attractiveness

Strengthen programme quality

- Increase interaction between faculty, businesses and students in programmes
- Improve student and faculty exchange by creating strategic alliances with leading business schools
- Increase interaction between faculty, market divisions and quality assurance in programme development

Strengthen delivery quality

- Deliver cutting-edge teaching through stimulation of pedagogic development and innovation
- Improve learning outcome by more efficient individual follow up
- Create an inspirational 1st year experience

Means to Win (and planned action...)

Strengthen candidate quality

- Enhance MSc and EMBA student recruitment
- Integrate skills development, ethical and critical reasoning in programme requirements
- Increase international placement through career services

Strengthen relationship quality

- Increase number of internships and scholarships financed by corporate partners
- Increase number of chair professors in selected disciplines
- Establish programme advisory boards

Apply corporate best practices

- Utilise BI's China experience as template for further internationalisation
- Digitalise to automate and increase efficiency
- Ensure cross-functional quality

Implementation

Strategic alignment, coordination and implementation through..

- Cross organisational management focus
- Organisational involvement
- Clear priorities and target settings
- Action plans and follow ups
- Cross functional KPIs

6 Årsregnskap 2014

6.1 Innledning

6.1.1 Status regnskap

Vedlagt presenteres årsregnskap for 2014 for konsernet Handelshøyskolen BI og morselskapet Stiftelsen Handelshøyskolen BI. Regnskapet er endelig, revidert og komplett. Styret ved Handelshøyskolen BI godkjente regnskapet 13. mars 2015.

6.1.2 Endringer i regnskapsoppsett

I januar 2014 kjøpte Handelshøyskolen BI tilbake blokk D, den fjerde av fire bygninger som utgjør BI-bygget i Nydalen. Kjøpet ble gjennomført ved oppkjøp av to aksjeselskap for henholdsvis drift og hjemmel. Da BI er en stiftelse gis det ikke anledning til å fusjonere disse to aksjeselskapene inn i BI.

I henhold til regnskapsloven § 3-2, er Handelshøyskolen etter tilbakekjøpet pliktig til å utarbeide et konsernregnskap. Årsrapporten fra Handelshøyskolen BI vil med andre ord fra og med 2014 vise regnskap for morselskapet (tilsvarende Stiftelsen Handelshøyskolen BI), datterselskaper og et konsernregnskap for konsernet Stiftelsen Handelshøyskolen BI hvor eventuelle transaksjoner mellom mor og døtre er eliminert.

Tilbakekjøpet og konserndannelsen innebærer ingen endringer av juridisk eller styringsmessig art. Investeringen er begrunnet ut fra følgende argumentasjon:

D-blokka er en integrert del av bygningsmassen som utgjør Nydalen Campus og blokka har en svært synlig fasade mot BIs indre atrium. Dette innebærer at aktiviteten og forholdene i D-blokka preger studiemiljøet ved BI og også omdømmet til campusen.

6.2 Resultatregnskap

Morselskap:		Resultatregnskap 1.1.-31.12.		Konsern:
2014	2013	Note	NOK 1.000	2014
Driftsinntekter				
1 065 342	1 051 263		Undervisningsinntekter	1 065 342
38 478	53 598		Oppdragsforskningsinntekter	38 478
258 078	246 205	1	Statstilskudd	258 078
45 073	44 176	2, 9	Andre driftsinntekter	70 213
1 406 971	1 395 242		Sum driftsinntekter	1 432 111
Driftskostnader				
768 340	784 576	3, 7	Lønn og andre personalkostnader	769 543
90 660	68 949	5	Ordinære avskrivninger	100 084
514	805	12	Tap på fordringer	514
413 398	407 145	4, 9	Andre driftskostnader	416 658
1 272 913	1 261 476		Sum driftskostnader	1 286 799
134 058	133 766		Driftsresultat	145 312
Finansinntekter og -kostnader				
24 362	6 130	9	Finansinntekter	17 931
-51 472	-65 996	6, 9	Finanskostnader	-51 475
-27 110	-59 867		Netto finansposter	-33 544
106 949	73 900		Resultat før skatt	111 768
0	0	21	Skattekostnad skattepliktig virksomhet	-1 470
106 949	73 900		Årsresultat	110 298
Overføringer og disponering av årsresultat:				
-8 255	-4 739		Netto til / (fra) forskningsutviklingsfond	-8 255
0	-8 500		Netto til / (fra) fond for fysisk læringsmiljø	0
-5 200	-4 500		Netto til / (fra) fond for MSc og PhD stipend	-5 200
120 404	91 639		Overført til annen egenkapital	123 753
106 949	73 900		Sum disponert	110 298

6.3 Balanseregnskap

<i>Morselskap:</i>		Balanse 31.12.		<i>Konsern:</i>
2014	2013	Note	NOK 1.000	2014
EIENDELER				
Anleggsmidler				
166 977	115 370	5	Immaterielle eiendeler	166 977
1 556 647	1 580 142	5, 22	Bygninger, tekniske installasjoner, tomter	1 999 001
103 144	127 957	5	Maskiner, inventar, transportmidler	130 350
189 659	222	8	Langsiktige fordringer og plasseringer	502
280 296	3 586	10	Aksjer i datterselskaper	0
2 296 723	1 827 277		Sum anleggsmidler	2 296 830
Omløpsmidler				
631	504	11	Varebeholdning	631
113 588	104 409	9, 12	Kundefordringer og andre kortsiktige fordringer	113 251
150 751	109 615	13	Kontanter og bankinnskudd	158 414
264 969	214 528		Sum omløpsmidler	272 296
2 561 692	2 041 806		Sum eiendeler	2 569 126

<i>Morselskap:</i>		Balanse 31.12., forts.		<i>Konsern:</i>
2014	2013	Note	NOK 1.000	2014
EGENKAPITAL OG GJELD				
Innskutt egenkapital				
1 300	1 300	14	Stiftelsens kapital	1 300
Opptjent egenkapital				
50 456	63 912	14	Fond	50 456
438 025	482 601	14	Annen egenkapital	441 614
488 482	546 513		Sum opptjent egenkapital	492 070
489 782	547 813		Sum egenkapital	493 370
7 549	7 191	15	Bundne fond	7 549
Avsetning for forpliktelser				
0	0	21	Utsatt skatt	3 692
468 558	337 204	7	Pensjonsforpliktelser	468 558
21 342	22 086	17	Andre avsetninger for forpliktelser	21 342
489 900	359 290		Sum avsetning for forpliktelser	493 592
Langsiktig gjeld				
1 276 500	840 000	16	Pantelån	1 276 500
1 276 500	840 000		Sum langsiktig gjeld	1 276 500
Kortsiktig gjeld				
50 488	51 942	9	Leverandørgjeld	48 349
57 791	57 830		Skyldige offentlige avgifter	57 487
189 682	177 740	9, 20	Annen kortsiktig gjeld	192 278
297 961	287 512		Sum kortsiktig gjeld	298 114
2 561 692	2 041 806		Sum egenkapital og gjeld	2 569 126

6.4 Kontantstrømsanalyse

	Morselskap		
	2014	2013	2012
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter			
Resultat før skatt	106 949	73 900	62 112
Ordinære avskrivninger	90 660	68 949	56 809
Tap/(gevinst) salg anleggsmidler	-12 386	-227	-
Endring i varer, kundefordringer og leverandørgjeld	-10 759	-21 732	6 797
Endringer i andre tidsavgrensningsposter	-22 109	21 775	75 516
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	152 356	142 666	201 234
Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter			
Investeringer i varige driftsmidler	-93 980	-150 172	-85 779
Salg av varige driftsmidler (salgssum)	284	484	-
Inn-/utbetaling på kortsiktige lånefordringer			
Inn-/utbetaling på langsiktige lånefordringer	-189 157	634	1 319
Innbetaling ved salg/likvidasjon av aksjer	15 233		
Kjøp av aksjer	-280 098		
Endring i andre investeringer	-0		
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	-547 719	-149 054	-84 459
Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter			
Opptak av ny gjeld (kortsiktig og langsiktig)	460 000		
Nedbetaling av gjeld	-23 500	-30 500	-100 500
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	436 500	-30 500	-100 500
Netto endring i likvider i året	41 137	-36 889	16 275
Kontanter og bankinnskudd per 01.01	109 615	146 504	131 041
Tilgang likvider ved fusjon			
Kontanter og bankinnskudd per 31.12	150 751	109 615	147 316

6.5 Noter til regnskapet

(Alle tall i de påfølgende notene er i 1 000 NOK hvis ikke annet er angitt.)

Regnskapsprinsipper

Årsregnskapet er utarbeidet i henhold til regnskapsloven og god regnskapsskikk i Norge. De vesentligste regnskapsprinsippene er beskrevet nedenfor.

Konsernregnskapet omfatter morselskapet Stiftelsen Handelshøyskolen BI og datterselskapene BI-bygget D-Blokka AS, Bedriftsøkonomisk Institutt AS, Studentene Hus Nydalen AS, Sandakerveien 116-118 AS og Sandakerveien D-Blokka AS.

Av disse har verken Bedriftsøkonomisk Institutt AS, Sandakerveien D-Blokka AS, Studentenes Hus AS eller Sandakerveien 116-118 AS hatt aktivitet i 2014. Det vises for øvrig til note 10.

a) Konsolideringsprinsipper

Konsernregnskapet er utarbeidet som om konsernet er en økonomisk enhet. Regnskapet inkluderer Stiftelsen Handelshøyskolen BI og selskaper hvor Stiftelsen har bestemmende innflytelse. Bestemmende innflytelse oppnås normalt når konsernet eier mer enn 50 % av aksjene i selskapet, og konsernet er i stand til å utøve faktisk kontroll over selskapet.

Transaksjoner og mellomværende mellom selskapene i konsernet er eliminert. Konsernregnskapet er utarbeidet etter ensartede prinsipper ved at datterselskap følger de samme regnskapsprinsipper som morselskapet.

Kostprisen på aksjer i datterselskaper er eliminert mot egenkapitalen i datterselskapet på overtagelsestidspunktet.

Notetabellene er utarbeidet for konsernet for 2014 og for morselskapet de to siste årene.

b) Inntektsføringsprinsipper

Undervisningsinntekter inntektsføres i takt med gjennomføringen av normert studieplan. Statstilskudd periodiseres tilsvarende. Oppdragsforskningsinntekter og andre driftsinntekter periodiseres i takt med leveransen av tjenesten. BI mottar offentlige tilskudd til forskningsprosjekter. Tilskuddene blir inntektsført i takt med fremdriften på prosjektene.

Inntektsføring av husleie skjer i henhold til utleieperiode og felleskostnader inntektsføres med et å konto beløp. Felleskostnader avregnes ved årets slutt.

c) Klassifisering og vurdering av eiendeler og 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 henholdsvis anleggsmidler og langsiktig gjeld.

d) Fordringer

Fordringer er oppført i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap gjøres så vidt mulig på grunnlag av individuelle vurderinger av de enkelte fordringene. I tillegg gjøres det for øvrige kundefordringer en uspesifisert avsetning for å dekke antatt tap.

e) Varebeholdning

Varebeholdningen er verdsatt til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Det foretas nedskrivning for påregnelig ukurans.

f) Aksjer og obligasjoner

Aksjer og obligasjoner bestemt til varig eie eller bruk er oppført i balansen som anleggsmidler. Disse er vurdert til kostpris med mindre forhold som ikke anses å være av forbigående karakter har betinget en lavere vurdering.

Kortsiktige plasseringer av overskuddslikviditet (likvide aksjer og andeler vurdert som omløpsmidler) vurderes til virkelig verdi på balansedagen. Mottatt utbytte og andre utdelinger fra selskapene inntektsføres som annen finansinntekt.

g) Varige driftsmidler

Varige driftsmidler balanseføres og avskrives dersom de har levetid over 3 år og har en kostpris som overstiger kr 100 000. Direkte vedlikehold av driftsmidler resultatføres løpende under driftskostnader, mens påkostninger tillegges driftsmidlenes kostpris og avskrives i takt med disse. Utskiftninger av hele driftsmidler blir balanseført.

I skatteregnskapet følges skattelovens vurderingsregler i forhold til aktivering, og driftsmidler som antas å ha en brukstid over tre år og har en kostpris på over kr 15 000 aktiveres.

h) Pensjoner og pensjonsforpliktelser

Bl's tjenestepensjonsordning oppfyller lovens krav om tjenestepensjon. Bl's ansatte er delvis tilknyttet Statens Pensjonskasse (SPK) og delvis private ordninger gjennom Storebrand. Bl benytter IAS 19 i henhold til NRS 6A.

Pensjonsordningen i SPK er forsikringsteknisk oppbygget. Ordningen er imidlertid ikke fondsbasert, men utbetaling av pensjoner er garantert av staten iht. pensjonslovens § 1. Premiefastsettelse og beregning av pensjonsforpliktelsene skjer etter actuarielle prinsipper. Beregnede pensjonsmidler gir en avkastning som tilsvarer statsobligasjonsrenten. Ordningen anses iht. NRS som en ytelsesplan.

Pensjonskostnader og pensjonsforpliktelser beregnes etter lineær opptjening på basis av forutsetninger om diskonteringsrente, fremtidig regulering av lønn, endringer i pensjoner og ytelser, avkastning på pensjonsmidler samt aktuarmessige forutsetninger om dødelighet, frivillig avgang m.v.

Endringer i forpliktelsen som skyldes endringer i pensjonsplaner amortiseres over antatt gjennomsnittlig gjenværende opptjeningstid. Endringer i forpliktelsen og pensjonsmidlene som skyldes endringer i og avvik mot beregningsforutsetningene (estimatendringer) føres mot egenkapitalen.

Pensjonskostnad inngår i lønn og andre personalkostnader.

I tillegg til de sikrede forpliktelsene er det beregnet usikrede forpliktelser knyttet til ansatte som har gått ut i AFP.

i) Forskningstermin

Heltidsansatte i vitenskapelige stillinger ved Handelshøyskolen BI har rett til forskningstermin hvert 6. år. Dette innebærer ett år med forskningsplikt og fritak fra undervisning. Søknad om forskningstermin skal godkjennes av viserektor, er tilpasset budsjettprosessen og de ulike aktivitetsplaner. Lønn under en medarbeiders forskningstermin anses som kostnader til nødvendig kompetanseoppbygging og resultatføres som ordinær periodekostnad.

j) Tapskontrakter

En tapskontrakt anses å foreligge dersom BI har en bindende kontrakt som har estimert negativ netto nåverdi. Tapskontrakter regnskapsføres som en forpliktelse etter beste estimat.

k) Skatt

BI er ikke en skattepliktig stiftelse, men er skattepliktig for utleie av lokaler.

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter både periodens betalbare skatt og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt er beregnet med 27 % på grunnlag av de midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier samt skattemessig underskudd til fremføring ved utgangen av regnskapsåret. Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverserer eller kan reverseres i samme periode er utlignet. Netto utsatt skattefordel balanseføres i den grad det er sannsynlig at denne kan bli nyttegjort.

Alle datterselskapene er skattepliktige.

I) Rentebytteavtaler

BI benytter rentebytteavtaler for å sikre fremtidige rentebetalinger på langsiktig lån og behandles regnskapsmessig som sikring. Kontantstrømmene fra rentebytteavtalene sammenstilles med rentebetalingene knyttet til langsiktige lån. Rentebytteavtalene balanseføres ikke.

Note 1 Statstilskudd

Statstilskuddets størrelse fastsettes i forbindelse med den årlige budsjettbehandlingen i Stortinget.

2014	2013	
110 512	108 289	Utdanningskomponenten kap. 260
350	800	BI Bank og Forsikring (Vox)
34 708	34 365	Forskningskomponenten kap. 260
112 508	102 751	Langsiktige og strategiske midler kap. 260
258 078	246 205	Sum statstilskudd

Note 2 Andre driftsinntekter

Andre driftsinntekter omfatter i hovedsak salg av kompendier og bøker, husleieinntekter, gaver og royaltyinntekter.

Morselskap			Konsern
2014	2013		2014
2 902	3 014	Trykkeri- og forlagsinntekter	2 902
27 851	24 917	Husleieinntekter	52 395
5 939	8 791	Offentlig og privat støtte og gaver	5 939
8 380	7 453	Andre inntekter	8 976
45 073	44 176	Sum andre driftsinntekter	70 213

Høsten 2012 besluttet BI å avvikle aktiviteten ved Studentenes Hus Nydalen. Dette innebar at husleieavtalen knyttet til Studentenes Hus ble transportert tilbake til BI, og BI startet arbeidet med å leie ut lokalene til andre næringsdrivende. Ved utgangen av 2014 er 950 m² ledig i Studentenes Hus. Disse arealene har vist seg vanskelige å leie ut. I A-blokka har det gjennom året kun vært en mindre endring i utleiearealene tilsvarende 36 m². I datterselskapet BI-Bygget D-Blokka var det ved utgangen av 2014 25% ledighet, tilsvarende 4.011 m².

Note 3 Lønn og andre personalkostnader

Godtgjørelse til daglig leder (rektor) i 2014 utgjorde kr 2 053 650. Andre skattepliktige ytelser utgjorde kr 63 711. Rektor er medlem av BIs ordinære pensjonsordning i Statens pensjonskasse. Netto estimert pensjonskostnad inkl. arbeidsgiveravgift for 2014 var kr 181 494. Rektor har etter avsluttet rektorperiode krav på ett års forskningstermin med rektorlønn. Det er ingen bonusavtale knyttet til daglig leder.

BI har ingen pensjonsforpliktelser overfor styrets medlemmer ut over at de ansattes representanter i styret er tilknyttet BIs ordinære pensjonsordninger. Styrehonorarer for 2014 er utbetalt som følger:

	Navn	Oppnevnt av	Valgperiode	Styre- honorar
Styreleder	Terje Venold	Styret	01.08.12-31.07.15	157 500
Nestleder	Maalfrid Brath	Styret	01.08.14-31.07.17	110 000
Styremedlem	Marianne Stenius	Styret	01.08.12-31.07.15	85 000
Styremedlem	Gunnar Bjørkavåg	Styret	01.08.13-31.07.16	120 000
Styremedlem	Pål Lauritzen	Vitensk. ansatte	01.08.13-31.07.15	85 000
Styremedlem	Ingunn Myrtveit	Vitensk. ansatte	01.08.12-31.07.14	85 000
Styremedlem	Silje Engeseth	Adm. ansatte	01.08.13-31.07.15	85 000
Observatør	Mats Gimming Myhre	Adm. ansatte	01.08.12-31.07.14	10 500
Styremedlem	Maren S. R. Sivertsen	Studentene	01.08.14-31.12.14	64 000
Observatør	Thomas Skovli	Studentene	01.08.14-31.12.14	10 500
Utbetalt til avtroppede styremedlemmer				35 000
Sum				847 500

Det er ikke gitt lån og/eller stilt sikkerhet for lån til daglig leder eller styrets leder.

Morselskap			Konsern
2014	2013		2014
621 742	626 272	Lønnskostnader	622 944
82 742	82 954	Arbeidsgiveravgift	82 742
42 915	55 734	Pensjonskostnader inkl. aga	42 915
20 941	19 616	Andre ytelser	20 941
768 340	784 576	Sum	769 543
818	831	Antall ansatte pr. 31.12.	818
734	740	Omregnet til årsverk	734

Honorar til revisor for 2014 er som følger:

	Morselskap	Konsern
Lovpålagt revisjon	kr 265 138	367 408
Utvidet finansiell revisjon	kr -	-
Andre attestasjonstjenester	kr 85 262	85 262
Skatterådgivning	kr 11 063	18 473
Annen bistand	kr 6 250	26 643
Sum	kr 367 712	497 785

Alle beløp i hele kroner og inkl. mva.

Note 4 Andre driftskostnader

<i>Morselskap</i>			<i>Konsern</i>
2014	2013		2014
117 442	122 836	Husleie og forvaltningskostnader ¹⁾	118 417
54 504	55 296	IT-kostnader	54 504
16 859	15 666	Bøker, tidsskrifter og div. abonnementer	16 859
49 824	50 202	Markedsføring	50 301
44 917	44 139	Reise- og møtekostnader	44 917
19 016	19 485	Kopiering og trykking	19 016
24 525	18 842	Støtte til studentorganisasjoner	24 525
12 862	14 549	Telefon-, porto- og fraktkostnader	12 875
43 936	32 703	Kostnader samarbeidende skoler	43 936
29 513	33 427	Diverse kostnader	31 308
413 398	407 145	Sum	416 658

¹⁾ Se også note 17.

Note 5 Varige driftsmidler

Driftsmidlene avskrives lineært over driftsmiddelets antatte levetid og etter følgende satser:

Immaterielle eiendeler	15-25 %
Transportmidler	20 %
Maskiner, inventar	10-20 %
Datautstyr	25 %
Bygninger	1,5 %

Personlig datautstyr som benyttes i undervisning, administrativt arbeid eller forskning resultatføres da det ut fra forventet slitasje og rask teknisk utvikling ikke kan sies å ha en levetid ut over tre år.

Morselskap:

	Immaterielle eiendeler	Maskiner, utstyr, transp.midler	Bygg Nydalen, Oslo	Tomt Nydalen, Oslo	Totalt
Kostpris 1.1	156 104	229 072	1 675 198	105 300	2 165 674
Tilgang	64 333	28 009	1 638	0	93 980
Avgang til kostpris	0	-21 748	0	0	-21 748
Kostpris 31.12	220 437	235 333	1 676 836	105 300	2 237 906
Akk. avskrivninger/nedskrivninger 1.1	25 995	115 854	200 356	0	342 205
Avskrivning/nedskrivning på avgang	0	-21 726	0	0	-21 726
Årets ord. avskrivn. og nedskrivn.	27 465	38 062	25 133	0	90 660
Akk. avskrivninger 31.12	53 460	132 190	225 489	0	411 139
Balanseført verdi 31.12	166 977	103 144	1 451 347	105 300	1 826 768

Innbyrdes endring i akkumulerte avskrivninger mellom immaterielle eiendeler og maskiner mv i forhold til regnskap 2013 skyldes at det ble foretatt en splitt mellom IKT og immaterielle eiendeler i januar 2014.

Konsern:

	Immaterielle eiendeler	Maskiner, utstyr, transp.midler	Bygg Nydalen, Oslo	Tomt Nydalen, Oslo	Totalt
Kostpris 1.1	156 104	260 923	2 124 235	165 300	2 706 562
Tilgang	64 333	31 050	5 558	0	100 941
Avgang til kostpris	0	-21 748	0	0	-21 748
Kostpris 31.12	220 437	270 225	2 129 793	165 300	2 785 755
Akk. avskrivninger/nedskrivninger 1.1	25 995	120 838	264 236	0	411 069
Avskrivning/nedskrivning på avgang	0	-21 726	0	0	-21 726
Årets ord. avskrivn. og nedskrivn.	27 465	40 763	31 856	0	100 084
Akk. avskrivninger 31.12	53 460	139 875	296 092	0	489 427
Balanseført verdi 31.12	166 977	130 350	1 833 701	165 300	2 296 328

I anleggsgruppen immaterielle eiendeler inngår IT-systemer og egenutviklede IT-løsninger.

Note 6 Finanskostnader

<i>Morselskap</i>			<i>Konsern</i>
2014	2013		2014
50 499	64 782	Renter pantelån	50 499
973	1 214	Andre renter og omkostninger	976
51 472	65 996	Sum finanskostnader	51 475

Note 7 Pensjoner

Ordningen i Statens pensjonskasse (SPK) omfatter 322 yrkesaktive personer og 74 pensjonister pr. 31.12.2014 (329 yrkesaktive personer og 52 pensjonister pr. 31.12.2013).

Ordningen i Storebrand omfatter 623 yrkesaktive personer og 124 pensjonister pr. 31.12.2014 (637 yrkesaktive personer og 120 pensjonister pr. 31.12.2013).

Forutsetninger lagt til grunn for beregningene (se også note g under regnskapsprinsipper):

	2014	2013
Diskonteringsrente	2,30 %	4,00 %
Årlig lønnsregulering	2,75 %	3,75 %
Årlig G-regulering	2,50 %	3,50 %
Årlig pensjonsregulering	1,75 %	2,75 %
Avkastning på pensjonsmidler SPK	3,14 %	3,00 %
Avkastning på pensjonsmidler Storebrand	3,20 %	4,00 %

For beregningen fra SPK er det i 2014 lagt til grunn en frivillig avgang som varierer fra ca 12,6 % for de yngste til ca 1,8 % for de eldste i ordningen. For beregningene fra Storebrand er det lagt til grunn en frivillig årlig avgang som varierer fra 95 % for de yngste til 0 % for de eldste i ordningen. Mange medlemmer som inngår i beregningen fra Storebrand er studenter som kun er ansatt under studietiden. Derfor er frivillig avgang høy for de yngste medlemmene i ordningen. Forutsetningene er tilsvarende de som ble benyttet i 2013.

BI er tilsluttet avtalefestet pensjon (AFP) som er en kollektiv pensjonsordning for privat sektor i Norge, og omfatter alle ansatte som jobber i bedrifter med tariffavtale der AFP inngår. I 2011 omfattet ordningen ca 650.000 arbeidstakere på landsbasis. AFP-ordningen er basert på et tredjepartssamarbeid mellom arbeidsgiverorganisasjoner, arbeidstakerorganisasjoner og staten. Staten dekker 1/3 av pensjonsutgiftene til AFP, mens tilsluttede foretak dekker 2/3. Alle BIs ansatte som er omfattet av pensjonsordningen i Storebrand er medlemmer i AFP-ordningen.

For å ha rett til avtalefestet pensjon (AFP) må medlemmet oppfylle flere vilkår. Blant annet må medlemmet på uttakstidspunktet være ansatt og reell arbeidstaker i et foretak tilsluttet ordningen. Medlemmet må ha vært sammenhengende ansatt de siste tre år og vært i et foretak tilsluttet ordningen i 7 av de siste 9 årene. Ved uttak vil det bli beregnet årlig pensjon på grunnlag av 0,314% av årlig pensjonsgivende inntekt opp til 7,1 G fra fylte 13 år til og med fylte 61 år. Ordningen administreres av Fellesordningen for AFP som også fastsetter og krever inn premie. Premien skal fastsettes slik at den er tilstrekkelig til å dekke løpende utgifter og dessuten gi grunnlag for opplegg av et pensjonsfond. Neste års premiesats er 2,2% av lønn mellom 1 og 7,1 G (1 G utgjør per 31.12.2014 kr 88.370).

Fellesordningen for AFP offentliggjør ikke anslag på fremtidige premiesatser, men legger til grunn at premien for ny AFP må økes over tid for å imøtekomme forventninger om økte utbetalinger med tilstrekkelig bufferkapital. Foretak som deltar i AFP-ordningen er solidarisk ansvarlig for to tredjedeler av pensjonen som skal utbetales til de arbeidstakerne som til en hver tid fyller vilkårene. Ansvarer gjelder både manglende innbetaling og dersom premiesatsen viser seg å være utilstrekkelig.

Regnskapsmessig er ordningen å anse som en ytelsesbasert flerforetaksordning. BI er ikke i stand til å identifisere sin andel av ordningens underliggende økonomiske stilling og resultat med tilstrekkelig grad av pålitelighet, og på denne bakgrunn regnskapsføres ordningen som en innskuddsordning. Dette innebærer at AFP-ordningen ikke er balanseført. Premier til ordningen kostnadsføres når de påløper. Tilskudd til AFP-ordningen inngår i regnskapslinjen lønnskostnader, og utgjorde i 2014 4,9 mkr (2,2 % av lønn mellom 1 og 7,1 G).

Periodens pensjonskostnad	2014				2013			
	SPK	Storebr sikrede ordninger	Storebr usikrede ordninger	Sum	SPK	Storebr sikrede ordninger	Storebr usikrede ordninger	Sum
Nåverdi av årets pensj.opptj. inkl aga	24 859	43 406	0	68 265	24 289	30 618	0	54 907
+ Rentekostnad av påløpt pensj.forpl.	21 908	21 840	18	43 766	18 985	17 806	30	36 820
- Estimert avkastning på pensj.midler	-16 620	-21 714	-6	-38 339	-14 287	-13 969	0	-28 255
+/- Administrasjonskostnader	785	0	0	785	431	0	0	431
Netto pensjonskostnad	30 932	43 532	12	74 476	29 419	34 455	30	63 903
+/- Resultatført planendring inkl aga	-22 646	0	0	-22 646	561	0	0	561
Pensj.kostn. inkl. arbeidsgiveravgift	8 286	43 532	12	51 830	29 980	34 455	30	64 465
- Herav ansattes andel (trukket i lønn)	-3 946	-4 969	0	-8 915	-3 896	-4 835	0	-8 731
Årets pensjonskostnad inkl aga	4 340	38 563	12	42 915	26 084	29 620	30	55 734

Pensjonsmidler og pensjonsforpliktelser	31.12.2014				31.12.2013			
	SPK	Storebr sikrede ordninger	Storebr usikrede ordninger	Sum	SPK	Storebr sikrede ordninger	Storebr usikrede ordninger	Sum
Estimert brutto pensjonsforpl. inkl aga	-640 043	-633 149	-222	-1 273 415	-564 624	-500 300	-847	-1 065 771
Estimert verdi av pensj.midler inkl aga	433 442	371 465	0	804 907	403 245	325 322	0	728 567
Netto pensjonsforpliktelse inkl aga	-206 601	-261 684	-222	-468 507	-161 379	-174 978	-847	-337 204
Ikke resultatført planendring inkl aga	0	-51	0	-51	0	0	0	0
Netto pensj.midler/(-forpl.) inkl aga	-206 601	-261 735	-222	-468 558	-161 379	-174 978	-847	-337 204

BI fører estimatavvik direkte mot egenkapitalen og i 2013 og 2014 er følgende ført mot egenkapitalen:

Pensjonsmidler og pensjonsforpliktelser	31.12.2014				31.12.2013			
	SPK	Storebr sikrede ordninger	Storebr usikrede ordninger	Sum	SPK	Storebr sikrede ordninger	Storebr usikrede ordninger	Sum
Estimatavvik mot egenkap. 31.12.	-72 475	-92 721	86	-165 110	-54 748	-66 026	93	-120 681

Note 8 Langsiktige fordringer og plasseringer

BI har følgende aksjeposter:

Beskrivelse	Selskap/fond	Antall	Pålydende	Eierandel og stemmeandel	Balanseført verdi
Aksjer	Oslo tech as (tidl. Forskningsparken AS), B-aksjer	55	55	1,20 %	0
Aksjer	Kikora AS	5 475	1,50	2,52 %	222
Aksjer	Papirbredden Innovasjon AS	98 000	1,02	1,95 %	0
Aksjer	Østfold Innovasjon AS	1	50	1,92 %	0
Aksjer	International School of Management ¹⁾	600	1	1,00 %	280
Sum					502

¹⁾ Pålydende i Litas

I begynnelsen av november 2013 signerte BI en avtale om nedsalg av sin aksjepost i International School of Management til 1,0 %. Kjøper var litauiske UAB Marijampolės Arvi. Avtalt kjøpesum for 99 % av aksjene var 3,01 mEUR, tilsvarende 27,2 mkr iht. kurs 31.12.2014 og fordeles på tre eiere. Kjøpesummen vil innbetales i tre avdrag med siste avdrag 31.12.2015. Transaksjonen ble gjennomført i februar 2014. Aksjeposten er flyttet fra aksjer i datterselskaper til langsiktige fordringer og plasseringer.

Note 9 Mellomværende med selskap i samme konsern m.v.

Det er bevilget et ansvarlig lån fra morselskapet til datterselskapet BI-Bygget D-blokka AS pålydende 189,1 mkr. Lånet løper avdragsfritt til 31.12.2023 og forrentes med 3 måneders NIBOR + 2,00% margin.

Mellomværende 2014:

	Kundefordringer	Andre fordringer
Foretak i samme konsern	570	0
Tilknyttet selskap	0	0
Felles kontrollert virksomhet	0	0
Sum	570	0

	Øvrig kortsiktig gjeld	Leverandørgjeld
Foretak i samme konsern	0	363
Tilknyttet selskap	0	0
Felles kontrollert virksomhet.	0	0
Sum	0	363

Vesentlige transaksjoner 2014:

	Salgsinntekter	Driftskostnader
Foretak i samme konsern	1 485	6 641
Tilknyttet selskap	0	0
Felles kontrollert virksomhet	0	0
Sum	1 485	6 641

	Renteinntekter	Rentekostnader
Foretak i samme konsern	6 638	0
Tilknyttet selskap	0	0
Felles kontrollert virksomhet.	0	0
Sum	6 638	0

Note 10 Aksjer i datterselskaper

Selskap	Antall	Pålydende	Eierandel og stemmeandel	Balanseført verdi
Bedriftsøkonomisk Institutt AS	100	1	100,00 %	100
BI-Bygget D-Blokka AS	229 100	1	100,00 %	280 055
Sandakerveien D-Blokka AS	300	1	100,00 %	45
Studentenes Hus Nydalen AS	100	2	100,00 %	0
Sandakerveien 116-118 AS	100	1	100,00 %	96
Sum				280 296

Høsten 2013 innledet BI forhandlinger med eier av D-Blokka i Nydalen, Union Investment Real Estate GmbH, med sikte på å kjøpe tilbake den siste delen av eiendomsmassen i Nydalen. Forhandlingene resulterte i en signert kjøpekontrakt 19.11.2013 med overtakelse av de to selskapene UIR Nydalen AS og UIR Sandakerveien AS som er henholdsvis driftsselskapet og hjemmelsselskapet bak D-Blokka. Kjøpesummen for selskapene var 280,1 mkr. Overtakelse fant sted 16.01.2014. Selskapene fikk etter overtakelsen nye navn, og heter i dag hhv. BI-Bygget D-Blokka AS (UIR Nydalen AS) og Sandakerveien D-Blokka AS (UIR Sandakerveien).

Note 11 Varebeholdning

Varebeholdningen består av beholdninger i trykkeri og forlag, herunder kompendier og rekvisita. Hele beholdningen er å regne som kurant.

Note 12 Kundefordringer og andre kortsiktige fordringer

2014	2013	
1 900	1 900	Avsetning til dekning av mulige tap 31.12
479	1 205	Konstaterte tap
36	-400	Endring i avsetning
514	805	Årets tap på fordringer

Fordringer med forfall senere enn ett år:

9 390	9 550	Lån til ansatte
-------	-------	-----------------

Note 13 Bundne skattetrekksmidler

2014	2013	
37 731	40 026	Avsatt på skattetrekkskonto

Se også note 9 for øvrige bundne bankinnskudd knyttet til ulike fond.

Note 14 Egenkapital

Morselskap:

Det er i morselskapet netto benyttet 8,3 mkr av forskningsutviklingsfondet i 2014. Årets resultat på 106,9 mkr er tilført annen egenkapital.

	Egen- kapital 1.1.2014	Årets effekt estimat- avvik pensjoner	Årets tilførsel fond	Årets forbruk fond	Års- resultat	Egen- kapital 31.12.2014
Stiftelseskapital	1 300					1 300
• Forskningsutviklingsfond	52 912		1 779	-10 034		44 656
• Fond for MSc og PhD stipend	11 000		0	-5 200		5 800
Sum fond	63 912		1 779	-15 234		50 456
Oppløsning Alma Mater fond			-130			
Annen egenkapital	482 601	-165 110	-1 648	15 234	106 949	438 026
Sum egenkapital	547 813	-165 110	130	0	106 949	489 782

Konsern:

	Egen- kapital 1.1.2014	Årets effekt estimat- avvik pensjoner	Effekter ved første gangs konsoli- dering	Årets be- vegelse fond	Års- resultat	Egen- kapital 31.12.2014
Stiftelseskapital	1 300					1 300
Fond	63 912			-13 455		50 456
Annen egenkapital	482 601	-165 110	369	13 455	110 298	441 614
Sum egenkapital	547 813	-165 110	369	0	110 298	493 370

Note 15 Bundne fond

Stiftelsen har følgende bundne fond:

2014	2013	
3 836	3 775	NVH-fondet
1 759	1 728	Velferdsfond – ansatte
1 183	661	Erasmus Stipend
771	1 027	Andre fond
7 549	7 191	Sum bundne fond

NVH-fondet ble etablert 1.1.2000 ved sammenslåingen mellom BI og Norges Varehandelshøyskole (NVH). Fondet ble tilført ytterligere midler i 2002 som gavebrev ved salg av NVH-Stiftelsens eiendom på Drengsrud i Asker og realisasjon av aksjer i NVH-Konsult AS. Det er etablert et eget fondsstyre som både bevilger bruk av midler og disponerer bankkontoen.

Renteinntekter og avkastning knyttet til NVH-fondet er ikke tatt med i Stiftelsens resultatregnskap, men balanseført direkte til fondet.

Velferdsfondet for ansatte, som ble etablert i 2005, stammer fra salgsgevinst av firmabungalow på Lanzarote. Det er i 2014 ikke innvilget eller utbetalt midler fra fondet. Fondet er godskrevet med 1,8 % renter p.a. i 2014.

BI søker årlig om tildeling av Erasmus Stipendmidler. Søknad går via Senter for internasjonalisering av høyere utdanning (SIU) for tildeling av EU-midler til utvekslingsstudenter. Det foreligger klare retningslinjer for tildeling pr. student.

Det er ikke knyttet betingelser med regnskapsmessig konsekvens til andre fond.

Note 16 Langsiktig gjeld

Hele det langsiktige lånet er tatt opp i DNB og er sikret ved pant i morselskapets og BI-Bygget D-Blokka AS sine eiendeler. Se forøvrig note 18.

Forfallsstrukturen på lånet reflekterer store investeringer i årene 2013-2015. Det er ingen avdrag før 20.04.2016. Da forfaller 33,5 mkr i totalt 6 avdrag, før hele restsummen forfaller 20.12.2018. BI har anledning til å betale avdrag på minimum 10,0 mkr mellom forfallstidspunktene.

Saldo på den langsiktige lånestrukturen i DNB fremgår av tabellen nedenfor.

Långiver pantelån	Renteperiode	Rente	Restgjeld 31.12.2013	Låneopptak 16.01.2014	Restgjeld 31.12.2014
DNB	Flytende rente	1)	390 000		390 000
DNB	Flytende rente	1)		460 000	436 500
DNB	Fast rente til 3.4.2018	3,53 %	50 000		50 000
DNB	Fast rente til 4.4.2022	5,46 %	100 000		100 000
DNB	Fast rente til 2.10.2023	5,48 %	150 000		150 000
DNB	Fast rente til 2.1.2026	6,04 %	100 000		100 000
DNB	Fast rente til 3.4.2028	6,70 %	50 000		50 000
Sum pantelån			840 000		1 276 500

1) Gjennomsnittrenten for 2014 var 3,05 % p.a.

I angitte rentesatser ligger avtalt rente til DNB på NIBOR + 1,35 % p.a. Marginen på 1,35 % er fast frem til 20.12.2015. Marginen er gjenstand for årlig reforhandling.

Den totale markedsverdi på renteswapavtaler pr. 31.12.2014 er beregnet til –100 556 mkr (forpliktelse BI).

I låneavtalen med DNB er det etablert følgende krav til finansiell covenant fra 31.12.2014 og påfølgende år. Kravene tar da høyde for ytterligere låneopptak på 460,0 mkr knyttet til kjøp av D-blokka i 2014. Måltallene er:

	2014	2015	2016	2017	2018
NIBD/EBITDA	<6,0	<5,5	<5,0	<5,0	<5,0
Rentedekningsgrad	>1,5	>1,6	>1,7	>1,7	>1,7

NIBD er netto rentebærende gjeld. EBITDA er driftsresultat før renter, skatt, avskrivninger og oppskrivninger.

Rentedekningsgraden defineres som:

$$\text{Rentedekningsgrad} = \frac{\text{Resultat} - \text{finanskostnader}}{\text{finanskostnader}}$$

For 2014 utgjorde nøkkeltallene:

	2014
NIBD/EBITDA	4,55
Rentedekningsgrad	3,12

Note 17 Andre avsetninger for forpliktelser

I 2012 ble det besluttet å legge ned Studentenes Hus i Nydalsveien 15-17. Leieavtalen for dette bygget ble 15. november 2012 transportert tilbake til BI. Deler av lokalene er fremleiet i 2014, og det arbeides med fremleie av resterende 950 m². Husleien i den opprinnelige leiekontrakten med Avantor er høyere enn det som er mulig å oppnå i dagens marked. Det er derfor avsatt for beregnet tap frem til leiekontraktenes utløp i hhv. 2019 og 2025. Andel av avsetningen som gjelder 2015 er klassifisert som kortsiktig gjeld.

Beskrivelse	Avsetning 31.12.2013	Benyttet	Kortsiktig gjeld	Avsetning 31.12.2014
Forpliktelse Studentenes Hus	21 681	3 061	-3 400	21 342

Note 18 Pantstillelser

Morselskap			Konsern
2014	2013		2014
1 276 500	840 000	Pantegjeld sikret ved pant	1 276 500

		Pantsatte eiendeler:	
1 451 347	1 474 842	Bygninger	1 833 701
105 300	105 300	Tomter	165 300
270 121	243 327	Driftstilbehør	297 327
53 690	63 587	Kundefordringer	53 815
1 880 458	1 887 056	Sum balanseført verdi	2 350 143

Note 19 Husleieforpliktelser

Morselskapet har løpende leieavtaler for lokaler med årlige beløp som fordeler seg slik:

	Forpliktelser
2015	65 786
2016	63 449
2017	59 015
2018	48 875
2019 og senere år totalt	418 129
Sum forpliktelser	655 254

Avtalene har en resterende leietid på mellom 0,5 og 16,5 år.

Note 20 Annen kortsiktig gjeld

Følgende poster er ført under annen kortsiktig gjeld:

Morselskap			Konsern
2014	2013		2014
74 129	73 847	Feriepenger inkl. aga	74 129
5 009	5 052	Periodiserte lønns- og personalkostnader	5 009
2 713	5 090	Sluttpakker og gavepensjoner	2 713
38 960	35 509	Periodiserte oppdragsforskningsinntekter	38 960
4 815	6 842	Forskuddsinnbetalte gaveprofessorater	4 815
9 137	10 710	Ikke avregnet sensur	9 137
13 160	10 762	Forskuddsbetalte kursavgifter	13 160
12 117	3 776	Påløpne renter	12 117
7 317	9 682	Avviklingskostnader høyskoler/lokaler	7 317
22 325	16 469	Diverse periodiserte kostnader	22 921
189 681	177 740	Sum annen kortsiktig gjeld	192 278

Note 21 Skattepliktig virksomhet (utleie av lokaler)

BI er ikke en skattepliktig stiftelse, men er skattepliktig for utleie av lokaler. Alle datterselskapene er skattepliktige.

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter både periodens betalbare skatt og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt beregnes på grunnlag av de midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier, samt eventuelt ligningsmessig underskudd til fremføring ved utgangen av regnskapsåret. Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverserer eller kan reversere i samme periode er utlignet. Oppføring av utsatt skattefordel på netto skattereduserende forskjeller som ikke er utlignet og underskudd til fremføring, begrunnes med antatt fremtidig inntjening. Utsatt skatt og skattefordel som kan balanseføres oppføres netto i balansen. Utsatt skatt både i selskapsregnskapet og i konsernregnskapet regnskapsføres til nominelt beløp.

Morselskap			Konsern
2014	2013		2014
		Årets skattekostnad fordeler seg på:	
0	0	Betalbar skatt	39
776	-816	Endring i utsatt skatt	2 213
-776	816	Ikke balanseført utsatt skattefordel	-781
0	0	Sum skattekostnad	1 471

		Beregning av årets skattegrunnlag:	
2 875	-3 629	Resultat før skattekostnad skattepliktig virksomhet	8 338
0	0	Permanente forskjeller	0
-4 844	-7 828	Endring i midlertidige forskjeller	-10 143
1 968	11 457	Endring i fremførbart underskudd	1 950
0	0	Årets skattegrunnlag	146
0	0	Betalbar skatt (27 %) av årets skattegrunnlag	39

		Oversikt over midlertidige forskjeller:	
48 826	44 715	Anleggsmidler	109 932
0	0	Fremførbare rentekostnader	-292
-25 042	-25 775	Avsetninger etter god regnskapsskikk	-25 042
-40 968	-39 000	Akkumulert fremførbart underskudd	-58 484
0	0	Korreksjonsinntekt	-34 576
-17 185	-20 060	Sum	-8 462

-4 640	-5 416	27 % utsatt skatt/(skattefordel)	-2 285
-4 640	-5 416	Herav ikke balanseført utsatt skattefordel	-5 976
0	0	Balanseført utsatt skatt/(skattefordel)	3 692

		Forklaring til hvorfor årets skattekostnad ikke utgjør 27 % av resultat før skatt:	
776	-1 016	27 % skatt av resultat før skatt	2 251
0	201	Effekt av endret skatteprosent på utsatt skattefordel	0
-776	816	Ikke balanseført utsatt skattefordel	-782
0	0	27 % av endring midlertidige forskjeller som følge av endret utleieandel **)	0
0	0	Permanente forskjeller (27 %)	0
0	0	Beregnet skattekostnad	1 470

0,0 % 0,0 % Effektiv skattesats *)

17,6 %

*) Skattekostnad i forhold til skattepliktig resultat før skatt

**) Andel utleid areal ble i 2012 redusert som en følge av at BI tok i bruk en større andel av arealet til sin ordinære virksomhet som ikke er en del av den skattepliktige aktiviteten til BI

Note 22 Oppkjøp

BI har i 2013 signert en kjøpskontrakt på selskapene UIR Nydalen AS (UIR N) og UIR Sandakerveien AS (UIR S) med overtakelse 16. januar 2014. Selskapene er hhv. driftsselskap og hjemmelselskap for blokk D i Nydalen. Selskapene har byttet navn til BI-Bygget D-Blokka AS (tidl. UIR N) og Sandakerveien D-Blokka AS (tidl. UIR S) og er tatt inn i konsernregnskapet til Stiftelsen Handelshøyskolen BI som to heleide datterselskaper.

Ved innarbeidelsen i konsernregnskapet ble det gjennomført en oppkjøpsanalyse basert på tilgjengelig informasjon (beste estimat) på oppkjøpstidspunktet. Kostpris på kjøpte aksjer (inklusive transaksjonskostnader) ble målt opp mot kjøpt andel av bokført egenkapital. Kostpris utover kjøpt andel av bokført egenkapital er analysert og henført til identifiserte balanseposter. Merverdi som ikke kan henføres til identifiserte balanseposter er klassifisert som goodwill.

Kjøpesum 100 % av aksjene i D-Blokka AS	273 564
Kjøpsomkostninger	6 490
Totalt vederlag	280 054
Virkelig verdi av anskaffede nettoeiendeler	280 054
Goodwill	-

Observerbare eiendeler og gjeld knyttet til oppkjøpet per 16.01.2014:

	Bokført verdi	Merverdi	Virkelig verdi
Bygning og tomt	426 833	44 727	471 559
Kundefordringer og andre fordringer	6 235		6 235
Kontanter og kontantekvivalenter	4 303		4 303
Avsetning for forpliktelser	-2 261		-2 261
Langsiktig gjeld	-189 565		-189 565
Leverandørgjeld og annen kortsiktig gjeld	-10 218		-10 218
Sum	235 327	44 727	280 054