



Handelshøyskolen BI

Årsrapport 2025

Oslo 15.03.2026



Innholdsfortegnelse

1 Styrets beretning	4
1.1 Innledning: BI-året 2025	4
1.2 Måloppnåelse og resultater	5
1.2.1 Årsresultat og styrets tiltak	5
1.2.2 Høy kvalitet i utdanning og forskning	7
1.2.3 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon	10
1.2.4 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet	12
1.3 Organisasjon	13
1.3.1 Organisatoriske endringer	13
1.3.2 Midlertidige ansatte	13
1.3.3 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet	14
1.3.4 Arbeidsmiljø	15
1.3.5 Risikostyring og internkontroll	15
1.3.6 Bærekraft	16
1.3.7 Åpenhetsloven	16
1.3.8 Erklæring om markedsmessige forhold	16
1.4 Framtidsutsikter	16
1.5 Styret 2025	18
1.5.1 Styreleder	18
1.5.2 Styrets medlemmer per 31.12.2025	18
2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall	19
2.1 Virksomheten	19
2.2 Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur	19
2.3 Organisasjonskart Handelshøyskolen BI	20
2.4 Hovedtall Handelshøyskolen BI	21
2.5 Redegjørelse for økonomiske forhold	22
3 Årets aktiviteter og resultater	23
3.1 Strategi 2030	23
3.2 Strategiske prioriteringer 2025-2030	24
3.2.1 Utdanning	24
3.2.2 Forskning	25
3.2.1 Organisasjon	26
3.2.2 Partnerskap, samfunn og næringsliv	27
3.2.3 Akkrediteringer og rangeringer	28
3.3 Resultatrapportering på sektormål	29
3.3.1 Høy kvalitet i forskning og utdanning	29
3.3.2 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon	30
3.3.3 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet	31
4 Styring og kontroll i virksomheten	32
4.1 Intern styring og kontroll	32
4.1.1 Organisering av arbeidet med intern styring og kontroll	32
4.1.2 Etablering av målsettinger	32
4.1.3 Intern- og etterlevelserevisjoner	33
4.1.4 Informasjon og kommunikasjon	33

4.2	Risikostyring	33
4.2.1	Organisering av arbeidet med risikostyring.....	33
4.2.2	Risikovurdering og oppfølging	34
4.3	Andre vesentlige forhold	34
5	Vurdering av fremtidsutsikter	35
5.1	Omtale av fremtidsutsikter	35
5.1.1	Markedsutsikter og konkurransesituasjonen	35
5.1.2	Forskning.....	36
5.1.3	Akkrediteringer	37
5.1.4	Overordnet risikovurdering	37
5.2	Budsjett 2026	38
5.2.1	Nøkkeltall	38
5.2.2	Resultatbudsjett.....	39
5.2.3	Inntektsprognose.....	40
5.2.4	Kostnadsprognose	42
5.2.5	Usikkerhet, risiko og budsjettscenarier 2026-2030.....	Error! Bookmark not defined.
6	Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommmentarer)	45
6.1	Ledelseskommmentarer	45
6.1.1	Innledning	45
6.1.2	Regnskapsrapportering for 2025.....	46
6.2	Årsregnskap 2025	48
6.2.1	Generelle regnskapsprinsipper.....	48
6.2.2	Anvendte regnskapsprinsipper.....	48
6.2.3	Resultatregnskap	50
6.2.4	Balanseregnskap	51
6.2.5	Kontantstrøm	51
6.2.6	Noter til regnskapet.....	52

1 Styrets beretning

1.1 Innledning: BI-året 2025

På tampen av 2024 lanserte Handelshøyskolen BI (BI) Strategi 2030, og 2025 har i stor grad vært preget av arbeidet med å forankre strategien, etablere nødvendige styringsstrukturer og konkretisere mål og prioriterte initiativer for gjennomføring. Styret anerkjenner innsatsen som er lagt ned med å finne fram til gode prosesser for hvordan strategi og budsjett samsvarer.

Strategi 2030 setter en tydelig retning om at BI skal tilby utdanning som er relevant og tett på næringslivet, slik at kandidater er godt rustet for et arbeidsmarked i rask endring. Samtidig skal BI drive internasjonalt anerkjent forskning som bidrar til å løse sentrale utfordringer for næringsliv og samfunn. Strategien legger også til grunn en effektiv og bærekraftig organisasjon med klare prioriteringer og god ressursutnyttelse, som sikrer kvalitet og langsiktig økonomisk robusthet.

Parallelt med implementeringen av Strategi 2030 har BI gjennomført betydelige organisatoriske tilpasninger for å styrke helhetlig styring og ressursutnyttelse. Året startet med et nytt prorektor-team, som ga tydeligere rolle- og ansvarsavklaringer. Sammenslåingen av de to forretningsenhetene Heltid og Executive, samt arbeidet med å realisere synergier og utnytte felles ressurser, har vært sentralt. Etter sommeren ble det i tillegg besluttet å etablere en ny enhet for organisasjon og virksomhetsstyring, hvor sentrale stabsfunksjoner ble samlet under samme ledelse. Styret vurderer tiltakene som strategisk viktige for å redusere kompleksitet og styrke samordningen på tvers av virksomheten, i tillegg til å sikre mer effektiv ressursbruk og tydeligere prioriteringer i gjennomføringen av Strategi 2030.

2025 endte med et overskudd på 18 millioner kroner som er 0,8 % av den totale omsetningen. Bacheloropptaket stabiliserte seg på et historisk høyt nivå, og masterprogrammene nådde nye opptaksrekorder. Det var et prioritert behov på alle campus å tilpasse opptaket etter tilgjengelig campuskapasitet for å sikre høy kvalitet i læringsmiljø og studieopplevelse.

Høsten markerte Campus Oslo sitt 20-årsjubileum i Nydalen. Samlingen av BIs studietilbud i Oslo under samme tak har vært avgjørende for institusjonens utvikling, både økonomisk og kulturelt. I forbindelse med jubileet lanserte BI sin nye innovasjons- og entreprenørskapssatsing The Village, der ambisjonen er å skape en av Europas ledende arenaer for studentdrevne oppstartsbedrifter. Styret ser frem til å følge utviklingen og realiseringen av en sentral og moderne møteplass for gründere og samarbeidspartnere, med et uttalt mål om å bli et kraftsenter for fremtidens verdiskaping.

BI leverer fremdeles sterke resultater på internasjonale rangeringer og befester posisjonen som en ledende handelshøyskole i Norden. Financial Times rangerer BI som beste norske handelshøyskole og som nummer to i Norden. Dette bekrefter institusjonens internasjonale konkurransekraft og styrker BIs omdømme og attraktivitet i et stadig mer globalt utdanningsmarked.

Kunstig intelligens (KI) har fått økt betydning for høyere utdanning, forskning og effektiv drift. Styret har gjennom året hatt en tydelig forventning til at BI må prioritere implementering og integrering av KI. Teknologiske fremskritt gir nye muligheter for kvalitet og effektivisering, samtidig som det krever tydelige rammer for ansvarlig bruk og ivaretagelse av akademisk integritet.

Et viktig arbeid for styret høsten 2025 har vært rekrutteringen av ny rektor med mål om å sikre en leder med sterk faglig og strategisk kompetanse til å videreutvikle BIs posisjon og realisere Strategi 2030. Fra august 2026 tiltrer Egil Matsen som rektor. Han har ledet komplekse organisasjoner i skjæringsfeltet mellom økonomi, politikk og samfunnsansvar. Matsen har bred erfaring fra roller med betydelig offentlig oppmerksomhet og tydelige forventninger fra styre, myndigheter og eksterne

interessenter. Styret er trygg på at hans bakgrunn gir et solid grunnlag for å forstå de strategiske og finansielle rammevilkårene som preger BI.

Styret takker ansatte, studenter, studentorganisasjonen BISO, alumni og samarbeidspartnere for deres viktige bidrag til BIs utvikling og posisjon som en internasjonalt orientert utdannings- og forskningsinstitusjon. Styret vil samtidig uttrykke stor anerkjennelse for det arbeidet rektor Karen Spens har lagt ned som rektor ved BI. Under hennes ledelse er BIs kjerneaktiviteter satt i sentrum, med økt fokus på samfunns- og næringslivsrelevans i både utdanning og forskning. I tillegg har hun videreutviklet og styrket arbeidet med eksternfinansiering som et strategisk virkemiddel for å sikre faglig kvalitet og langsiktig konkurransekraft.

1.2 Måloppnåelse og resultater

1.2.1 Årsresultat og styrets tiltak

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

Styret legger til grunn at realiseringen av Strategi 2030 forutsetter tydelige prioriteringer og disiplin i ressursbruken. I en periode med betydelige utviklingsambisjoner understreker styret at hver investering skal vurderes opp mot institusjonens langsiktige strategiske mål, med et tydelig krav om dokumentert effekt på kvalitet, relevans eller bærekraft.

Styret har videre gitt klare føringer om at de strategiske ambisjonene skal være synlige både i driftsbudsjettet og i prioriteringen av strategiske og digitale investeringer. Ressursallokering skal understøtte kjernevirksomheten og sikre fremdrift i de mest kritiske satsingsområdene.

Når det gjelder administrative kapasitets- og kompetansebehov, fastsatte styret i 2025 et tak på 519 administrative årsverk. Dette medfører at BI i mye større grad må dekke nye behov gjennom omdisponering og omprioritering av eksisterende ressurser, fremfor etablering av nye stillinger. Målet er at dette skal bidra til økt effektivitet, tydeligere prioriteringer og en mer bærekraftig kostnadsutvikling over tid.

Konsernet

Konsernets omsetning var i 2025 2.220 millioner kroner. Årets resultat ble 32 millioner kroner. Den bokførte egenkapitalen for konsernet per 31. desember 2025 var 1.083 millioner kroner. Konsernets eiendomsinvesteringer, balanseført med 1.649 millioner kroner, er finansiert gjennom et pantelån i DNB Bank ASA. Pantelån utgjør på balansetidspunktet 323 millioner kroner. Reell verdi på bygningsmassen til campus Oslo forventes å ligge godt over bokført verdi.

Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter og investeringer var 85 millioner kroner. Ved utgangen av året var det benyttet 121 millioner kroner av konsernets trekkrettighet på 250 millioner kroner. Alle selskapene har forretningsadresse i Nydalsveien 37, Oslo.

Stiftelsen Handelshøyskolen BI

Stiftelsen Handelshøyskolen BI hadde i 2025 et overskudd på 18 millioner kroner. Dette er 48 millioner svakere enn 2024. Resultatnedgangen må ses i sammenheng med betydelige investeringer i digitale utviklingsprosjekter, herunder anskaffelse og implementering av nytt ERP-system, som er kostnadsført i perioden. I tillegg er det i 2025 kostnadsført en planendring på 36 millioner kroner knyttet til ansattes pensjonsordning (AFP) i Statens pensjonskasse. Stiftelsen Handelshøyskolen BI oppnådde en inntektsvekst på 119 millioner kroner fra 2024 til 2025, og dette resulterte i en total omsetning på 2.194 millioner kroner.

Kontantstrømmen fra operasjonelle aktiviteter utgjorde 126 millioner kroner i 2025 mot 168 millioner i 2024.

Som en institusjon finansiert gjennom studentbetaling, og i direkte konkurranse med offentlige aktører som tilbyr gratis utdanning, er BI eksponert for en betydelig markedsrisiko. BI er avhengig av en jevn tilstrømming av studenter, hvor et stort volum av studenter på bachelornivå er spesielt viktig. Ledelsen adresserer markedseksponeringen løpende, og styret er trygge på at stiftelsen er rustet til å håndtere svingninger i resultatene. De foreløpige søkertallene for heltidsstudier til høsten 2026 er per utgangen av januar bedre enn på samme tid i 2025.

Inntekter	2025	2024	Endring
Studieavgifter	1,662	1,535	8%
- Heltid	1,233	1,106	12%
- Executive	429	430	0%
Statsstøtte	449	456	-2%
Eksternfinansiert forskning	43	42	2%
Andre inntekter	40	41	-1%
Sum inntekter	2,194	2,075	6%
Opptak Bachelor	4,882	5,098	-4%
Opptak Msc	977	896	9%

Selskapets finansielle risiko blir overvåket og analysert fortløpende. Finansiell risiko omfatter kredittrisiko, likviditetsrisiko og renterisiko. Kredittrisiko er i hovedsak kundefordringer, og denne risiko vurderes som liten da selskapet har gode rutiner for å drive inn utestående krav. Netto tap på krav har vært stabil over en årrekke. Likviditetsrisiko vurderes som lav da likviditetsstrømmen til selskapet er stabil og forutsigbar.

Det var på balansedagen benyttet 121 millioner kroner av trekkrettigheten pålydende 250 millioner kroner. Det oppleves ikke vanskelig å finne hverken kortsiktig eller langsiktig finansiering. Stiftelsen følger en finansiell sikringsstrategi som innebærer at minimum 33% av pantelånet til enhver tid skal være sikret gjennom fastrenteavtaler. Sikringsgraden er på balansedagen 99%. Fastrenteavtalene løper ut i perioden 2026 til 2028.

I samsvar med regnskapsloven §3-3a bekreftes det at forutsetningene for fortsatt drift er til stede. Styret har per 2025 ikke tegnet en egen styreansvarsforsikring.

Disponering av årsresultatet for 2025

Årets tilførsel/(bruk) av egenkapital med eksternt pålagte restriksjoner	0,6 mnok
Årets tilførsel/(bruk) av egenkapital med selvpålagte restriksjoner	-0,2 mnok
Overførsel til annen egenkapital	17,7 mnok
Sum disponert	18,1 mnok

Egenkapital 2025

Stiftelsens egenkapital per 31.12.2025

Stiftelseskapital	1,3 mnok
Egenkapital med eksternt pålagte restriksjoner	3,2 mnok
Egenkapital med selvpålagte restriksjoner	25,7 mnok
Annen egenkapital	976,9 mnok
Sum egenkapital	1 007,1 mnok

1.2.2 Høy kvalitet i utdanning og forskning

Akkrediteringer og internasjonale rangeringer utgjør fortsatt et sentralt kvalitetsstempel for BI og er av stor betydning for institusjonens omdømme, rekruttering og systematiske kvalitetsarbeid. Styret anerkjenner at BIs internasjonale posisjon forplikter, og understreker betydningen av å videreutvikle både faglig kvalitet og samfunnsrelevans i tråd med ambisjonene i Strategi 2030.

Publisering i anerkjente internasjonale vitenskapelige tidsskrifter er et kjerneelement i BIs forskningsstrategi. Foreløpige tall for 2025 viser at BI er på nivå med de siste årene og reflekterer en bevisst prioritering av kvalitet fremfor volum. Andelen publikasjoner på nivå 2 var 41 prosent, dobbelt så høyt som sektorgjennomsnittet, noe styret vurderer som svært tilfredsstillende. Publiseringspoengene for 2025 offentliggjøres i april 2026

Samfunnspåvirkning

I 2025 har BI ytterligere styrket det strategiske arbeidet med forskningens samfunnspåvirkning. Det er utarbeidet en handlingsplan for forskning og samfunnspåvirkning i tillegg til en egen strategisk plan for forskningskommunikasjon. Handlingsplanen for forskning og samfunnspåvirkning bygger på tre overordnede prioriteringer: å øke den eksterne finansieringen av forskning, å videreføre og styrke støtten til fremragende forskning, samt å sikre at forskningen i enda større grad møter behovene i privat og offentlig sektor, og at den bidrar til å løse sentrale samfunnsutfordringer.

BI har i denne sammenheng tatt i bruk en såkalt *impact pathway-modell* for mer systematisk å følge hvordan forskning utvikler seg fra innsats og aktivitet, via konkrete resultater, til langsiktig samfunnspåvirkning. Styret ser dette som et viktig steg i arbeidet med å operasjonalisere og måle BIs samfunnsoppdrag.

Et godt eksempel på forskning med samfunnsmessig gjennomslag i 2025 er arbeidet til Pål Nygaard, som har bidratt inn i den offentlige debatten om vurderingen av israelske investeringer i Statens pensjonsfond utland. Dette viser hvordan BIs fagmiljøer kan levere kunnskapsbaserte analyser og perspektiver i komplekse og prinsipielt viktige spørsmål, og gjennom dette bidra til en opplyst samfunnsdebatt.

I tråd med den strategiske ambisjonen om å styrke egen næringslivsrelevans og samfunnspåvirkning etablerte BI i 2025 et Societal Impact Board. Rådet består av ledende profiler fra næringsliv, academia og alumni, og skal gi strategiske råd samt styrke samspillet mellom BI og sentrale samfunnsaktører. Målet er å forsterke BIs bidrag til å møte komplekse samfunnsutfordringer gjennom forskning, utdanning og nettverksbygging.

Styret merker seg også at BI i 2025 har videreutviklet samarbeidet med næringsliv og stiftelser gjennom mer systematisk relasjonsbygging og etablering av strategiske arenaer for dialog. Utviklingen av forskningssentre med tett næringslivsforankring, herunder etableringen og videreutviklingen av forskningssenteret AMOR (Centre for Applied Mathematics and Operations Research), illustrerer hvordan høy faglig kvalitet, konkurranseutsatt finansiering og langsiktige private partnerskap kan skape sterke forskningsmiljøer med tydelig samfunns- og næringslivsrelevans.

Eksternfinansiert forskning og forskningsstøtte

Økt eksternfinansiering er ikke kun et økonomisk mål, men i tillegg et uttrykk for forskningskvalitet, relevans og konkurransekraft. Styret legger stor vekt på eksternfinansiering, både som en sentral kvalitetsindikator og som et strategisk virkemiddel for å styrke og videreutvikle BIs forskningsmiljøer. Arbeidet er forankret i Strategi 2030 og med en ambisjon om 15 prosent årlig vekst.

Viktig i dette arbeidet er også myndighetenes forventning til at academia bidrar sterkere til å mobilisere næringslivets investeringer i forskning og utvikling. Målet fra regjeringen om at 3 prosent av BNP skal investeres i FoU, hvorav 2 prosent skal komme fra næringslivet, innebærer både økt

konkurranse og nye muligheter. Styret roser BIs målrettede satsing for å møte disse forventningene gjennom styrket samarbeid med næringsliv og offentlig sektor.

I 2025 hadde BI rollen som prosjekteier i ni eksterntfinansierte prosjekter og var samarbeidspartner i ytterligere ni. Midler fra EU og Norges forskningsråd er fortsatt særlig prioritert i tråd med ambisjonen om å øke andelen konkurranseutsatte og prestisjefylte prosjekter. Styret vil i denne sammenheng understreke den strategiske sammenhengen mellom suksess i nasjonale og europeiske konkurransearenaer og evnen til å tiltrekke seg privat finansiering.

BI har videreutviklet sine forskningsstøttetjenester gjennom hele prosjektforløpet og innført målrettede tiltak for å stimulere flere forskere til å søke prestisjeprosjekter. Det er videre delt ut over tre millioner kroner i såkornmidler for å utløse større nasjonale og internasjonale søknader. Styret ser den økte aktiviteten som viktige tiltak for å bygge en sterk søknadskultur og øke BIs gjennomslagskraft i konkurransen om eksterne midler.

Forskningsinfrastrukturen er også styrket i 2025 gjennom utvikling av sikrere og mer godkjente løsninger for lagring, analyse og deling av forskningsdata. Det er utviklet tydeligere veiledning og rutiner for bruk av riktig infrastruktur i ulike typer forskningsprosjekter. Et viktig arbeid for å sikre høy kvalitet og etterlevelse av krav til datasikkerhet og personvern.

Videre har BI fått forbedret rammevilkårene for privat forskningsfinansiering gjennom å bli inkludert i skattefradragsordningen for gaver til forskning. Styret merker seg at det i den offentlige debatten rettes økende oppmerksomhet mot hvordan skatte- og insentivordninger kan mobilisere mer privat kapital til forskning og innovasjon. En mer aktiv bruk og videreutvikling av slike virkemidler kan bidra til å styrke norsk innovasjonsevne og redusere gapet mellom politiske ambisjoner og faktiske investeringer i FoU.

Styret vurderer det som viktig at BI følger denne utviklingen tett og bidrar konstruktivt i dialogen om hvordan rammevilkårene kan utformes slik at de stimulerer til langsiktige og strategiske samarbeid mellom academia og næringsliv.

Forskningssentre som strategiske flaggskip

BI hadde ved inngangen til 2025 åtte flaggshipsentre for forskning. I løpet av året har ytterligere åtte sentre blitt tildelt status som forskningssentre, basert på kriterier som tverrfaglighet, eksterntfinansiering, topp-publiseringer og potensiale for samfunnspåvirkning. De neste to årene vil det bli foretatt nye evalueringer, både av etablerte og nye sentre, samt BIs sentermodell som en helhet.

For å oppnå senterstatus stilles det krav til tverrfaglighet, ambisjoner om eksternt finansiering, topp publiseringer og en tydelig intensjon om samfunnspåvirkning. Styret ser positivt på denne utviklingen og forventer at sentrene skal fremme forskning av høy kvalitet gjennom eksterntfinansierte prosjekter, internasjonalt samarbeid og styrket næringslivs- og samfunnsdialog.

Videreutvikling av PhD-programmet

PhD-programmet ved BI har hatt en positiv utvikling i 2025 og i løpet av året disputerte ni doktorgradskandidater. Det gjennomføres nå en større revisjon av programstrukturen, og flere spesialiseringer vil fremover ha årlig opptak. BI har også etablert en ny spesialisering i *Data and Decision Science*. Styret støtter ambisjonen om å øke antall doktorgradsstipendiater i årene som kommer og ser doktorgradsutdanningen som en sentral del av institusjonens forskningsstrategi som bidrar til å bygge faglig renommé og omdømme. I tillegg er en styrking av PhD-programmet en forutsetning for skolens ønske om å søke universitetsstatus.

Sammensetning av fagstab

For å sikre relevant utdanning og forskning som møter arbeidslivets behov og adresserer sentrale samfunnsutfordringer, er styret opptatt av at BI til enhver tid har en faglig stab med riktig sammensetning, kvalitet og robusthet. De siste årene har BI arbeidet målrettet med å balansere behovet for fremragende forskere og dyktige pedagoger. Det har også vært nødvendig å konsolidere kapasitet og posisjonere fagmiljøene for ambisjonene i Strategi 2030.

Andelen seniorprofessorer har økt, mens antallet tenure track-stillinger er redusert de senere årene. Dette har bidratt til høy forskningskvalitet, men aktualiserer behovet for fornyelse, talentutvikling og styrket rekruttering av yngre, internasjonale forskere. Styret støtter derfor planene om å gjenoppta en moderat, årlig rekruttering til tenure track-stillinger fra 2026, kombinert med målrettet styrking av pedagogiske karriereveier.

Arbeidet med å styrke undervisningskapasiteten og den pedagogiske utviklingen videreføres i 2025. Samtidig er det identifisert behov for å redusere sårbarhet i enkelte porteføljer, særlig innen regnskap og skreddersydd executive-utdanning, hvor undervisningsvolumet i stor grad bæres av et begrenset antall seniorressurser. Styret legger til grunn at målrettet rekruttering og kompetanseutvikling vil være avgjørende for å sikre bærekraftig og relevant kvalitet og kapasitet fremover.

Styret registrerer i tillegg at faglig ansatte samlet sett leverer undervisning langt utover normert plikt, og at BI over tid har vært avhengig av betydelig ekstraordinær innsats for å ivareta nødvendig undervisningskapasitet. I lys av kommende generasjonsskifter, endret pensjonsalder og ambisjoner om pedagogisk innovasjon, herunder økt bruk av digitale løsninger og nye vurderingsformer, er det avgjørende å utvikle mer bærekraftige modeller for ressursallokering og arbeidsdeling på instituttnivå. Styret understreker derfor at arbeidet med å styrke undervisningskapasiteten, redusere sårbarhet og legge til rette for pedagogisk utvikling og innovasjon må videreføres og forsterkes i årene som kommer.

Utdanning med relevans og kvalitet

Studentenes overgang til arbeidslivet er en sentral kvalitetsindikator. At kandidatene får relevant arbeid etter endt utdanning, er en viktig indikator på hvordan de oppfattes i arbeidsmarkedet og på studieprogrammenes relevans for samfunns- og næringslivets behov. Arbeidsmarkedsundersøkelsen for 2025 viser at 65 % av bachelorstudentene og 82 % av masterstudentene var i jobb seks måneder etter fullført grad. Tilsvarende tall fra 2024 var henholdsvis 83% og 92%. Nedgangen reflekterer tydelige signaler om et mer krevende arbeidsmarked, preget av redusert ansettelsesaktivitet både nasjonalt og internasjonalt. Flere store konsulenthus som tradisjonelt har ansatt mange av BIs kandidater har varslet lavere rekruttering og omstilling som følge av effektivisering, digitalisering og økt bruk av kunstig intelligens som særlig påvirker tilgangen på tradisjonelle førstegangsstillinger.

Styret ser med alvor på utviklingen, både av hensyn til kandidatenes karrieremuligheter og BIs attraktivitet. Samtidig viser gjennomførings- og kvalitetsindikatorene positiv utvikling på flere områder, særlig på masternivå. Styret ønsker at BI fortsetter å prioritere tett dialog med næringslivet, videreutvikling av studieporteføljen og styrking av karriere- og praksisrettede tilbud, slik at BIs kandidater kan stå best mulig rustet.

I denne konteksten er det gledelig at BI styrker sin satsing på entreprenørskap og innovasjon som en del av kandidatens læringsreise. Satsingen vil i tillegg bidra til å koble academia tettere med næringslivet og skape nye muligheter for verdiskaping og jobbskapning utover tradisjonelle ansettelsesløp. Styret ser dette som et viktig supplement til karriereforberedende tiltak og som en styrking av BIs rolle i å utruste kandidater for både etablering av egen virksomhet og posisjonering i et arbeidsmarked i endring.

Internasjonalisering

Internasjonalisering er en sentral forutsetning for å realisere Strategi 2030 og ambisjonen om å være en internasjonalt anerkjent handelshøyskole forankret i nordiske verdier. BI videreutvikler sin internasjonale posisjon gjennom engelskspråklige studieprogrammer, målrettet rekruttering til utvalgte master- og Executive-programmer, strategiske partnerskap og studentmobilitet. Samtidig styrkes forskningens internasjonale profil gjennom økt samarbeid med utenlandske institusjoner, høyere andel internasjonale medforfatterskap og aktiv deltakelse i globale akademiske nettverk. Styret forventer at internasjonale perspektiver integreres i utdanning, forskning og organisasjon, og at arbeidet med å tiltrekke og utvikle internasjonal kompetanse, sikre inkluderende campusmiljøer og styrke deltakelsen i internasjonale forskningsprogrammer vil være avgjørende for BIs videre utvikling og konkurransekraft.

1.2.3 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon

Innovasjon i utdanning og administrasjon er avgjørende for kvalitet og effektiv ressursbruk. BI skal gi studentene de verdiene, ferdighetene og den kompetansen som kreves for å bidra til å løse samfunnets store utfordringer og fatte bærekraftige beslutninger i arbeidslivet. Gjennom utdanning, forskning og formidling har institusjonen både et betydelig ansvar og en unik mulighet til å påvirke samfunnsutviklingen i en mer bærekraftig retning. Bærekraft har over de siste årene blitt integrert på tvers av BIs kurs- og studietilbud.

Utviklingen av kurset *Doing Sustainable Business* har vært et særskilt viktig tiltak i dette arbeidet. Etter pilotansetning i 2025 vil kurset fra 2026 være obligatorisk i siste semester av bachelorstudiene og omfatte om lag 3 500 studenter årlig. Kurset skal styrke studentenes evne til tverrfaglig samarbeid og kompleks problemløsning, særlig knyttet til bærekraft, digital transformasjon og internasjonale rammebetingelser.

Læringsmiljø og trivsel

Studentvelferd og et inkluderende læringsmiljø er viktig for trivsel, tilhørighet og gjennomføring. I samarbeid med studentorganisasjonen BISO har BI i 2025 videreført og styrket tiltak som skal sikre en god overgang til studiehverdagen for norske og internasjonale studenter. Arbeidet omfatter både aktiviteter ved studiestart og oppfølging gjennom semesteret, med mål om å styrke fellesskap, synliggjøre støtte- og veiledningstilbud og fange opp studenter som står i fare for å falle utenfor.

BI kartlegger jevnlig studiemiljøet og innhenter tilbakemeldinger fra studentene. Undersøkelser viser at studentene generelt er fornøyde med BIs læringsmiljø, samtidig som mange opplever overgangen til studentlivet som krevende, særlig knyttet til opplevelse av utenforskap og mestring. Som del av et mer datadrevet arbeid med studentoppfølging har BI i 2025 pilotert mikroundersøkelsesverktøyet Studentpuls blant nye bachelorstudenter i Oslo. Erfaringene fra piloten er positive, og ordningen planlegges utvidet til flere studentgrupper i 2026. BI har også fått støtte fra stiftelsen Design og Arkitektur Norge (DoGA) til prosjektet «Innovasjon mot isolasjon», som skal utvikle og teste nye tiltak for å forebygge ensomhet blant studenter. Samlet sett tyder tilbakemeldinger fra studentene på at tiltakene bidrar positivt til sosial integrasjon, faglig trygghet og studieprogresjon. Styret understreker betydningen av dette arbeidet og forventer at BI også fremover prioriterer tiltak som styrker studentenes læringsmiljø og trivsel.

Frafall og studieprogresjon

Det langsiktige arbeidet med studentoppfølging og forebygging av frafall har hatt tydelig effekt. Innsatsen er rettet mot to parallelle mål: å forebygge frafall og å sikre at flere studenter fullfører på normert tid.

Frafallet etter første studieår er redusert fra 13 % i 2023 og 10 % i 2024 til 9 % i 2025. Dette er særlig positivt ettersom studentmassen i samme periode har økt fra 4 188 til 5 045 studenter noe som betyr at det absolutte antallet studenter som faller fra er redusert.

Det er i tillegg gledelig å registrere at fullføringsgraden har styrket seg det siste året for både bachelor- og masterstudenter. I 2025 var fullføringsgraden 48 % for bachelorstudenter og 82 % for masterstudenter. For PhD-studentene har fullføringsgraden gått fra 57 % i 2024 til 40 % i 2025. Det er imidlertid viktig å understreke at tallgrunnlaget for PhD-kategorien er begrenset, og at mindre endringer kan gi relativt store utslag i prosentandelene.

Kunstig intelligens, innovasjon og utvikling

KI får stadig større betydning for utdanningssektoren og rammebetingelsene for høyere utdanning. Styret har hatt klare forventninger til BIs ambisjoner på området og registrerer at virksomheten har beveget seg fra enkeltstående tiltak til en mer samlet og strategisk forankret satsning. Mot slutten av året ble det utarbeidet et strategisk business case som fastsetter BIs langsiktige ambisjon og retning for videre arbeid strukturert rundt tre hovedområder: utdanning, forskning og organisasjon. Styret registrerer også at BI-forskere deltar i flere større statlig finansierte KI-prosjekter, og at BI har blitt medlem av *The Norwegian Artificial Intelligence Research Consortium* (NORA). Samlet sett vurderer styret at dette bidrar til å styrke BIs faglige posisjon og relevans.

For utdanning legger strategien opp til en balansert tilnærming som både skal styrke kvalitet og effektivitet og samtidig sikre at studentene utvikler relevant kompetanse for et arbeidsliv hvor KI inngår som en integrert del av verdiskapingen. Innen forskning prioriteres etablering av «KI-klare» rammebetingelser gjennom tilgang til infrastruktur, verktøy og regnekraft, samt reduksjon av administrative barrierer. BI har videre gjennomført en rekke konkrete tiltak, herunder utvikling og oppdatering av retningslinjer for studenter, anbefalinger om tilpasning av eksamensformer, etablering av grunnkurs i KI for faglige ansatte, lansering av nye program- og executive-kurs innen blant annet *deep learning*, KI i finans og AI-etikk, samt utrulling av KI-verktøy til ansatte og studenter.

Administrativt er ambisjonen å benytte KI til å effektivisere tekst- og prosessintensive arbeidsoppgaver og med det frigjøre kapasitet til kjernevirksomheten. Styret merker seg videre at det er identifisert sentrale muliggjørere for satsningen, herunder styrket styring og koordinering, systematisk kompetanseutvikling, datakvalitet og -tilgjengelighet, tydelig prioritering av investeringer og tilrettelegging for eksperimentering.

Styret legger til grunn at KI vil ha betydelig innvirkning på høyere utdanning fremover. På kort sikt knytter dette seg særlig til vurderingsformer og sikring av studentenes læringsutbytte i en situasjon hvor KI-verktøy er bredt tilgjengelige. Det blir avgjørende å videreutvikle eksamens- og vurderingsformer slik at de understøtter læring og faglig integritet. På lengre sikt forventes KI å påvirke både pedagogiske modeller, kompetansekrav og forskningsprosesser. Styret anser KI som et strategisk område med implikasjoner for hele BIs virksomhet og vil ha fortsatt høy oppmerksomhet på utviklingen, herunder muligheter, risiko og nødvendige prioriteringer.

Effektivisering av søknads- og opptaksprosesser

Innføringen av nytt søke- og opptakssystemet i 2024 har i 2025 gitt tydelige og målbare gevinster. Søknads- og opptaksprosessene er nå integrert i BIs øvrige systemportefølje, noe som reduserer risiko og styrker robustheten i en kritisk kjerneprosess. Systemet har sikret BI et helhetlig 360-graders kundebilde noe som gir bedre informasjonsflyt og mer presis og effektiv veiledning til søkerne. I 2025 ble om lag 6 000 søknader behandlet helautomatisk, og ambisjonen for 2026 er å øke dette til 10 000. Automatiseringen bidrar til kortere saksbehandlingstid, økt effektivitet og frigjør kapasitet til mer komplekse vurderinger. Styret er særlig tilfreds med at målet om økt automatisering er nådd, og

vrderer samlet sett at opptakssystemet har styrket kvalitet, effektivitet og sikkerhet i en av BIs mest sentrale verdikjeder.

Masterreform

Arbeidet med masterreformen er videreført i 2025 og har gått fra konseptfase til implementering. Reformen skal redusere kompleksitet, styrke faglig og økonomisk bærekraft og legge til rette for økt innovasjon og fleksibilitet i porteføljen. Det arbeides særlig med strukturelle og prosessuelle forbedringer knyttet til praksis, internasjonal mobilitet, masteroppgavegjennomføring og bedre samspill mellom bachelor- og masternivået. Styret støtter reformens målsettinger og legger til grunn at arbeidet videreføres med tydelig prioritering av kvalitet, gjennomføringsevne og markedsattraktivitet.

Degree Planning-prosjektet

Degree Planning-prosjektet, som omfatter utviklingen av en helhetlig digital plattform for planlegging og administrasjon av individuelle studieforløp, har vært viktig for å legge til rette for økt fleksibilitet i studieprogrammene, samtidig som krav til kvalitet, effektivitet og etterlevelse ivaretas. Styret mener prosjektet styrker BIs evne til å møte studentenes forventninger til individuelle læringsløp, samtidig som lønnsomhet, effektiv drift og etterlevelse av regulatoriske krav ivaretas, noe som legger et godt grunnlag for videre porteføljeutvikling og fremtidig digital modernisering.

Styrket alumniarbeid

BI har over 200 000 alumni i mer enn 80 land, og nettverket er en viktig bro mellom academia og næringsliv. Med tre av ti toppledere i Norge utdannet ved BI, bidrar skolen vesentlig til verdiskaping og kompetanseutvikling i samfunnet. I 2025 har arbeidet med å styrke alumniengasjementet vært prioritert gjennom faglig formidling, målrettede arrangementer og møteplasser.

Dialogen med næringslivet, blant annet gjennom alumni og etablerte industrirelasjoner, er en integrert del av BIs systematiske kvalitetsarbeid. Alumni bidrar aktivt gjennom gjesteforelesninger, mentorordninger og praksismuligheter, samt deltakelse i Programme Advisory Councils som gir faglige innspill og bidrar til å sikre utdanningenes arbeidslivsrelevans. Samlet sett styrker dette BIs evne til kontinuerlig å videreutvikle utdanning og forskning i tråd med arbeidslivets og samfunnets behov.

Søknad om universitetsstatus

I tråd med Strategi 2030 har styret besluttet at BI skal være klar til å søke universitetsakkreditering innen 2027. Universitetsstatus vil gi BI rett til selv å akkreditere nye studieprogrammer og utvikle tilbud innen nye og tilgrensende fagområder uten ekstern godkjenning, noe som vil styrke institusjonens strategiske handlingsrom, innovasjonsevne og langsiktige konkurransekraft. BI oppfyller i all hovedsak de formelle kravene med unntak av ett område som innebærer å styrke doktorgradsutdanningen. Styret støtter økt prioritering til doktorgradsutdanningen for å kunne imøtekomme kravene om å søke universitetsstatus.

1.2.4 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

Styret konstaterer at aktiviteten ved alle BIs campuser har vært høy også i 2025 og at etterspørselen etter økonomisk-administrative studier i heltidsmarkedet er stabilt sterk. BI har over tid klart å opprettholde en betydelig posisjon i det nasjonale markedet for bachelorstudier innen økonomiske og administrative studier med en markedsandel på 38%, samt innen master-porteføljen med 20%.

Med sin tilstedeværelse i de fire største byene i Norge bidrar BI med forskning, kompetanseutvikling og tett samspill med regionalt arbeids- og næringsliv over store deler av landet, noe som gjør BI til en sentral nasjonal kunnskaps- og utdanningsaktør.

I tillegg til tilstedeværelse i de store byene er BI også en betydelig tilbyder av nettstudier og fleksible kurs, som i enda større grad bidrar til å sikre tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet. Styret vurderer dette som strategisk viktig for å møte behovene til studenter i ulike livsfaser og med ulike forutsetninger, uavhengig av bosted. Markedet for fleksibel utdanning er preget av sterk konkurranse, men har samtidig et betydelig vekstpotensial.

I 2025 markerte BI 35 år med nettstudier. Området har hatt solid vekst det siste året og omfatter nå om lag 3 500 årlige studenter og over 60 000 alumni. Fra 2024 til 2025 økte aktiviteten med 25 prosent, noe som bekrefter den sterke etterspørselen etter fleksible og digitale utdanningstilbud. Gjennom satsingen *Online Studies 2.0* arbeides det målrettet med videreutvikling av konsept, pedagogiske løsninger og portefølje, herunder pilotering av nye undervisningsformer og mer effektive driftsmodeller. Styret understreker betydningen av at BI videreutvikler sin posisjon og innovasjonsevne innen dette segmentet, i tråd med institusjonens strategiske ambisjoner om vekst og styrket markedsposisjon frem mot 2030.

1.3 Organisasjon

I 2025 hadde BI 1003 ansatte, fordelt på 479 faglige¹ og 524 administrative medarbeidere. Dette representerer en samlet nedgang på om lag 1 prosent sammenlignet med 2024. Totalt utgjorde bemanningen 914,6 årsverk, som er en reduksjon på rundt åtte årsverk fra året før. I tillegg hadde BI 319 studentmedarbeidere, som tilsvarer 59 årsverk.

1.3.1 Organisatoriske endringer

På bakgrunn av en organisasjonsanalyse som ble utført i 2024, ble det etablert en ny organisasjonsstruktur med mål om å understøtte de strategiske prioriteringene i Strategi 2030 og sikre en effektiv drift. I 2025 har arbeidet i hovedsak vært rettet mot videre implementering og operasjonalisering av den nye strukturen lengre ned i organisasjonen. Som del av dette har BIs digitale avdeling blant annet etablert en produktorganisering.

Handelshøyskolen BI har ikke gjennomført organisatoriske endringer som vil påvirke stiftelsens rettslige eller økonomiske stilling. Det er heller ikke noen nåværende planer om slike endringer. I løpet av året ble BIs styringsstruktur justert i tråd med revidert universitets- og høyskolelov, som trådte i kraft i august 2024. Dette innebar blant annet endringer i kollegiets rolle som øverste organ i utdanningsrelaterte og faglige spørsmål. For å samsvare med lovens krav og praksis i sektoren besluttet styret å etablere både et ansettelsesutvalg og et utdanningsutvalg. Disse tiltakene skal bidra til tydeligere ansvarsfordeling, styrket faglig styring og god etterlevelse av regelverket. I august 2026 tiltrer Egil Matsen som rektor ved BI.

1.3.2 Midlertidige ansatte

Utover de kvalifiserende åremålsstillingene og II-stillingene, har BI på faglig side kun 4 midlertidige ansatte, noe som utgjør 0,8 % av totalt antall faglig ansatte. 3 personer er i midlertidige vikariater og 1 er midlertidig ansatt som instituttleder.

Blant administrativt ansatte hadde BI ved utgangen av 2025 30 midlertidig ansatte, dette utgjorde 5,7 % av totalt antall administrative. Av disse var 26 personer i midlertidige vikariater for ansatte i permisjon og 4 i midlertidige engasjementer. Midlertidige engasjementer utgjorde 0,7 % av totalt antall administrativt ansatte og skyldes kortvarig kapasitetsbehov knyttet til utviklingsprosjekter.

¹ Tallet er basert på et årlig uttrekk per 31. desember. Det viser årsverk og antall og inkluderer faste og midlertidige ansatte. Ansatte i permisjon er ikke inkludert, men vikarer. II-stillinger og kvalifiserende åremålsstillinger er inkludert i tallene

Studentmedarbeidere er studenter som jobber på BI ved siden av studiene. I 2025 hadde BI totalt 319 studentmedarbeidere. Av disse var 151 ansatt i midlertidige stillinger, noe som utgjør 47 % av alle studentmedarbeidere. De resterende 53 % var fast ansatte.

1.3.3 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

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

BI har tydelige ambisjoner for å styrke satsningen på mangfold, inkludering, likhet og tilhørighet, både for studenter og ansatte. Dette arbeidet omtales internasjonalt som DEIB (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging). Gjennom året jobbes det målrettet med forskjellige aktiviteter knyttet til mangfold.

Strategi 2030 fremhever mangfold (DEIB) som ett av de strategiske områdene BI skal jobbe med i årene fremover. BI gjennomfører årlige kartlegginger av kjønnsbalanse og lønnsfordeling i ulike stillinger. Dette, samt arbeidet med likestilling- og mangfold, rapporteres i tråd med aktivitets- og redegjørelsesplikten som følger av likestillings- og diskrimineringsloven. Dette vil i årene fremover bli ytterlig rapportert gjennom implementeringen av EUs likelønnsdirektiv.

Andelen kvinner totalt i faglige stillinger har økt fra 37,4% i 2024 til 38,2% i 2025. Ved utgangen av 2025 hadde BI 39 kvinnelige professorer: 32 i 100% stilling og 7 i professor II stillinger. Kvinneandelen blant professorer er nokså uendret fra 2024 og ligger på 27,3 %.

På administrativ side er det fortsatt store variasjoner på tvers av stillingskategorier. Andelen menn i administrative stillinger er 36 %, som er en liten økning fra 2024. Andelen menn i administrative lederstillinger på direktørnivå har hatt en økning fra 37,5 % i 2024 til 44,4 % i 2025.

BI gjennomfører årlige likelønnskartlegginger og har ikke registrert noen systematiske skjevheter som ikke kan forklares. Blant administrativt ansatte ligger kvinners fastlønn i prosent av menns lønn på mellom 93 %-101 %. Den største differansen (93 %) finner vi i stillingskategori 6 (ledere på direktørnivå). Denne forskjellen må i hovedsak forstås i lys av organisatoriske endringer over tid, snarere enn systematiske skjevheter. Omorganiseringer med videreføring av lønn ved endret organisatorisk nivå har påvirket gjennomsnittslønnen i kategorien, særlig gitt et begrenset antall ansatte. Samlet sett vurderes lønnsutviklingen som relativt jevn, uten indikasjoner på kjønnsbaserte forskjeller utover organisatoriske forhold.

På faglig side er kvinners fastlønn i prosent av menns innenfor intervallet 91 % - 102 % i permanente stillinger. Dette kan delvis tilskrives at det er flere menn som har vært professorer lenge. Det er en tendens til at det jevner seg noe ut etter hvert som det blir bedre kjønnsbalanse blant professorer. Det er svært få kvinnelige professorer innen fagområdene som tradisjonelt er mannsdominerte der lønnsnivået generelt er høyere.

Styret er fornøyd med å ha en kvinneandel på 50 %. I Kollegiet var kvinneandelen 41 %. Kvinner utgjør 43 % av toppledelsen, 33 % av instituttlederne og 25 % av deanene.

I 2025 var 51 nasjonaliteter representert blant de ansatte. Ved utgangen av 2025 hadde i underkant av 20 % av Blis ansatte et annet statsborgerskap enn norsk. Andelen internasjonalt ansatte var 7,3 % for administrativt ansatte og 33,6 % for alle i faglige stillinger.

Gjennomsnittsalder for fratredden ved pensjon er 68 år for alle ansatte på BI. Seniorer i faglige stillinger står i gjennomsnitt i arbeid til de er 70 år. Administrative seniorer står i arbeid til

gjennomsnittlig 66 år. Frem til 31. desember 2025 var BIs bedriftssatte aldersgrense 70 år, men denne ble endret ved lov og justert til 72 fra 1. januar 2026. Det er grunn til å anta at dette særlig for faglige stillinger, vil føre til en forskyving av gjennomsnittlig avgangsalder fra 70 til 72.

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

1.3.4 Arbeidsmiljø

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

Det totale legemeldte sykefraværet blant BIs ansatte ligger fortsatt relativt lavt. I 2025 ble sykefraværet redusert til 3,51 % fra 3,8 % i 2024. Dette nivået er lavt både i forhold til universitets- og høyskolesektoren, og det norske arbeidslivet generelt.

BIs etiske retningslinjer ble vedtatt av styret i 2023. Dilemmatreningen som 70 % av ansatte deltok på ved implementeringen er etablert som en fast del av introduksjonsprogrammet for nyansatte. Annethvert år gjennomføres det vernerunder og arbeidsmiljøundersøkelser. Disse to går ulike år, slik at man sikrer kontinuerlig innsikt som utgangspunkt for arbeidsmiljøtiltak. Sist vernerunde var i 2025, og gjennomføres på nytt i 2027. I 2024 gjennomførte BI sin arbeidsmiljøundersøkelse, og det er planlagt ny undersøkelse i løpet av 2026.

Resultatene fra både vernerunder og arbeidsmiljøundersøkelser gir god innsikt over hvilke områder av arbeidsmiljøet som bør styrkes og videreutvikles. Overordnet er resultatene gode og viser at det er et trygt og godt arbeidsmiljø på BI.

I 2025 er det registrert én arbeidsulykke med personskade. Hendelsen ble rapportert til NAV, og leder er koblet på for å iverksette tiltak som skal redusere risikoen for gjentagelse.

Stipendiater er en ansattgruppe med relativt høyt sykefravær, både i sektoren generelt og ved BI. For å styrke det psykososiale arbeidsmiljøet ble det høsten 2025 igangsatt et målrettet tiltak for å gi bedre psykologisk støtte til denne gruppen. BI har inngått samarbeid med Moment for å tilby stipendiater strukturerte og forebyggende aktiviteter med fokus på mestring, psykisk robusthet og arbeidssituasjon. Det planlegges også egne tiltak rettet mot veiledere for å styrke deres rolle i oppfølgingen av kandidatene. Tiltaket ble lansert i januar 2026.

1.3.5 Risikostyring og internkontroll

Styret følger jevnlig opp BIs innsats for å styrke og profesjonalisere arbeidet med risikostyring og internkontroll. Det er etablert en systematisk tilnærming som bidrar til å identifisere, håndtere og følge opp eventuelle hendelser som kan påvirke måloppnåelse negativt, og til å fremme etterlevelse av eksternt og internt regelverk. GRC-funksjonen (Governance, Risk and Compliance) rapporterer funksjonelt til Styret og har ansvar for både forebyggende og kontrollerende aktiviteter. GRC ivaretar dessuten Personvernombudet og Studentombudet, og legger til rette for at disse rollene er tilstrekkelig uavhengig av øvrig ledelse.

I 2025 er det gjennomført en internrevisjon av saksgangen til og gjennom Nemnd for studentsaker, og en etterlevelserevisjon av sammensettingen av Nemnd for studentsaker. Revisjonene har pekt på forbedringsområder, men det er ikke avdekket kritiske forhold. Funn og anbefalinger er rapportert til styret, som også er orientert om planlagt oppfølging. BI har avtale med en ekstern internrevisor om bistand til gjennomføring av revisjoner og kontroller.

Overordnet risikovurdering er knyttet til virksomhetsmålene som følger av BIs strategi. Operative risikoer inngår i risikovurderingen dersom de kan påvirke strategisk måloppnåelse negativt. I 2025 tok BI i bruk OKR-rammeverket (Objectives and Key Results) for implementering og oppfølging av strategien og jobber nå med å tilpasse risikorapportering og -oppfølging til dette rammeverket.

1.3.6 Bærekraft

BI er forpliktet til bærekraftig drift av sine campuser. Alle campuser er Miljøfyrtårnsertifisert, og oppfyller Stiftelsen Miljøfyrtårns krav knyttet til HMS, transport, innkjøp, avfallshåndtering, energiforbruk og grønne konferanser.

Styret støtter BIs forpliktelse til 1.5-gradersmålet ved å jobbe mot 50 % reduksjon i utslipp innen 2030 sammenlignet med nivået i 2019. Skolen utarbeider årlige klimaregnskap, som viser at de fire største utslippskildene er fra reiser, kantine, energi og elektronisk utstyr. Disse fire utgjorde i 2024 93 % av BIs utslipp, hvor reising og kantine alene sto for 76 %. Tall for 2025 foreligger 1. april 2026.

BI bidrar til bærekraftig utvikling gjennom partnerskap og dialog med ulike nettverk, som Global Business School Network (GBSN), United Nations Global Compact (UNGC) og Nordic Chapter av FN-organisasjonen Principles of Responsible Management Education (PRME).

BI og studentorganisasjon BISO deltok i 2025 for tredje gang i Positive Impact Rating (PIR), en internasjonal undersøkelse om hvordan studentene oppfatter at egen skole leverer «positive impact» i undervisning og drift.

BI stiller krav til sine leverandører og samarbeidspartnere knyttet til miljø og sosial bærekraft. Skolens virksomhet utgjør ikke en betydelig forurensning av det ytre miljø.

1.3.7 Åpenhetsloven

BI overholder kravene i den norske Åpenhetsloven som har til hensikt å fremme anstendige arbeidsforhold og grunnleggende menneskerettigheter i leverandørkjeden. En redegjørelse publiseres årlig innen utgangen av juni på BIs nettsider.

Innkjøpsprosedyrer er oppdatert for å ivareta sosiale forhold i tillegg til eksisterende miljøkrav. BI har innarbeidet innsynsrevisjonsklausul i kravspesifikasjoner og kontraktsmaler for å sikre rett til å utføre stedlig kontroll hos leverandører. Risikobasert tilnærming og egenerklæringsskjemaer er utgangspunktet for oppfølging av utvalgte leverandører. Rutiner, etiske retningslinjer og opplæring skal øke bevissthet og kompetanse blant ansatte om ansvar og roller i etterlevelsen av loven.

1.3.8 Erklæring om markedsmessige forhold

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

1.4 Framtidsutsikter

I en tid hvor verden preges av geopolitisk uro, økonomisk usikkerhet, klimautfordringer og økende press på demokratiske verdier og ytringsfrihet har akademiske institusjoner et særlig ansvar for å bidra med forskningsbasert kunnskap, kritisk refleksjon og kandidater med et ansvarlig og internasjonalt orientert tankesett. Styret understreker at BI har en viktig rolle i å ivareta akademisk frihet og institusjonell autonomi, som er avgjørende for uavhengig kunnskapsutvikling og et opplyst offentlig ordskifte.

Utviklingen innen kunstig intelligens representerer en strukturell endring for høyere utdanning og vil være et sentralt satsingsområde for BI i 2026. KI endrer også rammebetingelsene for næringsliv og arbeidsmarked i et tempo og omfang som vil påvirke etterspørselen etter kompetanse, ledelse og forskning. Dette gjør satsingen særlig viktig både med tanke på BIs utdanning og forskning. KI påvirker læringsprosesser, vurderingsformer, forskningsmetodikk, faglig innhold og administrativ drift.

Tradisjonelle eksamensformer utfordres, og det blir nødvendig å videreutvikle evalueringsformer med større vekt på refleksjon, anvendelse, muntlige prestasjoner og kontinuerlig vurdering. Samtidig gir teknologien betydelige muligheter for styrket læringsutbytte, mer individualisert tilbakemelding og mer effektiv ressursbruk. Styret legger til grunn at KI skal integreres systematisk i utdanning, forskning og administrativ drift, innenfor tydelige rammer for akademisk integritet og med målrettet kompetanseutvikling blant ansatte.

Denne utviklingen forsterker behovet for programinnovasjon og pedagogisk transformasjon for å sikre relevans og kvalitet i studieporteføljen. Parallelt med dette vil BI fortsette å prioritere økt eksternfinansiering og aktiviteter med dokumentert samfunnspåvirkning.

Konkurransetiltaket i sektoren blir stadig mer krevende, med økt konkurranse fra både nasjonale og internasjonale aktører, særlig innen digitale og hybride tilbud. I heltidsmarkedet er ambisjonen å opprettholde en sterk posisjon på bachelornivå og videre styrke markedsandelen på masternivå. Etterspørselen etter økonomisk-administrative studier forventes å være høy i noen år fremover, men kapasitetsstyring vil være avgjørende for å sikre kvalitet i læringsmiljø og studieopplevelse.

Vekst og fornyelse innen livslang læring vil være avgjørende for å møte arbeidslivets behov i en tid preget av rask omstilling. Samfunnsutviklingen peker på økende kompetansekrav, samtidig som deltakelsen i formell etter- og videreutdanning nasjonalt har vært stabil eller svakt fallende, og arbeidsgivere viser større tilbakeholdenhet med å finansiere utdanning. Styret forventer at BI viderefører ambisjonen om å være en ledende tilbyder innen etter- og videreutdanning, gjennom målrettet utvikling av fleksible, modulbaserte og digitale tilbud i tett dialog med næringslivet.

Etableringen av masterstudiet i rettsvitenskap er en strategisk milepæl for BI. Satsingen gir institusjonen en ny faglig dimensjon og styrker BIs langsiktige posisjon og økonomiske utvikling. Styret ser frem til at det første kullet med masterstudenter påbegynner sine studier høsten 2026.

BI har en sterk internasjonal profil og et bredt globalt samarbeid. Samarbeidet med Fudan University illustrerer både mulighetene og kompleksiteten i internasjonalt engasjement. Geopolitisk utvikling, økonomiske forhold og regulatoriske rammer påvirker rekruttering og mobilitet. I lys av dette er det viktig at internasjonalt samarbeid utvikles innenfor tydelige risikovurderinger og i tråd med norske myndigheters anbefalinger.

Myndighetenes krav og forventninger til sektoren øker. Ny universitets- og høyskolelov stiller strengere krav til kvalitetssystemer, utdanningsfaglig kompetanse og dokumentasjon av forbedringsarbeid. Samtidig forventes det økt samarbeid med næringslivet, høyere eksternfinansiering og tydeligere samfunnspåvirkning. Alt i alt står BI godt rustet til å møte nye forventninger og arbeidet mot universitetsstatus representerer en strategisk milepæl for institusjonen og er et arbeid som må prioriteres langsiktig og helhetlig.

I august 2026 tiltrer Egil Matsen som rektor og i overgangen mellom ledere blir det viktig å ivareta drivkraft i gjennomføringen av Strategi 2030 og sikre kontinuitet i institusjonens faglige og strategiske ambisjoner. Matsens bakgrunn gir et solid grunnlag for å forstå de strategiske og finansielle rammevilkårene som preger BI som en privat, internasjonalt akkreditert utdanningsinstitusjon. Styret har tillit til at ny rektor vil bidra til tydelig strategisk retning, god ressursprioritering og styrket gjennomføringsevne i årene fremover.

Samlet står BI overfor et landskap preget av både usikkerhet og betydelige muligheter. Institusjonens evne til å kombinere faglig kvalitet, internasjonal orientering, teknologisk innovasjon og økonomisk disiplin vil være avgjørende for videre utvikling og konkurransekraft.

1.5 Styret 2025

Styret består av åtte medlemmer, hvorav fire er eksterne, hvor henholdsvis to er valgt av de faglige ansatte, en er valgt av de administrativt ansatte og en er valgt av studentene.

1.5.1 Styreleder

Egil Hogna har være styreleder siden 1. august 2022 og ble gjenvalgt til tre nye år i 2025. Han har tidligere vært både styremedlem og nestleder i Bls styre. Hogna har bred nasjonal og internasjonal erfaring fra både industri og næringsliv.

1.5.2 Styrets medlemmer per 31.12.2025

- Egil Hogna, styreleder
 - Hilde Tonne, eksternt styremedlem og styrets nestleder
 - Inger Askehave, eksternt styremedlem
 - Andreas Thorsheim, eksternt styremedlem
 - Hilde C. Bjørnland, representant valgt av faglige ansatte
 - Morten William Knudsen, representant valgt av faglige ansatte
 - Anine C. Hansen, representant valgt av administrativt ansatte
 - Ida Lutro, student valgt av BISO
-
- Dagfinn Rime, vararepresentant valgt av faglige ansatte
 - Monica Viken, vararepresentant valgt av faglige ansatte
 - Nicole Ebbing, vararepresentant valgt av administrativt ansatte
 - David Sagen, observatør valgt av administrativt ansatte
 - Erik Skeidsvoll Monsen, varaobservatør valgt av administrativt ansatte
 - Kristoffer Bjordal, studentobservatør valgt av BISO

Oslo, 12. mars 2026

 Egil Hogna Styreleder	 Hilde Tonne Styremedlem	 Inger Askehave Styremedlem
 Andreas Thorsheim Styremedlem	 Kristoffer Bjordal Styremedlem	 Morten William Knudsen Styremedlem
 Hilde C. Bjørnland Styremedlem	 Anine C. Hansen Styremedlem	

Relevante lenker

- [Bl's Strategi 2030](#)
- [Redegjørelse åpenhetsloven](#) (oppdateres april 2025)
- [Bl's bærekraftssider](#)

2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall

2.1 Virksomheten

Siden etableringen i 1943 har Handelshøyskolen BI (BI) vokst til å bli en av Europas største handelshøyskoler med rundt 20.000 studenter, og har i dag befestet sin posisjon som en hovedleverandør av økonomisk og administrativ kompetanse i Norge. Etter en langsiktig og målrettet oppbygging av et fagmiljø innenfor rettsvitenskap, fikk BI i 2022 fikk godkjent et masterstudium i rettsvitenskap og er nå i ferd med å etablere seg som en betydelig aktør også innenfor dette fagfeltet. Virksomheten er organisert i en ikke-kommersiell stiftelse hvis formål er utdanning og forskning på høyt internasjonalt nivå innen ledelse, administrasjon, økonomi og markedsføring. Alt økonomisk overskudd tilbakeføres til stiftelsen for å styrke dens formål og kommer derigjennom studentene og samfunnet til gode.

BI har en internasjonal profil. Stiftelsens forskere samarbeider og utveksler kunnskap og kompetanse med fagfolk fra mange land, og studieprogrammene samarbeider med rundt 240 skoler i mer enn 40 land. Dette gir studentene gode muligheter til å få internasjonal erfaring både gjennom et internasjonalt fagmiljø og gjennom studiene. De aller fleste studieprogrammer har tilbud om utveksling, men studentene møter også et internasjonalt studentmiljø på campus gjennom utenlandske gradsstudenter, double degree-studenter og innvekslingsstudenter.

I en tid der virkningene av klimaforandringene blir stadig mer synlig, har BI et sterkt fokus på og engasjement for bærekraft. Dette gjenspeiles både i operativ drift, i bygningsmasser, i forskningen, og i innholdet i studieprogrammene.

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

BI er forskningsbasert, og forskningen er godt synlig gjennom omfattende publisering i internasjonalt anerkjente journaler. Forskningen er grunnlaget for studentenes læring, den gjenspeiles i alt BI gjør som utdanningsinstitusjon, og bidrar til å påvirke praksis i næringsliv og offentlig forvaltning.

2.2 Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur

Handelshøyskolen BI er en uavhengig privat vitenskapelig høyskole med fire læresteder i Norge: Oslo, Stavanger, Bergen og Trondheim. Hovedsetet er i Oslo der også størstedelen av fagmiljøet er lokalisert. Av den omfattende porteføljen av bachelorstudier og etter- og videreutdanningsprogrammer tilbys et bredt utvalgt ved alle lærestedene. Porteføljen av de noe mer krevende MSc-studiene tilbys i sin helhet i Oslo. I tillegg vurderes det løpende om det er godt nok faglig og markedsmessig grunnlag for å kunne tilby enkelte av disse studiene ved lærestedene utenfor Oslo. Pr 2025 og tilbys to MSc-studier i Bergen. Doktorgradsstudiene tilbys kun i Oslo.

Den faglige virksomheten ved BI er delt inn i ni institutter og en rekke fag- og forskningssentre tilknyttet disse. Alle instituttene er lokalisert i Oslo, og de betydelige fagmiljøene ved lærestedene utenfor Oslo er tett integrert med disse. Forskningen dekker det brede spekteret av fagområder og disipliner som forventes av en moderne europeisk handelshøyskole. I tillegg har også rettsvitenskap fått en stadig mer fremtredende plass.

BI ledes av et styre bestående av åtte medlemmer, hvorav fire, deriblant styrets leder, er eksterne. De fire interne styremedlemmene består av to representanter valgt av og blant de faglig ansatte, én

representant valgt av og blant de administrativt ansatte, og én studentrepresentant valgt av studentorganisasjonene. Styret har i tillegg to observatører valgt av og blant hhv ansatte og studentene.

Handelshøyskolen BIs høyeste faglige organ er Kollegiet. Kollegiet fastsetter tilsettingsreglement og kompetanseprofil for faglige medarbeidere, det faglige innholdet i utdanningstilbudet, og regler for opptak, fritak, utfyllende regler om særegne forhold ved den enkelte eksamen, sensur og andre studieadministrative forhold. Rektor har endelig ansettelsesmyndighet, men Kollegiet skal fremme innstillinger i henhold til tilsettingsreglement for faglige stillinger. Rektor kan søke Kollegiets råd i faglige spørsmål. Ved tilsetting av rektor og prorektorer skal Kollegiet avgi uttalelse til styret.

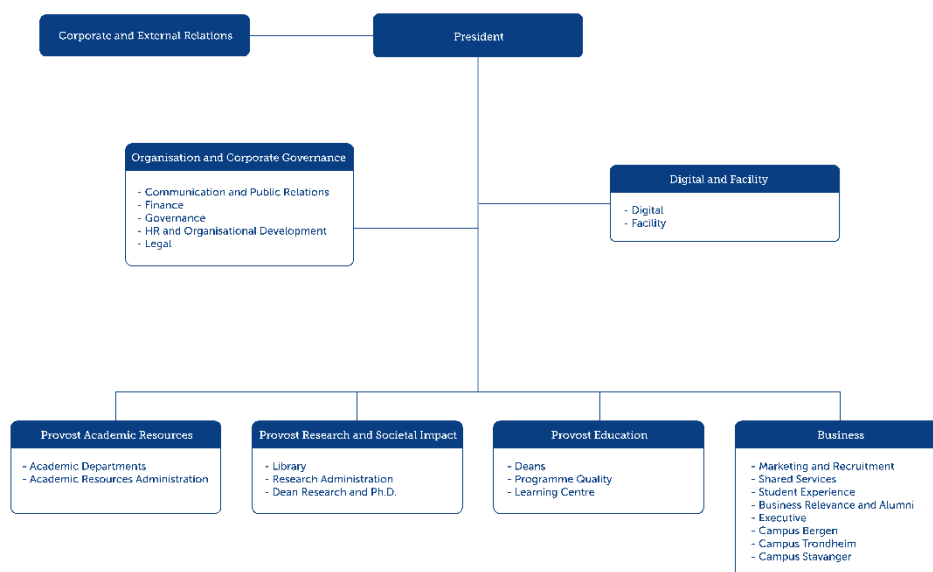
Kollegiet kan delegere saker til underliggende organisasjonsenheter. Styret er Kollegiets ankeinstans. Kollegiet består av 15 medlemmer; rektor, to prorektorer, fire faglige medarbeidere, to administrative medarbeidere, to deaner, én instituttleder og tre studenter. Rektor er Kollegiets leder.

I 2025 ble det besluttet at Kollegiet skal erstattes av en utdannelseskomité og en ansettelseskomité i tråd med vanlig praksis i sektoren. Endringene trer i kraft fra 1. januar 2026.

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

Det har i 2025 ikke vært vesentlige endringer i lokalisering eller organisasjonsstruktur, og ingen slike endringer som påvirker stiftelsens rettslige stilling.

2.3 Organisasjonskart Handelshøyskolen BI



2.4 Hovedtall Handelshøyskolen BI

	2024	2025	% av total
Sum driftsinntekter (mkr)	2 075	2 194	
hvorav offentlige tilskudd	477	466	21,3 %
inntekt fra tilskudd og overføringer	6	12	0,5 %
salgsinntekter	1 551	1 677	76,4 %
andre driftsinntekter	41	39	1,8 %
Antall ansatte	1 013	1 003	
herav faglige	496	479	47,8%
administrative	517	524	52,2%
Antall årsverk	924	918	
herav faglige	413	404	44 %
administrative	511	514	56 %
Antall professorer	136	116	
herav fulltidsansatte	106	89	77 %
ll'ere	30	27	23 %
Antall studenter²	24 346	25 447	
PhD-studier	87	91	
Antall disputaser	10	6	
Heltidsstudier	16 142	17 088	
Bachelor	14 410	15 236	
Master of Science	1 732	1 852	
Nettstudier	1 953	2 136	
Bachelor	1 002	1 013	
Bachelor enkeltkurs	951	1 126	
Videreutdanning	3 645	3 297	
Bachelor of Management	1 483	1 234	
Master of Management	1 848	1 796	
Master of Management in Energy	78	78	
Executive MBA	57	60	
BI-Fudan MBA	179	129	
Andre kurs for virksomheter og det offentlige³	2 606	2 923	
Karbonavtrykk			
Totalt utslipp tonn CO ₂ ⁴	3 055	2 441	

² Studenttallene hentes fra BIs Discover-Dashboard Student Insight. Tellemåten er justert i forhold til tidligere årsrapporter. Et begrenset antall studenter (<100) er talt to ganger fordi de har tatt kurs innen to ulike programområder samme år. Ved heltidsstudier er det studenttallet i høstsemesteret som telles, inkludert studenter i permisjon og fullføringstid, dersom de er oppmeldt til kurs/eksamen. For enkeltkurs og videreutdanning er det opptak både høst og vår. Disse studentene telles kun en gang per år selv om de tar kurs begge terminer, men for kurs som går over to semester og har oppstart på høsten, telles studenter i begge årene.

³ Tidligere kalt Corporate

⁴ Etter omforent standard inkluderer tallene ikke utslipp som følger av studentenes reiser og pendling.

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

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

2.5 Redegjørelse for økonomiske forhold

Handelshøyskolen BI er et selvstendig rettssubjekt og har intet å rapportere hva gjelder forhold, avtaler og transaksjoner mellom eier og tilskuddsmottaker, eller hva gjelder regnskapsmessig skille mellom aktiviteter og fordeling av kostnader.

3 Årets aktiviteter og resultater

3.1 Strategi 2030

Handelshøyskolen BI skal videreutvikle sin posisjon som en internasjonalt anerkjent handelshøyskole. Institusjonen opererer i et landskap preget av økt konkurranse, rask teknologisk utvikling og endrede studentpreferanser. Samtidig står samfunnet overfor komplekse utfordringer som krever kunnskap som både forklarer og bidrar til løsninger og positiv endring.

I 2025 lanserte BI *Strategi 2030 – Kunnskap som forandrer*. Strategien angir en tydelig retning for hvordan BI skal styrke sin rolle som internasjonal, forskningsbasert og samfunnsrelevant handelshøyskole. Den bygger på BIs rolle som uavhengig stiftelse med et nasjonalt ansvar for å utdanne ledere og beslutningstakere i privat og offentlig sektor, og med ambisjon om å styrke sin internasjonale posisjon frem mot 2030.

Bis misjon	Bis visjon
<i>Vår forskning og utdanning bidrar til å løse samfunnets største utfordringer. Vi gir virksomheten kunnskapen de trenger for å lykkes og mennesker muligheten til å bygge meningsfylte karrierer.</i>	<i>Handelshøyskolen for innovativ kunnskap – som forandrer liv, virksomheten og samfunnet.</i>

2025 har vært preget av implementering og operasjonalisering av Strategi 2030. Det har vært arbeidet systematisk med å oversette de overordnede strategiske prioriteringene til konkrete handlingsplaner og tiltak på tvers av organisasjonen. Videre er mål- og styringssystemer blitt gjennomgått og justert for å sikre samsvar mellom strategiske ambisjoner, ressursdisponering og rapportering. En sentral del av arbeidet har vært intern forankring, herunder dialog i fagmiljøer og administrative enheter for å sikre felles forståelse av retning og prioriteringer. I tillegg er studieportefølje og øvrige prioriteringer vurdert og tilpasset i lys av ny strategi.

Årsrapporten for 2025 dokumenterer hvordan Strategi 2030 er iverksatt og hvordan den allerede påvirker institusjonens prioriteringer og beslutninger.

3.2 Strategiske prioriteringer 2025-2030

Strategi 2030 har hovedfokus på BIs kjerneaktiviteter som er utdanning og forskning, samt utvikling av en effektiv og bærekraftig organisasjon med god ressursutnyttelse. I 2025 har arbeidet vært rettet mot implementering, strukturtilpasning og operasjonalisering av strategien.

Nedenfor følger en redegjørelse for Handelshøyskolen BIs langsiktige virksomhetsmål og strategiske prioriteringer.

3.2.1 Utdanning

Attraktive og ansvarlige kandidater

BI skal utdanne kandidater med sterk faglig kompetanse, kritisk og analytisk evne og forståelse for bærekraftige og etisk funderte beslutninger. Strategien legger vekt på tydelige kandidatprofiler og videreutvikling av læringsmål i alle studieprogrammer. Det arbeides også med utvikling av vurderingsformer som bedre tester studentenes kritiske ferdigheter og anvendelsesevne. Som del av dette arbeidet utvikles blant annet nye rammer for vurderingsformer og en introduksjonsmodul i kunstig intelligens som skal inngå i alle heltidsprogrammer. Arbeidslivsrelevans styrkes gjennom samarbeid med næringsliv og offentlig sektor, samt gjennom utvikling av studieinnhold som reflekterer endringer i teknologi, bærekraft og forretningspraksis.

BI skal styrke arbeidslivsrelevansen i sine programmer og kurs gjennom tydelige kandidatprofiler, innovasjon i pensum og en bevisst sammensetning av faglige ressurser. Ambisjonen er å utvikle ansvarlige kandidater som har verktøy og kunnskap til å fatte bærekraftige og etisk funderte beslutninger i møte med komplekse utfordringer i arbeids- og samfunnsliv. Strategien fremhever betydningen av økt interaksjon med praksisfeltet gjennom næringslivsorienterte læringsaktiviteter, herunder internships, samt tiltak som styrker studentenes forståelse av arbeidslivets krav og forventninger.

Enestående læringsopplevelser

BI skal tilby læringsopplevelser av høy kvalitet gjennom utvikling av undervisningsformer, læringsdesign og mer systematisk oppfølging av studentenes læringsprogresjon. Strategiske prioriteringer omfatter styrket samspill mellom læringsmål, undervisning og vurderingsformer, utvikling av mer systematiske tilbakemeldingsmekanismer til studentene og videreutvikling av digitale læringsverktøy. I 2025 ble det blant annet igangsatt et arbeid med implementering av en ny læringsplattform (LMS) og utvikling av et mer helhetlig system for kurs- og programevalueringer. Teknologi og innsiktsanalyse skal bidra til mer fleksible læringsløp.

Mangfoldig og inkluderende læringsmiljø

Strategien legger vekt på et læringsmiljø som fremmer trivsel, tilhørighet og faglig utvikling for studenter med ulike bakgrunner og erfaringer. BI arbeider med tiltak som styrker studentengasjement, blant annet gjennom samarbeid med studentorganisasjonen og utvikling av flere arenaer for faglig og sosial deltakelse. I løpet av året er det implementert et nytt digitalt tilbakemeldingssystem, Studentpuls, for å måle studentenes opplevelse av sosial tilhørighet og tilfredshet. Strategien omfatter også tiltak for å styrke relasjonen til alumni, internasjonalisering og mobilitet.

3.2.2 Forskning

Handelshøyskolen BI prioriterer fremragende forskning som forbedrer forretningspraksis, løser samfunnsutfordringer og bidrar til den globale kunnskapsbasen. BIs forskere og deres arbeid skal gi synlig, handlingsrettet og samfunnsmessig verdifull innsikt.

Fremragende forskning

BI har en ambisjon om å styrke fremragende forskning gjennom utvikling av sterke fagmiljøer og forskningssentre som leverer resultater av høy internasjonal kvalitet. Strategien prioriterer publisering i ledende internasjonale tidsskrifter, økt deltakelse i forskningsprosjekter med høy faglig gjennomslagskraft og styrket kapasitet i forskningsmiljøene til å bidra til topppublikasjoner og internasjonale forskningssamarbeid.

Strategien legger også vekt på etablering og videreutvikling av tverrfaglige forskningssentre i tett samarbeid med virksomheter, med sikte på å fremme praksisorientert innovasjon og styrke koblingen mellom forskning og anvendelse. Disse prioriteringene svarer på sentrale samfunnsutfordringer slik de fremkommer i norske og europeiske rammeverk, og bidrar til å sikre BIs relevans for samfunnets skiftende behov. Stiftelsens forskningssentre, forskningsmiljøer og samarbeidsprosjekter er sentrale virkemidler i dette arbeidet.

Forskningskvalitet og -omfang ved BI måles både i form av publiseringer og i form av påvirkningskraft. Antall publiserte artikler har økt kontinuerlig det siste tiåret, og ligger nå på et nivå som kan sammenlignes med andre europeiske handelshøyskoler av tilsvarende rangering og størrelse. BI ser derfor ikke noe behov for å øke antallet publiseringer. Dette er i tråd med den nasjonale strategien for vitenskapelig publisering som vektlegger kvalitet fremfor kvantitet. BI prioriterer nå publiseringer i internasjonale toptidsskrifter med stort og relevant nedslagsfelt og stor påvirkningskraft. Publisering i denne kategorien tidsskrifter viser en oppadgående trend og dokumenterer at stiftelsens prioriteringer gir resultater.

Relevans og samfunnspåvirkning

BI skal bidra til kunnskapsbasert utvikling i næringsliv og samfunn gjennom forskning med høy relevans og tydelig formidling. Strategien prioriterer å styrke forskningskommunikasjon og øke forskernes deltakelse i offentlig debatt og policyutvikling. Samarbeid med næringsliv, offentlige institusjoner og andre samfunnsaktører skal bidra til at forskningen i større grad adresserer sentrale samfunnsutfordringer og gir grunnlag for informerte beslutninger.

Når det gjelder påvirkningskraften i forskningen ved BI, kommer dette særlig til syne gjennom ulike samarbeidsinitiativ og stiftelsens forskningssentre. Noen gode eksempler er prosjekter rundt temaer som helsetjenester, skoleledelse, miljømessig bærekraft og digitalisering der inkluderingen av samfunnsinteressenter i forskningsinitiativene understreker ambisjonen om å bygge bro mellom akademia og samfunn for å sikre at forskningsresultater på en meningsfull måte bidrar til å møte reelle samfunnsutfordringer.

Finansiering

Økt eksterntfinansiering er en sentral strategisk prioritering for å styrke forskningskapasitet og internasjonal konkurransekraft. BI arbeider målrettet med å øke finansiering fra EU-programmer, Norges forskningsråd og private samarbeidspartnere. Strategien omfatter også tiltak for å styrke forskernes evne til å utvikle konkurransedyktige søknader og øke andelen faglig ansatte som deltar i eksterntfinansierte prosjekter. Samtidig legges det vekt på å utvikle nye samarbeidsmodeller med næringsliv og stiftelser.

3.2.1 Organisasjon

BI skal optimalisere bruken av våre menneskelige, økonomiske og teknologiske ressurser samtidig som vi utvikler operasjonell drift i en bærekraftig retning. Vårt engasjement for mangfold, likhet, inkludering og tilhørighet skaper en ansvarlig og attraktiv arbeidsplass.

Finansiell bærekraft

BI skal sikre en bærekraftig økonomisk utvikling gjennom tydelige prioriteringer, effektiv ressursbruk og redusert organisatorisk kompleksitet. Strategien legger til grunn at ressursallokering skal understøtte kjerneaktivitetene utdanning og forskning. Arbeidet omfatter også utvikling av tydeligere mål for bemanning og produktivitet i ulike deler av organisasjonen.

Digital kapasitet

Utvikling av digital infrastruktur og bedre utnyttelse av data er sentralt for å støtte BIs kjernevirksomhet. Strategien omfatter utvikling av en mer modulær digital arkitektur, migrering av systemer til skybaserte løsninger og styrket kompetanse innen data og kunstig intelligens (KI). Det arbeides også med et strategisk rammeverk for økt bruk av data og KI i organisasjonen, samt kompetanseprogrammer for ledere og ansatte.

Strategisk bemanning

Rekruttering, utvikling og sammensetning av faglige og administrative ressurser er avgjørende for å realisere strategiens ambisjoner. BI arbeider for å sikre en bemanningsstruktur som støtter prioriteringene innen utdanning, forskning og innovasjon, blant annet gjennom tiltak for å styrke undervisningskapasitet, øke faglig deltakelse i videreutdanningstilbud og utvikle pedagogisk kompetanse.

Rekruttering og utvikling av fagressurser er en sentral prosess der det legges vekt på både fremragende undervisning og forskning. Prosessen er utformet for å sikre et fag- og forskningsmiljø av høy akademisk standard, og som er tilpasset BIs samfunnsengasjement. I tråd med de strategiske ambisjonene blir det i rekrutteringen av fagressurser lagt særlig vekt på å tiltrekke dyktige internasjonale kandidater og på å bygge et mangfold som kan tilføre både fagmiljøet og stiftelsen nye perspektiver. Over de siste ti årene har den internasjonale andelen av faglig ansatte ved BI økt fra vel 20% til snaut 40%, noe som med all tydelighet viser stiftelsens innsats for å skape et globalt akademisk fellesskap.

Handelshøyskolen BI må likevel erkjenne visse utfordringer knyttet til rekruttering, særlig til noen disipliner og hvor evnen til å konkurrere på lønn i det globale akademiske markedet er krevende. For å redusere effekten av disse utfordringene har BI prioritert å skape konkurransedyktige rekrutteringsbetingelser for «*tenure-track*»-stillinger og vektlegger stiftelsens positive omdømme for å tiltrekke talenter.

Internasjonal rekruttering møter noe utfordring som en følge av nye språkkrav i Universitets- og høyskoleloven. For å møte disse utfordringene vurderer BI både å øke antall bistillinger og å styrke instituttenes støttesystemer.

Parallelt med målrettet rekrutteringsarbeid, er det helt avgjørende å lykkes med å beholde de som rekrutteres. Dette forutsetter et arbeidsmiljø og et fagmiljø som det er attraktivt å være en del av. BI har utviklet et introduksjonsprogram for nyansatte for å lette deres tilpassing til Norges og Handelshøyskolen BIs akademiske kultur og forskningsmiljø. For forskere som er tidlig i sin karriere tilbyr BI også programmer som tilrettelegger for å bygge egen forskningskapasitet og å utvikle pedagogisk kvalifikasjoner. Til sistnevnte er BIs «*Teaching Excellence*»-program og «*Excellent Teacher Practitioner*»-system både en inspirasjon til og en anerkjennelse av undervisningsinnovasjon og pedagogisk fremtreffelighet. Ledelsen ved de enkelte instituttene er også gitt tydelige retningslinjer for

hvordan de kan styre den enkeltes arbeidsbelastning, hvordan faglige og pedagogiske prestasjoner skal evalueres, og hvordan etterlevelse av akademiske standarder skal sikres.

3.2.2 Partnerskap, samfunn og næringsliv

Handelshøyskolen BIs partnerskap og andre engasjementer med ulike interessenter spiller en sentral rolle i å styrke institusjonens påvirkningskraft på tvers av akademiske, forretningsmessige og samfunnsmessige domener. Partnerskap med bedrifter, bransjer og offentlige organisasjoner sikrer at BI er en relevant og virkningsfull aktør når det gjelder å løse sentrale samfunnsmessige og økonomiske problemstillinger, samtidig som stiftelsens utdannings- og forskningsaktivitet tilpasses samfunnets behov.

Samarbeid med næringsliv og offentlig forvaltning kommer tydelig til uttrykk gjennom initiativer som f.eks. «*Partner Forum*» og «*Norwegian Artificial Intelligence Research Consortium*» (NORA), som gir en arenaer for dialog og kunnskapsdeling. Slike arenaer legger til rette for samarbeid på tvers av sektorer og styrker Handelshøyskolen BIs rolle som intellektuell brobygger mellom ulike samfunnsaktører.

Det er en uttalt målsetting for BI at akademisk innsikt skal komme til nytte og påvirke næringslivet og samfunnet for øvrig. For BI er det viktig at forskningsinitiativene er relevante, både faglig og samfunnsmessig. Derfor har forskning av høy kvalitet og som adresserer betydelige samfunnsutfordringer, som klimaendringer og økonomisk bærekraft, en sentral plass i stiftelsens strategi.

Et godt eksempel på dette er prosjektet «*Centre for Connected Care*» (C3) som tar for seg samfunnsmessige helseutfordringer ved å fremme pasientsentrerte digitale løsninger. Denne typen prosjekter styrker Handelshøyskolen BIs forskningsprofil samtidig som de bidrar til samfunnets velferd ved å adressere kritiske folkehelse spørsmål. På samme måte viser Handelshøyskolen BIs initiativer innen miljømessig bærekraft, slik som forpliktelsen til grønnere campuser, stiftelsens engasjement for å bidra positivt til den globale bærekraftsagendaen.

Et annet utslag av dette engasjementet er en aktiv deltakelse i «*Nordic Chapter*» av «*FNs prinsipper for ansvarlig lederutdanning*» (PRME). PRME er et organ som styrker samarbeidet mellom handelshøyskoler og fremmer integrering av bærekraft i handelshøyskoledanning og en kultur for etisk og ansvarlig ledelsespraksis som skal påvirke neste generasjon bedriftsledere. Handelshøyskolen BI jobber også aktivt med å bygge bærekraft og etiske hensyn inn i kjerneaktivitetene gjennom tilpasning til «*FNs bærekraftsmål*» (SDG).

Formidling av forskningsfunn gjennom lett tilgjengelige plattformer som «*BI Business Review*» er et sentralt virkemiddel for Handelshøyskolen BIs samfunnsmessige påvirkning. Ved å oversette kompleks akademisk forskning til praktisk innsikt for et bredere publikum, legger Handelshøyskolen BI til rette for kunnskapsoverføring, og bidrar til at det treffes informerte beslutninger i så vel virksomheter som politiske arenaer.

Samfunnsengasjement kommer også til uttrykk i et mangfold av arrangementer og seminarer som er åpne for publikum. Et godt eksempel er «*Lederens verktøykasse*» som gjennomføres en gang pr. måned. Slike arrangementer er viktige arenaer for dialog, men også en mulighet for kontinuerlig læring og faglig utvikling som fremmer et samarbeidsmiljø der det bygges bro mellom akademisk kunnskap og praktisk bruk. Deltakelsen på disse arrangementer viser et stort engasjement blant et bredt spekter av interessenter, fra bedrifter til myndighetspersoner.

3.2.3 Akkrediteringer og rangeringer

3.2.3.1 Rangeringer

Financial Times rangerer Handelshøyskolen BI som Norges beste og en av Europas ledende handelshøyskoler. Sammen med prestisjefylte internasjonale akkrediteringer er dette et viktig kvalitetsstempel for stiftelsens omdømme, nasjonalt så vel som internasjonalt.

Financial Times rangeringer av de beste handelshøyskolene i Europa er toneangivende innen utdanningssektoren og viktige for rekruttering, spesielt av internasjonale studenter og forskere. Handelshøyskolen BIs plasseringer på disse rangeringene gjenspeiler kvaliteten på stiftelsens kandidater og studieprogrammer.

- Financial Times rangerte Handelshøyskolen BI på 40. plass blant de 100 beste handelshøyskolene i Europa i «*European Business Schools Rankings*»
- Financial Times Master in Finance ranking: 56. plass av 70 rangerte programmer
- Financial Times Executive MBA ranking
 - BI Fudan MBA rangert på 21. plass av 100 rangerte programmer
- Financial Times Executive Education ranking:
 - Executive Open ranking: 62. plass av 85 rangerte skoler
 - Executive Custom ranking: 66. plass av 95 rangerte skoler

QS-rangeringene er en kåring av de beste master- og MBA-programmene i verden.

- QS Business Master in Management ranking: 45. plass av 235 rangerte programmer
- QS Master in Finance ranking: 56. plass av 248 rangerte programmer
- QS Master in Marketing ranking: 32. plass av 164 rangerte programmer
- QS Master in Business Analytics ranking: Rangert i intervallet 67-70 av 201 rangerte programmer

- QS EMBA Europe ranking: BI EMBA ranger på 31. plass av 72 rangerte programmer
- QS EMBA Global ranking: BI-Fudan MBA rangert som nr. 88 av 205 rangerte programmer
- QS EMBA Joint ranking: BI-Fudan ranger som nr. 18 av 27 rangerte programmer

3.2.3.2 Internasjonale akkrediteringer

Akkrediteringer er en viktig del av Handelshøyskolen BIs kontinuerlige arbeid med studiekvalitet. De bidrar til å bygge et godt omdømme, og øker verdien av et vitnemål fra Handelshøyskolen BI. Siden 2014 har Handelshøyskolen BI vært en såkalt «*Triple Crown-skole*». Dette vil si at Handelshøyskolen BI har oppnådd de tre fremste internasjonale akkrediteringene:

- **EQUIS** (European Quality Improvement Systems)
- **AACSB** (The Association to Advance Collegiate Schools of Business)
- **AMBA** (The Association of MBAs)

På verdensbasis er det kun 1 % av alle handelshøyskoler som har oppnådd trippel akkreditering. Handelshøyskolen BI var den første skolen i Norge med alle tre akkrediteringer.

I 2024 ble Handelshøyskolen BI re-akkreditert av AACSB for en ny seksårsperiode, en bekreftelse på stiftelsens evne til å møte strenge internasjonale krav. Anbefalingene fra denne prosessen, sammen med innsikten fra AMBAs re-akkreditering i 2023, er sentrale for Handelshøyskolen BIs forbedringsarbeid i 2025 og fremover. Neste store milepæl er EQUIS-re-akkrediteringen, med institusjonsbesøk som ble gjennomført i januar 2026.

3.3 Resultatrapportering på sektormål

3.3.1 Høy kvalitet i forskning og utdanning

Handelshøyskolen BI legger stor vekt på høy kvalitet i både forskning og utdanning. Internasjonale akkrediteringer og rangeringer er viktige kvalitetsindikatorer og bidrar til å styrke institusjonens omdømme og rekruttering. BI leverer fortsatt sterke resultater i internasjonale rangeringer, og Financial Times rangerer BI som beste norske handelshøyskole og nummer to i Norden.

Forskningskvaliteten kommer særlig til uttrykk gjennom publisering i internasjonale vitenskapelige tidsskrifter. Foreløpige tall for 2025 viser at andelen publikasjoner på nivå 2 var 41 prosent, som er betydelig høyere enn sektorgjennomsnittet. Dette reflekterer en bevisst prioritering av kvalitet fremfor volum i publiseringsstrategien.

I 2025 har BI også styrket arbeidet med forskningens samfunnspåvirkning. Det er utviklet en handlingsplan for forskning og samfunnspåvirkning samt en egen strategisk plan for forskningskommunikasjon. I dette arbeidet er det tatt i bruk en såkalt impact pathway-modell for mer systematisk å følge hvordan forskningsaktiviteter bidrar til samfunnsmessige resultater og langsiktig påvirkning.

Eksternfinansiering er en viktig indikator på forskningskvalitet og konkurransekraft. BI hadde i 2025 rollen som prosjekteier i ni eksternfinansierte forskningsprosjekter og deltok som partner i ytterligere ni. For å styrke forskernes evne til å utvikle konkurransedyktige prosjektsøknader er det blant annet etablert såkornordninger for utvikling av forskningsprosjekter og videreutviklet støttefunksjoner gjennom hele prosjektløpet.

Forskningssentrene spiller en sentral rolle i utviklingen av sterke fagmiljøer. Ved inngangen til 2025 hadde BI åtte etablerte flaggskipsentre, og i løpet av året ble ytterligere åtte forskningssentre

etablert. Sentrene skal bidra til tverrfaglig samarbeid, eksternfinansiering og tettere samspill mellom forskning og næringsliv.

PhD-programmet er en viktig del av BIs forskningsstrategi. I 2025 disputerte ni doktorgradskandidater, og det er igangsatt en revisjon av programstrukturen, blant annet med etablering av en ny spesialisering i Data and Decision Science. Styrking av doktorgradsutdanningen er også et sentralt element i arbeidet med å forberede en fremtidig søknad om universitetsstatus.

BI arbeider samtidig systematisk med å utvikle undervisningskvaliteten. Gjennomførings- og kvalitetsindikatorer viser positiv utvikling på flere områder. Frafallet etter første studieår er redusert til 9 prosent i 2025, samtidig som studentmassen har økt. Fullføringsgraden er også styrket både på bachelor- og masternivå.

Kunstig intelligens (KI) har fått økt betydning for både utdanning og forskning. I 2025 er det utviklet retningslinjer for bruk av KI i undervisning og vurdering, etablert grunnkurs i KI for faglige ansatte og lansert nye kurs innen blant annet deep learning, KI i finans og AI-etikk.

3.3.2 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon

Handelshøyskolen BI har en tydelig ambisjon om å bidra til bærekraftig samfunnsutvikling gjennom forskning, utdanning og samarbeid med samfunns- og næringslivsaktører.

I 2025 har BI styrket arbeidet med forskningens samfunnspåvirkning gjennom etableringen av et *Societal Impact Board*. Rådet består av representanter fra næringsliv, academia og alumni og skal bidra med strategiske råd om hvordan BI kan styrke spillet mellom forskning, utdanning og samfunnsaktører.

BI samarbeider tett med næringsliv og offentlig sektor gjennom ulike partnerskap og nettverk. Initiativer som *Partner Forum* og deltakelsen i *Norwegian Artificial Intelligence Research Consortium (NORA)* gir viktige arenaer for dialog, kunnskapsdeling og utvikling av forsknings- og utdanningssamarbeid.

Forskningsprosjekter ved BI adresserer også sentrale samfunnsutfordringer innen områder som helse, bærekraft og digitalisering. Et eksempel er forskningssenteret *Centre for Connected Care (C3)*, som utvikler digitale løsninger for mer pasientsentrerte helsetjenester i samarbeid med helseaktører og teknologiutviklere.

BI arbeider også aktivt for å rekruttere en bred og mangfoldig studentmasse. Stipendordninger, som blant annet Women in Finance and Tech, bidrar til økt rekruttering av kvinner til fagområder der kjønnsbalansen tradisjonelt har vært skjev.

Videre jobber BI systematisk med bærekraft i egen virksomhet. Alle campuser er miljøfyrtårnsertifiserte, og institusjonen har forpliktet seg til å redusere sine klimagassutslipp med 50 prosent innen 2030 sammenlignet med nivået i 2019.

Formidling av forskningsbasert kunnskap er en viktig del av BIs samfunnsoppdrag. Plattformen *BI Business Review* spiller en sentral rolle i å gjøre forskningsresultater tilgjengelige for et bredere publikum. BI arrangerer også en rekke åpne seminarer og konferanser som bidrar til kunnskapsdeling og dialog mellom academia, næringsliv og offentlig sektor.

3.3.3 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

Handelshøyskolen BI har en nasjonal rolle som tilbyder av økonomisk-administrativ utdanning og kompetanseutvikling. Med campuser i de fire største byene i Norge og et bredt tilbud av nettstudier og fleksible kurs bidrar BI til tilgang til utdanning og kompetanse i hele landet.

Etterspørselen etter økonomisk-administrative studier er fortsatt høy. BI har over tid opprettholdt en betydelig markedsandel innen bachelorstudier i økonomi og administrasjon på om lag 38 prosent, og rundt 20 prosent innen masterutdanningene.

Satsingen på fleksible utdanningstilbud er et viktig virkemiddel for å sikre tilgang til kompetanse i ulike livsfaser og geografiske regioner. BI markerte i 2025 35 år med nettstudier. Området har hatt betydelig vekst det siste året og omfatter nå om lag 3 500 studenter årlig og over 60 000 alumni. Fra 2024 til 2025 økte aktiviteten innen nettstudier med 25 prosent.

Gjennom initiativet Online Studies 2.0 arbeider BI med videreutvikling av digitale læringsformer og mer fleksible utdanningsmodeller. Dette omfatter blant annet pilotering av nye undervisningsformer og utvikling av mer effektive driftsmodeller for digitale studietilbud.

Karriere- og praksisrettede tiltak er en viktig del av studentenes læringsreise. Ordninger som BI Internship og BI Karriereservice gir studenter tilgang til praksiserfaring og kontakt med arbeidslivet. Samtidig styrkes entreprenørskapskompetansen gjennom initiativer som BI StartUp, og BI sin nye innovasjons- og entreprenørskapssatsing, The Village, som har en ambisjon om å skape en ledende arena for studentdrevne oppstartsbedrifter.

Samlet bidrar disse tiltakene til at BI kan tilby utdanning og kompetanseutvikling til studenter og arbeidstakere over hele landet, og til å styrke tilgangen på relevant kompetanse i norsk arbeids- og næringsliv.

4 Styling og kontroll i virksomheten

4.1 Intern styling og kontroll

4.1.1 Organisering av arbeidet med intern styling og kontroll

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

Handelshøyskolen BI har etablert en selvstendig avdeling, Governance, Risk and Compliance (GRC), som jobber systematisk med styling og kontroll i virksomheten, herunder risikostyling. GRC har sitt mandat fra styret og rapporterer sitt arbeid direkte til styret. Formålet med GRC er å styrke stiftelsens forutsetninger for å nå sine virksomhetsmål med effektiv ressursbruk, å sikre at eventuelle hendelser som kan påvirke måloppnåelse negativt blir identifisert, håndtert og fulgt opp, og at eksternt og internt regelverk blir etterlevd. Avdelingen jobber med forebyggende, avdekkende og responderende aktiviteter, herunder;

- Forebyggende arbeid:**
 - Tydeliggjøring og dokumentering av roller og ansvar
 - Styrende dokumenter
 - Risikostyling
- Kontrollerende arbeid:**
 - Overvåke løpende kontrollaktiviteter
 - Internrevisjon med rapportering til Stiftelsens Styre
- Responderende arbeid:**
 - Hendelseshåndtering
 - Rapportering og oppfølging av tiltak

Handelshøyskolen BI har også Personvernombud og Studentombud. Disse funksjonene skal være selvstendige og uavhengige og er derfor organisatorisk lagt til GRC for å sikre deres integritet og ivareta en tilstrekkelig uavhengighet fra øvrig ledelse.

4.1.2 Etablering av målsettinger

Gjennom arbeidet med operasjonalisering og oppfølging av virksomhetens strategi etablerer Handelshøyskolen BI tydelige mål. 2025 markerte starten på en ny strategiperiode, «Strategy 2030», og har vært preget av arbeidet med å operasjonalisere og definere de mål som der settes. Utfordringen har ligget i å avstemme strategiske ambisjoner med økonomisk bærekraft, med de nødvendige prioriteringer som følger av dette. Stiftelsen har systemer og rutiner for vurdering av effektiviteten i drift og ressursutnyttelse sett i sammenheng med de mål som skal nås. Her vil det alltid være avveininger mellom kortsiktige og langsiktige behov og mellom høy økonomisk effektivitet og mer ressurskrevende og ikke-økonomiske langsiktige virksomhetsmål. Handelshøyskolen BI har et bevisst forhold til disse avveiningene, blant annet gjennom mekanismer i rutinene for innovasjonsinitiativer og i porteføljestylingen av driftsprosjekter.

4.1.3 Intern- og etterlevelserevisjoner

Internrevisjonen ved Handelshøyskolen BI er organisert som et samarbeid med Advisense. Bruken av en ekstern samarbeidspartner sikrer tilstrekkelig bredde i kompetanse til de mer omfattende revisjonene og underbygger dessuten internrevisjonens uavhengighet. Samarbeidet forvaltes av GRC, noe som innebærer at det er GRC som utarbeider forslag til de årlige revisjonsplanene og derigjennom også foreslår hvilke revisjoner avdelingen selv skal gjennomføre og hvilke som skal gjennomføres i samarbeid med Advisense. Det er Stiftelsens Styre som fastsetter den endelige revisjonsplanen.

GRC la forslag til revisjons- og oppfølgingsplan for 2025 frem for Stiftelsens Styre i januar. Styret ga sin tilslutning til denne. I 2025 ble det gjennomført følgende revisjoner:

Academic dishonesty, part II – Internal audit, Advisense

Composition Appeals Committee – Compliance audit, GRC

Alle revisjonene er rapportert til styret. Det ble ikke avdekket forhold av kritisk viktighet, men det ble gitt flere anbefalinger som alle er gjennomgått og drøftet med relevante ledere som også har ansvaret for at disse blir fulgt opp. GRC overvåker og følger opp at dette skjer.

4.1.4 Informasjon og kommunikasjon

Målrettet og effektiv drift forutsetter pålitelig rapportering av styringsinformasjon. Finansiell styringsinformasjon sikres gjennom veletablerte økonomiske rapporteringsrutiner, budsjettoppfølging og et godt samarbeid med stiftelsens revisor. For programporteføljen utarbeides det årlige porteføljerapporter for de ulike programområdene. Disse rapportene er en grundig gjennomgang av alle sider ved porteføljen av studieprogrammer, fra ulike faglige forhold til markedsmessige og økonomiske forhold. I tillegg utløser stiftelsens ulike akkrediteringer en rapporteringsplikt av varierende omfang til akkrediteringsorganene. Handelshøyskolen BI benytter en datavarehusløsning i Discover for bla. å bygge oppunder rapporteringsrutinene gjennom et bredt tilfang av styringsdata med høy grad av tilgjengelighet, etterrettelighet, anvendelighet og sporbarhet.

I den grad avdelingen har kapasitet til det bidrar GRC også med å utrede konkrete henvendelser fra virksomheten for øvrig vedrørende problemstillinger knyttet til intern styring og kontroll. Slike utredninger avgis i form av formelle GRC-rapporter.

4.2 Risikostyring

4.2.1 Organisering av arbeidet med risikostyring

Det er avgjørende at ledelsen og styret er godt informert om den samlede risikoen Handelshøyskolen BI står overfor og hvordan disse risikoene kan påvirke evnen til å nå stiftelsens virksomhetsmål. Den overordnede risikovurderingen, virksomhetsrisikoen, skjer i samspill med strategi, organisasjon, akkreditering mv., og danner grunnlaget for BIs revisjonsplan.

GRC har det overordnede ansvaret for å drive prosessene knyttet til virksomhetsrisiko, herunder overvåking av risikoreduserende tiltak og rapportering til styret, men det er den enkelte risikoeier som er ansvarlig for å detaljere, iverksette og gjennomføre risikoreduserende tiltak. Denne tilnærmingen til virksomhetsrisiko har stor grad av lederinvolvering på flere nivåer og øker dermed forståelsen for den samlede risikoeksponeringen og for behovet for risikoreduserende tiltak. I tillegg har GRC et ansvar for å tilrettelegge for hensiktsmessig risikostyring i operasjonell drift og påse at slik risikostyring utøves. Dette omfatter også prosjektstyring og informasjonssikkerhet.

4.2.2 Risikovurdering og oppfølging

I henhold til etablerte rammeverk for risikostyring vurderes, oppdateres og rapporteres den overordnede risikoeksponeringen til styret årlig. Risikoeksponeringen knyttes til virksomhetsmålene som igjen henger sammen med den til enhver tid gjeldende strategi.

«Strategy 2030» ble introdusert i 2025. Paralelt med implementeringen av denne strategiperioden ble OKR (Objectives and Key Results) introdusert som et nytt rammeverk for gjennomføring og oppfølging av strategiske mål. Dette viste seg å skape noe friksjon mot etablerte rutiner for risikorapportering. Det arbeides nå med å finne en hensiktsmessig måte å løse dette på frem mot neste årlige rapportering i juni 2026.

For detaljer knyttet til gjeldende risikovurdering vises det til kapittel 5.1.4.

4.3 Andre vesentlige forhold

Stiftelsens Styre besluttet i september 2025 å erstatte Kollegiet med et Ansettelsesutvalg og et Utdanningsutvalg. Formålet med dette var å styrke behandlingen av både ansettelsessaker og utdanningssaker og samtidig skape større involvering og åpenhet i behandlingen av utdanningssaker. De nye utvalgene trer i kraft i 2026. Se for øvrig omtale i kapittel 3.2.3.

5 Vurdering av fremtidsutsikter

5.1 Omtale av fremtidsutsikter

Handelshøyskolen BI står i en periode preget av både betydelige muligheter og økende usikkerhet. Geopolitisk uro, økonomiske konjunkturer, rask teknologisk utvikling og endrede kompetansebehov påvirker rammebetingelsene for høyere utdanning. Samtidig forventes sektoren å bidra mer aktivt til samfunnsutvikling gjennom relevant utdanning, forskning av høy kvalitet og tettere samarbeid med arbeids- og næringsliv.

Strategi 2030 legger rammene for BIs langsiktige utvikling og prioriteringer. Gjennom strategien skal institusjonen videreutvikle sin posisjon som en internasjonalt anerkjent handelshøyskole med høy faglig kvalitet, sterk relevans for samfunn og næringsliv og en bærekraftig organisasjon.

I 2026 tiltrer Egil Matsen som ny rektor ved Handelshøyskolen BI. Lederovergangen skjer i en fase der implementeringen av Strategi 2030 står sentralt, og kontinuitet i strategiske prioriteringer vil være viktig. Samtidig gir ny ledelse også muligheter for videre utvikling og fornyelse i arbeidet med å styrke BIs faglige profil, internasjonale posisjon og samfunnsrolle.

I det følgende redegjøres det for sentrale utviklingstrekk og forventninger knyttet til markedsutsikter og konkurransesituasjon, forskning og akkrediteringer.

5.1.1 Markedsutsikter og konkurransesituasjonen

Handelshøyskolen BI finansieres i stor grad gjennom egenbetaling fra studentene og konkurrerer med offentlige aktører som tilbyr gratis utdanning. Dette innebærer en markedsrisiko knyttet til studenttilstrømming, der volumet på bachelornivå er særlig viktig. BI arbeider løpende med å følge markedsutviklingen og tilpasse portefølje, kapasitet og ressursbruk for å håndtere svingninger i etterspørsel og inntektsgrunnlag.

I det norske heltidsmarkedet har BI ambisjoner om å beholde posisjonen i bachelormarkedet, og vokse i markedet for masterstudier. Det er høy etterspørsel etter studier innen økonomi og administrasjon på heltidsmarkedet. BI har p.t. en markedsandel på 38 % i det nasjonale bachelormarkedet innenfor økonomi og administrasjon, og 20 % for master.

Evnen til å imøtekomme både næringslivets og samfunnets behov har gitt BI et solid fundament i markedet for etter- og videreutdanning. Vekst og fornyelse innen livslang læring vil være avgjørende for å møte arbeidslivets behov i en tid preget av rask omstilling. Markedet for etter- og videreutdanning forventes å være preget av økende kompetansekrav som følge av digitalisering, omstilling og demografiske endringer. Samtidig opplever BI at arbeidsgivere i større grad enn tidligere viser tilbakeholdenhet med å finansiere formell utdanning, og konkurransen fra både offentlige og private tilbydere øker. Til tross for dette har BI som mål å opprettholde en ledende posisjon i markedet for etter- og videreutdanning og vil fremover prioritere utvikling av fleksible, modulbaserte og digitale tilbud, styrke regionale campuser og øke leveranser til private virksomheter, i tett dialog med arbeidslivet.

Internasjonalisering er en viktig del av BIs strategi. Institusjonen legger til rette for studentmobilitet gjennom et omfattende nettverk av partnerinstitusjoner, og arbeider samtidig for å tiltrekke internasjonale studenter til studier i Norge. Internasjonalt samarbeid gir studentene et globalt perspektiv og styrker institusjonens faglige kvalitet og attraktivitet.

I en verden preget av geopolitisk uro, økonomisk usikkerhet og økende press på demokratiske institusjoner har akademiske institusjoner et særlig ansvar for å bidra med forskningsbasert

kunnskap, kritisk refleksjon og kandidater med et internasjonalt orientert perspektiv. BI legger derfor stor vekt på å ivareta akademisk frihet og institusjonell autonomi som grunnlag for uavhengig kunnskapsutvikling.

Teknologisk utvikling, særlig innen kunstig intelligens, representerer en strukturell endring for høyere utdanning og vil være et sentralt satsingsområde for BI i årene fremover. KI påvirker læringsprosesser, vurderingsformer, forskningsmetodikk og administrativ drift. Samtidig gir teknologien betydelige muligheter for mer individualisert læring, bedre beslutningsgrunnlag og mer effektiv ressursbruk. Dette forsterker behovet for programinnovasjon og pedagogisk utvikling for å sikre relevans og kvalitet i studieporteføljen.

Konkurransetilbudet i sektoren blir samtidig mer krevende, særlig innen digitale og hybride utdanningstilbud. For BI vil det derfor være avgjørende å videreutvikle fleksible og modulbaserte utdanningstilbud, samtidig som institusjonen opprettholder høy kvalitet i campusbaserte studier.

Etableringen av masterstudiet i rettsvitenskap representerer en viktig strategisk milepæl for BI. Satsingen gir institusjonen en ny faglig dimensjon og styrker BIs langsiktige posisjon i utdanningsmarkedet. Det første kullet med jusstudenter starter på masterdelen av studiet høsten 2026.

5.1.2 Forskning

I årene fremover vil BI styrke arbeidet med å utvikle forskningsmiljøer av høy internasjonal kvalitet og øke forskningens relevans og samfunnspåvirkning. Et sentralt virkemiddel i dette arbeidet er videreutvikling av forskningssentre. Sentrene skal bidra til tverrfaglig samarbeid, eksternfinansierte forskningsprosjekter og tettere samspill mellom forskning, næringsliv og offentlig sektor.

Økt eksternfinansiering er en sentral prioritering og en viktig forutsetning for å styrke forskningskapasitet og internasjonal konkurransekraft. I tillegg fungerer eksternfinansiert som en indikator på kvalitet og relevans. Finansiering fra EU, Norges forskningsråd og private aktører fungerer både som en viktig kvalitetsindikator og som et virkemiddel for å styrke BIs forskningskapasitet.

Viktig i dette arbeidet er også myndighetenes forventning til at academia bidrar sterkere til å mobilisere næringslivets investeringer i forskning og utvikling. Målet om at 3 prosent av BNP skal investeres i FoU, hvorav 2 prosent skal komme fra næringslivet, innebærer både økt konkurranse og nye muligheter.

PhD-programmet er en sentral del av BIs forskningsstrategi og et viktig grunnlag for institusjonens langsiktige ambisjon om universitetsstatus. BI vil videreutvikle doktorgradsutdanningen gjennom styrket programstruktur, robuste spesialiseringer og tiltak som understøtter gjennomføring og kvalitet.

For å realisere forskningsambisjonene vil BI også prioritere rekruttering og utvikling av faglig stab som gir nødvendig kapasitet og robusthet. Det innebærer tiltak som støtter talentutvikling og rekruttering, inkludert å styrke tilfanget av yngre, internasjonale forskere, samtidig som pedagogiske karriereveier og undervisningskapasitet videreutvikles.

5.1.3 Akkrediteringer

Akkrediteringer er viktige virkemidler for å sikre systematisk kvalitetsarbeid, styrke tilliten til utdanningene og understøtte internasjonal synlighet og attraktivitet. BI er Triple Crown-akkreditert, som betyr at stiftelsen er AACSB, EQUIS, og AMBA-akkreditert. Dette plasserer BI blant om lag én prosent av handelshøyskoler globalt som har alle tre akkrediteringene.

De internasjonale akkrediteringene gjennomføres i femårige sykluser. AMBA ble fornyet i 2023 og AACSB i 2024, mens EQUIS skal fornyes i 2026. Fornyelsesprosessene innebærer krav til dokumentasjon, kvalitetsutvikling og kontinuerlig forbedringsarbeid, og BI legger til grunn at dette arbeidet også bidrar til videreutvikling av institusjonens kvalitetssystemer og læringsprosesser.

Den nasjonale institusjonsakkrediteringen fra NOKUT utgjør samtidig grunnmuren for BIs virksomhet. BI følger opp utviklingspunkter fra tilsyn og tilpasser løpende interne systemer og praksis i tråd med endringer i nasjonale og internasjonale standarder. Det er helt avgjørende for Handelshøyskolen BI å levere utdanning og forskning av høy kvalitet. I denne sammenheng er akkrediteringer, både nasjonale og internasjonale, viktig for å sikre et systematisk og kontinuerlig kvalitetsarbeid og å bygge tillit til utdanningene. Sammen styrker dette verdien av et vitnemål utstedt av BI. I tillegg gir de ulike akkrediteringene viktig innsikt i trender og bidrar positivt til arbeidet med rekruttering av internasjonale studenter og ansatte.

5.1.4 Overordnet risikovurdering

Den overordnede risikovurderingen ved Handelshøyskolen BI er knyttet til «Strategy 2030» og de virksomhetsmål som følger av denne. I tillegg vurderes operative risikoer som er av en slik karakter at de kan komme til å stå i veien for måloppnåelsen hvis de ikke håndteres. Det er Governance, Risk and Compliance (GRC) som fasiliterer og følger opp den overordnede risikovurderingen, men det er Rektor og hennes ledergruppe som eier den.

Risikobildet og fremdrift i arbeid med risikoreduserende tiltak overvåkes kontinuerlig med en årlig statusrapportering til styret. På grunnlag av dette utarbeides en revisjonsplan for kommende år. Det er GRC som utarbeider planen og styret som godkjenner den.

«Strategy 2030» ble iverksatt fra januar 2025. Virksomhetens risikobilde dannet et bakteppe ved fastsettelsen av de strategiske målene og i de prioriteringen som ble gjort og initiativene som ble startet. For å tydeliggjøre risikobildet ble det i april/mai gjennomført en overordnet risikovurdering som viste at relevante spørsmål allerede var adressert i OKR-tilnærmingen til strategiimplementering og oppfølging. Dette skapte noe friksjon mot etablerte rutiner for risikorapportering. Det arbeides nå med å finne en hensiktsmessig måte å løse dette på.

Både OKR og risikovurderingen viser at de mest kritiske risikoene på virksomhetsnivå er knyttet til

- Kapasitet til å utøve endringsledelse
- Den geopolitiske situasjonen
- Synkende ungdomskull
- Digital utvikling og trusselbilde

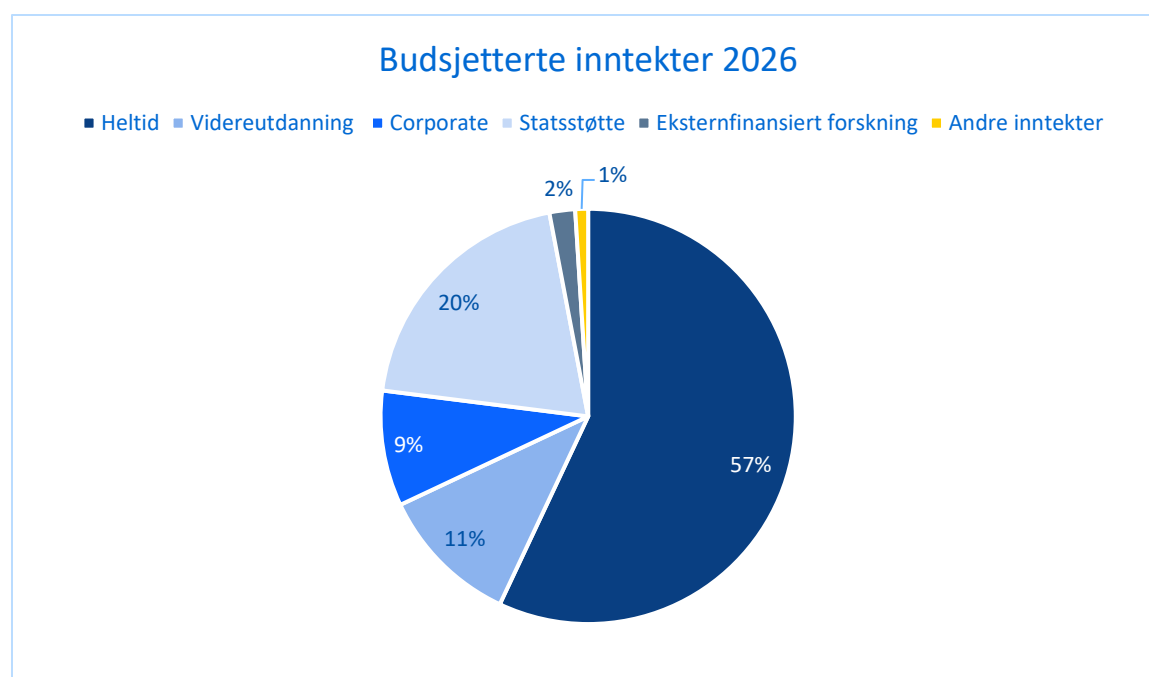
Risikoen er håndterbar og det jobbes med tiltak for, i den grad det lar seg gjøre, å redusere sannsynligheten for at dette treffer BI på en uheldig måte, og med tiltak for å redusere de konsekvensene dette kan ha for Stiftelsens måloppnåelse.

5.2 Budsjett 2026

5.2.1 Nøkkeltall

		2023	Regnskap 2024	2025 ¹	Budsjett 2026	
Handelshøyskolen BI						
Studieavgifter	mkr	1 403,0	1 529,4	1 660,7	1 737,3	4,6 %
Heltid	mkr	982,1	1 103,6	1 236,4	1 288,5	4,2 %
Executive	mkr	420,9	425,8	424,3	448,8	5,8 %
Statsstøtte	mkr	461,3	456,2	448,7	445,6	-0,7 %
BOA-forskning	mkr	41,4	40,0	40,0	44,8	12,0 %
Andre inntekter	mkr	36,2	39,0	35,0	29,9	-14,5 %
Opptak Bachelor	# 1. år	4 860	5 095	4 850	4 850	- %
Opptak MSc	# 1. år	830	896	975	1 115	14,4 %
Resultat	mkr	197,8	70,0	48,1	10,9	
Resultatgrad	%	10,2	3,4	2,2	0,5	
Kontantstrøm	mkr	-71,4	15,0	15,0	0,5	
Investeringer	mkr	101,4	120,0	72,0	48,4	
Konsern						
Resultat	mkr	213,1	83,0	61,1	23,9	
Resultatgrad	%	10,7	3,9	2,7	1,3	
Kontantstrøm	mkr	-57,4	15,0	30,0	15,5	
Investeringer	mkr	103,5	131,0	83,0	50,4	

¹Prognose



5.2.2 Resultatbudsjett

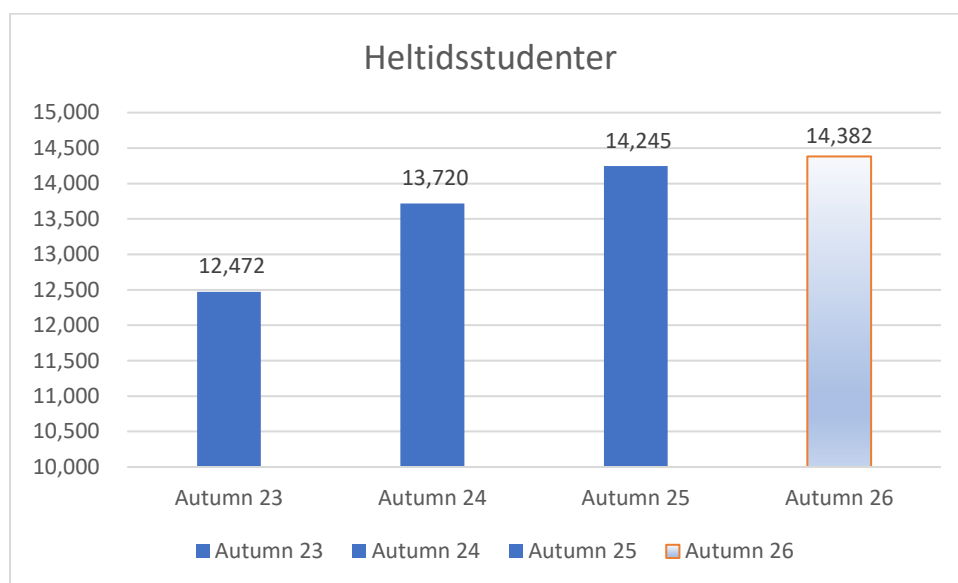
RESULTATBUDSJETT mkr	Prognose 2025	Budsjett 2026	Endring kr %	
Statstilskudd	448,7	445,6	-3,1	-0,7 %
Studieavgifter	1 660,7	1 737,3	76,6	4,6 %
Oppdragsforskningsinntekter	40,0	44,8	4,8	12,0 %
Andre driftsinntekter	35,0	29,9	-5,1	-14,5 %
Sum driftsinntekter	2 184,4	2 257,6	73,2	3,4 %
Lønn og sosiale kostnader	1 275,5	1 324,2	48,7	3,8 %
Husleie/drift lokaler	180,1	192,2	12,2	6,7 %
IT-kostnader	134,0	142,0	7,6	5,7 %
Markedsføringskostnader	70,0	72,0	2,0	2,9 %
Undervisningstjenester	67,5	70,4	2,9	4,3 %
Reise-, konferanse og møtekostnader	44,0	45,0	1,0	2,3 %
Kjøp av tjenester	40,0	42,4	2,4	6,0 %
Undervisning og studentaktivitet	37,0	38,3	1,3	3,5 %
Oppdragsforskningskostnader	41,0	44,8	2,4	6,0 %
Strategi og digital utvikling	60,0	93,9	33,9	56,5 %
Andre driftskostnader	80,5	83,3	2,8	3,5 %
Avskrivninger	90,0	86,0	-4,0	-4,4 %
Sum driftskostnader	2 120,0	2 234,6	114,6	5,4 %
Driftsresultat	64,4	23,0	-41,5	-64,3 %
Netto finansposter	13,8	9,5	-4,3	-30,9 %
Skatt	2,5	2,5	-	- %
Årsresultat	48,1 2,2 %	10,9 0,5 %	-37,1	-77,3 %
D-blokka	13,0	14,0	1,0	7,7 %
Konsernresultat	61,1	24,9	-36,1	-59,2 %

5.2.3 Inntektsprognose

Heltidsprogrammer

Opptaket av førsteårsstudenter på bachelor høsten 2025 var 248 lavere enn høsten 2024 og omtrent på nivå med opptaket i 2023. For 2026 er budsjettert opptak satt til 4 850 førsteårsstudenter på bachelor, tilsvarende nivået høsten 2025. Totalt antall heltids bachelorstudenter forventes å avta noe sammenlignet med høsten 2025.

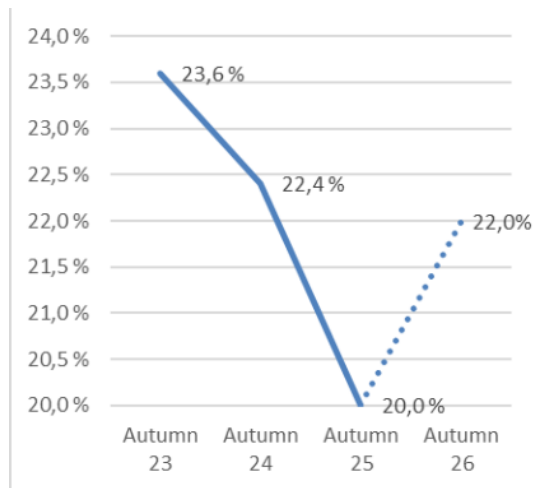
MSc-programmene hadde økning i opptak høsten 2025 sammenlignet med høsten 2024. I 2026 starter det første kullet fra jussprogrammet på MSc-nivå, noe som tilfører 150 studenter. Budsjettet legger derfor til grunn et opptak som er 150 høyere enn i 2025, det vil si 1 115 førsteårsstudenter på MSc. Det pågående MSc-prosjektet vil fra 2026 resultere i en ny programstruktur og en reduksjon i antall programmer i MSc-porteføljen.



Figur: Utvikling av antall heltidsstudenter ved Handelshøyskolen BI. Tallene inkluderer heltidsstudenter i ordinært studieløp (ikke studenter i permisjon, eller under fullføring).

For høsten 2026 budsjetteres det med totalt 12 486 heltids bachelorstudenter, noe som innebærer en svak nedgang sammenlignet med høsten 2025. Tredjeårskullet forventes å øke som følge av et sterkt opptak i 2024, mens andreårskullet forventes å avta.

Frafallet blant bachelorstudenter mellom første og andre studieår har vist en positiv utvikling siden 2023, med en reduksjon til 20 prosent høsten 2025. I budsjettet for 2026 er frafallsraten satt til gjennomsnittet for høstene 2023–2025, som tilsvarer 22 prosent. Frafallsraten inkluderer også ettårskontrakter og kan derfor ikke sammenlignes direkte med frafallsprosenten som beregnes kun for treårige kontrakter.



Figur: Utvikling av frafall ved Handelshøyskolen BIs bachelorstudier

Totalt antall heltidsstudenter i budsjettet for 2026 er:

	Høsten 2024	Høsten 2025	Høsten 2026
Sum heltid	13 720	13 765	14 382

Åpne executive- og nettprogrammer

Innen nettbaserte kurs og studier, videreutdanning og enkeltkurs reflekterer budsjettet i hovedsak en KPI-justering fra estimert nivå i 2025. Av et samlet budsjett på 247 millioner kroner utgjør Master of Management-programmene den største andelen (48 prosent), mens nettbaserte programmer står for 37 prosent.

Executive

Executive-programmene omfatter skreddersydde programmer, Executive MBA-programmet i Norge og ved Fudan, samt Master in Security Management. Samlet inntekt er budsjettert til 198 millioner kroner i 2026. Med unntak av Fudan EMBA reguleres inntektene i tråd med konsumprisindeksen (KPI). For Fudan er rekrutteringsmålet for 2026 satt til 40 studenter, selv om det er betydelig usikkerhet knyttet til dette anslaget.

Statstilskudd

Statstilskudd utgjør 20 prosent av totale inntekter. Nivået for 2026 er basert på regjeringens budsjettforslag fremlagt i oktober, men endelig beløp vil først være klart når Stortinget har vedtatt statsbudsjettet.

Ekstern finansiering

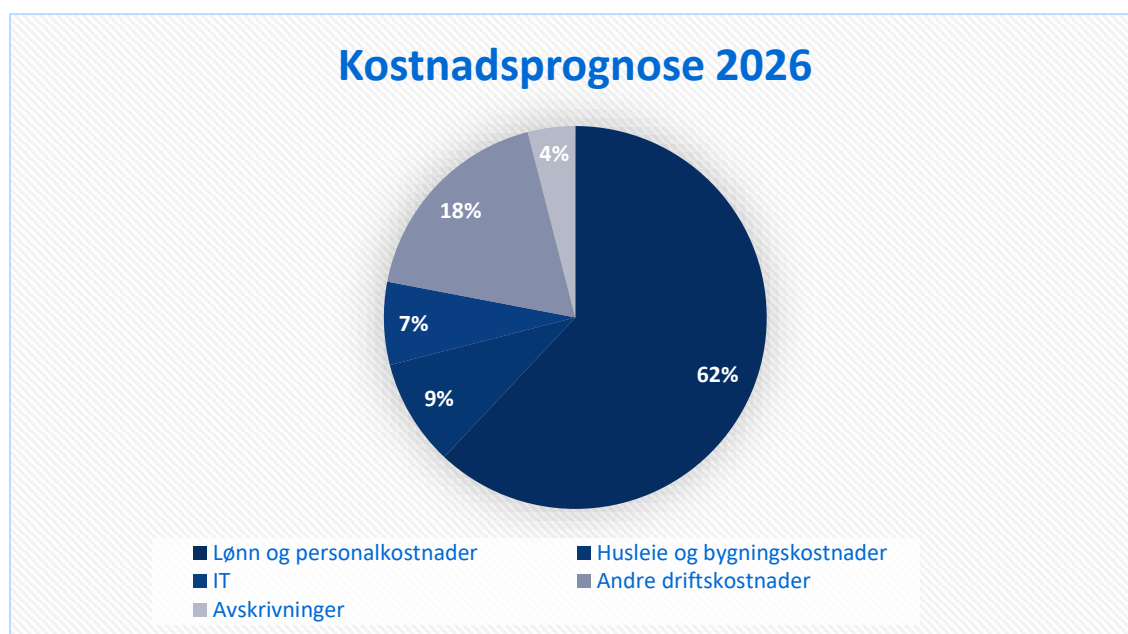
BIs Strategi 2030 fastsetter en tydelig ambisjon om å styrke BIs posisjon som en ledende institusjon for næringslivsrelevant forskning. Ved å øke konkurransekraften i nasjonale og internasjonale finansieringsarenaer, støttet av profesjonalisert bistand til konkurranseutsatte søknader til Norges forskningsråd (NFR), EU og andre offentlige og private finansieringskilder, er målet å øke ekstern

forskningsfinansiering med 15 prosent årlig. I budsjettet for 2026 er eksternt finansiert forskning satt til 47 millioner kroner, inkludert gaveprofessorater.

Donasjoner og annen ekstern finansiering for å utvikle en positiv studentopplevelse er anslått til 5 millioner kroner i 2026, gitt usikkerheten knyttet til de kortsiktige økonomiske effektene. Donasjoner og annen ekstern finansiering inngår i øvrige driftsinntekter gjennom BI Education Fund.

5.2.4 Kostnadsprognose

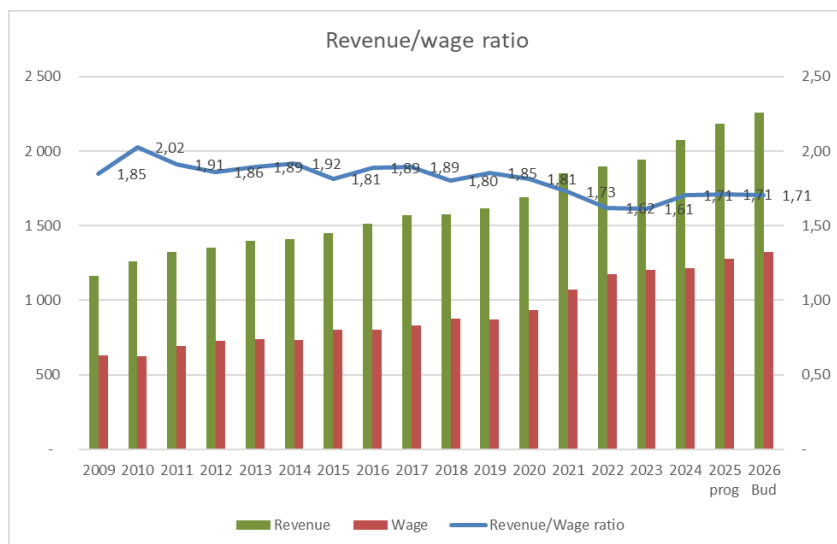
De tre største kostnadskomponentene representerer nesten 78 % av Handelshøyskolen BIs totale driftskostnader. Disse tre er lønn- og personalkostnader, husleie og andre kostnader knyttet til bygningsmassen, og IKT.



5.2.4.1 Lønn og sosiale kostnader

Handelshøyskolen BIs klart største kostnadskomponent er lønn og sosiale kostnader. Dette utgjør nesten 62 % av de totale driftskostnadene. I 2026 er det ingen netto vekst i personalbudsjettet, bortsett fra til nye stipendiatstillinger (PhD). For å styrke og sikre langsiktig faglig kapasitet er det foreslått å opprette 13 nye faglige stillinger, men dette vil først få effekt på lønnskostnadene fra tidligst 2027.

Lønnsoppgjøret for 2026 er i tråd med prognosene fra Statistisk sentralbyrå. Budsjettet inkluderer ingen ekstraordinære endringer i variable kostnadsposter. Forholdet mellom inntekter og lønnskostnader i budsjettet for 2026 er 1,71, som er det samme som for 2025.



Figur: Utvikling i forholdet mellom inntekter og lønnskostnader fra 2009 til 2026.

5.2.4.2 Husleie og andre kostnader knyttet til bygningsmassen

Alle leieavtaler er i budsjettet forutsatt regulert i tråd med forventet utvikling i konsumprisindeksen (KPI). For 2026 er det videre lagt inn helårseffekt av nye leieavtaler knyttet til BI-Bygget D-Blokka AS. Utvidelsen av leieavtaler er gjennomført for å styrke studentenes læringsarealer, samt for å sikre midlertidig administrative kontorplasser i en periode hvor én arbeidsplassfløy er under rehabilitering. Energikostnadene antas fortsatt å være høye sett i et historisk perspektiv og omtrent på samme nivå som i 2025.

5.2.4.3 IKT

Handelshøyskolen BIs IKT-kostnader forventes å øke i årene fremover, i takt med at en stadig større del av virksomheten er avhengig av digitale systemer. Disse systemene er avgjørende for effektive arbeidsprosesser, høy kvalitet i studieprogrammene og stabile administrative tjenester. Kostnadene omfatter blant annet programvarelisenser, skytjenester, systemvedlikehold og brukerstøtte, samt løpende arbeid med å sikre at BIs digitale infrastruktur er oppdatert, sikker og robust. Dette inkluderer også arbeid med å håndtere og redusere opparbeidet teknisk gjeld. Parallelt med dette arbeider BI systematisk med tiltak for å dempe kostnadsveksten og sikre at investeringene i digitale løsninger utnyttes mest mulig effektivt.

5.2.4.4 Andre driftskostnader

Øvrige kostnader reguleres i hovedsak i tråd med forventet konsumprisindeks

5.2.4.5 Finansielle kostnader

En pågående anbudsprosess for finansielle tjenester har avdekket et betydelig potensial for å redusere BIs finanskostnader. Sammen med et lavere rentenivå og reduksjon i langsiktig gjeld forventes dette å redusere finanskostnadene med 4,3 millioner kroner sammenlignet med prognosen for 2025. Omtrent 54 prosent av de langsiktige lånene er sikret gjennom fastrenteavtaler i 2026. Det er ikke budsjettet med utbytte fra BI-Bygget D-Blokka AS i 2026.

5.2.4.6 Strategiske initiativer

Handelshøyskolen BIs budsjettprosess har som mål å identifisere og prioritere ressursene som er nødvendige for å gjennomføre sentrale utviklingsinitiativ i tråd med Strategi 2030. I budsjettet er det samlet avsatt 61 millioner kroner til strategiske initiativer og digitale utviklingsprosjekter, fordelt på de tre strategiske hovedområdene utdanning, forskning og organisasjon. Beløpet inkluderer også digitale investeringer som regnskapsmessig aktiveres som anleggsmidler (CAPEX).

5.2.4.7 Investeringer

Handelshøyskolen BIs Investeringsporteføljen for 2026 består utelukkende av prosjekter og initiativer som aktiveres i balansen og som vil bli avskrevet i kommende år. Den samlede investeringsrammen er satt til 48,4 millioner kroner, fordelt på følgende to kategorier av prosjekter og initiativer:

- IKT: 10,0 millioner kroner
- Eiendom/fasiliteter: 38,4 millioner kroner

Innen IKT omfatter investeringene blant annet digital infrastruktur og utskifting av audiovisuelt utstyr i undervisningslokaler. Innen eiendom og fasiliteter går en betydelig del av midlene til oppgradering av en administrativ fløy, noe som vil frigjøre arealer til studentarbeidsplasser. I tillegg er det et løpende behov for utskifting av teknisk bygningsutstyr.

6 Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommentarer)

6.1 Ledelseskommentarer

6.1.1 Innledning

Handelshøyskolen BI oversender med dette økonomirapportering for 2025. Rapporteringen er utarbeidet i henhold til departementets krav. Dette innebærer at dokumentet er strukturert etter de kravene departementet kommuniserte i tilskudds brevet, og senere utdyping i dokument publisert på DBH sine hjemmesider.

I henhold til departementets krav er informasjon registrert hos DBH.

6.1.1.1 Om Handelshøyskolen BI

Handelshøyskolen BI er en selveiende stiftelse av allmenn interesse. Handelshøyskolen BI er morselskap i en konsernstruktur bestående av de 100 % eide datterselskapene BI-Bygget D-Blokka as, Sandakerveien 116-118 as, Sandakerveien D-Blokka as og Bedriftsøkonomisk institutt as. Foruten Handelshøyskolen BI og BI-Bygget D-Blokka as, har det ikke vært aktivitet i de øvrige selskapene i 2025. Konsernregnskap utarbeides, men er ikke omtalt nedenfor.

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

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

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

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

6.1.2 Regnskapsrapportering for 2025

6.1.2.1 Bekreftelse

Regnskapet til Stiftelsen Handelshøyskolen BI gis i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2025. Regnskapet som er avsluttet per denne datoen er i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

Det bekreftes at regnskapet er presentert i samsvar med de oppstillingsplaner og særskilte krav til regnskapsopplysninger som kunnskapsdepartementet har fastsatt for 2025.



Rektor
Karen Spens

Oslo 9. februar 2026

6.1.2.2 Resultatutvikling

6.1.2.2.1 Vesentlige avvik mellom budsjett og regnskap

Driftsinntektene endte på 2.194,0 mkr mot 2.142,2 mkr i budsjett. Økningen kan i hovedsak tilskrives godt opptak på heltidsstudiene. Innenfor etter- og videreutdanning endte omsetningen 4,4 mkr høyere enn budsjettet, og eksterntfinansiert forskning endte 7,0 mkr lavere enn budsjettet.

Driftskostnadene endte på 2.161,3 mkr, hvilket er 125,7 mkr høyere enn budsjett. Dette skyldes spesielt to forhold. Det ene er endring av tidligere praksis med balanseføring av digitale investeringer til løpende kostnadsføring som ble besluttet etter at budsjettet var vedtatt. Bakgrunnen for denne endringen er utviklingen innenfor det digitale, hvor digitale investeringer stort sett er saas (software as a service) løsninger som driftes i skyen i motsetning til tidligere hvor dette var programvare som ble installert lokalt. Denne endringen har økt kostnadsføringen utover det budsjetterte med ca 67 mkr, og medført et tilsvarende fall i balanseførte investeringer. Det andre store avviket er en planendring fra Statens Pensjonskasse på 36 mkr som måtte kostnadsføres grunnet endring av AFP ordningen for den gruppen av våre ansatte som er omfattet av denne pensjonsordningen. Disse to overnevnte hendelsene representerer 103 mkr av kostnadsavviket. Det resterende avviket skyldes i hovedsak økte lønnskostnader.

Finanspostene var 5,8 mkr lavere enn budsjettet, hovedsakelig grunnet mindre behov for kortsiktige kreditter og høyere renteinntekter enn budsjettet.

Resultatet endte på 18,1 mkr, hvilket er 67,3 mkr lavere enn budsjettet.

Stiftelsen vurderes å ha en sunn økonomi med en solid egenkapital.

6.1.2.2.2 Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter

Resultatet er 47,7 mkr svakere enn i 2024, noe som henger sammen med de to store postene som er nevnt under forrige punkt.

Inntektssiden er opp med 5,7% sammenlignet med 2024, og henger sammen med godt opptak til heltidsprogrammene de to siste årene som gir mange studenter på de ulike årstrinnene. Prisstigningen på studier og kurs har vært på linje med økningen i konsumprisindeksen.

Kostnadsføringen av planendringen hos Statens Pensjonskasse medfører en tilleggskostnad på 36 mkr som nevnt tidligere og bidrar til en økning på 9,2% i økte lønns- og personalkostnader. Digitale kostnader har økt med hele 51% sammenlignet med 2024, og hoveddelen av økningen kan tilskrives endringen av regnskapspraksis for kostnads- og balanseføring av digitale investeringer. På de øvrige kostnadene er det mindre endringer.

Netto finansposter er omtrent på nivå med 2025.

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

Det ble i 2025 betalt avdrag på pantelånet med DnB tilsvarende 25,0 mkr. Det var på balansedagen benyttet 120,8 mkr av trekkrettigheten pålydende 250 mkr, hvilket er en reduksjon på 38,9 mkr sammenlignet med 2024. Det er også i 2025 gjort et nettotrekk mot datterselskapet BI-Bygget D-Blokka as på 64,4 mkr som følge av en konsernkontoordning hvor BI-Bygget D-Blokka as godskrives rente tilsvarende den rente DnB ville benyttet ved bruk av kassekreditt.

Balanseført pensjonsforpliktelse øker med 72,4 mkr knyttet til en gruppe ansattes pensjonsordning i Statens Pensjonskasse.

6.1.2.2.3 Gjennomførte og planlagte investeringer

Det ble i 2025 investert for 64,3 mkr i anleggsmidler som balanseføres og vil avskrives i tiden fremover. Av dette utgjorde 31,7 mkr bygg og inventar, mens 32,5 var i IKT utstyr og immaterielle eiendeler.

Det er for 2026 planlagt investeringer som balanseføres med 48,4 mkr. Dette vil benyttes på oppgradering av arbeidsarealer for studenter og ansatte, samt teknisk oppgradering av bygg og IKT utstyr.

6.1.2.2.4 Overskuddsdisponering

Det regnskapsmessige overskuddet for 2025 overføres stiftelsens egenkapital.

Handelshøyskolen BI vil også i årene fremover, innenfor rammen av forsvarlig økonomisk styring, prioritere fortsatt digitalisering av virksomheten og investeringer i et godt arbeids- og læringsmiljø.

6.1.2.2.5 Stiftelsens revisor

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



Karen Spens
Rektor

Oslo 19. februar 2026

6.2 Årsregnskap 2025

6.2.1 Generelle regnskapsprinsipper

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

6.2.2 Anvendte regnskapsprinsipper

6.2.2.1 *Inntekter*

Transaksjoner resultatføres til verdien av vederlaget på transaksjonstidspunktet. Inntekt resultatføres når den er opptjent. Inntektsføring ved salg av varer skjer på leveringstidspunktet hvor overføring av risiko og kontroll er overført til kjøper. Salg av tjenester inntektsføres i takt med utførelsen.

6.2.2.2 *Kostnader*

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

6.2.2.3 *Tap*

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

6.2.2.4 *Omløpsmidler og kortsiktig gjeld*

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

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

6.2.2.5 *Immaterielle eiendeler*

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

6.2.2.6 *Aksjer og andre finansielle eiendeler*

Aksjer og andre finansielle eiendeler er vurdert til markedsverdi.

6.2.2.7 *Varige driftsmidler*

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

6.2.2.8 Varebeholdninger

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

6.2.2.9 Fordringer

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

6.2.2.10 Internhandel

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

6.2.2.11 Pensjoner og pensjonsforpliktelser

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

6.2.2.12 Kontantstrøm

Kontantstrømanalysen er satt opp etter indirekte metode.

6.2.2.13 Kontoplan

Kontoplanen er satt opp etter NS 4102.

6.2.3 Resultatregnskap

RESULTATREGNSKAP 1.1 – 31.12 NOK 1.000		Note	2025	2024
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	1		466 387	476 645
Inntekter fra tilskudd og overføringer	1		11 779	6 022
Salgsinntekter	1		1 676 593	1 551 306
Andre driftsinntekter	1		39 263	40 864
Sum driftsinntekter			2 194 022	2 074 836
Driftskostnader				
Varekostnad			-	-
Lønnskostnader	2		1 331 905	1 220 582
Avskrivninger	7, 8		92 166	101 003
Nedskrivninger	7, 8		-	-
Andre driftskostnader	3		737 210	672 581
Sum driftskostnader			2 161 281	1 994 166
DRIFTSRESULTAT			32 742	80 670
Finansinntekter og -kostnader				
Finansinntekter fra foretak i samme konsern	4		-	-
Annen finansinntekt	4		7 433	13 761
Rentekostnader til foretak i samme konsern	4		2 546	2 633
Annen finanskostnad	4		17 905	23 543
Resultat av finansposter			-13 017	-12 415
Resultat før skattekostnad			19 724	68 255
Skattekostnad			1 637	2 513
ÅRSRESULTAT			18 088	65 742
Disponeringer og overføringer av årsresultat				
Tilført annen egenkapital	12		18 088	65 742
Konsernbidrag			-	-
Andre disponeringer			-	-
Sum disponeringer			18 088	65 742

6.2.4 Balanseregnskap

6.2.5 Kontantstrøm

KONTANTSTRØMOPPSTILLING 31.12 NOK 1.000	Note	2025	2024
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter			
Resultat før skattekostnad		19 724	68 255
Periodens betalte skatt		-319	-281
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler		-	-374
Ordinære avskrivninger		92 166	101 003
Nedskrivninger av anleggsmidler		-	-
Periodisert inntektsføring av tilskudd		-	-
Endring i varelager		-211	87
Endring i kundefordringer		-8 859	29 595
Endring i leverandørgjeld		-742	-13 458
Endring i pensjonsforpliktelse		33 146	-23 237
Endring i andre avsetninger		-	-1 816
Endring i andre tidsavgrensningsposter		-9 041	8 021
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter		125 864	167 794
Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter			
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler		-	-
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler		-64 313	-111 241
Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler i andre foretak		-	374
Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler i andre foretak		-	-
Utbetalinger ved kjøp av andre investeringer		-	-
Innbetalinger ved salg av andre investeringer		-	-
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter		-64 313	-110 867
Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter			
Innbetalinger av statstilskudd, husbank- og andre tilskudd		-	-
Utbetalinger av statstilskudd, husbank- og andre tilskudd		-	-
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld		-	-
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld		-25 000	-25 000
Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld		13 253	-
Utbetalinger ved nedbetaling av kortsiktig gjeld		-	-5 369
Netto endring i kassekreditt		-38 868	-25 987
Innbetalinger av egenkapital		-	-
Tilbakebetalinger av egenkapital		-	-
Utbetalinger av utbytte		-	-
Innbetalinger av aksjonærbidrag		-	-
Innbetalinger av konsernbidrag		-	-
Utbetalinger av konsernbidrag		-	-
Andre innbetalinger ved finansieringsaktiviteter		-	-
Andre utbetalinger ved finansieringsaktiviteter		-	-
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter		-50 614	-56 625
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter		-	-
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter		10 937	302
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse		65 682	65 380
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt		76 619	65 682

6.2.6 Noter til regnskapet

Note 1 - Driftsinntekter NOK 1.000	2025	2024
Offentlige tilskudd		
Statstilskudd fra Kunnskapsdepartementet – drift	448 709	456 258
Tilskudd/overføringer fra andre departement	-	-
Periodens netto tilskudd fra KD og andre departementer	448 709	456 258
Periodens tilskudd/overføring 1	-	-
Periodens tilskudd/overføring 2	-	-
Andre tilskudd/overføringer i perioden	-	-
- utbetaling av tilskudd til andre virksomheter	-	-
Periodens netto tilskudd fra andre statlige etater	-	-
Periodens tilskudd/overføring direkte fra NFR	13 270	15 957
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter	5 101	7 503
- utbetaling av tilskudd/overføring fra NFR til andre	-693	-3 073
Periodens netto tilskudd fra Norges forskningsråd	17 678	20 387
Andre poster som vedrører overføringer fra statlige etater	-	-
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	17 678	20 387
Sum offentlige tilskudd	466 387	476 645
Inntekt fra tilskudd og overføringer		
Periodens tilskudd fra Regionale forskningsfond (RFF)	-	-
- utbetaling av tilskudd overføring fra RFF til andre virksomheter	-	-
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	-	-
Tilskudd fra EUs rammeprog. for forskn. (FP7, H-2020 og H-Europa)	10 165	12 816
+ innbetaling av tilskudd/overføring fra EUs rammeprog. fra andre	-	-
- utbetaling av tilskudd fra EUs rammeprog. til andre virksomheter	-	-6 815
Periodens netto tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	10 165	6 001
Tilskudd fra EU til undervisning og andre formål	428	21
+ innbetaling av tilskudd fra EU til undervisning og annet fra andre	-	-
- utbetaling av tilskudd fra EU til undervisning og annet til andre	-	-
Periodens netto tilskudd fra EU til undervisning og annet	428	21
Tilskudd og overføringer fra diverse bidragsytere		
Periodens tilskudd/overføring fra kommuner og fylkeskommuner	1 186	-
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	-	-
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	-	-
Periodens tilskudd andre bidragsytere	-	-
- utbetaling av tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere til andre	-	-
Periodens netto tilskudd overføring fra diverse bidragsytere	1 186	-
Sum inntekt fra tilskudd og overføringer	11 779	6 022
Salgsinntekter		
Statlige etater	90 882	83 129
Kommunale og fylkeskommunale etater	1 112	3 049
Organisasjoner og stiftelser	5 964	8 680
Næringsliv/privat	30 330	25 804

Andre oppdragsgivere	954	3 254
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	129 240	123 916
Egenbetaling fra studenter (eks. utenfor EØS og Sveits)	1 517 593	1 407 549
Egenbetaling fra studenter utenfor EØS og Sveits)	29 760	19 840
Andre salgsinntekter	-	-
Sum inntekt fra egenbetaling og andre salgsinntekter	1 547 353	1 427 389
Sum salgsinntekter	1 676 593	1 551 306

Andre driftsinntekter

Husleieinntekter	18 049	23 423
Gaver	7 973	8 615
Andre driftsinntekter 1	13 241	8 826
Andre driftsinntekter 2	-	-
Sum andre driftsinntekter	39 263	40 864
Sum andre driftsinntekter	39 263	40 864

Sum driftsinntekter	2 194 022	2 074 836
----------------------------	------------------	------------------

Note 2 - Lønn og andre personalkostnader NOK 1.000

DEL I

Lønn	956 965	906 221
Feriepenger	116 134	110 511
Arbeidsgiveravgift	161 656	151 130
Pensjonskostnader	97 141	57 336
Sykepenger og andre refusjoner	-31 267	-33 680
Andre ytelser	31 276	29 064
Sum lønnskostnader	1 331 905	1 220 582

Antall årsverk: 924

DEL II

Lønn og godtgjørelser til ledende personer	Lønn	Andre godtgjørelser
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	2 835 929	307 693
Daglig leder	-	-
Styreleder	245 000	-
Nestleder i styret	150 000	-

Styrehonorar og andre godtgjørelser til styremedlemmer	Lønn	Andre godtgjørelser
Inger Askehave	140 000	-
Andreas Egge Thorsheim	140 000	-
Hilde Christiane Bjørnland	140 000	-
Morten William Knudsen	70 000	-
Dagfinn Rime	70 000	-
Anine Cecilie Hansen	140 000	-
Ida Lutro	90 000	-
Kristoffer Bjordal	82 000	-
David Sagen	28 000	-
Erik Skeidsvoll Monsen	4 000	-

Note 3 - Andre driftskostnader NOK 1.000	2025	2024
Husleie	113 386	107 389
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	76 759	69 055
Felleskostnader	7 509	13 284
IKT-kostnader	213 588	142 149
Revisjonstjenester	722	772
Kjøp av undervisningstjenester	64 208	80 699
Konsulenttjenester og andre kjøp av tjenester	41 253	54 112
Markedsføring	63 908	62 553
Forsikringer	395	1 332
Reise- og møtekostnader	46 994	43 831
Øvrige andre driftskostnader	108 488	97 404
Sum Andre driftskostnader	737 210	672 581
Kostnadsført revisjonshonorar		
Lovpålagt revisjon	413	544
Andre attestasjonstjenester	182	178
Annen bistand	127	51
Sum	722	772

Note 4 - Finansinntekter og finanskostnader NOK 1.000	2025	2024
Finansinntekter		
Renteinntekter fra foretak i samme konsern	-	-
Andre renteinntekter	7 433	5 372
Reversering av nedskrivninger	-	-
Andre finansinntekter	-	8 388
Sum finansinntekter	7 433	13 761
Finanskostnader		
Rentekostnader til foretak i samme konsern	2 546	2 633
Andre rentekostnader	16 223	22 207
Nedskrivning av finansielle eiendeler	-	-
Andre finanskostnader	1 682	1 336
Sum finanskostnader	20 451	26 176
Resultat av finansposter	-13 017	-12 415

Note 5 - Transaksjoner med nærstående parter NOK 1.000	2025		2024	
	Akk.	Annen	Akk.	Annen
Salg til nærstående parter				
BI-Bygget D-Blokka AS				
Salg av drift- og forvaltningstjenester	2 777	-	3 048	-
Norconsult				
Støtte til gaveprofessorat	200	-	200	-
Sameiet Badebakken 2-34				
Leie av lokaler	-	-	14	-
Sum salg til nærstående parter	2 977	-	3 262	-

Kjøp fra nærstående parter

BI-Bygget D-Blokka AS				
Leie av lokaler	17 332	-	15 778	-
Sameiet Sandakerveien 116-118				
Drift av eierseksjon	5 714	-	5 534	-
PRO-Consult Sven Tharaldsen				
Undervisningstjenester	784	-	678	-
Sum kjøp fra nærstående parter	23 830	-	21 991	-
Sum transaksjoner med nærstående parter	26 807	-	25 253	-

Note 6 - Mellomværende med eier og nærstående parter NOK 1.000	2025		2024	
	Akk.	Annen	Akk.	Annen
Fordringer på eier				
Langsiktig fordring på eier	-	-	-	-
Kortsiktig fordring på eier	-	-	-	-
Sum fordringer på eier	-	-	-	-
Fordringer på nærstående parter				
Langsiktig fordring på nærstående parter	-	-	-	-
Kortsiktig fordring på nærstående parter	1 425	-	732	-
Sum fordringer på nærstående parter	1 425	-	732	-
Gjeld til eier				
Langsiktig gjeld til eier	-	-	-	-
Kortsiktig gjeld til eier	-	-	-	-
Sum gjeld til eier	-	-	-	-
Gjeld på nærstående parter				
Langsiktig gjeld til nærstående parter	-	-	-	-
Kortsiktig gjeld til nærstående parter	64 524	-	51 256	-
Sum gjeld til nærstående parter	64 524	-	51 256	-
Navn og spesifikasjon				
Sameiet Sandakerveien 116-118				
Avregning sameieknstnader	564	-	322	-
BI-Bygget D-Blokka AS				
Avregning fellesknstnader	861	-	409	-
Kortsiktig likviditetslån	64 524	-	51 187	-
Strøm	83	-	69	-
Sum mellomværende til nærstående parter og eier	66 031	-	51 988	-

Note 7 - Rettigheter, konsesjoner m.v. NOK 1.000	Programvare og tilsvarende	Andre rettigheter	Under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2024	486 655	-	-	486 655
+ tilgang i 2025 (+)	21 179	-	-	21 179
- avgang til anskaffelseskost 2025 (-)	-	-	-	-
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2025	507 835	-	-	507 835
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2024 (-)	-	-	-	-
- nedskrivninger i 2025 (-)	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2024 (-)	-299 913	-	-	-299 913
- ordinære avskrivninger i 2025 (-)	-31 147	-	-	-31 147
+ akkumulert avskrivning avgang i 2025 (+)	-	-	-	-
Sum av- og nedskrivninger pr. 31.12.2025	-331 059	-	-	-331 059
Balanseført verdi 31.12.2025	176 775	-	-	176 775

Note 8 - Varige driftsmidler NOK 1.000	Tomter	Bygninger og fast eiendom	Anlegg under utførelse	Maskiner, transp.midler	Driftsløsøre, inventar o.l.	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2024	105 300	1 675 257	-	165 217	292 927	2 238 701
+ tilgang i 2025 (+)	-	14 722	-	11 395	17 017	43 133
- avgang til anskaffelseskost i 2025 (-)	-	-9 781	-	-18 821	-	-28 602
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2025	105 300	1 680 198	-	157 791	309 944	2 253 232
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2024 (-)	-	-	-	-	-	-
- nedskrivninger i 2025 (-)	-	-	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2024 (-)	-	-478 443	-	-148 337	-197 584	-824 365
- ordinære avskrivninger i 2025 (-)	-	-35 274	-	-11 228	-14 517	-61 019
+ akkumulert avskrivning ved avgang i 2025 (+)	-	9 781	-	18 821	-	28 602
Sum av- og nedskrivninger pr. 31.12.2025	-	-503 936	-	-140 744	-212 101	-856 782
Balanseført verdi 31.12.2025	105 300	1 176 262	-	17 046	97 843	1 396 451

Note 9 - Fordringer NOK 1.000	2025	2024
Kundefordringer		
Kundefordringer til pålydende	41 284	38 307
Avsatt til latent tap (-)	-1 400	-1 400
Sum kundefordringer	39 884	36 907
Andre fordringer		
Andre fordringer	92 957	87 075
Avsatt til latent tap (-)	-	-
Sum andre fordringer	92 957	87 075
Note 10 - Øvrig langsiktig gjeld NOK 1.000	2025	2024
Gjeld til kredittinstitusjoner (langsiktig gjeld) ¹⁾	228 000	253 000
Gjeld til kredittinstitusjoner (kortsiktig gjeld) ²⁾	145 821	184 688
Annen langsiktig gjeld	-	-
Sum øvrig langsiktig gjeld	373 821	437 688

¹⁾ DNB bank 253,0 mkr. Låneengasjemenet varer til 18.01.2026. Fornyet med Danske Bank.

²⁾ DNB bank trekkrettighet 145,8 mkr. Forfaller 15.01.2026.

Note 11 - Annen kortsiktig gjeld NOK 1.000	2025	2024
Skyldig lønn	144 924	137 159
Skyldige reiseutgifter	-	-
Annen gjeld til ansatte	17 209	14 302
Påløpte kostnader	52 850	70 133
Annen kortsiktig gjeld	91 981	93 944
Gjeld til datterselskap m.v.	64 440	51 187
Sum annen kortsiktig gjeld	371 404	366 724

Note 21 – Særskilt resultatregnskap for akkrediterte og ikke akkrediterte studietilbud og annen virksomhet NOK 1.000

	Akkreditert etter UHL	Akkreditert etter fagskoleloven	Annen øk. virksomhet	SUM
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	466 387	-	-	466 387
Inntekt fra tilskudd og overføringer	11 779	-	-	11 779
Salgsinntekter	1 676 593	-	-	1 676 593
Andre driftsinntekter	39 263	-	-	39 263
Sum driftsinntekter	2 194 022	-	-	2 194 022
Driftskostnader				
Varekostnad	-	-	-	-
Lønnskostnader	1 331 905	-	-	1 331 905
Avskrivninger	92 166	-	-	92 166
Nedskrivninger	-	-	-	-
Andre driftskostnader	737 210	-	-	737 210
Sum driftskostnader	2 161 281	-	-	2 161 281
DRIFTSRESULTAT				
Finansinntekter og -kostnader				
Finansinntekter fra foretak i samme kons.	-	-	-	-
Finansinntekter	7 433	-	-	7 433
Finanskostnader fra foretak i samme kons.	2 546	-	-	2 546
Finanskostnader	17 905	-	-	17 905
Resultat av finansposter	-13 017	-	-	-13 017
Resultat før skattekostnad	19 724	-	-	19 724
Skattekostnad	1 637	-	-	1 637
ÅRSRESULTAT	18 088	-	-	18 088

Disponeringer og overføringer av årsresultat

Til/fra annen egenkapital	18 088	-	-	18 088
Konsernbidrag	-	-	-	-
Andre disponeringer	-	-	-	-
Sum disponeringer	18 088	-	-	18 088

Note 25 – Automatisk genererte nøkkeltall NOK 1.000	2025	2024
RESULTAT		
Sum driftsinntekter	2 194 022	2 074 836
-herav driftstilskudd fra Kunnskapsdepartementet	448 709	456 258
-herav egenbetaling fra studenter	1 547 353	1 427 390
-herav andre bidrags- og oppdragsinntekter	141 019	129 938
-herav andre off. tilsk., salgsinntekter og driftsinntekter	56 941	61 251
Lønnskostnader	1 331 905	1 220 582
Andre driftskostnader	829 376	773 584
Sum driftskostnader	2 161 281	1 994 166
Driftsresultat	32 742	80 670
ÅRSRESULTAT	18 088	65 742
BALANSE		
Anleggsmidler	1 573 226	1 601 079
Omløpsmidler	490 266	470 258
Sum eiendeler	2 063 492	2 071 337
Egenkapital	1 007 046	1 028 237
Annen langsiktig gjeld og avsetning forpliktelser	383 976	336 399
Kortsiktig gjeld	672 470	706 701
Sum gjeld og egenkapital	2 063 492	2 071 337
NØKKELTALL		
Lønnskostnader som andel av totale driftskostnader	62 %	61 %
Resultatgrad (driftsresultat / driftsinntekter)	1 %	4 %
Likviditetsgrad (omløpsmidler/kortsiktig gjeld)	73 %	67 %
Arbeidskapital (omløpsmidler- kortsiktig gjeld)	-182 204	-236 442
Egenkapitalandel (egenkapital i % av totalkapital)	49 %	50 %
Gearing (kortsiktig gjeld/egenkapital)	67 %	69 %

Statstilskudd fra KD som andel av totale driftsinntekter	20 %	22 %
Studie- og eksamensavgifter som andel av totale driftsinntekter	71 %	69 %
Andre bidrags- og oppdragsinnt. som andel av totale driftsinntekter	6 %	6 %

Note 12 – Egenkapital NOK 1.000	Egenkapital pr. 01.01.2025		Endringer i egenkapitalen i 2025		Egenkapital pr. 31.12.2025		
	Akk.	Annen	Akk.	Annen	Akk.	Annen	Hele virksomheten
Selskapskapital	1 300	-	-	-	1 300	-	1 300
Overkursfond	-	-	-	-	-	-	-
Annen innskutt egenkapital	-	-	-	-	-	-	-
Fond	28 424	-	402	-	28 826	-	28 826
Annen opptjent egenkapital	998 513	-	-21 593	-	976 920	-	976 920
Sum	1 028 237	-	-21 192	-	1 007 046	-	1 007 046

Note 30 – EU-finansierte prosjekter NOK 1.000	Prosjektets kortnavn (hos EU)	Tilskudd fra Horisont Europa	Tilskudd fra Horisont 2020	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning (FP7)	Tilskudd fra EUs randsoner- program til FP7	Tilskudd fra andre tiltak/programmer finansiert av EU	SUM	Koordinator- rolle (JA/NEI)
Inequality in 3D – measurement and implications for macroeconomic theory	3D-In-Macro			1 550		-	1 550	
Frictions between lenders and borrowers in financial markets	FuFri			3 680		-	3 680	
The Division of Labor in Production Networks	Division			2 698		-	2 698	
Inclusion of skilled spouses in the labor market	Inskills			1 186		-	1 186	
Overcoming hurdles to the diffusion of Environmentally sustainable behavior The HEMISPHERES Initiative and EU-Latin	ECO-Hurdles			1 050		-	1 050	
American Higher Education Collaboration in Technology	Hemisphere			-		428	428	
Sum				10 165		428	10 593	

Regnskapet til Stiftelsen Handelshøyskolen BI gis i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2024. Regnskapet som er avsluttet per denne datoen er i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

Det bekreftes at regnskapet er presentert i samsvar med de oppstillingsplaner og særskilte krav til regnskapsopplysninger som kunnskapsdepartementet har fastsatt for 2024.



Rektor
Karen Spens

Oslo 9. februar 2026



Handelshøyskolen BI