



Handelshøyskolen BI

Årsrapport 2020

Oslo 15.03.2021



Handelshøyskolen



Innholdsfortegnelse

1 Styrets beretning	4
1.1 BI i 2020	4
1.2 Måloppnåelse og resultater for 2020	5
1.2.1 Årsresultat og styrets tiltak	5
1.2.2 Høy kvalitet i utdanning og forskning	6
1.2.3 Velferd, verdiskaping og omstilling	6
1.2.4 Andre viktige prioriteringer i 2020	6
1.3 Fremtidsutsikter	7
1.3.1 Organisatoriske endringer	8
1.3.2 Midlertidige ansatte	8
1.3.3 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet	9
1.3.4 Samfunnssikkerhet og beredskap	10
1.3.5 Erklæring om markedsmessige vilkår	10
1.4 Styret i 2020	10
1.4.1 Styreleder	10
1.4.2 Styrets medlemmer pr 31.12.2020	10
2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall	12
2.1 Virksomheten	12
2.2 Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur	12
2.3 Hovedtall	14
2.4 Redegjørelse for økonomiske forhold	14
3 Årets aktiviteter og resultater	15
3.1 Handelshøyskolen BI under Covid-19-pandemien	15
3.2 Strategi 2025	17
3.3 Strategiske prioriteringer og virksomhetsmål 2019 – 2025	19
3.4 Strategi og virksomhetsmål	20
3.4.1 Prosess og styring	20
3.4.2 Prioritering 1 – Attraktive programmer og dyktige kandidater	20
3.4.3 Prioritering 2 – Topp faglig kvalitet	23
3.4.4 Prioritering 3 – Fremragende drift	26
3.5 Gjennomgangstemaer i strategi og virksomhetsmål	28
3.5.1 Strategi og virksomhetsmål – fokusområder	28
3.5.2 Miljø og bærekraft	28
3.5.3 Digitalisering	30
3.5.4 Internasjonalisering	31
3.6 Handelshøyskolen BI i samspill med samfunnet	33
3.6.1 Samarbeid og partnerskap	33
3.6.2 BI Corporate	34
3.6.3 Forskning som forandrer	35
3.7 Resultatrapportering på sektormål	36
3.8 Vurdering av måloppnåelse på sektormålene og resultater på nasjonale styringsparametere	36
3.8.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning	36
3.8.2 Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling	38
3.8.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning	40

3.8.4	Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem	40
3.9	Midler tildelt over kap. 275 post 70	40
3.10	Resultater og måloppnåelse for midler tildelt i supplerende tilskuddsbrev i 2020	40
4	Styring og kontroll i virksomheten	42
4.1	Styring og kontroll i virksomheten	42
4.1.1	Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper	42
4.1.2	Risikostyring og intern kontroll	42
4.1.3	Budsjett og regnskap	44
4.1.4	Prosjekt- og porteføljestyling	44
4.1.5	Investeringsoppfølging og -evaluering	44
4.2	Andre forutsetninger og krav	45
4.2.1	Informasjons- og samfunnssikkerhet	45
4.2.2	Oppfølging av digitaliseringsstrategien for universitets- og høyskolesektoren	46
4.2.3	Likestilling, mangfold og bekjempelse av seksuell trakassering	47
4.2.4	Norsk språk	49
4.2.5	Tilrettelegging for studenters deltakelse i folkevalgte organer	49
5	Vurdering av fremtidsutsikter	50
5.1	Omtale av fremtidsutsikter	50
5.1.1	Markedsutsikter og konkurransesituasjonen	50
5.1.2	Forskning	50
5.1.3	Innovasjon i porteføljen	51
5.1.4	Akkrediteringer	51
5.1.5	Overordnet risikovurdering	52
5.2	Budsjett 2021	54
5.2.1	Nøkkeltall	54
5.2.2	Resultatbudsjett	55
5.2.3	Inntektsprognose	55
5.2.4	Kontantbudsjett og investeringer	57
5.2.5	Stresstest	58
6	Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommmentarer)	60
6.1	Ledelseskommmentarer	60
6.1.1	Innledning	60
6.1.2	Foreløpig regnskapsrapportering for 2020	61
6.2	Foreløpig årsregnskap	64
6.2.1	Generelle regnskapsprinsipper	64
6.2.2	Anvendte regnskapsprinsipper	64
6.2.3	Resultatregnskap	66
6.2.4	Balanseregnskap	67
6.2.5	Kontantstrøm	69
6.2.6	Noter til regnskapet	70

1 Styrets beretning

1.1 BI i 2020

2020 ble året for pandemi, nedstenging, hjemmekontor og digital undervisning. Midt i dette opplevde BI et meget godt opptak av nye studenter, redusert frafall blant eksisterende studenter og en stor digital omstilling der hele organisasjonen måtte snu seg rundt for å levere undervisning på en helt ny måte.

Styret var tett på ledelsen både i ukene før BI stengte campus for studentene 12. mars og i ukene og månedene som fulgte. Gjennom ukentlige rapporteringer lot styret seg imponere av en robust organisasjon som virkelig fikk stresstestet evnen til å levere undervisning og forskning under særdeles krevende omstendigheter. Kun fire dager etter at BI ble stengt ble den første heldigitale forelesningen for studenter via Zoom gjennomført. BIs viktigste oppgave under pandemien har vært å sikre forskningsbasert undervisning, gjennomføring og progresjon for skolens studenter.

BIs faglige stab måtte tilegne seg nye ferdigheter knyttet til pedagogisk bruk av digitale verktøy i rekordfart. Større investeringer ble gjennomført for å oppgradere teknisk infrastruktur og tilrettelegge for god digital undervisning. Fokus for hele organisasjonen har vært å skape enda bedre læringsopplevelser for våre studenter.

I en svært utfordrende situasjon har BIs ansatte vist stort engasjement for å levere god undervisning og forskning. Det tette samspillet mellom BIs ledelse og studentorganisasjonen BISO har vært av avgjørende betydning for å sikre god forankring og forståelse for beslutninger som har blitt fattet, ofte med kort varsel. Til tross for stor endring i studiehverdagen har studentene vist tålmodighet og vilje til ikke å la pandemien stanse dem fra å tilegne seg kunnskap og opprettholde progresjon i studiene.

Både før og under krisen har BI levert på strategi for perioden 2018-2025. Pandemien har naturlig nok ført til behov for nødvendige tilpasninger og prioriteringer for å sikre organisasjonen økt fleksibilitet og forutsigbarhet, blant annet knyttet til utdanning, eksamen og studentstøtte. Basert på resultater og pågående prosesser er styret tilfreds med at BI har klart å opprettholde fokus på strategisk utvikling i hele 2020. Noen planer har blitt forskjøvet, mens andre har blitt fremskyndet.

Gjennom året har hele organisasjonen vært involvert i det omfattende arbeidet med utvikling, implementering og opplæring i BIs nye kvalitetssikringssystem for kurs og programmer. Det er lagt ned et solid arbeid for å dokumentere prosesser og etablere rutiner knyttet til utvikling og revisjon av skolens utdanningstilbud. Styret understreker at en omforent organisasjon er kritisk for å sikre en god kvalitetskultur det der er nødvendig sammenheng mellom det vi ønsker, det vi sier og det vi gjør.

På den internasjonale arenaen gleder styret seg over at BI rangeres blant de beste handelshøyskolene i Europa, og for sjette året på rad som Norges beste handelshøyskole, av Financial Times. Styret anerkjenner det gode arbeidet som organisasjonen har lagt ned i prosessen med å bli reakkreditert av EQUIS. En endelig beslutning fra EQUIS er ventet tidlig i 2021. BIs forskere gjør seg også i 2020 gjeldende med publiseringer i de mest anerkjente internasjonale tidsskriftene. Mange av BIs faglige medarbeidere har markert seg sterkt med toneangivende bidrag i samfunnsdebatten.

BI kan se tilbake på et svært godt opptak i 2020, både for heltids- og etter- og videreutdanningsprogrammene. Enkelte heltidsprogrammer måtte på et tidspunkt stenge for nye søknader grunnet høy pågang. Opptaket reflekterer i noen grad pandemien. Styret vil likevel påpeke at en langvarig satsning på innovasjon i studieporteføljene gir resultater. Dette er svært viktig for våre studenter som markerer seg gjennom å være attraktive kandidater i arbeidsmarkedet. I en omskiftelig tid preget av økt arbeidsledighet og permitteringer følger styret utviklingen nøye.

Styret vil rette en stor takk til alle BIs ansatte, studenter, alumni og partnere. I møte med en global krise har BI lyktes med å levere utdanning og forskning på høyeste nivå og har engasjert studenter i nye digitale klasserom.

1.2 Måloppnåelse og resultater for 2020

I 2020 har BIs fagmiljø blitt styrket med opprettelsen av et nytt institutt og økt internasjonal rekruttering. Digitale investeringer har sikret et enda mer læringsorientert studietilbud. Måltrettet kvalitetsarbeid har engasjert ansatte på tvers av organisasjonen og dette arbeidet fortsetter med full styrke i 2021.

1.2.1 Årsresultat og styrets tiltak

Handelshøyskolen BIs økonomiske resultat i 2020 ble 139,7 millioner kroner mot et budsjett på 30,6 millioner. Resultatet løftes med 87,3 millioner kroner som følge av en gjennomført kapitalnedsettelse i datterselskapet BI-Bygget D-blokka as som er inntektsført som utbytte hos BI, salg av en aksjepost i læringsplattformen Insendi og betydelige engangseffekter knyttet til lukking av eksisterende pensjonsordninger og overgang til ny innskuddsordning. Korrigert for dette er resultatet 51,9 millioner kroner. Styret er tilfreds med BIs økonomiske resultat.

BI er en selveiende stiftelse hvis formål ene og alene er undervisning og forskning. All verdiskaping på BI skal brukes til å styrke virksomheten og studentenes læring, noe som innebærer at eventuelle overskudd disponeres til mer forskning og utvikling av skolens studietilbud.

I 2020 har styret omdisponert 30 millioner kroner i kostnadsbesparelser som en konsekvens av redusert reisevirksomhet til økte investeringer i digital infrastruktur i klasse- og undervisningsrom. Dette for å ivareta studentenes læring gjennom høy kvalitet i den digitale undervisningen.

Styret er svært opptatt av studentenes sosiale og faglige integrering. Pandemien har forsterket behovet for et enda mer systematisk arbeid for å sikre studentenes psykiske helse, psykososiale arbeidsmiljø og studieprogresjon. Med dette som bakgrunn ble det i 2020, i tillegg til økt ressursinnsats fra BI, bevilget 10 millioner kroner til studentforeningen BISO. Dette er midler som skal understøtte aktiviteter som sikrer bedre inkludering, samt sosial og faglig integrering.

Budsjettdokumentet for 2021, som styret vedtok i desember, omtaler hvordan investeringer og driftsprioriteringer i 2020 understøtter strategiske prioriteringer og effekter av pandemien. Styret vurderer BIs økonomiske posisjon som sunn. Styret understreker at man fortsatt er avhengig av å lykkes med å rekruttere tilstrekkelig antall studenter i tiden som kommer. I samsvar med strategien er målet å stabilisere antall nye bachelorstudenter, redusere frafall, rekruttere flere studenter til masterstudiene, samt beholde og utvikle posisjonen innen Executive- og Corporate-markedet (livslang læring).

BIs ansatte har som alle andre i norsk arbeidsliv erfart en ny virkelighet med mindre reising og pendling, samt endret møtестruktur. Reise- og møtekostnader falt med 36,9 millioner kroner fra 2019. Besparelser i reisebudsjettet ble omdisponert til økt investering i digital infrastruktur i læringsarealene. Styret presiserer betydning av at organisasjonen tar med seg viktige lærdommer fra året som har gått og omsetter disse til positive endringer og nye muligheter i tiden som kommer.

1.2.2 Høy kvalitet i utdanning og forskning

I 2020 vokste BIs fagmiljø fra åtte til ni institutter gjennom etableringen av et nytt institutt innen datavitenskap og analyse. Dette skjedde samtidig som BI også opprettet et eget forskningssenter i samarbeid med Simula. Kunnskap om data science og forskningsmetoder innen programmering, maskinlæring og datavisualisering er høyt etterspurt blant arbeidsgivere og studenter. Styret ser med forventning fram til å følge utviklingen. Satsningen vil uten tvil styrke skolens kapasitet, kompetanse og undervisningstilbud innen datavitenskap og forretningsanalyse.

Som et resultat av strategien rekrutterte BI i året som gikk flere vitenskapelig ansatte med internasjonal bakgrunn, som alle kan vise til stort forskningspotensiale og oppnådde forskningsresultater. I 2020 hadde BI 35% faglige ansatte med internasjonal bakgrunn.

Styret ser med glede på at BIs forskere fortsetter den gode utviklingen med tanke på vitenskapelige publiseringer, spesielt knyttet til antall publiseringer i såkalte ABS4*- og ABS4-journaler. Dette er de høyest rangerte og mest anerkjente tidsskriftene innen sine fagfelt. Pandemien bidro til en forventet nedgang i andelen eksterntfinansierte forskningsprosjekter, med en samlet omsetningsverdi på 31 millioner kroner i 2020 mot 37,2 millioner året før. Styret forventer en økning i eksterntfinansiert forskning i 2021, etter økt fokus, styrket forskningsadministrativ støtte og betydelig aktivitet på området i 2020.

Styret anser samorganiseringen av biblioteket og LearningLab til den nye avdelingen Bibliotek og læringssenter som vellykket. Læringssenteret har spilt en svært viktig rolle i arbeidet med å tilrettelegge for digital undervisning gjennom å tilby systematisk pedagogisk opplæring og praktisk støtte til BIs faglige stab i en kritisk fase av pandemien.

1.2.3 Velferd, verdiskaping og omstilling

BI har et ansvar for å ivareta studentenes velferdsbehov og et godt læringsmiljø. I 2020 har dette arbeidet vært krevende. Mange studenter har slitt med utfordringer knyttet til sosial isolering og krevende læringsforhold. BI har iverksatt en rekke tiltak for å imøtekomme dette, blant annet gjennom økt finansiell støtte til studentorganisasjonen BISO og gjennom tilrettelegging av trygge møteplasser for studentene. Styret forventer at dette viktige arbeidet får høy prioritet også i 2021.

Undersøkelser har over flere år vist at sysselsettingsgraden blant BIs kandidater er høy, særlig på masternivå. I 2020 var rundt 95% av kandidatene i arbeid innen seks måneder etter fullført grad. Styret er fornøyd med en jevn positiv utvikling over tid, men vurderer det som sannsynlig at pandemien kan påvirke resultatene negativt i 2021. For BI blir det viktig å fortsette det systematiske arbeidet med å øke relevansen av BIs studier, i tett dialog med arbeidsgivere fra privat og offentlig sektor.

Styret er fornøyd med at BI i et krevende år tiltrakk seg 92,9 millioner kroner til bidrags- og oppdragsfinansierte prosjekter (BOA). Styret og BIs ledelse har over tid prioritert dette arbeidet, som er særlig viktig innen Executive-markedet, og forventer en jevn utvikling i inntektene fremover.

1.2.4 Andre viktige prioriteringer i 2020

BI legger ned betydelig innsats for å bygge en enda sterkere kvalitetskultur med et nytt kvalitetssikringssystem som fundament. Dette er etter styrets oppfatning svært viktig for å nå skolens strategiske målsettinger. Arbeidet fortsetter med full styrke i 2021.

Styret er imponert over arbeidet som er gjort innen bærekraft i 2020. Dette er blant annet synliggjort i rapporten Sustainability research at BI Norwegian Business School, som kartlegger BIs forskning som kan knyttes til å nå FNs bærekraftsmål. Forpliktelsen til FNs prinsipper for ansvarlig lederutdanning (PRME) innebærer at BI annethvert år utarbeider en rapport som beskriver bredden av skolens bærekraftarbeid. I desember ble PRME-rapporten BI Sustainability and Responsible Management Report overlevert til FN.

Redusert frafall og forbedret fullføringsgrad har vært høyt prioritert av styret over tid. I så måte er det gledelig å se at den nye BI Customer Experience-plattformen og digitalisering av frafallsdata allerede i 2020 benyttes til å iverksette treffsikre og forebyggende tiltak overfor studenter som ikke har tilstrekkelig progresjon i studiene og som risikerer å falle fra. Styret er svært fornøyd med at fullføringsgraden på normert tid økte i 2020, med en fullføringsgrad på 45% for bachelor og 87% på master. Sistnevnte er rekordhøyt for BI og langt over snittet for sektoren i Norge. Økt fokus på inntakskvalitet og god oppfølging av PhD-kandidatene gir resultater. Gjennomføringsgraden for PhD etter 6 år var i 2020 på 66,7%.

Overgangen til det nye eksamensverktøyet WISEflow har hatt en positiv utvikling i året som gikk. Styret mener BI er på god vei til å lykkes med målsettingen om at alle digitale eksamener gjennomføres med nytt system i løpet av året som kommer.

Lanseringen av InfoHub, som er BIs nye førstelinje for alle innkommende henvendelser, har gått over all forventning. Styret er imponert over at InfoHub allerede i 2020 løser over 80% av henvendelsene som mottas i førstelinjen. BI opplever allerede svært gode effekter av Salesforce-verktøyet, både med tanke på studenthåndtering og effektivisering internt i organisasjonen.

BIs Strategi 2025 fremhever viktigheten av skolens tilknytning til privat og offentlig virksomhet. Executive in Residence-ordningen BI etablerte i 2019 bygger broer til næringslivet ved å koble personer med relevant erfaring fra arbeidslivet tettere opp mot BIs fagmiljøer og studenter. I 2020 har ordningen blitt utvidet med ytterligere tre ansettelser.

I 2020 styrket BI posisjonen som en sentral akademisk partner for næringslivet gjennom å bli medeiere i Kongsberg Innovasjon. Satsningen skal øke samspillet mellom norsk industri og industrielle innovasjonsklynger i Norge og internasjonalt. Styret er opptatt av at BI må spille en sentral rolle i det viktige arbeidet med å skape nye grønne arbeidsplasser og eksportrettede virksomheter i Norge.

1.3 Fremtidsutsikter

Det siste året har for alvor testet BIs evne til å levere fremragende undervisning og forskning under svært krevende omstendigheter. Styret mener BI er i ferd med å klare seg bra gjennom pandemien og med dette ha lagt et godt fundament for årene fremover.

Siden 1943 har BI gått fra å være en enkel kveldsskole som tilbød kurs i bedriftsøkonomi til å bli en sentral internasjonal leverandør av livslang læring og forskningsbasert undervisning. Måltrettet arbeid har satt BI i posisjon til å bli en av de ledende handelshøyskolene i Europa.

BIs Strategi 2025 etablerte langsiktige mål. Disse skal realiseres gjennom prioriterte områder som utvikling av attraktive studieprogrammer og kandidater, utvikling av et førsteklases fagmiljø samt sikring av solid operasjonell drift. Styret vektlegger internasjonalisering, digitalisering og bærekraft innenfor alle disse områdene, og mener at BI i 2020 har lyktes med å ivareta en god progresjon i dette arbeidet.

BI opererer i flere markeder preget av stor konkurranse, både i Norge og internasjonalt. Dette innebærer at skolen må sørge for kontinuerlig innovasjon i studieporteføljen og hele tiden utforske nye leveransemodeller, formater og fagsammensetninger for å sikre et mest mulig relevant og attraktivt studietilbud.

I konkurranse med offentlige aktører som tilbyr gratis studier er BI avhengig av å tiltrekke seg tilstrekkelig antall studenter, særlig på bachelornivå. Styret vurderer organisasjonen som godt rustet til å håndtere fremtidige svingninger. For å sikre BIs konkurranseevne i årene som kommer vil styret fortsatt vektlegge arbeidet med å utvikle BIs bachelorstudier, med enda større fokus på internasjonalisering gjennom utveksling og nærhet til praksis gjennom internships. Styret understreker viktigheten av god fremdrift for dette arbeidet i tiden som kommer. Gjennom flere tiår har BI gitt studenter en mulighet til å få seg en utdanning uavhengig av hvilken bakgrunn de har. Vår filosofi er at BI bryr seg om hvor studentene skal, ikke hvor de kommer ifra.

Styret anser BI som godt forberedt på økt konkurranse både fra internasjonale utdanningsaktører og fra selskaper som Google og Microsoft. Markedet for digital læring er i vekst. I tiden framover blir det viktig for BI å sikre sin posisjon som en sentral leverandør av nettbasert og fleksibel undervisning. Årets vellykkede lansering av de såkalte Short Learning Modules innen etter- og videreutdanningsmarkedet er et eksempel på tiltak BI må videreutvikle og utforske videre.

Regjeringens kompetansereform «Lære hele livet» bidrar til økt konkurranse for BI innen det nasjonale markedet for etter- og videreutdanning. BI har en sterk merkevare i markedet på dette feltet gjennom et langvarig samarbeid private og offentlige virksomheter, og gjennom et sterkt engasjement for å definere fremtidens kompetansebehov.

Styret er av den oppfatning at vi i årene fremover vil møte høyere innovasjonstempo og endret konkurransebilde internasjonalt. Samtidig har styret en trygghet for at BI stiller forberedt og er godt rustet til å møte konkurransen som en av Europas ledende handelshøyskoler.

2020 har vist at ansatte på BI har en solid arbeidsplass med god økonomi. Det har ikke vært permitteringer i forbindelse med pandemien.

1.3.1 Organisatoriske endringer

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

1.3.2 Midlertidige ansatte

Utover de kvalifiserende åremålsstillingene, har BI på faglig side 13 personer i midlertidige vikariater og 5 i kortvarige engasjementer. Én person er ansatt midlertidig i eksternfinansiert forskerstilling. Blant administrativt ansatte hadde BI ved utgangen av 2020 totalt 18 midlertidige engasjementer, samt 11 midlertidige vikariater for personer som var i permisjon. Midlertidige engasjementer i administrasjonen skyldes i hovedsak et kortvarig økt kapasitetsbehov i forbindelse med prosjekter knyttet til utvikling og implementering av nye digitale systemer og arbeidsprosesser.

1.3.3 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

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

Det ble i 2020 utarbeidet en ny handlingsplan for likestilling der hovedmålet er å øke andelen kvinner i faglige stillinger gjennom målrettet rekruttering særlig innen finans og samfunnsøkonomi. Samtidig skal andelen menn i administrative stillinger økes, herunder i lederstillinger. På bakgrunn av den nasjonale kartleggingen av mobbing og trakassering i UH-sektoren i 2019 valgte BI å fokusere særskilt på forebygging av seksuell trakassering. BI har igangsatt og forsterket arbeidet for å forebygge seksuell trakassering på arbeidsplassen, inkludert tiltak for å avdekke og adressere ubevisste kjønnsdiskriminerende holdninger i arbeidsmiljøet.

BI gjennomfører årlige kartlegginger av kjønnsbalanse i ulike stillinger og organer i organisasjoner. Ved utgangen av 2020 har BI 29 kvinnelige professorer, hvorav 24 i fulle faste stillinger. Kvinneandelen blant professorer var 24%. Andelen kvinner totalt i faglige stillinger ligger stabilt på 34%, med store variasjoner på tvers av stillingskategorier og institutter. Andelen menn i administrative stillinger er 33%. Andelen menn i administrative lederstillinger på ledernivå 3 har sunket fra 22% til 17 %. Analyser av lønn og kjønn viser blant annet at kvinnelige professorer i snitt tjener mindre enn sine mannlige kolleger. Dette skyldes til dels at kvinnelige professorer har gjennomgående kortere fartstid enn sine mannlige kolleger, og videre at kvinner er sterkt underrepresentert i fagområder der lønnen er høyest (finans, samfunnsøkonomi og regnskap).

I Blis styre er kvinneandelen 50%. I Kollegiet er kvinneandelen 36%. Kvinner utgjør 40% av toppledelsen, 50% av instituttlederne og 25% av deanene.

Blis arbeidsmiljøundersøkelse i 2020 viste at de fleste ansatte opplever likestilte muligheter og rettigheter på BI på tvers av kjønn, alder, nasjonalitet og funksjonsevne. Hovedårsaker til rapportert mobbing og trakassering var knyttet til faglig uenighet og personlig kjemi.

I 2020 var 49 nasjonaliteter representert blant Blis ansatte. Blant annet for å inkludere alle med internasjonal bakgrunn i arbeidsmiljøet, har Blis styre i 2020 vedtatt ny språkpolicy som stadfester at engelsk er hovedspråk i interninformasjon, og når organisasjonen samles. Ved utgangen av 2020 hadde 18,5% av Blis ansatte et annet statsborgerskap enn norsk. Andelen internasjonalt ansatte var 6% for administrativt ansatte og 35% for alle i faglige stillinger. Styret merker seg en stabilt økende grad av internasjonale medarbeidere i faglige stillinger, sammenlignet med administrativt ansatte.

Gjennomsnittsalder for fratreten med pensjon er 68,4 år for alle ansatte på BI. Seniorer i faglige stillinger står i gjennomsnitt i arbeid til oppnådde 68,9 år, som er på nivå med 2019. Administrative seniorer står i arbeid til gjennomsnittlig 67,1 år, opp 0,7 år fra 2019.

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

1.3.4 Samfunnssikkerhet og beredskap

En sentral del av BIs HMS-arbeid er å sikre menneskers liv og helse. BI gjennomfører årlige risikoanalyser, og iverksetter tiltak på grunnlag av disse. BI jobber aktivt med å forebygge alvorlige hendelser, samt planlegge for god håndtering som begrenser skadevirkninger dersom hendelser skulle inntreffe.

Håndtering av covid-19-pandemien har hatt første prioritet i BIs sikkerhets- og beredskapsarbeid gjennom hele 2020. En rekke forebyggende tiltak for smittevern blant studenter og ansatte har blitt implementert, evaluert og fulgt opp. Det er jevnlig foretatt risikovurderinger som beslutningsstøtte i forkant av viktige endringer. BI har tilstrebet at tiltakene er forholdsmessige og i overensstemmelse med anbefalinger og råd fra myndighetene. Håndtering av smittetilfeller blant studenter og ansatte har fungert godt, og i tett samarbeid med lokale helsemyndigheter. BI har gjennomgående hatt lave smittetall i 2020, henholdsvis 43 i Oslo, 69 i Bergen, 5 i Trondheim og 1 i Stavanger. Totalt antall smittede ansatte var 7. Håndteringen av pandemien har ført til et tettere samarbeid om sikkerhet og beredskap med andre studiesteder. BI planlegger en evaluering av pandemihåndteringen, der også beredskap og smittevern inngår.

Det er ellers i 2020 ikke rapportert om andre alvorlige trusler eller hendelser relatert til sikkerhet og beredskap.

1.3.5 Erklæring om markedsmessige vilkår

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

1.4 Styret i 2020

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

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

1.4.1 Styreleder

Styret ved BI valgte Åse Aulie Michelet som ny styreleder for BI i en treårsperiode fra 1. august 2018. Åse Aulie Michelet har tidligere hatt flere lederstillinger i norsk og internasjonalt næringsliv, og har omfattende styreerfaring.

1.4.2 Styrets medlemmer pr 31.12.2020

Åse Aulie Michelet Styreleder

Per Hove Eksternt styremedlem

Bjørn Jørgensen Eksternt styremedlem

Bente Svensson Eksternt styremedlem

Pål Lauritzen Representant valgt av faglig ansatte

Siv Jønland Staubo Representant valgt av faglig ansatte

Donatella De Paoli Vararepresentant valgt av faglig ansatte

Anders Dysvik Vararepresentant valgt av faglig ansatte

Kjersti Ø. Gummerson Representant valgt av administrativt ansatte

Truls Birger Brænden Observatør valgt av administrativt ansatte

Minda Sofie Håan Aakre (Vararepr. valgt av administrativt ansatte)

Ole Andreas Løseth (Vararepr. valgt av administrativt ansatte)

Martin Horgen Studentrepresentant valgt av BISO

Eirik Skorstad Studentobservatør valgt av BISO

11. mars 2021



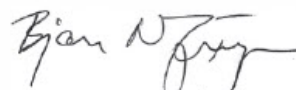
Åse Aulie Michelet
Styreleder



Bente Svensson
Nestleder



Per Hove



Bjørn Jørgensen



Siv Jønland Staubo



Anders Dysvik



Kjersti Ø. Gummerson



Eirik Skorstad
Studentrepresentant



Inge Jan Henjesand
Rektor

2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall

2.1 Virksomheten

Handelshøyskolen BI har i mange år vært hovedleverandør av økonomisk og administrativ kompetanse i Norge. Stiftelsen, som i 2018 hadde 75-års jubileum, er i dag en av Europas største handelshøyskoler med rundt 20.000 studenter. Virksomheten er organisert i en stiftelse hvis formål er utdanning og forskning på høyt internasjonalt nivå innen ledelse, administrasjon, økonomi og markedsføring. I egenart av organisasjonsformen tilbakeføres alt økonomisk overskudd til stiftelsen for å styrke dennes formål og kommer derigjennom studentene til gode.

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

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

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

2.2 Lokalisering, ledelse og organisasjonsstruktur

Handelshøyskolen BI er en uavhengig privat vitenskapelig høyskole med fire læresteder i Norge: Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Alle lærestedene tilbyr et utvalg av bachelorstudier og etter- og videreutdanningsprogrammer. Handelshøyskolen BI vurderer løpende om det er et godt nok faglig og markedsmessig grunnlag for å kunne tilby enkelte MSc-studier ved lærestedene utenfor Oslo og tilbyr pr 2020 MSc in Business i Bergen i tillegg til i Oslo. De faglig tunge doktorgradsstudiene tilbys kun i Oslo.

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

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

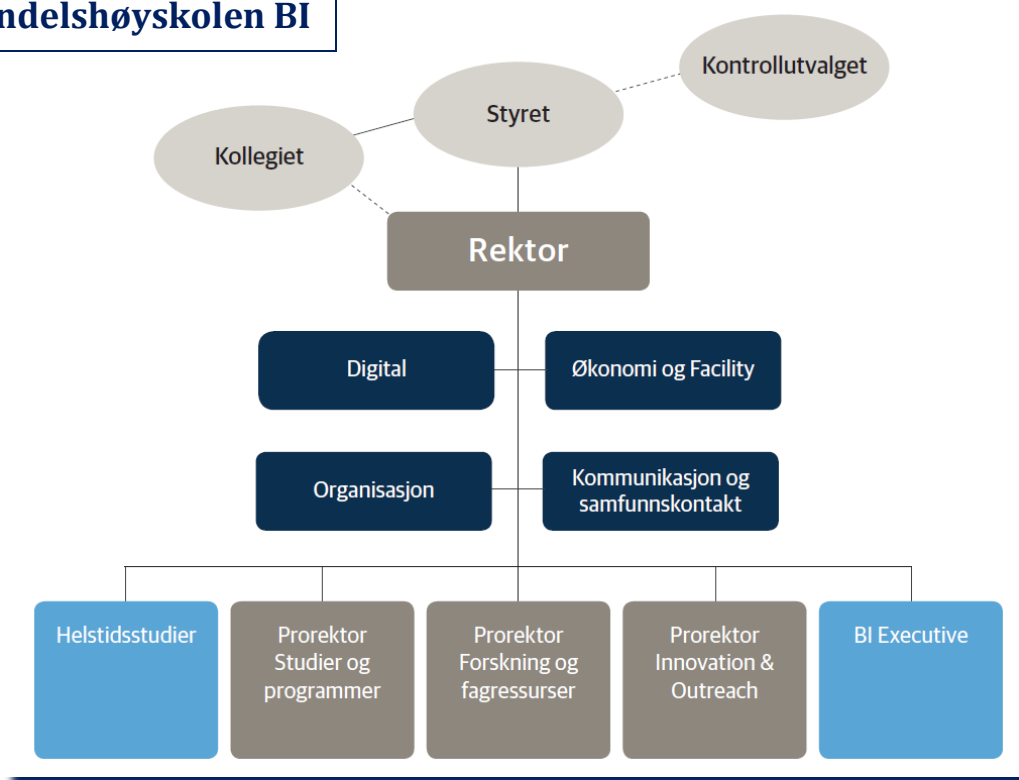
Handelshøyskolen BIs høyeste faglige organ er Kollegiet. Kollegiet fastsetter tilsettingsreglement og kompetanseprofil for faglige medarbeidere, det faglige innholdet i utdanningstilbudet, og regler for opptak, fritak, utfyllende regler om særegne forhold ved den enkelte eksamen, sensur og andre studieadministrative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

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

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

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

Organisasjonskart Handelshøyskolen BI



Det har i 2020 ikke vært vesentlige endringer i lokalisering, eller organisasjonsstruktur.

2.3 Hovedtall

Handelshøyskolen BI			
	2019	2020	% av total
Total omsetning (mkr)	1 615	1 692	
herav statstilskudd (i sin helhet fra KD)	348	365	22 %
studieavgifter	1 185	1 250	74 %
oppdragsforskning	38	31	2 %
andre inntekter	44	46	3 %
Antall ansatte	874	923	
herav faglige	429	440	48 %
administrative	445	483	52 %
Antall årsverk	795	841	
herav faglige	358	365	43 %
administrative	436	476	57 %
Antall professorer	130	122	
herav fulltidsansatte	92	88	
II'ere	38	34	
Antall studenter			
PhD-studier	63	62	
Antall disputaser	7	7	
Heltidsstudier			
Bachelor	11 600	12 294	
Master of Science	1 578	1 579	
Executive ¹			
Bachelor	5 411	5 341	
Short Learning Modules	-	1 713	
Master of Management	2 146	2 170	
Executive MBA ²	506	466	
Corporate ¹	1 321	1 233	
Karbonavtrykk³	(2018)	(2019)	
Totalt utslipp tonn CO ₂	6.312	5.988	

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

² Inkluderer vårt program i Kina

³ Klimaregnskap for 2020 foreligger ikke før annet halvår 2021

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

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

2.4 Redegjørelse for økonomiske forhold

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

3 Årets aktiviteter og resultater

3.1 Handelshøyskolen BI under Covid-19-pandemien

Covid-19-pandemien har satt sitt tydelige preg på måten Handelshøyskolen BI har drevet virksomheten på i 2020. BI har lyktes med å opprettholde leveransene, og kvaliteten i disse, innen både forskning og undervisning, men leveringsformen, særlig når det gjelder utdanningsprogrammer, har vært til dels betydelig annerledes. Handelshøyskolen BI er representert i Universitets- og høyskolerådet (UHR) og har løpende kontakt med de andre institusjonene. Det er også et nært samarbeid med studentsamskipnadene i Oslo, Stavanger, Bergen og Trondheim, hvor BI har studiesteder.

Umiddelbart etter pandemiens utbrudd opprettet BI en tverrorganisatorisk gruppe for å systematisere og koordinere studentinformasjon. Gruppen møttes daglig de første to månedene for å sikre god kommunikasjonsflyt. Deretter ble møtefrekvensen trappet ned til tre ganger per uke og siden til én gang per uke. Fokus har vært å skape forutsigbarhet gjennom tidlig og lett tilgjengelig informasjon til studenter og ansatte og å sikre god informasjonsflyt innad i organisasjonen.

Handelshøyskolen BI har hatt svært god dialog med andre aktører, både i regionene og sektoren, men ønsker særlig å fremheve det gode samarbeidet med studentene selv. Den store bekymringen har vært at mangelen på sosial og faglig integrasjon skal føre til større frafall. I første omgang samarbeidet BI nært med BISO (BI Studentorganisasjon) om tiltak for å hjelpe studentene med digitale møteplasser, dannelse av kollokviégrupper osv. I høstsemesteret ble dette utvidet til en mer formell bistand til dannelse av studie- og mentorgrupper for studenter som strever med å finne et faglig nettverk. I et samarbeidsprosjekt mellom BI, BISO og Kavlifondet er Social with BISO under utvikling. Dette skal være en digital arena hvor studentene kan skape gode sosiale relasjoner og læringsopplevelser. Prosjektet har fått støtte fra Kavlifondets satsning «Tech, Håp & Kjærlighet» og lanseres i februar 2021.

Allerede før pandemien hadde Handelshøyskolen BI kommet langt i å utforske digitale undervisningsformer og hadde derfor et godt utgangspunkt for den massive og plutselige omleggingen som ble nødvendig i mars. Utfordringen som fulgte var likevel monumental. BIs medarbeidere, både faglige og administrative, har lagt ned et formidabelt arbeid slik at stiftelsen i dag står solid digitalt rustet. Det blir nå gjennomført digitale møter med nye studenter, digitale oppfølgingsmøter med studenter som har fullført sitt studieprogram, digital studieveiledning, åpne Q&A sessions, og all promotering av utveksling skjer digitalt. Det har faktisk vist seg lettere å få studenter til å møte til digitale treff enn til fysiske treff og de digitale treff fungerer godt. Erfaringene er så gode at BI nok vil fortsette med en betydelig andel digitale elementer i kombinasjon med fysiske treff etterhvert som situasjonen normaliserer seg etter pandemien.

Hovedprioriteten for Handelshøyskolen BI har vært gjennomføring av undervisning og eksamen på en god måte. Det har blitt brukt store ressurser på å omstille undervisning, oppfølging og veiledning til digitale arenaer for å gi studentene et godt tilbud hjemmefra. Både læringsassistenter og ekstra teknisk personell har vært viktig for å støtte foreleserne med bruk av teknologi, håndtering av chat (co-hosting) og for å administrere opptak av undervisningen der det ble gjort. Parallelt med dette har flere undervisningsrom blitt oppgradert med AV-utstyr for å kunne strøme forelesninger eller gjennomføre hybridundervisning med noen studenter i klasserommet og noen som følger forelesningen virtuelt. Særlig har det vært viktig med godt lydutstyr for å sikre en god læringsopplevelse for studentene.

Handelshøyskolen BI hadde allerede lagt betydelig arbeid i utvikling av digitale eksamensløsninger før pandemien rammet. De behovene som brått oppstod som en følge av pandemien, var likevel av en helt annen skala. BI har måttet utvise stor fleksibilitet både når det gjelder tilrettelegging og når det gjelder innlevering av besvarelser i en situasjon med utradisjonell eksamensgjennomføring. SMS og e-post har

vært viktig kommunikasjonskanaler og studentene har fått spesifikk informasjon om levering av eksamensbesvarelse i eksamensverktøyet og om de digitale utfordringer som kan oppstå i forbindelse med eksamensgjennomføring. I tillegg har InfoHub gjennomført veiledning for studenter i forkant av gjennomføring av digital eksamen.

Det er ikke til å stikke under stol at det har vært enkelte skjær i sjøen, men alt i alt har undervisnings- og eksamensgjennomføring vært tilfredsstillende både for studentene og for BI.

I den grad nasjonale og lokale smittevernregler har tillatt det har studentene hatt tilgang til BI sine lokaler, også i perioder der all undervisning har vært digital. Studentnære tilbud som IT tjenester, grupperom, fellesarealer og arbeidsområder har vært prioritert når det kommer til fysisk tilgang til lærestedene. Håndsprit og munnbind har vært tilgjengelig for studentene i resepsjon og fellesarealer og stoler og bord har vært merket med avstand for å sikre overholdelse av smittevern. I tillegg har i noen tilfeller smittevernvakter vært tatt i bruk. Deres oppgave har vært å påse at smittevernregler blir overholdt av de studenter og ansatte som er fysisk til stede.

BI tilbyr individuell faglig veiledning til studenter med særskilte behov. Tilbudet er opprettholdt under pandemien, men har blitt flyttet over på digitale plattformer. Dette påvirker kvaliteten i veiledningene, spesielt for de hørselshemmede studentene som har vært særlig utsatt når mesteparten av undervisningen skjer digitalt. All asynkron undervisning har blitt tekstet, men dette har ikke latt seg gjøre med synkron undervisning som streaming og opptak av forelesninger. Her forutsettes det at studenten deltar med tolk, men dette er ikke en god løsning. BI har så langt ikke lyktes med å tilby god nok tilrettelegging for å kompensere for denne ulempen.

Generelt har Handelshøyskolen BI hatt en særlig tett oppfølging av studenter med særskilte behov for tilrettelegging og strukket seg langt for å finne gode individuelt tilpassede løsninger for studentene der det har vært behov for det og det har vært praktisk mulig.

Internasjonalisering er et viktig område for Handelshøyskolen BI. Det har vært krevende å opprettholde og tilrettelegge for dette under pandemien. For BIs mange utenlandske studenter har det vært særlig krevende å holde seg informert om situasjonen og de til enhver tid gjeldende tiltak fra norske myndigheter. BI har derfor lagt betydelige ressurser i å sikre god informasjon til denne studentgruppen og til de mange utenlandske institusjonene som sender sine studenter til Norge og BI. Utenlandske studenter i Norge har også vist seg særlig sårbare for sosial isolasjon. Det har derfor vært viktig for BI å ivareta disse studentene psykososialt og tilrettelegge for sosiale treffpunkter, så vel digitale som fysiske i den utstrekning dette har vært mulig innenfor rammene av de til enhver tid gjeldende smittevernregler. I tillegg har det vært behov for bistand av mer praktisk karakter, som oppfølging av husleiekontrakter og i noen tilfeller nedpakking av leiligheter og hjemsendelse av klær og eiendeler for studenter som var ute og reiste og ikke kunne returnere til Norge.

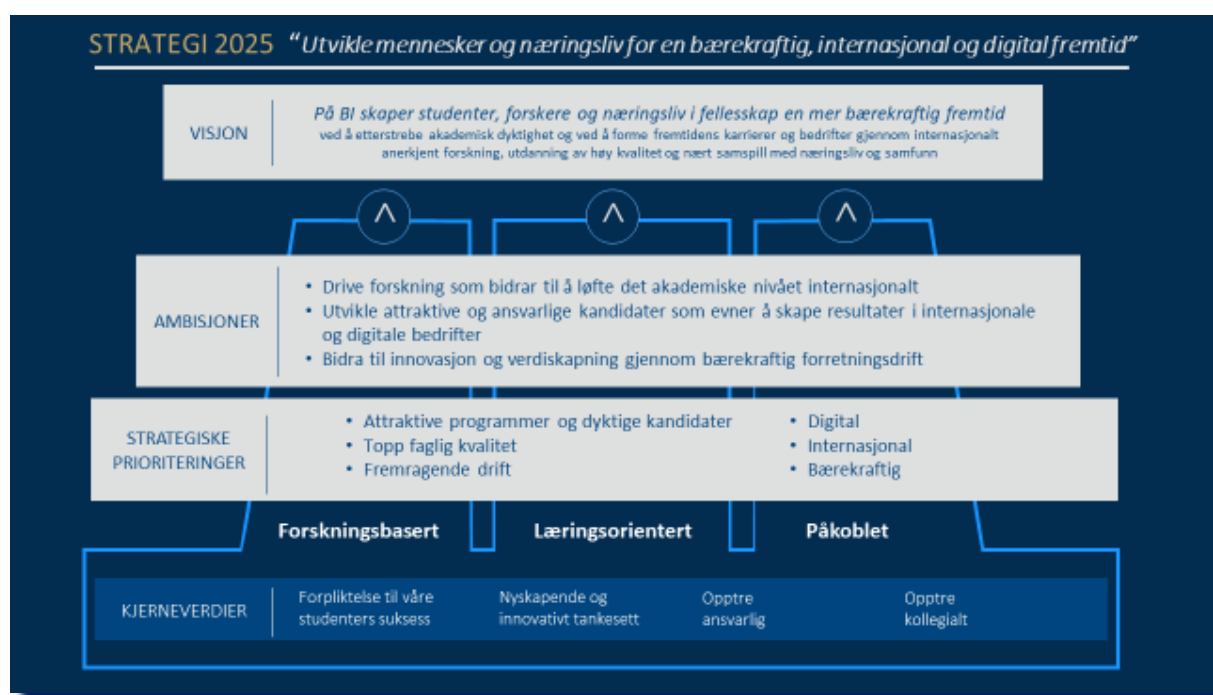
Handelshøyskolen BI har også mange norske studenter som har et studieopphold i utlandet i sitt studieprogram. For de studentene som var i planleggingsfasen av et slikt opphold har det vært mye arbeid med å avklare hva som kunne gjennomføres og hvordan dette kunne gjennomføres. For de som allerede oppholdt seg i utlandet har det vært viktig med god og tett oppfølging. Svært mange planlagte utenlandsopphold har måttet avlyses. I disse tilfellene, og i de tilfellene der påbegynte utenlandsopphold har måttet avbrytes, har det vært nødvendig å finne alternative kurs og kursgjennomføringer for å sikre et likeverdig faglig innhold i studieprogrammet.

På tross av en krevende situasjon for både studenter og Handelshøyskolen BI gjennomfører studentene undervisning og eksamen i like stor, og i noen tilfeller, større grad enn tidligere. Det er også verd å merke seg at selv om BI har et bredt tilbud av ekstraordinære tjenester, er det mange studenter som av

ulike grunner velger å ikke benytte seg av disse. Handelshøyskolen BI vil likevel fortsette å kommunisere disse tilbudene til studentene i håp om at enda flere velger å benytte seg av dem.

Omlegging til digital undervisning, utstrakt bruk av hjemmekontor, og strenge smitteverntiltak har påvirket både det psykososiale og fysiske arbeidsmiljøet for alle ansatte. BI har hatt fokus på å innføre hensiktsmessige digitale støtteverktøy både for undervisning og samhandling, og for å sikre gode brukeropplevelser og mestring gjennom opplæring og brukerstøtte. Medarbeidere har også fått tilgang på nødvendig utstyr for å fungere tilfredsstillende på hjemmekontor. Ulike tiltak for å hindre negative effekter av lange stillesittende dager foran skjerm er iverksatt, herunder digitale treningstilbud. Ledere har hatt særskilt fokus på psykososiale forhold hos sine ansatte, og BI har tilbudt psykososial rådgivning til ansatte som har hatt behov for dette. I desember ble det gjennomført en ekstraordinær undersøkelse av medarbeidernes arbeidsmiljø under pandemien. Resultatene viste at de aller fleste opplevde tilfredsstillende arbeidsforhold, men savnet sosial kontakt med kollegaer. Noen andre utfordringer var knyttet til skillet mellom jobb og fritid, og til arbeidsbelastning og motivasjon. Flere har rapportert om bedre konsentrasjon, mer effektive møter og mindre stress på grunn av større fleksibilitet. BI har registrert en økning i overtidsbruk under pandemien, mens sykefraværet har sunket gjennom året, og er lavere enn det var i 2019.

3.2 Strategi 2025



«Strategi 2025 – Utvikle mennesker og næringsliv for en bærekraftig, internasjonal og digital fremtid» plasserer BI trygt innenfor de klassiske handelshøyskolefagene og viderefører ambisjonen om en virksomhet som leverer forskning av høy internasjonal standard og utdanning med høy kvalitet og relevans. Samtidig setter strategien dette inn i konteksten av de viktige utviklingstrekkene og utfordringene BI ser så vel nasjonalt som globalt i dagens og morgendagens samfunn. Bærekraft, internasjonalisering og digitalisering er derfor gjennomgangstemaer i strategien. Dette harmonerer også godt med regjeringens langtidsplan for forskning og høyere utdanning der nettopp digitalisering og det grønne skiftet er gjennomgående temaer. Internasjonalisering er viktig og nødvendig både for å sikre tilstrekkelig kvalitet, fordi de store samfunnsspørsmålene bare kan løses gjennom internasjonalt

samarbeid, og fordi internasjonal samhandling i økende grad preger det arbeidsmarkedet BIs kandidater vil møte.

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

Vi er fullt og helt forpliktet til våre studenter suksess	Vi dyrker et nyskapende og innovativt tankesett	Vi opptrer ansvarlig	Vi opptrer kollegialt
• Alle våre ansatte og all vår virksomhet er sentrert rundt studentenes læring • Vi forventer dedikerte studenter, noe som vil gjenspeile seg i studentenes resultater	• Vi dyrker en kultur for innovasjon og forbedring • Vi skaper verdi for våre studenter, bedrifter og samfunnet som helhet	• Vi opptrer gjennom ansvarlighet, respekt og etisk tankesett • Vi lever etter akademisk frihet og integritet • Vi bidrar til en bærekraftig utvikling og bedriftsansvar i tråd med FNs bærekraftsmål ved å integrerer dem inn i forskning, læring, drift og samarbeid	• Vi viser kollegialitet gjennom å bidra til en inkluderende arbeidsplass hvor vi verdsetter nysgjerrighet og viser interesse for hverandre

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

Forskningsbasert	Læringsorientert	Påkoblet
• BI skal ha tydelig effekt på internasjonal forskning gjennom publisering i ledende anerkjente kanaler • Forskning skal være grunnlaget for studentenes læring og skal gjenspeile alt vi gjør som utdanningsinstitusjon • BIs forskning skal påvirke praksis i næringsliv og offentlig forvaltning	• BI skal ha et kontinuerlig fokus på å tilpasse og forbedre læringsmetoder, læringsmiljø og undervisningspraksis • BI skal forbedre studentenes læring gjennom systematisk læringsinnsikt og pedagogisk utvikling • BI skal utvikle alle med kurs- og undervisningsansvar gjennom systematisk pedagogisk trening	• BI skal være påkoblet arbeidslivet, og koble arbeidslivet aktivt inn i undervisning og forskning • BI skal bygge gjensidige berikende partnerskap med næringsliv og offentlig sektor

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

På disse tre pilarene, forskningsbasert, læringsorientert og påkoblet, har Handelshøyskolen BI bygget visjonen om å være et sted der studenter, forskere og næringsliv sammen skaper en mer bærekraftig fremtid ved å strekke seg etter førsteklases akademisk kvalitet og ved å forme fremtidige karrierer og

bedrifter gjennom internasjonalt anerkjent forskning, utdanning av høy kvalitet og tett samhandling med næringsliv og samfunn.

Dette gir en tydelig retning for virksomheten. Denne retningen er beskrevet i tre ambisjoner:

Ambisjoner	Drive forskning som bidrar til å løfte det akademiske nivået internasjonalt
	Utvikle attraktive og ansvarlige kandidater som evner å skape resultater i internasjonale og digitale bedrifter
	Bidra til innovasjon og verdiskapning gjennom bærekraftig forretningsdrift

Dette er Handelshøyskolen BIs langsiktige mål. I 2020 har styret og toppledelsen fulgt opp strategien gjennom ulike lederprosesser og planlagte rapporteringer, tilpasset til covid-19-pandemien som naturlig nok har påvirket BIs styring og prioriteringer siden mars 2020.

3.3 Strategiske prioriteringer og virksomhetsmål 2019 - 2025

Strukturerte rapporteringer til ledelsen og styret bidrar til fokus på strategiske temaer og fremmer ønsket utvikling i hele organisasjonen. I januar 2020 ble strategiperiodens første «Strategic Review» gjennomført, hvor de ulike ansvarlige topplederne rapporterte på sine ansvarsområder, resultater og igangsatte prosesser på hovedtiltakene i vedtatte strategiske prioriteringer og fokusområder:

Strategiske prioriteringer	Attraktive programmer og dyktige kandidater
	Topp faglig kvalitet
	Fremragende drift

Strategiske fokusområder	Internasjonal
	Digital
	Bærekraft

3.4 Strategi og virksomhetsmål

3.4.1 Prosess og styring

Styret har i 2020 fått jevnlig statusrapporteringer i henhold til et årshjul; i januar (Strategic Review), i mars (Bærekraft), i juni (Digital), i september (Strategiske måleparametere - SPI, Risikovurdering og Bærekraft i forskning), i oktober (Internasjonal og Klima og miljøstrategi/bærekraft i egen drift) og i november (Topp faglig kvalitet – Faglig sammensetning). I tillegg har styret fått årlige rapporteringer på BIs programområder (Attraktive programmer og kandidater - porteføljekvalitet og programinnovasjon) innen bachelor, master, executive og phd, og tre årlige rapporteringer på strategiske digitaliseringsprosjekter (Fremragende drift).

Handelshøyskolen BI har opprettholdt et strategisk utviklingsfokus i 2020, selv om noen prosesser har blitt påvirket og forsinket grunnet covid-19-pandemien for å klare å levere god utdanning, eksamener og studentstøtte i nye digitale former. BI har hatt kriseberedskapsstab med minst to ukentlige møter siden mars, hvor rektor har deltatt. Pandemiens påvirkning på kortsiktige og langsiktige undervisningsleveranseformer, arbeidsplassutforming og støtte-/samspillsbehov har vært debattert i styret og ledelse i 2020. Budsjettdokument 2021, vedtatt av styret i desember, omtaler hvordan investeringer og driftsprioriteringer understøtter strategiske prioriteringer og pandemiens effekter.

Strategien implementeres via linjene, fra toppledelsen utover i divisjonene. Mellomledere har en viktig rolle i å operasjonalisere strategien gjennom handlingsplaner og tiltak. Handelshøyskolen BI gjennomførte i 2020 to mellomledersamlinger, den siste heldigital. Fokus har vært lederrollens ansvar for å implementere strategien og å sikre gode kvalitetsprosesser og samarbeid for å lykkes. BI har også etablert et koordineringsorgan for bærekraft (Sustainability Coordination Team) på tvers av divisjoner og nytt intranett (Workplace) brukes aktivt til å diskutere felles tematikk, eksempelvis gjennom å etablere grupper innen «Digital Teaching & Learning» og «Sustainability».

Handelshøyskolen BI har igangsatt prosesser for ny årlig Strategic Review i 2021, med toppleder- og styreseminar, for å oppdatere strategiske prioriteringer som følge av pandemien og andre eksterne endringer.

3.4.2 Prioritering 1 – Attraktive programmer og dyktige kandidater

3.4.2.1 Opptaket 2020

I 2020 opplevde Handelshøyskolen BI et så godt opptak at det på et tidspunkt måtte stenges for flere søknader, både på grunn av sprengt kapasitet på enkelte programmer og fysiske begrensninger på lærestedene. På bachelor var opptaket opp 16% mot fjoråret (4.133 nye studenter mot 3.560 i 2019). På master ble den tidligere rekorden fra 2018 knust med 739 nye studenter i 2020 mot 559 året før. Inkludert studenter på årsenheter begynte totalt 5.353 nye heltidsstudenter på Handelshøyskolen BI høsten 2020, sammenlignet med 4.647 i 2019.

Handelshøyskolen BI forventet stort søkervolum, men vurderer likevel Covid-19-pandemien som den viktigste enkeltårsaken til at rekordmange studenter søkte seg til BI. Det ble mindre aktuelt for unge å jobbe eller reise i 2020 og flere søkte seg direkte inn på høyere utdanning. Samme tendens var også synlig i sektoren for øvrig.

3.4.2.2 Inkluderende læringsmiljø

Alle Handelshøyskolen BIs studiesteder skal ha et godt og inkluderende læringsmiljø, der mangfold verdsettes. BI legger velt på å høre på studentene og aktivt samarbeide med dem. I praksis foregår dette samarbeidet på flere nivåer. Eksempler på dette er regelmessige dialogmøter mellom

studentorganisasjonen BISO og BIs ledelse, løpende samarbeid gjennom studiehverdagen ved de ulike lærestedene, og Læringsmiljøutvalget (LMU). LMU er det formelle organet som overser Handelshøyskolen BIs læringsmiljø og et rådgivende organ overfor BIs styre, jfr Uhl §4-3. Hovedformål med LMU er å sikre studentene reell innflytelse i arbeidet med å skape et godt læringsmiljø. LMU har like mange studentrepresentanter som ansattrepresentanter. Tidligere har ledervernet i LMU alternert mellom studenter og ansatte. Basert i stor grad på studentenes tilbakemelding har BI fra 2020 åpnet for at studentene kan være formelle ledere av LMU hvert år.

I 2019 ble den nye avdelingen «Bibliotek og læringssenter» opprettet for å styrke kapasitet, strategisk utvikling og operativ brukerstøtte innen forskning, undervisning og læring. Læringssenterets oppdrager, som er forankret i Strategi 2025, er å bidra til økt pedagogisk kvalitet og videreutvikling av undervisning og læring. Ansvarsområdet er knyttet til læringsdesign, læringsteknologi, innholdsproduksjon og pedagogisk kompetanseutvikling.

Våren 2020 innhentet Handelshøyskolen BI innspill fra fem sparringspartnere om omleggingen til digital undervisning som følge av covid-19-pandemien. Temaene var Zoom, ny undervisningsmodell og digital eksamen. Innspillene har blitt brukt til videreutvikling av veiledningstilbudet og i opplæringen av faglig stab med tanke på digital undervisning. Det ble også gjennomført tre studentundersøkelser knyttet til henholdsvis digital undervisning (60 respondenter), digital eksamen (193 respondenter) og kursgjennomføring med ny undervisningsmodell (893 respondenter). Resultatene har blitt brukt som grunnlag for pedagogiske workshops med instituttene, og som ledelsesinformasjon i det videre strategisk arbeidet.

Handelshøyskolen BI har de siste tre årene innført en rekke tiltak for en bedre studiestart, sosial og faglig integrering, og individuell oppfølging. I 2020 bidro over 100 studenter med å støtte medstudenters faglige utvikling gjennom et veiledningstilbud med læringsstudenter. BI har også videreført arbeidet med å implementere data om frafallsstudenter digitalt, i første omgang for 1. års bachelor. Målet er å enklere kunne se mønstre og planlegge forebyggende tiltak. Den nye CRM-plattformen BICX har vært et viktig verktøy i dette arbeidet.

I sum gir dette gode resultater, både for læringsmiljø, for frafall og for fullføringsgrad. I 2020 var fullføringsgraden for masterstudenter på Handelshøyskolen BI rekordhøy og langt over snittet for sektoren.

3.4.2.3 Styrke executive-porteføljen og internasjonal virksomhet

Executive-divisjonen ved Handelshøyskolen BI fortsatte å vokse i 2020. Konseptet «Short Learning Modules» (SLM) og en sterk vekst for nettbaserte kurs og programmer var viktige drivere i denne veksten. Over 3.000 kursplasser ble fylt opp i partnerskap med bedrifter, klynger og en rekke arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner.

Både Executive Bachelor og Executive Master opplevde henholdsvis vekst på våren og en liten nedgang på høsten, sammenlignet med 2019. Årsaken til denne utviklingen er i stor grad å finne i Covid-19-pandemien med stadig strammere smittevernstiltak. Rekrutteringen til nettstudier høsten 2020 økte imidlertid med 40% sammenlignet med 2019.

Sammenlignet med andre utenlandske aktører i markedet for internasjonale lederprogrammer har Handelshøyskolen BI har klart seg godt. BI-Fudan MBA gikk riktignok noe ned sammenlignet med fjoråret, men søkertallene til Executive MBA-programmet var gode. Beklageligvis bidro covid-19-pandemien til at flere trakk seg rett før oppstart. Executive Master of Management in Energy hadde derimot et svært godt opptak i 2020.

Covid-19-pandemien har nærmest lammet Handelshøyskolen BIs internasjonale virksomhet i 2020. Arbeidet med posisjonering og relasjoner har likevel fortsatt slik at BI står styrket til å gjenoppta denne viktige delen av virksomheten når smittevern hensyn tillater det.

3.4.2.4 Innovasjoner i programportefølje og leveringsformer

Gjennom 2020 har Handelshøyskolen BI jobbet med tre nye bachelorprogrammer og to nye masterprogrammer for heltidsmarkedet. Bachelorprogrammene fokuserer på henholdsvis digital business, service management og offentlig ledelse. Arbeidet med førstnevnte har kommet lengst med ambisjoner om godkjenning høsten 2021 og planlagt lansering i 2022. Masterprogrammene fokuserer på henholdsvis communication og sustainable finance. Her har arbeidet med sistnevnte kommet lengst med godkjenning i Kollegiet høsten 2020 og planlagt lansering 2021.

Konseptet «Short Learning Modules» (SLM) ble lansert våren 2020 med regjeringens krisepakke rettet mot arbeidsledige, permitterte og hardt rammede bransjer som bakteppe. Formålet med SLM er å øke kvaliteten og omfanget av digitale læringsprodukter, og å møte behovet i markedet for kortere og mer fleksible læringsmuligheter. Dette har blitt godt mottatt av markedet.

Heltidsstudier med førstegangsoppstart i 2020:

- BI-Luiss Joint MSc in Marketing (ett år på BI i Oslo, ett år på Luiss i Roma)
- MSc in Finance, QTEM

Executive-kurs og studier med førstegangsoppstart i 2020:

- Short Learning Modules (flere kurs innen en rekke fagområder)
- Sustainable Business (Executive MBA-spesialisering)

Arbeidet med å stake ut en kurs for fremtidens bachelorutdanning på BI fortsetter. Arbeidet startet i 2019 og gjennom hele 2020 har en prosjektgruppe med mandat fra rektor jobbet med å utvikle forslag til en ny bachelormodell. Det overordnede målet er å øke internasjonaliseringsgraden gjennom blant annet økt utveksling av bachelorstudenter. I juni konkluderte gruppen at målene i prosjektet ikke kunne realiseres uten å utvikle en ny arkitektur og struktur for bachelorprogrammene. Dette berører blant annet sammensetningen av basis-, program- og valgfag. Høsten 2020 ble gruppen utvidet med henholdsvis en akademisk og en administrativ arbeidsgruppe, som begge fikk i oppdrag å utvikle konkrete forslag til nye modeller, og å vurdere administrative konsekvenser av disse. I november 2020 la prosjektgruppen frem konkrete modellforslag som ble diskutert i BIs ledelse. Innspillene derfra er fortsatt under diskusjon og videre fremdrift i prosjektet for 2021 er ikke avklart.

Handelshøyskolen BI har lenge ønsket å tilby masterstudier på heltid utenfor Oslo. Pilotering av dette startet ved BIs lærested i Bergen i 2019. Dette var vellykket og ble videreført i 2020. De to første kullene har vært små, men studentgruppen fungerer godt og det er etablert et godt samarbeid med ulike næringsklynger i regionen. Dette bidrar til å knytte tette bånd mellom studiene og næringslivet. I 2020 besluttet Handelshøyskolen BI å utvide MSc-tilbudet i Bergen med Major in Finance fra høsten 2021.

3.4.2.5 Stipender og praktikantplasser

Attraktive stipender er et godt virkemiddel for å tiltrekke fremragende studenter. I 2020 mottok Handelshøyskolen BI mange sterke søknader, både på bachelor- og masternivå. I alt 47 stipender ble delt ut, fordelt på 21 kvinner og 26 menn, fra 15 nasjonaliteter og 4 kontinenter. Dette gjør stipendene til et viktig virkemiddel også i arbeidet med internasjonalisering. Stipend inkluderer:

- BI Presidential Scholarship
- MSc International Scholarship
- BI Norwegian Business School/QS Scholarship
- A. Wilhelmsen Foundation Scholarship

Handelshøyskolen BI finansierer de tre første, mens det siste er finansiert av A. Wilhelmsen-stiftelsen.

Praktikantprogrammet (internship) gir studentene muligheten til å kombinere arbeidserfaring med studier på en måte som forbedrer læringen på begge områder. Ved å jobbe i en bedrift får studentene øvelse i å bruke teorier og modeller de har lært på Handelshøyskolen BI til å løse praktiske oppgaver. Dette understøtter relevansen i den faglige kunnskapen. Samtidig får næringslivet tilgang til oppdatert faglig kunnskap, dyktige hoder og muligheten til å møte behovet for ny kunnskap når de forbereder og planlegger aktivitetene for sine praktikanter.

Handelshøyskolen BI har satset sterkt på praktikantprogrammet. I 2020 ble dette tilgjengelig for studenter i tre nye masterprogrammer. 175 bachelorstudenter og 256 masterstudenter hadde praktikantplass som en del av timeplanen i 2020.

3.4.3 Prioritering 2 – Topp faglig kvalitet

3.4.3.1 Utvikling av faglig stab - sammensetning, rekruttering og organisering

For å styrke internasjonalt omdømme, faglige innflytelse, og rekrutteringen av faglige medarbeidere har Handelshøyskolen BI en målsetning om å ha flere fagområder rangert blant de beste i Europa. BI har prioritert rekruttering av vitenskapelig ansatte med internasjonal bakgrunn, som både har stort forskningspotensiale og kan vise til solide resultater. I den senere tid har BI rekruttert flere faglige medarbeidere gjennom innstegsstillinger (tenure tracks) for å ytterligere bygge kapasitet for fremragende forskning og undervisning.

I 2020 har Handelshøyskolen BI fortsatt arbeidet med å videreutvikle stiftelsens åtte forskningssentre som alle representerer spydspisser innen forskning. Disse skal levere høy forskningskvalitet, publiseringer i tidsskrifter BI anser som ledende innen sine fagområder, og ha løpende og høy grad av eksterntfinansiert forskningsaktivitet og -kapasitet. Sentrene skal ha både nasjonalt og internasjonalt fokus, i samarbeid med akademiske partnere, næringsliv og samfunn.

Handelshøyskolen BIs faglige virksomhet er organisert i ni institutter. Det siste av disse, «Institutt for datavitenskap og analyse», ble etablert i 2020. Dette instituttet skal samle et fagmiljø som vil jobbe med anvendt og teoretisk datavitenskap og statistikk. BI har samtidig inngått et forskningssamarbeid med Simula Research Laboratory for å styrke ekspertisen på datavitenskap gjennom forskningssamarbeid. I den forbindelse har Handelshøyskolen BI og Simula også opprettet det nye forskningssenteret Simula@BI. Samarbeidet med andre fremragende forskningsmiljøer skal styrkes

generelt fremover, men på dette området spesielt. Dette skal både gi ytterligere kvalitet og dybde i forskningsporteføljen, og styrke BIs kapasitet for programutvikling og undervisning. Målet er å opparbeide et renommé for forskningsbasert undervisning i forretningsanalyse i studieprogrammene. På lengre sikt vil Handelshøyskolen BI vurdere å etablere en egen grad innen datavitenskap.

3.4.3.2 *Fremragende forskning*

I 2020 satset Handelshøyskolen BI videre på økt forskningskvalitet gjennom rekruttering, topp-publiseringer (ABS4+), eksterntfinansiert forskning, administrativ infrastruktur og incentivordninger for forskning. I tillegg er det en ambisjon å kartlegge hvordan forskningen på BI påvirker verden rundt oss. I 2020 har naturlig nok håndteringen av covid-19-pandemien stått sentralt og det er jevnlig oppdatert en oversikt på www.bi.no over BIs faglige bidrag i denne sammenheng. Forskning knyttet til FNs bærekraftsmål er et annet viktig bidrag. Resultater på dette området er kartlagt i rapporten «Sustainability research at BI Norwegian Business School».

Les mer om Covid-19-forskning her: www.bi.edu/research/covid-19-resources-at-bi-norwegian-business-school/

Les mer om Sustainability research her: www.bi.edu/about-bi/sustainability/sustainability-research/

3.4.3.3 *Eksterntfinansiert forskning*

Eksterntfinansierte forskningsprosjekter ved Handelshøyskolen BI hadde i 2020 en samlet omsetningsverdi på 31 mkr, mot 38 mkr i 2019. Nedgangen var en forventet konsekvens av covid-19-pandemien som førte til at mange forskningsaktiviteter ble forskjøvet. BI har i 2020 derimot hatt en betydelig aktivitet knyttet til søknader om eksterne forskningsmidler, særlig rettet mot Forskningsrådets forskningsprogrammer.

Det er viktig for Handelshøyskolen BI å synliggjøre hvordan forskningen bidrar til å belyse aktuelle problemstillinger i samfunn og næringsliv, og interessen for å delta i en større bredde av sentrale og prestisjefylte forskningsprosjekter, nasjonalt og internasjonalt, har økt. I forbindelse med Forskningsrådets ekstraordinære utlysning knyttet til covid-19-pandemien fikk BI tilslag på to større prosjekter: «COVID-19 Supply Chain Research Group – MIA Task Force», og «Media Innovation Through the Corona Crisis (MICC) – how news media can build and implement innovation ability».

I desember fikk Handelshøyskolen BI tilslag på ytterligere to store Forskningsrådsprosjekter på totalt 24 millioner kroner. Det ene er Samrisk-prosjekt «MACROCAMP: The Corona-crisis, structural change, and macroeconomic policy», det andre er Fripro-prosjektet «The dynamics of political selection». Begge prosjektene innebærer samarbeid med nasjonale og internasjonale akademiske nettverk.

I 2020 var Handelshøyskolen BI involvert i seks EU-søknader, hvorav fire som prosjekteier. BI har fortsatt sitt fokus på EU-forskningsfinansiering også i 2020, og har iverksatt en rekke tiltak for å øke kompetanse, kunnskap og involvering på dette området, herunder mobilisering til Marie Skłodowska-Curie Actions utlysning av Individual Fellowships, hvor BI deltok med fire søknader.

Handelshøyskolen BI har også i år søkt og fått innvilget prosjektetableringsstøtte (PES) fra Forskningsrådet.

Den nasjonale forskningsdatabasen Cristin har oversikt over alle registrerte forskningsprosjekter Handelshøyskolen BI enten er institusjonell eier av eller deltar som partner i.

Handelshøyskolen BI har også investert i administrativ forskningsstøtte ved å styrke Forskningsadministrativ avdeling (FA) med både ressurser og kompetanse. FA er BIs sentraladministrasjon for forskningsstøtte, bestående av de tre hovedansvarsområdene eksterntfinansiert forskningsstøtte, BIs PhD-program og håndtering av forskningsdata.

3.4.3.4 Læringsorientert og påkople

I 2019 introduserte Handelshøyskolen BI ordningen «Executive in Residence» som et tiltak for å koble personer med relevant erfaring fra arbeidslivet tettere opp mot fagmiljøer og studenter på BI. Den første ble rekruttert i 2019. I 2020 ble det rekruttert ytterligere tre slik at Handelshøyskolen BI nå har følgende Executives in Residence:

- **Berit Svendsen** Leder i Vipps Internasjonal
Tilknyttet Institutt for strategi og entreprenørskap
- **Jostein Tvedt** Sjefsstrateg i Danske Bank
Tilknyttet Institutt for strategi og entreprenørskap
- **Tor Remlov** Tidligere operadirektør og teatersjef
Tilknyttet Institutt for organisasjon og ledelse (fra 2021)
- **Sindre Stør** Leder i Verdipapirforetakenes Forbund
Tilknyttet Institutt for rettsvitenskap og styring (fra 2021)

Handelshøyskolen BI mottar økonomisk støtte fra selskaper og andre givere gjennom finansiering av gaveprofessorater. Innehavere av gaveprofessorater skal drive fri og uavhengig forskning, og de har full frihet til å uttrykke sine faglige meninger om ulike temaer. I 2020 mottok Handelshøyskolen BI ett nytt gaveprofessorat, finansiert av Skipsreder Tom Wilhelmsens Stiftelse, slik at BI etter dette har tre gaveprofessorat:

- **Professor Randi Lunnan** – Institutt for strategi og entreprenørskap
Skipsreder Tom Wilhelmsens stiftelse har opprettet et gaveprofessorat som skal gi støtte til fremtidsrettet forskning på innovasjon og næringsutvikling innen havbaserte næringer. BIs rolle er å styrke forskning på kommersialisering av teknologi, nye forretningsmodeller, bærekraftig håndtering av ressurser og forståelse for de globale markedene innen havnæringene. Professoratet er opprettet for perioden 2019-2022
- **Professor Ragnhild Kvålshaugen** – Institutt for strategi og entreprenørskap
Handelshøyskolen BI skal styrke forskning, utvikling og kunnskapsformidling i den norske bygg-, anlegg- og eiendomsnæringen (BAE) gjennom et samarbeid om et gaveprofessorat med et konsortium av aktører i den norske BAE-næringen, herunder Backegruppen, Norconsult, Obos og Statsbygg. Professoratet varer frem til 2021 og er knyttet til BIs senter for byggenæringen.
- **Professor Per Ingvar Olsen** – Institutt for strategi og entreprenørskap
Tine SA og Nortura SA har en mangeårig samarbeidsavtale med Handelshøyskolen BI der partene i fellesskap har etablert Senter for samvirkeforskning ved BI. Senteret har fokus på utfordringer for samvirkeorganisert matindustri i møte med krevende og dynamiske markedsutfordringer. Tine SA og Nortura SA finansierer et gaveprofessorat som er knyttet til Senter for Samvirkeforskning ved BI.

3.4.4 Prioritering 3 – Fremragende drift

3.4.4.1 Shared services

Handelshøyskolen BI opprettet i 2018 Shared Services i den hensikt å samle fellestjenester for heltidsstudenter på tvers av BIs læresteder. Shared Services har blitt stadig viktigere for BIs studentadministrative arbeid og har siden opprettelsen blitt kontinuerlig videreutviklet. Opprinnelig var avdelingen ment for heltidsstudenter, men betjener nå også executive- og corporate-studenter. Dermed har Shared Services i stor grad blitt et nav for sentrale studenttjenester for hele BI.

Etter de siste utviklingsgrepene som ble tatt i 2020 består Shared Services nå av de fire enhetene InfoHub, Student Counselling, Admission, og CRM-funksjonalitet.

InfoHub er et felles første kontaktpunkt for alle henvendelser til Handelshøyskolen BI fra studenter og interessenter. Avdelingen bistår med relevant informasjon og veiledning tilpasset den enkeltes behov og skal være et profesjonelt veiledningsapparat som skal forbedre, effektivisere og profesjonalisere kundereisen ved å gi studenter og interessenter et godt møte med Handelshøyskolen BI. I 2019 tok InfoHub i bruk en ny digital plattform som samler alle inngående kanaler. Dette medførte en større organisasjonsendring ettersom oppgaver som lå spredt på flere avdelinger nå ble samlet i InfoHub. Studentene har med dette fått ett kontaktpunkt inn, så de slipper å finne ut hvilken avdeling de skal kontakte for ulike typer problemstillinger. De får svar fra en godt bemannet førstelinje med lange åpningstider, også på kvelder og helger. Dette har gitt stor forbedring i tilgjengelighet og løsningsgrad

på chat og telefon, samtidig som spesialiseringen av studieveiledere i førstelinje har sikret at BI bedre kan gi riktig informasjon og god veiledning i første kontakt. Covid-19-pandemien har til det fulle vist styrken i denne løsningen. InfoHub har vært viktig for BIs kommunikasjon med studenter i denne situasjonen og samarbeider tett og godt med alle avdelinger på BI som følger opp studenter. Status ved utgangen av 2020 er at BI gjennom InfoHub lykkes med å løse om lag 85 % av henvendelsene i første kontakt, noe som er bedre enn opprinnelig målsetting.

Student Counselling er faglig ansvarlig for karriereveiledning og psykososial oppfølging til heltidsstudentene. Selve veiledningene utføres operativt på hvert campus, mens de ulike veilederne samarbeider og deler kompetanse gjennom Student Counselling, som er plassert i Oslo.

Admission er fra 2021 ansvarlig for alt studentopptak ved Handelshøyskolen BI, for alle studieprogram og alle læresteder. Ved å samle alt opptaket i en avdeling sikres likebehandling av søkere, samtidig som flere medarbeidere får bygget opptakskompetanse på tvers av studier. På denne måten har BI styrket faglig kompetanse, kvalitet og robusthet i opptaket.

For å håndtere alle førstelinje-henvendelser fra potensielle, eksisterende og tidligere studenter implementerte Handelshøyskolen BI i 2020 Salesforce som verktøy. BI ser allerede svært gode effekter av verktøyet som nå utgjør en sentral del av plattformen BI Customer Experience (BICX), primært knyttet til effektivisering av studenthåndtering og interne arbeidsprosesser. CRM-teamet i Shared Services er ansvarlig for funksjonell oppfølging av Salesforce-plattformen. Teamet består av tre rådgivere som støtter superbrukere og avdelinger på hele BI. De jobber tett i prosjekter med Digital enhet, og sikrer at forretningsbehov fra brukere og avdelinger hensyntas inn i utviklingsoppgaver.

3.4.4.2 Faculty support

For å sikre tilstrekkelig god administrativ støtte for levering av faglige læringsaktiviteter, bidra til sømløs levering av distribuerte kurs, programmer og tjenester, og å kvalitetssikre administrative prosesser i kurslevering opprettet Handelshøyskolen BI i 2020 avdelingen «Faculty support». Avdelingen består av de tre serviceområdene timeplanlegging, studiegjennomføring og erfaringslæring og har styrket BIs administrative arbeid med studentenes læring og ferdigheter gjennom mer fokusert og koordinert innsats på områder som akademisk rådgivning, læringsassistenter, frafall, BI Internship, BI Case Competition, og BI StartUp.

3.4.4.3 Digital support

Under covid-19-pandemien var BI svært opptatt av å heve kvaliteten på den digitale undervisningen, slik at studentene opplevde et mest mulig fullgodt tilbud. En forutsetning for å lykkes dreier seg om hvordan administrative koordinatorene støtter de faglige ansatte i gjennomføringen av kurs og programmer.

Ved gjennomføringen av topplederprogrammene EMBA, EMME og BI-Fudan MBA ble foreleserne i 2020 støttet av et eget produksjonsteam på opptil fem koordinatorene som sørget for at den faglig ansatte utelukkende trengte å konsentrere seg om det faglige, mens produksjonsteamet tok seg av alt det tekniske. Tilbakemeldingene fra studentene, som betaler flere hundretusen kroner for hvert program, har vært gode.

3.4.4.4 Nytt intranett

I 2020 tok Handelshøyskolen BI i bruk Workplace i internkommunikasjonen. Dette var første steget i utskifting av BIs intranett. Workplace skal være en kanal for nyheter og informasjonsutveksling. Parallelt

med dette utvikles det et nytt intranett som skal være en kilde til mer statistisk informasjon for ansatte. Det nye intranettet vil lanseres tidlig i 2021.

3.5 Gjennomgangstemaer i strategi og virksomhetsmål

3.5.1 Strategi og virksomhetsmål – fokusområder

Handelshøyskolen BI har gjennom 2020 fortsatt å arbeide målbevisst med implementering av tiltak på de tre strategiske prioriteringene; attraktive programmer og dyktige kandidater, topp faglig kvalitet, og fremragende drift. På tvers av disse prioriteringene jobber Handelshøyskolen BI spesifikt med de tre satsingsområdene bærekraft, digitalisering og internasjonalisering. I juni 2020 ble den første rapporten på strategiske måleindikatorer presentert for styret. Covid-19-pandemien har satt sitt tydelige preg på dette arbeidet. Mange tiltak har blitt nedtonet eller forsinket, særlig innenfor internasjonalisering, mens noen har fått uventet drahjelp, særlig innenfor digitalisering.

3.5.2 Miljø og bærekraft

3.5.2.1 Bærekraftig drift

Handelshøyskolen BI har en tydelig målsetting om å redusere sitt miljøfotavtrykk i henhold til FNs bærekraftsmål. Stiftelsens fire læresteder er alle Miljøfyrtårn-sertifisert, ligger sentralt til med tanke på offentlig kommunikasjon og har god tilrettelegging for garderober, sykler og el-biler. I tjenestekontrakter og innkjøp til lærestedene stiller BI krav til miljøsertifisering av leverandører og kortreiste løsninger der dette er mulig. Miljø vektet 30% ved innkjøp. De tre lærestedene utenfor Oslo er Breeam Nor sertifisert med graden Excellent i Stavanger og Trondheim, mens det noe eldre bygget i Bergen har fått graden Very Good.

Materialgjenvinning er et annet område hvor Handelshøyskolen BI har høye ambisjoner – og gode resultater. I fjor kunne BI rapportere om en dobling av materialgjenvinningsgraden ved hovedsetet i Oslo fra 29% i 2018 til 58% i 2019. Ved lærestedene utenfor Oslo er tallene lavere fordi den kommunale avfallshåndteringen her ikke er tilstrekkelig rigget for gjenvinning. I Stavanger nærmer gjenvinningsgraden seg likevel 50%. Covid-19-pandemien med stengte læresteder førte til at avfallsmengden, særlig en tung fraksjon som matavfall, stupte i 2020. Paradoksalt nok førte dette også til at materialgjenvinningsgraden for Oslo falt til 49%. Handelshøyskolen BI er likevel godt fornøyd med dette resultatet under de rådende omstendigheter. I 2020 viste BIs klimarapport for 2019 at stiftelsens CO₂-utslipp er redusert med 21,6% i perioden 2017-2019. I 2019 ble utslippet målt til 5.988 tonn mot 6.312 året før.

For å øke BI-ansattes kjennskap til stiftelsens bærekraftarbeid ble det i 2020 lanserte en treningsapp for ansatte. Gjennom appen fikk ansatte tilgang til intervjuer med interne og eksterne interessenter, inkludert studentforeningen BISO. Appen ble ikke mye brukt, men BI planlegger flere nye og forbedrede initiativer for å styrke ansattes engasjement for tematikken.

I 2020 gjennomførte Handelshøyskolen BI en omfattende kartlegging av egne konferanser i perioden 2019-2020 for å identifisere i hvilken grad arrangementene understøtter de strategiske fokusområder. I 2019 viste kartleggingen at BI arrangerte 30 grønne konferanser og 26 arrangementer der bærekraft var på agendaen. I 2020 måtte flere arrangementer avlyses på grunn av Covid-19-pandemien. Det er derfor vanskelig å sammenlikne 2020 med 2019, men foreløpige tall viser en positiv utvikling på begge områder.

Studentene ved Handelshøyskolen BI viser et stort engasjement for miljøraken. I 2019 opprettet studentene BISO Impact, som skal sørge for at alle enheter i studentorganisasjonen jobber på en etisk forsvarlig måte. I 2020 var BISO Impact medarrangør for konferansene «Go Explorer Day» og «Inspire to Impact», som begge fokuserte på bærekraft og grønn business. Gjennom Miljøfyrtårn-sertifiseringsordningen fikk BISO Impact også muligheten til å sertifisere BISOs konferanser som grønne konferanser i 2020.

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

3.5.2.2 Miljø og bærekraft som tema i utdanningsprogrammer og forskning

Handelshøyskolen BI har siden 2015 vært medlem i FNs «Principles for Responsible Management Education» (PRME). Med over 800 utdanningsinstitusjoner som medlemmer regnes PRME i dag som verdens ledende nettverk for utvikling av ansvarlig lederutdanning, forskning, undervisning, studentengasjement og drift. BI er aktivt med i nordisk PRME Chapter sammen med 15 andre nordiske universiteter og handelshøyskoler. Strategi 2025 og PRME-medlemskapet forplikter Handelshøyskolen BI til å levere kurs og programmer som fokuserer på ansvarlig forretningsdrift og bærekraftig verdiskaping. Det er viktig at studenter forstår hvordan bærekraft og miljøutfordringer påvirker forretningsmodeller, økonomisk vekst, finansmarkeder, forbrukeratferd og utformingen av politikk og regelverk.

Medlemmene i PRME-nettverket avgir hvert annet år rapport til FN på status og videre planer for sitt arbeid med bærekraft. Handelshøyskolen BI leverte i 2020 sin andre PRME-rapport. Rapporten er en dokumentasjon på det omfattende arbeidet BI gjør på dette området.

Les Handelshøyskolen BIs
2020 PRME-rapport her:

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

I 2020 forelå den første i det som planlegges å bli en serie årlige rapporter på Handelshøyskolen BIs forskning med relevans for FNs bærekraftsmål. Rapporten viser at 30 prosent av BIs faglige medarbeidere, fordelt på alle institutter, har publisert forskning innen bærekrafttemaer. 20 prosent av vitenskapelige publikasjoner fra BI kan knyttes til én eller flere av bærekraftsmålene. De tre mest vanlige var: Nr. 3 – God helse og livskvalitet, nr. 16 – Fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner og nr. 17 – Samarbeid for å nå målene.

Les Handelshøyskolen BIs
2020 rapport på bærekrafts-
forskning her:

www.bi.no/globalassets/om-bi/barekraft/sustainability2019.pdf

Alle studieprogrammer på Handelshøyskolen BI er oppdatert med egne læringsmål relatert til samfunnsansvar og bærekraft. Forelesere og forskere er forpliktet til å sette seg inn i hvordan FNs bærekraftsmål vil påvirke teoretiske modeller og forskning, og sørge for at denne kunnskapen når studentene. I 2020 ble programmet «Executive Master of Management in Energy» fullstendig fornyet for å dekke fornybar energi, som for eksempel gjennom kurset «Business models for green energy

transition». BIs Executive MBA lanserte «Sustainable business» som en ny spesialisering, og i 2021 lanseres MSc-programmet «Sustainable business».

3.5.3 Digitalisering

3.5.3.1 Digitalisering som tema i utdanningsprogrammer og forskning

Digital kompetanse er noe både arbeidsgivere og egne studenter etterspør. Handelshøyskolen BI jobber derfor aktivt med å svare på nye kompetansekrav som den teknologiske utviklingen i samfunnet fører med seg. Dette er med på å legge premisser for innholdet i studieprogrammene, hvordan programmene leveres, og hvordan de ansatte jobber for å støtte dette. Digitalisering er et emne som gis økende plass i BIs utdanningsprogrammer generelt i tillegg til at BI også utvikler programmer som er spesielt rettet mot digitalisering. BI tilbyr nå slike programmer både på bachelor- og masternivå, og til både fulltids- og executivestudenter.

Innføringen av digitalisering i programporteføljen gjenspeiler at digitalisering er en tematikk som også vies stadig økt oppmerksomhet i forskningsporteføljen generelt. Mer spesielt etablerte Handelshøyskolen BI i 2020 «Institutt for datavitenskap og analyse». Dette instituttet skal samle et fagmiljø som vil jobbe med anvendt og teoretisk datavitenskap og statistikk. Parallelt med dette ble det inngått et forskningssamarbeid med Simula Research Laboratory for å styrke ekspertisen på datavitenskap gjennom forskningssamarbeid. I den forbindelse har Handelshøyskolen BI og Simula også opprettet det nye forskningssenteret Simula@BI. Formålet med dette er å styrke BIs kapasitet for programutvikling og undervisning og å opparbeide et renommé for forskningsbasert undervisning i forretningsanalyse.

3.5.3.2 Digitalisering som virkemiddel i læring

Handelshøyskolen BI har over tid satset stort på å produsere digitalt, multimedialt innhold i studieprogrammene og jobbet målrettet med å utvikle fleksible og digitale leveranseformater for læring. Dette har gjort at BI sto godt rustet da covid-19-pandemien tvang all undervisning over på digitale løsninger nærmest over natten. Kun fire dager etter at lærestedene stengte ned i mars var undervisningen i gang igjen. Til tross for at BI stod godt rustet var dette starten på en krevende og fortsatt pågående prosess der faglig stab har vært tvunget til å tenke nytt om undervisning. Avdelingen «Bibliotek og læringssenter» ble tidlig koblet på og innledningsvis var fokuset på opplæring av kolleger i teknisk Zoom-bruk, med workshops, veiledning og informasjon. Allerede i mai begynte fagmiljøene å etterspørre mer pedagogisk fokus. Det ble derfor utarbeidet workshops knyttet til pedagogisk bruk av digitale verktøy.

Dette ble fulgt opp av en intensiv kursrekke i pedagogisk bruk av Zoom før semesterstart og utover høsten, som gradvis gikk over til å tilrettelegge for erfaringsdeling mellom forelesere. Omstillingsarbeidet, med fokus på hurtig digitalisering og beslutninger om å levere færre forelesninger i sanntid, har vært drivere bak en stor innovasjonsprosess på BI med betydelige investeringer i audiovisuell infrastruktur. Covid-19-pandemien har ironisk nok vært en katalysator for en utvikling som trolig ville kommet uansett, men som det uten pandemien ville tatt år å realisere.

3.5.3.3 Digitalisering av studentservice og drift

I 2019 vedtok Handelshøyskolen BI å bytte digitalt eksamensverktøy, fra DigiEx til WISEflow, primært for å redusere kostnader og risiko for teknisk svikt under eksamensgjennomføring. Målsettingen er at alle digitale eksamener skal gjennomføres med nytt system i løpet av 2021. I løpet av våren 2020 gjennomførte BI totalt 11 eksamener i WISEflow, alle knyttet til eksamener fra Institutt for samfunnsøkonomi. Høsten 2020 ble alle institutter med på den videre implementeringen, med totalt 45

eksamener gjennomført i WISEflow. Studentenes opplevelse er prosjektets viktigste fokus og deres foreløpige tilbakemeldinger er positive. Med unntak av én eksamen forløp bruken av WISEflow på BI uten større utfordringer.

I 2020 avholdt Handelshøyskolen BI 741 eksamener. Covid-19-pandemien førte til at 707 av disse ble gjennomført som digitale hjemmeeksamener. Med ett unntak ble de resterende eksamenene gjennomført som skoleeksamener i perioden før BI stengte alle læresteder 12. mars.

I 2020 har Handelshøyskolen BI også utviklet et nytt intranett. BI Intra ble lansert 1. mars 2021. BI har også videreutviklet og optimalisert den nye og mobiltilpassede studentportalen, som ble lansert like før studiestart i 2018.

Også studentforeningen BISO har hatt en betydelig akselerasjon i digitaliseringen av driften. Som en følge av de omfattende sosiale begrensningene som har fulgt av covid-19-pandemien har BISO arrangert flere digitale samlinger og treff for studentene. Også Karrieredagene, som vanligvis samler opp mot 100 ulike bedrifter og arbeidsgivere på lærestedene, måtte i 2020 gjennomføres digitalt. Til tross for kort tid til forberedelser sørget BISO for at arrangementet ble en stor suksess.

3.5.4 Internasjonalisering

3.5.4.1 Utnæring og studentmobilitet

Internasjonalisering er kanskje det området av strategien covid-19-pandemien rammet hardest i 2020. Handelshøyskolen BI har likevel holdt fast ved ambisjonen om å ha en global tilnærming til undervisning, forskning og næringsliv, og legger stor vekt på å gi studentene internasjonale perspektiver i klasserommet. Pandemien fikk store konsekvenser for mange studenter og BIs arbeid med å tilrettelegge for utreisende og innreisende studenter. Majoriteten av norske studenter i utlandet avbrøt sine utenlandsopphold, mens flere internasjonale valgte å bli i Norge fremfor å reise hjem.

- Totalt 90 studenter fra BI studerte ved ulike institusjoner i syv land som en del av sin bachelor i internasjonal markedsføring (BIM). I løpet av våren returnerte 79 til Norge, mens 11 valgte å bli igjen.
- 84 BI-studenter var ute på sitt utvekslingssemester, spredt over hele verden. 23 valgte å bli værende, mens de andre reiste hjem til Norge i løpet av våren.
- 17 Double Degree-studenter, som tilbringer et år på BI og et år ved en partnerinstitusjon, studerte ved destinasjoner i Europa og Canada. Flere reiste hjem til Norge, men klarte å fullføre digitalt. 3 studenter ble hardt berørt og er blitt forsinket med sin graduerings.
- 8 QTEM-studenter, som tar en mastergrad med obligatorisk utenlandsopphold og internship, var spredt i Europa og Australia. 6 fullførte, mens 2 studenter av utenlandsk opprinnelse ble hardt rammet av stengte grenser, siden innreise styres av nasjonalitet og ikke av studietilhørighet.
- Våren 2020 hadde BI ved lærestedet i Oslo 178 bachelor- og 96 masterstudenter fra internasjonale partnerinstitusjoner. Studentene ble godt ivarettatt, og alle fikk tilbud om digital undervisning og eksamen. Noen valgte å reise hjem, men mange synes det var tryggere å bli igjen i Norge enn å returnere til sine hjemland under pandemien.

Før sommeren 2020 valgte Handelshøyskolen BI å avlyse all mobilitet i høstsemesteret (inkludert inn- og utveksling) til og fra henholdsvis land utenfor Europa og land innenfor Europa. Over 50 masterstudenter var i prosess for å gjennomføre en sommerskole i utlandet sommeren 2020. Mange avlyste og de resterende fulgte undervisningen digitalt. Totalt 31 BI-studenter tok sommerkurs i utlandet digitalt og har fått dette godkjent som del av sin grad. For å dekke det store behovet for et sommerkurs valgte BI også å sette opp to kurs for masterstudenter fra BI.

3.5.4.2 BI international case competition

I februar, like før nedstengingen, arrangerte Handelshøyskolen BI den internasjonale casekonkurranse BIICC for femte gang. 12 lag fra 11 land og 4 kontinenter, bestående av toppstudenter fra globale prestisjeskoler, kom til BI for å løse reelle caser levert av BIs næringslivspartnere. Årets hovedvinner ble studentlaget fra Queen's University i Canada.

3.5.4.3 Kinasamarbeidet

Etter over 20 år har Handelshøyskolen BI bred erfaring med utdanning i Kina gjennom samarbeidet med School of Management ved Fudan University i Shanghai. I dag har rundt 2.600 næringslivsledere tatt en BI-Fudan MBA. Mange av disse jobber nå i regionens største nordiske og internasjonale bedrifter.

I 2017 innledet Handelshøyskolen BI også et samarbeid med toppuniversitetet Tsinghua i Beijing for å hjelpe kinesiske teknologientreprenører og ledere med å utvikle globale forretningsmodeller. Siden starten av samarbeidet er det gjennomført flere programmer for toppledere, med deltakere fra flere av landets største teknologibedrifter. I 2020 førte imidlertid covid-19-pandemien til at det ble besluttet å utsette alle planlagte aktiviteter ved Tsinghua til 2021.

3.5.4.4 Internasjonalt alumni-engasjement og advisory board

BI Alumni er et globalt nettverk med over 85.000 medlemmer fra mer enn 80 land. Tidligere BI-studenter som bor og jobber utenfor Norge er BIs viktigste ambassadører internasjonalt. Covid-19-pandemien bidro i 2020 til at flere planlagte alumniarrangementer i utlandet ble avlyst. I stedet ble det tilbudt en rekke norske og engelske webinarer til alumni-medlemmene. Internasjonal alumniaktivitet bidrar til merkevarebygging og er en viktig del av Handelshøyskolen BIs internasjonale rekrutteringsstrategi.

BI International Advisory Board er et uavhengig organ bestående av akademikere, alumni og næringslivsledere fra større internasjonale virksomheter. De har en rådgivende funksjon overfor ledelsen og styret, der målet er å styrke Handelshøyskolen BI internasjonalt gjennom et eksternt blikk på BIs rolle i samfunnet, strategiske prioriteringer og implementeringen av disse.

3.5.4.5 Studieprogram og fagressurser

Handelshøyskolen BI har en global tilnærming til undervisning, næringsliv og offentlig forvaltning. Faglig ansatte skal ha internasjonal erfaring og kunne bruke denne i egen forskning og undervisning. Internasjonal bakgrunn eller erfaring er høyt prioritert i rekrutteringen av forskere og pedagogiske ressurser. Våren 2020 vedtok BI nye språklige retningslinjer for bruk av engelsk og norsk i forskning, undervisning, samfunnsformidling og som generelt arbeidsspråk. Den nye språkpolitikken ivaretar både hensynet til bevaring og utvikling av norsk fagspråk (jfr. UHL §1-7), hensynet til BIs internasjonale ambisjoner, og behovet for en god internkommunikasjon i en virksomhet der en betydelig andel medarbeidere har annet morsmål enn norsk.

Med noen få unntak gjennomføres alle masterprogram på engelsk og BI opplever en økende interesse fra internasjonale studenter til disse. Handelshøyskolen BI jobber også med å videreutvikle programmene for ytterligere å tiltrekke oss internasjonale studenter og studenter med bachelorgrader fra andre institusjoner enn handelshøyskoler.

3.6 Handelshøyskolen BI i samspill med samfunnet

3.6.1 Samarbeid og partnerskap

3.6.1.1 Næringsliv og forvaltning

Handelshøyskolen BI legger stor vekt på arbeidet med å styrke, profesjonalisere og digitalisere samhandlingen med næringsliv, forvaltning og alumni. Sentralt i dette står avdelingene BI Outreach og BI Corporate. BI Outreach koordinerer og forsterker eksterne relasjoner på tvers av organisasjonen. BI Corporate bistår privat og offentlig sektor med kompetanseheving innen blant annet strategiutforming, innovasjon, endring/omstilling og lederutvikling. Målet med begge avdelingene er å bygge gjensidig berikende partnerskap med næringsliv, offentlig sektor og NGOer. Dette går også igjen i BI Master Merit Society som kopler de beste masterstudenter til utvalgte næringslivspartnere, som igjen får muligheten til å møte morgendagens ledere. I 2020 har Gjensidige og Deloitte vært med i dette samarbeidet.

Strategi 2025 fremhever tilknytningen til industri og næringsliv som en av tre hovedpilarer. Norge står overfor en større omstillingsfase der nye grønne arbeidsplasser skal sørge for en fremtid etter oljen. For å bevare velferden innebærer dette at det må bygges opp nye industrier, ny teknologi må kommersialisere og selskaper må skaleres. De siste årene har BI Corporate derfor aktivt jobbet for at Handelshøyskolen BI skal ta en posisjon i dette viktige arbeidet. Et av tiltakene er utdanningsprogrammet «100ScaleUps», der deltakerbedrifter får hjelp til å utvikle og gjennomføre vekststrategier.

Les mer om 100ScaleUps her: www.bi.no/om-bi/nyheter/2019/04/nyheter/

Handelshøyskolen BI har også etablert samarbeid med en rekke nasjonale og internasjonale virksomheter, klynger og organisasjoner, og anerkjente institusjoner som MIT og Berkeley i USA, og Tsinghua i Kina. I 2020 ble Handelshøyskolen BI medeier i innovasjonsselskapet Kongsberg Innovasjon og akademisk partner i en ny felles satsing for å hjelpe norske teknologibedrifter å realisere vekstambisjoner i Kina, USA, og Europa. Resultatet er at BI har etablert seg som næringslivets viktigste akademiske partner i arbeidet med å skalere nye norske selskaper og skape nye grønne jobber.

Les mer om Kongsberg-avtalen her: <https://www.bi.no/om-bi/nyheter/2020/11/bi-inn-pa-eiersiden-i-kongsberg-innovasjon-for-internasjonalskalering-av-norsk-teknologi-og-industri/>

3.6.1.2 Alumni og arrangementer

Tidligere BI-studenter er en viktig ressurs for Handelshøyskolen BI. I 2020 har disse blant annet bidratt som gjesteforelesere, mentorer, ambassadører, i rekruttering og som medlemmer i råd og utvalg. Covid-

19-pandemien medførte i 2020 et behov for rask omstilling ettersom flere fysiske arrangementer måtte avlyses. Det ble likevel opprettholdt god aktivitet med 33 ulike webinarer og seminarer rettet mot alumni og næringsliv, blant annet med temaer som fremtidens arbeidsplass og digital ledelse. Arrangementene nådde totalt sett rundt 20.000 seere.

I den svært populære seminarserien Lederens Verktøykasse, som arrangeres den siste fredagen i hver måneden, får alumni og næringsliv presentert ny forskning og faglig påfyll fra engasjerte BI-faglige. Dette er viktige møteplasser, også disse digitale i 2020, som sørger for at tidligere studenter blir oppdatert på det siste innen forskning.

3.6.1.3 Dialogmøter og advisory boards

Dialogmøte med næringslivet er en årlig møteplass der målet er å få innsikt i ulike bransjers kompetansebehov. Dette måtte dessverre avlyses i 2020 grunnet covid-19-pandemien. Handelshøyskolen BI arrangerte likevel rundt 20 mindre møter med ulike bedrifter og bransjeorganisasjoner som Virke, NHO, Norsk Industri, samt bedrifter i finans- og banksektoren. BI jobbet også videre med egne bransjeråd for 15 bachelor- og masterprogram som ble opprettet året i forveien. Aktuelle temaer her har blant annet vært hvordan BI bedre kan involvere og samarbeide med næringslivet på tvers av kurs. Øvrige advisory boards inkluderer blant annet International Advisory Board, Alumni Advisory Board, Rådet for bank og forsikringsstudier og Business Analytics Advisory Board.

3.6.1.4 Partnerforum

Partnerforum er et samarbeid mellom BI, Universitetet i Oslo og 22 partnere fra statlig forvaltning. Kompetanseutvikling og nettverksbygging på tvers av fag og sektorer er sentralt i samarbeidet. Handelshøyskolen BI bidrar til å utvikle og dele kunnskap innen temaer som er relevante og aktuelle for ansatte i statsforvaltningen. I løpet av 2020 var det 15 arrangementer, noen færre enn tidligere år grunnet covid-19-pandemien. Temaene spente over styring av statlige virksomheter, strategisk analyse og bruk av forskning i statsforvaltningen og samlet rundt 50 innledere og over 3100 deltakere.

3.6.2 BI Corporate

BI Corporate jobber med verdidrevne leveranser til offentlig og privat sektor. I 2020 leverte BI avdelingen 56 prosjekter og omsatte for cirka 105 millioner kroner, mot cirka 112 millioner i 2019. Etterspørsel etter tradisjonelle kurs og programmer har sunket de siste årene. Kunder etterspør i langt større grad langsiktige partnerne for endring, innovasjon, verdiskaping og prosessbasert problemløsning der praksis veier tyngst. I dag har BI Corporate sikret Handelshøyskolen BI nasjonale posisjoner innen helsetjenesten, skatte- og avgiftsrett, sikkerhetsledelse, og ledelse i skole og barnehage. Under covid-19-pandemien har avdelingen omstilt seg raskt og levert hybride- og heldigitale samlinger i de fleste programmer. Tilbakemeldingene er til dels svært gode, og deltakere har rapportert om høyt læringsutbytte til tross for at man savner å møte medstudenter fysisk.

Innen skole- og barnehagesektoren har Handelshøyskolen BI oppdrag på nasjonale program som innebærer forpliktelser og muligheter frem til 2025. I 2020 har BI i tillegg startet opp et nasjonalt program for pedagogiske ledere i barnehager, og utviklet fire nye nasjonale program for skole- og barnehageledere med oppstart i 2021, alle på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet. I 2020 inngikk Handelshøyskolen BI nye avtaler med KS på heldigitale og ordinære videreutdanningsprogram for lærere og teamledere i skolen. Arbeidet med intervensjonsprosjektet som startet i 2018, der lederteam fra skoler i København og Aalborg over tid har fått skreddersydd og forskningsbasert undervisning, er nå i sluttfasen.

Høsten 2020 fikk Handelshøyskolen BI fornyet tillit fra Helsedirektoratet for leveranse av det nasjonale lederutdanningsprogrammet for primærhelsetjenesten, der Universitetet i Oslo også er en underleverandør av enkelte deler av undervisningen. Etterspørselen var svært høy i 2020 med over 400 søkere til 216 plasser. Den nye kontrakten har en varighet på opptil ni år. BI vant også et annet anbud fra Helsedirektoratet, for leveranse av et helt nytt program rettet mot allmenn- og fastlegetjenesten. Kontrakten har i første omgang en varighet på fem år. Målet er at minst én lege fra hver av de om lag 1200 fastlegepraksisene i Norge skal ha vært gjennom programmet de neste fem årene.

Med Skatteetaten som samarbeidspartner og kunde av Handelshøyskolen BI har mastergraden innen skatte- og avgiftsrett over de siste ti årene befestet BIs nasjonale posisjon innen området. Mastergraden i sikkerhetsledelse opplever også en jevn økning av studenter. I 2020 inngikk BI og NTNU en intensjonsavtale om et samarbeid for å utdanne norske ledere i cybersikkerhet.

3.6.3 Forskning som forandrer

Flere av Handelshøyskolen BIs forskere ble i 2020 utnevnt til offentlige ekspertutvalg, påvirket praksis i næringslivet og deltok på ulike måter i den offentlige debatten, både nasjonalt og internasjonalt. Dette er en anerkjennelse av Handelshøyskolen BIs fagliges ekspertise innenfor områder av stor betydning for samfunnets utvikling. Noen eksempler fra 2020 er:

- **Førsteamanuensis Jørgen Juel Andersen** fikk global oppmerksomhet for en Verdensbanken-rapport der forskeren og to kollegaer la frem tall som indikerte at overføringer til skatteparadis øker når fattige land mottar bistand. Forskningen ble blant annet omtalt av The Economist og The Financial Times.
- **Professor og prorektor Hilde C. Bjørnland** skal være med i en ekspertgruppe nedsatt av regjeringen for å vurdere de økonomiske konsekvensene av smitteverntiltak under pandemien, samt incentiver for vekst og omstilling.
- **Førsteamanuensis Alexander S. Skjønberg** ble i 2020 oppnevnt av Arbeids- og sosialdepartementet til å være med i et utvalg som skal utrede den administrative ordningen for Arbeidsretten.
- **Professor Marianne Jahre** skal i 2020 lede et internasjonalt forskningsprosjekt, blant annet med eksperter fra FHI, som skal anbefale forbedringer i forsyningssikkerhet for medisinske varer.
- **Professor Gisle James Natvik, førsteamanuensis Espen Henriksen og Research Professor Espen R. Moen** hadde i 2020 flere toneangivende bidrag i debatten knyttet til regjeringens tiltakspakker for næringslivet, med hyppige opptredener på tv, radio og i kronikker, blant annet i Dagens Næringsliv.
- **Professor Anne-Britt Gran** fikk i 2020 nasjonal medieoppmerksomhet i forbindelse med fremleggelsen av en rapport utarbeidet av BI Centre for Creative Industries. Rapporten tok for seg hvordan covid-19-pandemien har påvirket norsk musikkbransje.
- **Dosent Erik Wilberg** fikk også mye oppmerksomhet i 2020 for en rapport som viste hvordan pandemien har ført til stor svikt i annonseinntekter for mediebransjen i Norge.
- **Professor Espen R. Moen** leder en forskningsgruppe som i 2020 ble tildelt midler fra Konkurransetilsynet for å forske på prisdiskriminering i dagligvarekjedene og koordinering av veiledende priser.

3.7 Resultatrapportering på sektormål

	2019	2020
Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning		
Andel bachelorkandidater som gjennomfører på normert tid	41,0 %	44,9 %
Andelen mastergradskandidater som gjennomfører på normert tid	81,6 %	86,8 %
Andel PH. D.-kandidater som gjennomfører innen seks år	71,4 %	66,7 %
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten	4,1	4,1
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter	34,0	32,5
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk	1,12	-
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter	1,12	0,28
Sektormål 2 Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling		
Bidraginntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk ¹	56,4	45,4
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk ¹	306,4	256,4
Sektormål 3 – God tilgang til utdanning		
Gjelder ikke Handelshøyskolen BI		
Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem		
Antall studiepoeng per faglig årsverk	1 925,6	2 019,1
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger	26,3 %	27,8 %

¹Tall i 1.000kr

3.8 Vurdering av måloppnåelse på sektormålene og resultater på nasjonale styringsparametere

3.8.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning

3.8.1.1 Andel studenter på bachelorutdanning som gjennomfører på normert tid

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

Handelshøyskolen BI jobber konkret med denne problemstillingen på flere måter. Studenter som står i fare for å falle fra får ekstra oppfølging i løpet av høstsemesteret. I løpet av 2020 har BI utviklet digitale verktøy for å kunne identifisere ut de studentene som har størst behov for frafallsforebyggende tiltak. Dette gir mulighet til å og følge opp disse studentene fra et tidlig tidspunkt. Verktøyene gir også bedre og mer løpende oversikt over frafall på aggregert nivå.

Det er viktig for Handelshøyskolen BI å bidra til å innarbeide gode arbeidsvaner for studentene fra dag én. Et virkemiddel her er «First Year Experience» som er en rekke tiltak første studieår for å gi studentene en god start på studiet både faglig og sosialt. Bachelorstudentene starter sine studier med en innrykksuke som er fylt med faglige og sosiale aktiviteter. Det arrangeres en «Social Day» der fokus er å bli kjent med medstudenter, og det arrangeres en «Academic Day» der fokus er å bli kjent med studiet og det faglige innholdet. Høsten 2020 rakk innrykksuken bare så vidt å komme i gang før store

delar av aktivitetene måtte flyttes til digitale plattformer på grunn av covid-19-pandemien. Dette hadde utvilsomt en negativ effekt på sosial og akademisk integrasjon av førsteårsstudentene, selv om både BI og studentforeningen har lagt ned mye ressurser i å kompensere for dette. Ved semesterstart våren 2021 har BI videreført konseptet «Back to School» der hensikten er å gi studentene en god start på vårsemesteret, til tross for at denne fortsatt var heldigital. «Back to School» består av at studentene får besøk av Associate Dean for sitt program som forteller litt om fagene på vårsemesteret, og de får informasjon om hvilke faglige veiledningstilbud som finnes.

3.8.1.2 Andel studenter på masterutdanning som gjennomfører på normert tid

Handelshøyskolen BI har hatt stabilt god gjennomstrømning og studiepoengproduksjon i MSc-studiene. De siste årene har fullføring på normert studietid ligget over 80%. Omlag 90% fullfører innen fullføringsfristen på tre år.

Endring av tidspunkt for innlevering av master-thesis for alle MSc-program (unntatt master i revisjon og regnskap) har vært viktig av mange årsaker, ikke minst for å bedre samsvaret mellom strukturen i BIs data og måten DBH genererer sine tabeller. Problemstillingen når det gjelder MSc-tallene har i hovedsak vært knyttet til dato for endelig sensur av master-thesis for de som faktisk fullfører på normert tid. Endringen som nå er gjennomført betyr at Handelshøyskolen BI nå rapporterer fullføringstall innen DBHs frister på ordinært vis. I 2020 ble innleveringsfristen for master thesis utsatt til 1. september på grunn av covid-19-pandemien som førte til at mange studenter ble forsinket i datainnsamling m.m. da Norge ble stengt ned i mars 2020. Det betyr at masterstudentene fullførte studiet noe senere i 2020 enn planlagt, men til tross for dette har fullføringsgraden økt fra året før.

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

3.8.1.3 Andel PhD-kandidater som gjennomfører innen seks år

Handelshøyskolen BIs doktorgradsprogram skal være en drivkraft i utviklingen av den faglige staben ved BI. Det arbeides kontinuerlig for å øke gjennomstrømningen på doktorgradsstudiet. Andelen av de som fullførte innen seks år økte fra 63% i 2018 til 71% i 2019, og har holdt seg på samme nivå i 2020 som i 2019.

Det ble gjennomført 7 disputaser i 2020. Dette var samme antall som i 2019. Et lavere antall disputaser i 2019 og 2020 enn i 2018, da ble gjennomført 15 disputaser, skyldes i hovedsak naturlige svingninger. I tillegg har covid-19-pandemien ført til forsinkelser i 2020 som videre kan ha ført til færre fullførte grader i 2020.

3.8.1.4 Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten

Resultatene fra Studiebarometeret 2020 viser at Handelshøyskolen BIs studenter er «alt i alt tilfreds med studieprogrammet» de går på. Score 4,1 er samme nivå som foregående år, til tross for covid-19-pandemien. Studentene ved Handelshøyskolen BI er normalt spesielt godt fornøyd med fysisk læringsmiljø og infrastruktur, og det har naturlig nok virket demotiverende for mange at det har vært lite fysisk undervisning på campus i de største byene. Det har vært en ytterligere byrde at campus i tillegg har vært stengt for studenter i perioder. Studentene er som tidligere fornøyd med

vurderingsformer, organisering av studieprogrammet og studieprogrammets evne til å inspirere. Det er studentenes mulighet til å gi innspill på innhold og opplegg i studieprogrammet som trekkes frem som mindre tilfredsstillende. På dette området er BI ikke fornøyd med fremgangen fra 2019. Imidlertid er det her gjort betydelige grep i revidert kvalitetssikringssystem. Dette kvalitetssikringssystem var ferdig mot slutten av 2020 og rulles ut i organisasjonen i begynnelsen av 2021. Handelshøyskolen BI har forventninger om at dette vil bidra til å øke studentenes tilfredshet også når det gjelder medvirkning.

3.8.1.5 Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter

I gjennomsnitt bruker Handelshøyskolen BIs studenter 33,0 timer i uken på læringsaktiviteter organisert av institusjonen, og egenstudier. Dette er omtrent som landsgjennomsnittet. Handelshøyskolen BIs studenter bruker imidlertid mer tid på betalt arbeid ved siden av studiene enn landsgjennomsnittet, i snitt 10,0 timer pr uke mot landsgjennomsnittet på 7,8 timer. Sett i lys av progresjons- og fullføringstall, som for MSc er svært gode og som for bachelor viser god utvikling, mener BI dette er tilfredsstillende. Den noe høyere tidsbruken på betalt arbeid ved siden av studiene er en naturlig følge av at Handelshøyskolen BI er en stiftelse med svært begrenset offentlig støtte, samtidig som dette også i mange tilfeller gir studentene erfaringer som er et viktig supplement til den utdannelsen de tar.

3.8.1.6 Antall publiseringspoeng per faglig årsverk

Handelshøyskolen BI har satt egne mål for vitenskapelig publisering. Målene er dels knyttet til BIs akademiske renommé, og dels knyttet til forventninger til hver enkelt medarbeiders forskningsfaglige bidrag. Målene er ikke direkte knyttet til publiseringspoeng slik de telles i forbindelse med styringsparameterne til Kunnskapsdepartementet. Årsaken til dette er at Handelshøyskolen BIs forskning har utviklet seg fort og at BI er i en internasjonal konkurranse hvor publiseringspoeng, slik de er utregnet i Cristin, ikke er tilstrekkelig til å nå de internasjonale ambisjonene og styrke BIs kunnskapslende posisjon i Norge. Handelshøyskolen BI fokuserer i økende grad på publikasjoner av høy kvalitet og som har kraft til å påvirke, snarere enn på antall vitenskapelig publikasjoner i seg selv.

Handelshøyskolen BI er fornøyd med utviklingen av verdiene på måleparameterne knyttet til publisering, særlig andelen knyttet til publisering som et resultat av samarbeid med utenlandsk institusjon og andelen på nivå 2. Fullstendig rapportering til Cristin er ikke tilgjengelig på rapporteringstidspunktet, men vil gjennomføres i henhold til frister.

3.8.1.7 Andel utreisende utvekslingsstudenter Erasmus+ av totalt antall studenter

Arbeidet med utveksling var i 2020 var preget av covid-19-pandemien. Vårutvekslingen ble avbrutt midt i semesteret og høstutvekslingen ble avlyst. Dette resulterte naturlig nok i en dramatisk reduksjon i antall utvekslingsstudenter, også på Erasmus+-programmene. Handelshøyskolen BI har imidlertid fortsatt å jobbe med samarbeidsrelasjonene og står godt rustet til å gjenoppta utvekslingsarbeidet når pandemien slipper taket.

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

3.8.2.1 Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk

I 2020 mottok Handelshøyskolen BI 16,5 mkr i bidrag fra Forskningsrådet mot 20,5 mkr i 2019, som innebærer en liten nedgang. Covid-19-pandemien har ført til at svært mange eksterntfinansierte forskningsaktiviteter har blitt forskjøvet eller avlyst, eller blitt gjennomført på en slik måte at kostnadene har blitt kraftig redusert, som igjen har ført til redusert inntektsføring av bevilgningen fra

Forskningsrådet. BI har ellers jobbet systematisk med å bygge økt kompetanse og kapasitet knyttet til administrativ støtte rundt forskningssøknader, med spesiell vekt på NFR- og EU-finansierte prosjekter.

Til tross for at bidragene fra Forskningsrådet er beskjedne, er disse prosjektene viktige på flere måter. For det første tilfører NFR-prosjektene midler som muliggjør mer grunnleggende forskning, for det andre representerer NFR-prosjektene gode muligheter til å bygge allianser med ledende FoU-institusjoner så vel nasjonalt som internasjonalt, og for det tredje styrkes kontakten med brukere av Handelshøyskolen BIs kunnskapsressurser. NFR-prosjektene tar vanligvis utgangspunkt i sentrale samfunnsutfordringer, men muliggjør også støtte til friere og mer grunnleggende forskning. Slike prosjekter er derved av største betydning både mht. relevans og eksellense. Sammen med FoU-midler fra offentlige virksomheter og privat næringsliv vil NFR-prosjektene spille en stadig viktigere rolle for Handelshøyskolen BI.

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

3.8.2.2 Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk

I 2020 hadde Handelshøyskolen BI i alt 111,0 mkr i bidrags- og oppdragsinntekter fra andre enn Forskningsrådet og EU, som er omtrent samme nivå som i 2019. Inntektene fordelte seg i 2020 med 30,7 mkr på forskningsprosjekter og 80,3 mkr på undervisningsprosjekter.

Av 30,7 mkr til forskningsprosjekter kom 1,8 mkr fra offentlig sektor. Handelshøyskolen BI har valgt å organisere den eksternt finansierte forskningen som en integrert del av instituttens virksomhet og gjør i så måte ingen forskjell på om det dreier seg om bidrags- eller oppdragsaktivitet eller hvorvidt midlene kommer fra Forskningsrådet, fra privat eller offentlig sektor, eller fra andre. Begrunnelsen er ønsket om å se eksternt finansiert forskning i sammenheng med forskningen som gjøres som del av kjernevirksomheten. Dette gir et godt grunnlag for en forskningsbasert undervisning som er fundert på teori og som er relevant. Den eksternt finansierte forskningen skal, i tillegg til å bidra med kunnskap og innsikt for oppdragsgiver, også gi kompetanseutvikling for enkeltpersoner og forskergrupper. Handelshøyskolen BI mener derfor det er fornuftig å konsentrere den eksternt finansierte forskningen om fag- og problemområder som utfyller forskningen som ellers gjøres.

Av 80,3 mkr til undervisningsprosjektene kom 11,0 mkr fra privat næringsliv. De øvrige 69,3 mkr kom fra statlige, fylkeskommunale og kommunale etater og virksomheter. Dette er en nedgang på 10,5 mkr fra 2019, noe som skyldes at en engangseffekt på et prosjekt i Danmark ga ekstraordinære inntekter i 2019. Disse undervisningsprosjektene er vunnet gjennom konkurranse eller anbud og dreier seg i hovedsak om lederutvikling og ledelse av endring i offentlig sektor. Det er klart størst aktivitet i programmer rettet mot utdanningssektoren (skole- og barnehageledere) som også er et segment i vekst for Handelshøyskolen BI. Leveranse av programmer rettet mot ledere i helsesektoren vokser raskt og gjennom 2020 har BI vunnet fremtidige oppdrag mot toppledere, mellomledere, og fast- og allmennleger. Programmene har kommet i stand som en følge av på den ene siden erkjennelsen av de betydelige endringer offentlig sektor står overfor og på den andre siden Handelshøyskolen BIs evne til og interesse av å bidra med kunnskap, kunnskapsutvikling og ferdigheter til disse omstillingene. Inntektene fra privat næringsliv er forventet å vokse fremover som et resultat av en målrettet og bevisst dreining mot å satse på større prosjekter som tar lang tid å bygge, fremfor korte og små programmer. Felles for alle programmer i Corporate segmentet er at de skal bidra til positiv samfunnsutviklingen gjennom tett samarbeid med oppdragsgiver.

3.8.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning

Handelshøyskolen BI har ikke kandidatmåltall fastsatt av departementet.

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

3.8.4.1 Antall studiepoeng per faglig årsverk

Handelshøyskolen BI har vært ledende i å utvikle studieprogrammer og undervisningsmetoder som gjør det mulig å tilby mange studieplasser i forhold til antall faglige årsverk. BI legger stor vekt på å evaluere kvaliteten på utdanningen, og investerer for tiden mye i ulike utviklingsprosjekter som skal øke kvaliteten ytterligere. Det gjelder særlig på områder som økt innslag av digitalisering i læringen, økt faglig fokus på studentrollen ved studiestart, økt antall faglige ansettelser i både pedagogiske og vitenskapelige stillinger, bruk av organiserte kollokviegrupper i kvantitative fag, og utvikling av lærestedene. Flere internasjonale akkrediteringer har gransket studiekvaliteten, også i lys av store studentvolum per ansatte, og konkludert med at Handelshøyskolen BI lykkes med denne kombinasjonen av effektivitet og faglig kvalitet.

3.8.4.2 Andel kvinner i dosent- og professorstillinger

Handelshøyskolen BI fikk i løpet av 2020 to nye kvinnelige professorer på bakgrunn av opprykk etter kompetanse. BI hadde med det tre kvinnelige dosenter og 28 kvinnelige professorer, hvorav 22 i fulltidsstilling, ved utgangen av 2020. Kvinneandel blant professorer i fulltidsstillinger er med det 25,9%. Den samlede kjønnsbalansen i dosent- og professorstillingene ved Handelshøyskolen BI er på 27,8% / 72,2% og vurderes som akseptabel, selv om det er et stykke igjen før BI kan si seg fornøyd. Tidligere forsøk med kvalifiseringsstipend for kvinner og påskjønnelse til institutter som lykkes med å kvalifisere og/eller ansette kvinner ga ikke de ønskede resultatene. Derimot har mer generelle tiltak for å tilrettelegge for kvalifisering sammen med et bevisst fokus på verdien av kjønnsbalanse gitt positive resultater og ved rekrutteringer til kvalifiserende åremålsstillinger er det satt krav til at det skal være en viss andel kvinner.

3.9 Midler tildelt over kap. 275 post 70

Handelshøyskolen BI mottok ikke midler over kapittel 275 post 70 i 2020.

3.10 Resultater og måloppnåelse for midler tildelt i supplerende tilskuddsbrev i 2020

I supplerende tildelingsbrev av 24.06.20 fikk Handelshøyskolen BI tilført 7,4 mkr i økonomisk støtte til i alt 165 nye studieplasser og 4,4 mkr til 10 rekrutteringsstillinger som en følge av denne økningen i studiekapasitet.

De 165 nye studieplassene har BI tilstrebet å fordele i henhold til forutsetningene i tildelingsbrevet, dvs. 140 plasser på juridiske og øk.adm. studier, og 25 på NMT og teknologi med vekt på IKT. Som handelshøyskole vil alle bachelor- og MSc-studier på BI falle i kategorien øk.adm. studier. I tillegg vil studiet «Forretningsjus og økonomi», som tilbys både på bachelor- og MSc-nivå, også falle i kategorien juridiske studier. Mange av studiene inkluderer aktuelle temaer fra kategorien NMT og teknologi med vekt på IKT, men det er særlig studiet «Business analytics», også dette på både bachelor- og MSc-nivå, som vil falle i denne kategorien. På akkurat dette studiet lyktes BI ikke med å øke rekrutteringen høsten 2020. Imidlertid ble det totalt sett tatt opp 472 flere studenter på bachelorstudiene og 131 flere

studenter på MSc-studiene. De 25 nye studieplassene i kategorien NMT og teknologi med vekt på IKT er derfor i tråd med forutsetningene i tildelingsbrevet i en overgangsperiode benyttet til å øke studiekapasiteten på andre tilbud innenfor de faglige prioriteringene som ligger til grunn for fordelingen av studieplassene. «Business analytics» er imidlertid en viktig satsing for Handelshøyskolen BI, så det vil bli jobbet målrettet for å øke rekrutteringen til disse studiene i tiden fremover.

De 10 rekrutteringsstillingene har BI fordelt på fire PhD-stillinger, 2 postdoktorstillinger og 4 assistant professorstillinger (tenure). Stillingene er knyttet til fagområdene som har fått flere studieplasser, herunder MNT og teknologi med vekt på IKT, og juridiske og øk.adm. fag. PhD-kandidatene ble tilsatt allerede fra midten av august 2020, mens det for de resterende stillingene ble rekruttert høsten 2020 med tilsetninger fra årsskifte.

I supplerende tildelingsbrev av 31.08.20, med senere korrigering i supplerende tildelingsbrev av 15.12.20, fikk Handelshøyskolen BI tilført 0,4 mkr som økonomisk tiltak i møte med covid-19-pandemien til støtte til stipendiater og postdoktorer med finansiering fra EU og private aktører. BI har brukt midlene til å forlenge stipendiatperioden for samtlige kandidater som var tilsatt ved institusjonen pr. 1. mars 2020 med inntil 2 månedsverk, og har blant annet benyttet seg av UHRs anbefalte prinsipper for vurdering av forlengelse av ansettelsesperioder for kandidater som blir forsinket grunnet tiltak for å håndtere pandemien.

4 Styling og kontroll i virksomheten

4.1 Styling og kontroll i virksomheten

4.1.1 Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper

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

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

4.1.2 Risikostyring og intern kontroll

4.1.2.1 Organisering av arbeidet med risikostyring og intern kontroll

Handelshøyskolen BI har det siste året hatt fokus på å styrke og profesjonalisere arbeidet med risikostyring og intern kontroll. Dette har resultert i opprettelse av en Governance, Risk and Compliance (GRC) funksjon, og styrking av helse, - miljø, - og sikkerhetsarbeidet (HMS). GRC-funksjonen fokuserer på forebyggende, oppdagende og responderende aktiviteter;

Forebyggende arbeid	- Tydeliggjøring av roller og ansvar - Styrende dokumenter - Risikovurderinger
Oppdagende aktiviteter	- Internrevisjoner med rapportering til styret - Etterlevelserevisjoner med rapportering til ledelsen.
Responderende aktiviteter	- Hendelseshåndtering - Rapportering og oppfølging av tiltak.

GRC ivaretar også Personvernombudet og Studentombudet, og legger til rette for at disse rollene er tilstrekkelig uavhengig fra øvrig ledelse.

Handelshøyskolen BI har i 2020 hatt fokus på å forbedre og styrke kvalitetssystemet, herunder prosesskartlegging med roller og ansvar for kvalitetsarbeidet og en tydeliggjøring av fullmakter og delegeringer fra styret til administrasjonen og videre nedover i stiftelsen.

4.1.2.2 Etablering av målsettinger

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

4.1.2.3 Risikovurderinger og kontrolltiltak

Våren 2020 ble det gjennomført en overordnet risikovurdering som ble rapportert til styret. Risikovurderingen tok utgangspunkt i Strategi 2025, og gjennom diskusjoner med ledelsen ble de viktigste risikoområdene for stiftelsen identifisert og prioritert. De vurderte risikoene var av både strategisk og operativ karakter, og la grunnlaget for en oppfølgingsplan iverksatt av GRC. Den overordnede risikovurderingen gjennomføres to ganger i året.

Gjennom 2020 har Handelshøyskolen BI fokusert på risikostyring i løpende drift og prosjekter. Innenfor HMS, IKT og økonomi/finans har stiftelsen i mange år hatt velfungerende rutiner for dette, og det legges vekt på at risikovurderinger integreres i allerede eksisterende prosesser og som et verktøy for å styrke kontrolltiltak.

Prosjektet som skulle tilpasse BIs virksomhet til nytt GDPR-direktiv ble avsluttet sommeren 2020 og en rekke prosedyrer og kontrolltiltak innen GDPR, herunder protokoll og risikovurdering av alle behandlingsaktiviteter, ble da overført til daglig drift og ansvar i linjen.

I forbindelse med prosjektet «Samhandling og internkommunikasjon» er BIs interne prosedyrer og beskrevne kontrolltiltak forbedret og tydeliggjort. Dette forbedringsarbeidet fortsetter i 2021.

4.1.2.4 Informasjon og kommunikasjon

Måltrettet og effektiv drift forutsetter pålitelig rapportering av styringsinformasjon. Finansiell styringsinformasjon sikres gjennom veletablerte økonomiske rapporteringsrutiner, budsjettoppfølging og et godt samarbeid med stiftelsens revisor. For programporteføljen utarbeides det årlige porteføljerapporter for de ulike programområdene. Disse rapportene er en grundig gjennomgang av alle sider ved porteføljen av studieprogrammer, fra ulike faglige forhold til markedsmessige og økonomiske forhold. Det er også etablert rapporteringsrutiner for de ulike overordnede strategiske initiativer og nøkkelindikatorer. Den datavarehusløsningen med tilhørende dashbord som nå er utviklet, Discover, bygger oppunder disse og mange andre rapporteringsrutiner gjennom å etablere et bredere tilfang av styringsdata med høyere grad av tilgjengelighet, etterrettelighet, anvendelighet og sporbarhet.

4.1.2.5 Intern- og etterlevelserevisjoner

Høsten 2020 la GRC en revisjonsplan for 2020-2021 frem for stiftelsens styre som ga sin tilslutning til denne (board item I 60 – 20). Planen består av etterlevelserevisjoner og internrevisjoner med fokus på kvalitet og effektivitet. I 2020 ble det gjennomførte følgende revisjoner:

- Smittevern med fokus på etterlevelse av interne retningslinjer. Det ble gjennomført en spørreundersøkelse til alle ansatte i tillegg til en fysisk kontroll.
- Innkjøp. Revisjon av etterlevelse av intern innkjøpspolicy med fokus på involvering av innkjøpsavdelingen.
- Oppfølging av NOKUTs rapport etter prøvetilsyn i 2017. Revisjonen vurderte om NOKUTs observasjoner hadde blitt fulgt opp og tilstrekkelige tiltak var implementert.

4.1.3 Budsjett og regnskap

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

4.1.4 Prosjekt- og porteføljestyling

Handelshøyskolen BI har utviklet en sofistikert fullkostmodell for økonomiske analyser av virksomheten. Modellen er utviklet med basis i klassisk Activity Based Costing-teori men tilpasset den økonomiske egenarten i en kunnskapsøkonomi generelt og ved Handelshøyskolen BI spesielt. Formålet med fullkostmodellen var primært å overvåke lønnsomhet og ressursbruk i studieporteføljen, men med visse justeringer har modellen også vist seg hensiktsmessig som et verktøy for vurdering av de enkelte instituttenes bidrag til den økonomiske verdiskapingen og den generelle effektiviteten i ressursutnyttelsen. Kunnskapen som kommer gjennom systematisk bruk av fullkostanalyser har satt BI i stand til å iverksette målrettede tiltak for varige lønnsomhetsforbedringer og mer effektiv utnyttelse av knappe ressurser.

En annen viktig virkning av en god fullkostmodell, er evnen til å gjøre realistiske anslag på kostnader og ressursbruk i etter- og videreutdanningsprosjekter. Slike prosjekter er en svært viktig del av Handelshøyskolen BIs virksomhet og de er tett integrert med øvrige driftsoppgaver. Fullkostmodellen er derfor helt nødvendig for å synliggjøre hvilken virkning etter- og videreutdanningsprosjekter har på dimensjoneringen av ressursene og hvordan etablerte ressurser anvendes inn i de ulike delene av den samlede virksomhetsporteføljen. Slik innsikt er helt nødvendig for å hindre utilsiktet kryssubsidiering i porteføljen.

I løpet av det siste tiåret har Handelshøyskolen BI økt fokuset på forskning og forskningskvalitet. Dette har ført til en sterk økning av akademisk produksjon, herunder vitenskapelig publisering. Endringen er ikke bare knyttet til økt antall og omfang av publiseringer generelt, men også på publiseringens kvalitet. BIs andel av nivå-2 publiseringer i det nasjonale tellekantsystemet har økt jevnt i hele perioden. For ytterligere å forsterke kvalitetsfokuset på forskningen har BI innført insentiver som premierer toppkvalitetspubliseringer, ved å ta utgangspunkt i Association of Business Schools liste over de høyest rangerte tidsskriftene i Academic Journal Guide. De senere årene har det også vært rekruttert en større andel vitenskapelige gjennom innstegsstillinger (tenure tracks) for å ytterligere bygge kapasitet for fremragende forskning og undervisning. Handelshøyskolen BIs strategi uttrykker eksplisitt et mål om å øke den eksterntfinansierte forskningsaktiviteten i de kommende årene. For å støtte opp om denne ambisjonen har BI blant annet styrket den administrative forskningsstøtten. Fokus er også her på kvalitet fremfor kvantitet og det er EUs og NFRs mest prestisjefylte programmer som prioriteres.

For å bedre kontrollen med den samlede ressursbruken i de eksternt finansierte forskningsprosjektene, har Handelshøyskolen BI tatt i bruk en virksomhetstilpasset versjon av TDI-modellen som har blitt utviklet og implementert i UH-sektoren de senere årene.

4.1.5 Investeringsoppfølging og -evaluering

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

Ved større prosjekter etableres en styringsgruppe for prosjektet, og midler tildeles først etter at styringsgruppen har anmodet en investeringskomite om midler til konkrete aktiviteter og fått dette godkjent. Økonomisk oppfølging er en del av styringsgruppens arbeid, og dersom det oppstår avvik av betydning rapporteres dette videre til en investeringskomite for nærmere vurdering. Handelshøyskolen BI jobber også med å styrke oppfølgingen av slutførte prosjekter for å sikre at gevinster og mål realiseres som forutsatt. Et eksempel på dette er det nye CRM-systemet BICX som har blitt fulgt opp med etablering den organisatoriske enheten InfoHub. InforHub er et felles mottakssenter på tvers av forretningsenheter og kommunikasjonsplattformer. Andre eksempler er utskiftingen av DigiEx til fordel for WiseFlow for å sikre større stabilitet og kapasitet i avviklingen av digitale eksamener og betydelige investering i AV- og streamingutstyr i undervisningsrom for å optimalisere digital undervisning.

4.2 Andre forutsetninger og krav

4.2.1 Informasjons- og samfunnssikkerhet

4.2.1.1 Informasjonssikkerhet og personvern

Handelshøyskolen BI har tiltakskort for uønskede hendelser, herunder uønskede digitale hendelser, og et ledelsessystem for informasjonsteknologi.

BI arbeider med informasjonssikkerhet og personvern langs tre dimensjoner:

- Etterlevelse av lover og regler (compliance)
- Informasjonssikkerhet
- IT- og Cyber-sikkerhet

I 2020 opprettet BI avdelingen GRC, Governance, Risk & Compliance. Avdelingens mandatet er å koordinere og styrke stiftelsens samlede evne til på en pålitelig måte å nå mål, håndtere usikkerhet og opptre med integritet. Dette inkluderer bla. å koordinere og styrke det målrettede arbeidet med etterlevelse. Noe av det første avdelingen begynte å jobbe med var stiftelsens prosesser for behandling av personopplysninger i lys av GDPR-direktivet ved å etablere rutiner for protokoll over behandlingsaktiviteter og identifisering og vurdering av risiko knyttet til disse aktivitetene. GDPR står på internrevisjonsplanen for 2021.

Et større arbeidet med risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS) av IT-systemene ble igangsatt i 2020 og vil fortsette utover i 2021 for alle system der dette er relevant. Tiltaksplaner basert på funn fra ROS følges opp i den enkelte avdeling i BI Digital som har ansvaret for systemene.

Handelshøyskolen BI benyttet i 2020 selskapet Watchcom for å teste sårbarheter når det gjelder cyber-sikkerhet. Tiltakene fra rapporten som ble utarbeidet i etterkant følges opp av BI Digital, IT Operations, som har ansvaret for cyber-sikkerheten. Videre deltar BI inn sektorarbeidet i Uninett CERT.

Modernisering av kjerneinfrastruktur og nettverk hadde høy prioritet i 2020. Den sentral driveren i dette arbeidet har vært sikkerhetsnivået som tilbys i moderne løsninger. Arbeidet er ikke ferdigstilt, og en større nettverksoppgradering skal gjennomføres i 2021, noe som vil bedre sikkerheten i kjerneinfrastrukturen vesentlig.

4.2.1.2 Samfunnssikkerhet og beredskap

Handelshøyskolen BIs beredskapsplaner beskriver overordnede prinsipper og rammeverk for arbeid med beredskap og krise ved institusjonen. Dette skal sette BI i stand til å håndtere situasjoner som krever ekstraordinære tiltak for å unngå eller begrense skadevirkninger for mennesker, miljø, materielle verdier og omdømme. Årshjulet for beredskapsarbeidet er risikovurderinger (september), handlingsplaner (desember), årsrapport (mars) og internkontroll (juni).

Det var planlagt en kriseøvelse i 2020. Denne ble imidlertid ikke gjennomført fordi store deler av beredskapsorganisasjonen har hatt fullt fokus på håndteringen av covid-19-pandemien. Denne håndteringen har så langt gitt viktige læringspunkter. I tråd med anbefaling fra Kunnskapsdepartementet planlegges det i løpet av 2021 å evaluere egen håndtering av pandemien. Læringspunkter fra evalueringen vil bli fulgt opp med dokumenterte tiltak.

Situasjoner med pågående livstruende vold (PLIVO) er på bakgrunn av risikovurderinger et prioritert område for tiltak i handlingsplanen. Som både konsekvens- og sannsynlighetsreduserende tiltak ble det i den forbindelse gjennomført opplæring i handlingskompetanse for et større antall studenter og ansatte. En del av opplæringen foregår som diskusjonsøvelse. Fullføring av opplæring er p.t. satt på vent inntil ansatte og studenter i større grad kan være fysisk tilstede på campus. Det anses ikke som tilstrekkelig å gjennomføre dette digitalt.

Høsten 2021 er det planlagt opplæring i proaktiv stabsmetodikk for BIs sentrale og lokale kriseteam. I forlengelsen av dette vil det bli gjennomført en papirøvelse.

4.2.2 Oppfølging av digitaliseringsstrategien for universitets- og høyskolesektoren

Handelshøyskolen BI ser digitalisering som et sentralt virkemiddel for å heve kvaliteten, effektiviteten og relevansen i forskning og høyere utdanning, i tråd med digitaliseringsstrategien for universitets- og høyskolesektoren. Av historiske årsaker har BI en annen digital grunnmur enn resten av sektoren, og har som privat vitenskapelig høyskole også behov som avviker fra de offentlige aktørene. Spesielt er dette knyttet til aktiviteter rundt det å tiltrekke seg studenter, og rundt søker- og opptaksfunksjoner. Som en konsekvens av dette har Handelshøyskolen BI valgt en tilnærming der sektorløsninger benyttes i alle tilfeller der det ikke er tungtveiende grunner for å velge egne løsninger. Over tid knyttes Handelshøyskolen BI dermed tettere til sektoren for øvrig, men ikke på alle områder.

De største digitale endringsløpene i 2020 har vært:

- Opprettelse av et eget **institutt for Data Science**. Dette skal være en drivkraft for å sikre digitalisering som tema i forskning og utdanning innenfor Handelshøyskolen BIs fagområder.
- Implementering av **Salesforce** som verktøy for å håndtere alle førstelinjehendelser fra prospektive, eksisterende, og tidligere studenter. Salesforce har gitt svært gode effekter på studenthåndtering og interne prosesser. Implementeringen av systemet var samordnet med en omorganisering og prosessendring av førstelinjehendelser, og i 2021 skal bruken av systemet utvides ytterligere. Valget av Salesforce følger Handelshøyskolen BIs teknologistrategi ettersom BI på dette området har andre behov enn sektoren for øvrig, spesielt knyttet til det å tiltrekke seg studenter.
- Det egenutviklede eksamenssystem DigiEX erstattes med en av de to sektorløsningene, **Wiseflow**. Dette har vist seg mer krevende enn forventet, spesielt knyttet til Handelshøyskolen BIs store eksamensvolum og effektiviteten i eksamensprosessene. BI har håp om å kunne bidra i videreutviklingen av sektorsystemene med Handelshøyskolen BIs erfaringer på dette området.
- Betydelige investeringer i **digital infrastruktur** i undervisningsrom for å tilrettelegge bedre for hybrid undervisning og for å sikre tilgjengelighet for de studentene som av smittevern hensyn ikke har adgang til å være fysisk til stede.

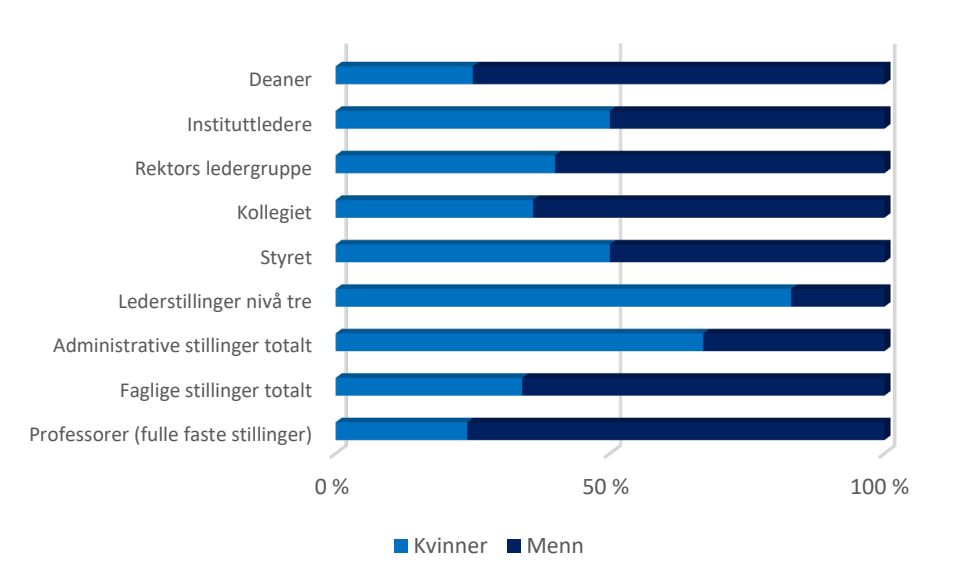
4.2.3 Likestilling, mangfold og bekjempelse av seksuell trakassering

4.2.3.1 Ansatte

I Handelshøyskolen BIs plan for mangfold og likeverd stadfestes det at alle ansatte skal ha samme rettigheter, plikter og muligheter uavhengig av kjønn, alder, etnisitet, nasjonal opprinnelse, funksjonsevne, livssyn eller seksuell legning. BI tilstreber en kjønnsfordeling innenfor 60-40-intervallet, og systematiske lønnsforskjeller skal utjevnes.

I 2020 ble det utarbeidet en ny handlingsplan for likestilling mellom kjønn. Hovedmålet er å øke andelen kvinner i faglige stillinger gjennom målrettet rekruttering, særlig innen finans og samfunnsøkonomi. Videre er det et mål å øke andelen menn i administrative stillinger, herunder lederstillinger. Handelshøyskolen BI gjennomfører årlige kartlegginger av kjønnsbalanse i ulike stillinger og organer, og analyser av lønn og kjønn. BI har også igangsatt et arbeid for å forebygge seksuell trakassering på arbeidsplassen, og tiltak for å avdekke og adressere ubevisste kjønnsdiskriminerende holdninger i arbeidsmiljøet.

Ved utgangen av 2020 var kjønnsbalansen for noen utvalgte områder som følger:



Handelshøyskolen BI gjennomfører arbeidsmiljøundersøkelse årlig. I 2020 viste undersøkelsen at de fleste ansatte opplever likestilte muligheter og rettigheter på tvers av kjønn, alder, nasjonalitet og funksjonsevne. Undersøkelsen i 2020 var utvidet med flere spørsmål om mobbing og trakassering. Den største årsaken til opplevd mobbing og trakassering var faglig uenighet og/eller personlig kjemi. Verbal trakassering var den vanligste form for trakassering. Årsaker til mobbing og trakassering er i mindre grad knyttet til klassiske diskrimineringsstema som kjønn, alder, nasjonalitet mv.

I 2020 var 49 nasjonaliteter representert blant BIs ansatte. For blant annet å inkludere alle med internasjonal bakgrunn i arbeidsmiljøet, vedtok Styret i 2020 ny språkpolitikk som stadfester engelsk som hovedspråk i internkommunikasjon og når organisasjonen samles. Ved utgangen av 2020 hadde 18,5% alle BIs ansatte et annet statsborgerskap enn norsk. Andelen internasjonalt ansatte var 6% for administrativt ansatte og 35% for alle i faglige stillinger.

Faglig ansatte står i gjennomsnitt i arbeid til oppnådde 68,9 år, som er på nivå med 2019. Administrativt ansatte står i arbeid til gjennomsnittlig 67,1 år, opp 0,7 år fra 2019.

4.2.3.2 Studenter

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

Der det er praktisk mulig og faglig forsvarlig tilstreber Handelshøyskolen BI å tilrettelegge studiesituasjonen for studenter med særskilte behov. BI jobber tverrfaglig med tilrettelegging og universell utforming, og søker å finne løsninger for å bygge ned barrierene studenter med ulike funksjonsnedsettelser kan oppleve i møtet med høyere utdanning. Dette er et arbeid i stadig utvikling der ny teknologi og digitale løsninger gir muligheter, men også utfordringer. Dette har blitt særlig

tydelig under covid-19-pandemien der lite tilstedeværelse på campus og digital undervisning har gitt andre utfordringer for studenter med behov for tilpasninger.

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

4.2.3.3 Studentombud

Våren 2020 ansatte Handelshøyskolen BI et studentombud for å styrke ivaretagelsen av studentenes rettigheter. Studentombudet jobber både direkte med studentene og bidrar med innspill til forbedringer i BIs rutiner og retningslinjer. Dette har styrket arbeid når det gjelder å ivareta studentenes læringsmiljø på en god måte.

4.2.3.4 Si-Fra

Handelshøyskolen BI har et digitalt Si-Fra-system for studentene, der de enkelt kan varsle om avvik og uønskede hendelser, inkludert mobbing og trakassering. Studentene finner Si-Fra på innloggede sider på Studentportalen, og kan derfra sende et varsel trygt og sikkert. Det er Student Counselling som mottar varselet og sørger for at det blir kanalisert riktig for videre prosess. BI har etablert en rutine for varsling fra studenter i samsvar med studieforskrift, lovpålagte krav om håndtering av klager, og registreringsplikt.

I tråd med nye lovkrav innførte BI i januar 2020 nye retningslinjer for internvarsling. Det er opprettet en egen digital varslingskanal (e-post) for ansatte som ønsker å varsle internt. Varslinger mottas og behandles av varslingsutvalget som ledes av enheten Governance, Risk and Compliance.

4.2.4 Norsk språk

Styret ved Handelshøyskolen BI vedtok i 2020 en ny språkpolitikk som stadfester at BI skal bruke både norsk og engelsk. Det er spesifisert egne bestemmelser for språk i forskning, undervisning og administrasjon. Språkpolitikken reflekterer og støtter BIs internasjonale ambisjoner, samtidig som den anerkjenner stiftelsen samfunnsansvar med hensyn på ivaretagelse og videreutvikling av norsk fagspråk både i forskning og i praksis innenfor BIs fagområder. Handelshøyskolen BI har bokmål som hovedmål på norsk, men studenter kan levere eksamensbesvarelser på både norsk og nynorsk.

4.2.5 Tilrettelegging for studenter deltakelse i folkevalgte organer

Handelshøyskolen BI tilrettelegger for studenter med funksjonsnedsettelse og med særskilte behov i studiesituasjonen og ved eksamen. Regler for permisjon og forlenget studietid er lett tilgjengelig bla. på www.bi.no. Tilrettelegging av studiesituasjonen omfatter individuell faglig veiledning, fysiske forhold og pedagogiske tiltak, men skal ikke føre til en reduksjon av de faglige kravene som stilles ved det enkelte studiet. BI har tradisjoner for at blant annet toppidrettsutøvere gjennom tilrettelegging får mulighet til å ta en utdanning samtidig som de har en idrettskarriere. Så langt har Handelshøyskolen BI ikke fått søknader om tilrettelegging med begrunnelse i deltakelse i folkevalgte organer. Slike søknader vil bli håndtert etter samme prinsipper som søknader fra toppidrettsutøvere.

5 Vurdering av fremtidsutsikter

5.1 Omtale av fremtidsutsikter

5.1.1 Markedsutsikter og konkurransesituasjonen

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

Søkertallene til heltidsstudiene høsten 2021 er lovende og bekrefter at Handelshøyskolen BI har et attraktivt studietilbud. BI planlegger et opptak som ligger noe under det store opptaket i 2020. Dette skyldes i større grad kapasitetshensyn enn begrensninger i markedet. Fremover arbeides det med å sikre posisjon i det nasjonale markedet og å styrke posisjonen i det internasjonale markedet. Handelshøyskolen BI tar sikte på å konsolidere de store studentvolumene på bachelornivå og legger opp til vekst på masternivå. BI mener dette er et akseptabel ambisjonsnivå i et marked der ungdomskullene vil være svakt fallende en tid før de igjen vil stige svakt. Konkurransesituasjonen i dette markedet forventes å være stabil.

Handelshøyskolen BI har et høyt studentvolum på etter- og videreutdanning. I 2020 økte antallet studenter, særlig på korte, rent nettbaserte kurs (Short Learning Modules). BI forventer fortsatt vekst i etterspørselen i dette markedssegmentet, både fordi et arbeidsliv i stadig endring gir økt behov for livslang læring, og fordi dette er et satsningsområde i regjeringens langtidsplan. Konkurransen på dette området forventes skjerpet og den forventes i betydelig grad å bli påvirket av hvordan den statlige finansieringen av EVU-aktivitet innrettes i årene som kommer. BI forventer fortsatt vekst i EMBA-programmene som tilbys i Norge og i samarbeide med Fudan School of Management i Shanghai.

5.1.2 Forskning

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

Forskningsstrategien har eksplisitte mål og virkemidler. Et av dem er å fortsette rekruttering av fremragende internasjonale akademikere for ytterligere å bygge kapasitet for forskning og undervisning. Et annet er videreutvikling av fagmiljø som i sin helhet dekker den kapasitet og kompetanse som trengs for å møte ambisjonene knyttet forskning og undervisning, for å styrke forskningskapasiteten innen anvendt statistikk/informatikk (data science), og for å opprettholde fokus på fremragende læring. Handelshøyskolen BI bygger nå opp et nytt forskningsinstitutt, Institutt for Data Science og Analyse, og har inngått et tett forskningssamarbeid med Simula. I den forbindelse har BI og Simula også opprettet et nytt forskningssenter, Simula@bi. Samarbeidet med andre fremragende forskningsmiljøer skal styrkes generelt, men på dette området spesielt. Dette skal både gi ytterligere kvalitet og dybde i forskningsporteføljen og styrket kapasiteten til programutvikling og undervisning. Målet er å opparbeide

et renommé for forskningsbasert undervisning i forretningsanalyse. På lengre sikt vil BI vurdere å etablere en egen grad innen datavitenskap.

Handelshøyskolen BI vil i økende grad oppfordre forskerne til å initiere prosjekter som belyser viktige og relevante problemstillinger i samfunns- og næringsliv. BIs bidrag til det store spørsmålet om bærekraft skal være forskningsdrevet. For å få innsikt i effekten av forskning ved Handelshøyskolen BI innførte BI i 2020 en årlig rapportering på samfunnsbetydningen av forskningen. Den første rapporten forelå sommeren 2020 og hadde fokus på bærekraft i forskningen. Den neste vil foreligge sommeren 2021 og ha fokus på påvirkningskraften i forskningen.

5.1.3 Innovasjon i porteføljen

For Handelshøyskolen BI er det viktig å tilpasse seg endringer i etterspørselen. Dette innebærer at BI kontinuerlig vurderer behovet for nye programmer, og for justeringer i de mer tradisjonelle programmene. Samtidig skal programmer med fallende interesse og etterspørsel fases ut og fjernes. Leveransemodellene må også tilpasses tiden vi lever i. Digitalisering og miksing av digitale og analoge læringsaktiviteter forventes å bli den nye normalen, hvilket utfordrer både modellstruktur og pedagogikk i begge heltidsporteføljer og impliserer innovasjon i allerede eksisterende programmer. Samtidig må heltidsprogrammene tilpasses for å imøtekomme krav og behov for økt internasjonal mobilitet, blant annet gjennom fleksible utvekslingssemestre.

I 2021 ønsker Handelshøyskolen BI å slutføre utvikling av nye bachelor og masterprogrammer innen Digital business, Business Data-Science, og Communication. På kursnivå ønsker BI også å utvikle flere delte kurs i samarbeid med partnerskoler i FOME-alliansen. Covid-19-pandemien gjør fremdeles fysisk mobilitet vanskelig og uforutsigbart for studenter og institusjoner, og følgelig må digital/virtuell mobilitet styrkes fra høsten 2021 og fremover.

Handelshøyskolen BI ønsker en revisjon av masterforskriften og har som ambisjon å sende en NOKUT-søknad om Master i rettsvitenskap.

I Executive-porteføljen vil BI fortsette med utviklingen av læringsmoduler i mindre ECTS-størrelse enn det som har vært vanlig. Dette er et svar på behov for økt fleksibilitet og personlig tilpasning etter legokloss-prinsippet slik næringslivet har etterspurt i forbindelse med livslang læring. FOME-alliansen vil også være en viktig samarbeidspartner for Executive-programmene.

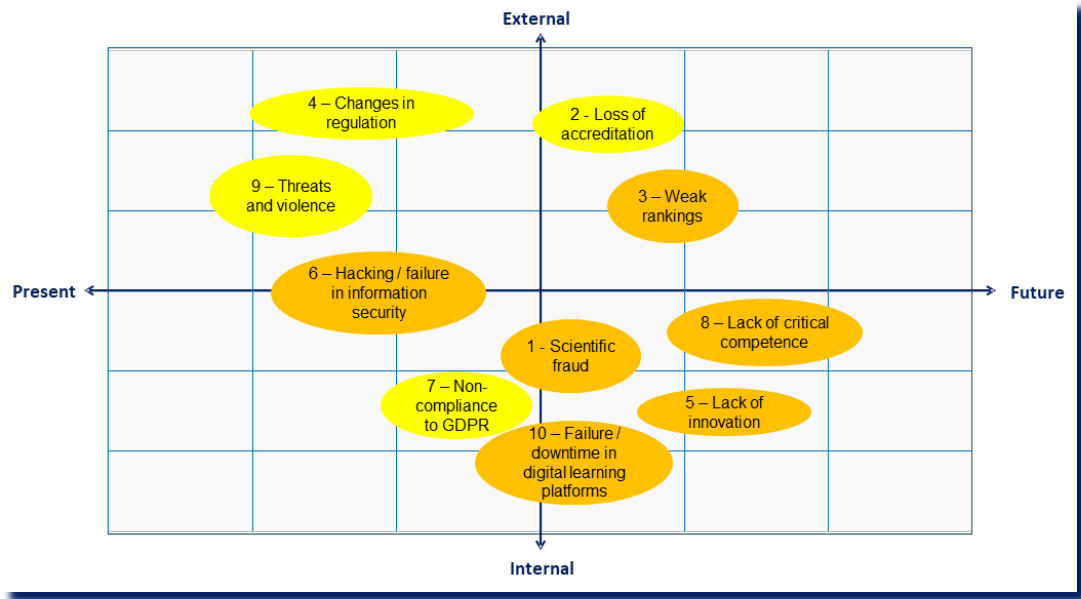
5.1.4 Akkrediteringer

NOKUTs akkreditering er ryggmargen i en privat vitenskapelig høyskole som Handelshøyskolen BI. Stiftelsen er i en prosess med re-akkreditering i 2021 etter den nye tilsynsprosessen som ble testet blant annet på BI i 2018. Erfaringene fra denne testrunden ga grunnlag for oppfølging og arbeid med kvalitetssløyfen. Det har pågått et godt og intenst arbeid med forbedringsområder og videreutvikling av studiekvalitetssystemet og det systematiske kvalitetsarbeidet ved institusjonen. Dette gir et godt grunnlag til å være forberedt til det forestående tilsynet.

Handelshøyskolen BI har som eneste institusjon i Norge hatt trippel internasjonal akkreditering siden 2014. Disse akkrediteringene gis for 5 år av gangen og må deretter forsvares gjennom en re-akkrediteringsprosess. I perioden 2018 til 2020 har BI vært gjennom en slik prosess med alle tre. BI kom vellykket gjennom AMBA i 2018 og AACSB i 2019, og er re-akkreditert frem til henholdsvis 2023 og 2024. EQUIS institusjonsbesøk (virtuelt) ble gjennomført i november 2020. Beslutning om videre akkreditering tas 23. februar 2021.

5.1.5 Overordnet risikovurdering

Våren 2020 ble det gjennomført en overordnet risikovurdering som ble rapportert til styret. Risikovurderingen tok utgangspunkt i Strategi 2025, og identifisering av de viktigste risikoområdene ble foretatt gjennom vurderinger av eksterne og interne mulige hendelser, sammen med en vurdering av nåværende og mer langsiktige hendelser. Figuren under illustrer de identifiserte risikoområdene og vurderinger knyttet til tidshorisont og intern/ekstern faktor.



De vurderte risikoene la grunnlaget for en oppfølgingsplan iverksatt av GRC. Utklippet under illustrerer hvordan risikoene ble rapportert til styret, og inkluderte en kort beskrivelse av risikoen, bakgrunn/årsak, allerede eksisterende tiltak, mulige konsekvenser og foreslått oppfølging av styret. I tillegg ble det i rapporten til styret i januar 2021 tatt inn endringer i risikoens prioritet siden forrige rapportering i juni 2020. Den overordnede risikovurderingen gjennomføres to ganger i året, og rapporteringens form og innhold kan endre karakter til neste rapportering i juni 2021.

Risk	Description	Causes / background	Established mitigation	Possible consequences	Suggested follow up	Change from June 2020
1 – Scientific fraud	Internal present risk. Systematic scientific fraud leads to loss of integrity, trust and reputation	Scientific fraud is always an inherent risk at a university. In order to commit scientific fraud, three aspects must be in place; • Pressure- there might be an increased pressure for prestige or financial gain • Rationalization- employees rationalize to themselves that scientific fraud is ok and they are not accountable. • Opportunity- weak internal controls such as quality assurance processes	Established quality assurance processes. Preventive measures such as ethic training. Detective and monitoring controls	Systematic scientific fraud leads to loss of integrity, trust and reputation	Compliance audit	
2 – Loss of accreditation	External present risk. Serious and / or repeated violations of quality standards results in loss of NOKUT accreditation (quality culture)	Earlier warnings from NOKUT after an initial review. A new review will commence in 2021. The remarks from NOKUT were related to low involvement from students and a lack of quality culture.	A new quality system is soon to be established. The system is based on good practice and expectations from NOKUT, hereby a focus on increasing the quality culture. The internal audit of how NOKUTs audit from 2018 indicates that the likelihood of loss of accreditation are reduced from earlier assessment	Low possibility that BI get a poor review and are not able to establish mitigating actions to hold the accreditation. However, a poor review can reduce a loss of reputation.	External audit (NOKUT) Internal audit completed	
3 – Weak rankings	External present risk. Weaker rankings can lead to loss of reputation	Rankings are based on the different criteria, and BI has a limited opportunity to influence indicators such as salary differences between countries. However, the indicators that BI can affect are closely monitored.	Continuous monitoring of indicators that BI can affect. Preventive measures such as long-term work on quality culture and quality assurance processes. Follow up on BI strategy and the effect of the strategy.	Loss of reputation, market position and student recruitment Diminished confidence from international academic circles Reduced confidence from stakeholders	Management reports to the Board	
4 – Changes in regulations	External present risk. New law for universities are in progress	A new university law is in the process. «NOU 2020: 3 Ny lov om universiteter og høyskole» has been sent to BI for a hearing.	Internal BI hearing process. Follow up on possible changes to regulations.	The NOU does not suggest changes that can have major negative impact for BI. There might be changes to regulations that can have consequences.	Management reports / No need for further actions	
5 – Lack of innovation	Internal long term risk. New competitors and increased digital teaching put a pressure on BI to be even more adaptive and innovative	Domestic competitors overtake BI as the most relevant business school. This could be caused by lack of changes and adaption, or our programs being copied. International schools outside Norwegian regulations take a larger market share	Established strategies for innovation and renewing. Faculty composition and employees with tight relationship to business is part of BIs strategy towards 2025.	Loss of reputation, market position and student recruitment Diminished confidence from international academic circles Reduced confidence from stakeholders	Internal audit	
6 - Hacking / failure in information security	Internal / external present risk. Increased digital teaching and technology solutions increases the consequence for information technology breaches	Increased digital teaching and technology solutions increases the consequence for information technology breaches. Increased availability of hackers and easier access to learn how to become a hacker.	Frequent cyber security audits. Actions and follow up from the audits are in place. Preventive measures such as training of all personnel in security measures.	Loss of reputation, market position and student recruitment Diminished confidence from international academic circles Reduced confidence from stakeholders	Internal audit	
7 - Non- compliance to GDPR	Internal present risk. Severe breaches on the new personal information regulation (GDPR)	New regulations are being followed up on by Datatilsynet, and it demands a new way of thinking about personal data for students and employees.	A GDPR project is soon to be finished and measures such as risk assessment and processes for breaches are put in place. The GRC function will follow up line management day-to-day management and compliance.	Non-compliance to the new regulations can be damaging to BIs reputation and financial consequences / fines from Datatilsynet.	Internal audit + report from DPO	
8 - Lack of critical competence	Internal long term risk. Lack of recruitment, resignations and/or key mix of right competence	Certain roles and responsibilities are handled by single persons without back-up or formalized processes. The right mix of competence and balance between science and learning is essential. Increased competition can be a factor if BI are not able to attract and retain the right people.	Yearly employee satisfaction survey is an important mitigating factor. Other surveys such as salary levels and reputational surveys can detect changes. Back-up solutions / procedures for critical competence are in place Ongoing work with an analysis of desired vs current faculty composition.	Loss of reputation, market position and student recruitment Diminished confidence from international academic circles Reduced confidence from stakeholders	HR reports to the Board	
9 - Threats and violence towards students and employees	External present risk. Student and/or employees security is threatened by other students/employees	There have been cases with threats to employees from dissatisfied students.	Newly established function / role in security. Processes will be established to prevent, detect and react to any threat related case.	Consequence for each individual, both students and employees. Furthermore, possible consequences for BIs reputation if not handled and mitigated properly.	HSE reports to the Board	
10 - Failure / downtime in digital learning platforms	Internal present risk. Downtime in critical learning platforms causing problems for student examination	Dependency on digital examinations and digital learning platforms during the pandemic Incidents		Consequences for students that might not be able to finish their exams. Increased	Digital reports to the Board	

5.2 Budsjett 2021

5.2.1 Nøkkeltall

		2018	Regnskap 2019	2020	Budsjett 2021	
Handelshøyskolen BI						
Studieavgifter	mkr	1 171,3	1 186,4	1 249,9	1 326,9	6,2 %
Heltid	mkr	768,1	763,6	818,3	884,8	8,1 %
Executive	mkr	298,1	311,6	339,8	345,1	1,6 %
Corporate	mkr	105,1	111,2	91,9	97,0	5,6 %
Statsstøtte	mkr	325,2	347,8	365,0	392,7	7,6 %
BOA-forskning	mkr	33,8	37,7	30,7	40,0	30,3 %
Opptak Bachelor	# 1. år	3 748	4 139	4 770	4 506	-5,5 %
Opptak MSc	# 1. år	687	659	808	850	5,2 %
Opptak EMM	#	1 228	1 298	1 247	1 250	0,2 %
Resultat	mkr	51,2	79,6	139,7	61,1	-56,2 %
Resultatgrad	%	4,3	4,9	8,3	3,4	
Kontantstrøm	mkr	4,6	-56,4	139,7	13,1	
Investeringer	mkr	59,7	75,7	107,1	110,0	
Konsern						
Resultat	mkr	62,7	91,3	101,4	74,6	-26,4 %
Resultatgrad	%	3,9	5,6	5,9	4,0	
Kontantstrøm	mkr	16,4	-40,5	106,2	28,1	
Investeringer	mkr	60,9	76,7	109,8	112,0	

5.2.2 Resultatbudsjett

RESULTATBUDSJETT mkr	Budsjett		Endring	
	2020	2021	kr	%
Statstilskudd	355,4	392,7	37,3	10 %
Studieavgifter	1 236,0	1 326,9	90,9	7 %
Oppdragsforskningsinntekter	40,0	40,0	-	- %
Andre driftsinntekter	44,0	39,5	-4,5	-10 %
Sum driftsinntekter	1 675,4	1 799,1	123,7	7 %
Lønnskostnader	771,1	864,2	93,0	12 %
Sosiale kostnader	204,4	218,6	14,2	7 %
Husleie/drift lokaler	156,3	160,1	3,8	2 %
Ansk. drift/vedlikehold maskiner	25,2	24	-1,2	-5 %
IT-kostnader	98,6	110,0	11,4	12 %
Kjøp av tjenester	57,6	53,0	-4,6	-8 %
Bøker, litteratur og abonnementer	22,0	24,0	2,0	9 %
Telefon og porto	9,3	6,0	3,3	-36 %
Reise-, konferanse og møtekostnader	50,8	23,0	-27,8	-55 %
Markedsføringskostnader	50,4	49,0	-1,4	-3 %
Andre driftskostnader	71,1	74,0	2,9	4 %
Avskrivninger	105,0	110,0	5,0	5 %
Sum driftskostnader	1 621,8	1 715,9	94,1	6 %
Driftsresultat	53,6	83,2	29,6	55 %
Finansinntekter	2,0	1,4	-0,6	-30 %
Finanskostnader	24,5	21,8	-2,7	-11 %
Skatt	0,5	1,7	1,2	%
Årsresultat	30,6	61,1	30,5	100 %
D-blokka	12,0	12,0	-	- %
Konsernresultat	42,6	73,1	30,5	72 %

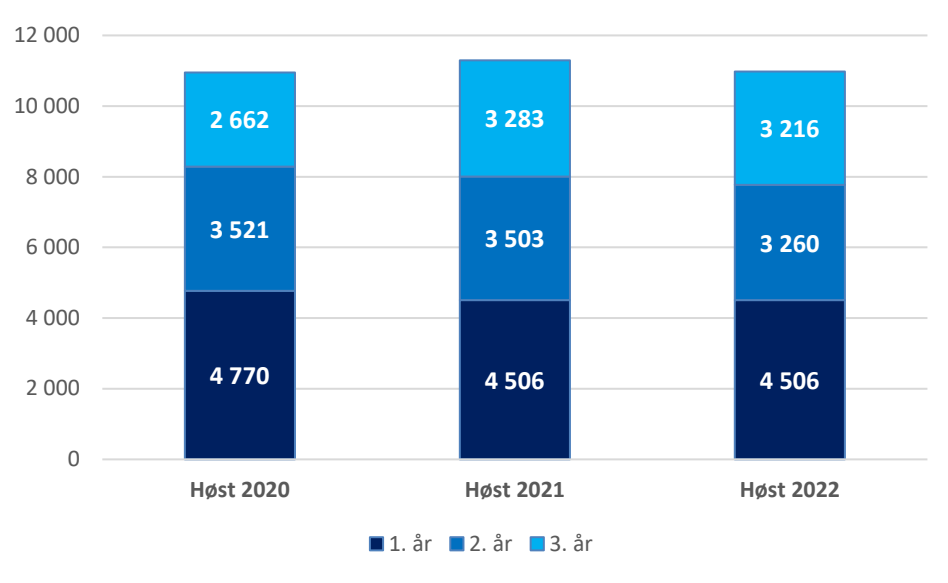
5.2.3 Inntektsprognose

Handelshøyskolen BI planlegger ingen lansering av nye heltids bachelorprogram i 2021. På MSc markedsføres nå det nye studiet «Sustainable finance» med planlagt oppstart i Oslo høsten 2021. Samtidig planlegges det å utvide MSc-tilbudet i Bergen ved å tilby studiet «Finance» også her.

Frafallet har historisk sett ligget rundt 25%, med det største frafallet fra første til andre studieår. I 2020 gikk frafallet betydelig ned, til bare 15 %. Dette skyldes i hovedsak covid-19-pandemien og de betydningene denne har hatt for arbeidsmarkedet. Nedgangen antas av den grunn å være forbigående. Frafallsraten er derfor anslått til 24% i 2021-budsjettet.

Opptaket til bachelorstudiene høsten 2020 har vist seg å være helt på grensen av hva BI har kapasitet til å levere. I 2021-budsjettet er opptaket til disse studiene derfor redusert med 264 studenter. Hvis søkertallene viser seg å bli like høye som i 2020, vil volumreduksjonen effektueres ved å øke karakterkravene for opptak til de studiene der kapasitetsbegrensninger gjør seg gjeldende.

Forventet antall studenter på bachelornivå de neste tre årene er:



Totalt antall heltidsstudenter i budsjettet er:

	Høsten 2020	Høsten 2021	Høsten 2022
Bachelor			
1. år	4 770	4 506	4 506
2. år	3 521	3 503	3 260
3. år	2 662	3 283	3 216
Sum Bachelor	10 952	11 291	10 982
MSc			
1. år	808	850	900
2. år	629	721	798
Sum MSc	1 437	1 571	1 698
Sum heltid	12 389	12 862	12 680

I executive-markedet forventes det fortsatt god etterspørsel. Etterspørselen forventes dessuten å bli stimulert av tiltakspakker fra myndigheter som hjelper permitterte og arbeidsledige til videreutdanning. Også for EMBA-programmet, som leveres i samarbeid med Fudan Universitetet i Shanghai, forventes det fortsatt vekst.

Høsten 2020 har Handelshøyskolen BI Corporate-virksomhet ute fire anbud på programmer til offentlig sektor. En høy suksessrate på disse vil være viktig for å kunne opprettholde og kanskje øke volumet i 2021 sammenlignet med 2020. BI jobber også med tiltak for å øke aktiviteten rettet mot privat næringsliv. Det nye samarbeidet med Kongsberg Innovation er et godt eksempel på dette.

Eksternt finansiert forskning har gått noe ned i 2020 sammenlignet med 2019. Dette antas å henge sammen med den krevende situasjonen den plutselige omleggingen til og gjennomføringen av nye undervisningsformater covid-19-pandemien har medført. Det ble likevel startet to EU-finansierte prosjekter i 2020 som også vil fortsette i 2021, og det er nå stor interesse for nye utlysninger fra Forskningsrådet.

5.2.4 Kontantbudsjett og investeringer

5.2.4.1 Kontantbudsjett

Likviditetsbudsjettet har en netto positiv kontantstrøm på 13,1 mkr. Avdrag på langsiktig gjeld vil være uendret fra tidligere år på 38,0 mkr. Ved utgangen av 2021 vil langsiktig gjeld være 341,0 mkr. I 2021 vil Handelshøyskolen BI bli belastet med en ekstra premie på 10,5 mkr knyttet til underfinansiering av pensjonsordningen i Statens Pensjonskasse (SPK).

LIKVIDITETSBUDSJETT mkr	
Budsjettert resultat	61,1
Avskrivninger	110,0
Avdrag lån	-38,0
Andre likviditetsposter	-10,0
Investeringer (likv.eff.)	-110,0
Sum likviditetsendringer	13,1

5.2.4.2 Investeringer

Aktuelle investeringene og store prosjekter er gruppert i fem kategorier og prioritert innenfor hver kategorien. Rammen for investeringer er satt til 110,0 mkr i 2021, og rammen for driftsutgifter knyttet til investeringer og store prosjekter er satt til 20,0 mkr, i alt 130,0 mkr. Internkostnader er ikke inkludert i denne rammen. Fordelingen på de fem kategoriene er som følger for 2021:

INVESTERINGSBUDSJETT mkr	Omsøkt	Bevilget
Digitaliseringsprosjekter	10,0	10,0
Anskaffelser facility	17,5	14,6
Anskaffelser digital	4,3	3,4
Nye og videreførte prosjekter	136,6	102,0
Sum investeringer	168,3	130,0

I prioriteringen av søknadene bruker Handelshøyskolen BI en kombinasjon av Fibonacci-tall og tilgjengelige ressurser. Prosjektene er scoret i dimensjonene som vist nedenfor med to eksempler.

Scoring of projects - a indication of priorities								
An attempt to quantify priorities - Strategy, Resources and Finance may Overrule	8 Points - Ongoing 5 Points - Regulator or end-of-life 21 Points - Prerequisite for staying in business 3 Points - Strong support and / or impact 2 Points - Moderate support and / or impact 1 Points - Limited support and / or impact 0 Points - No support and / or impact	Ongoing	Non-discretionary	Strategic importance			Profitability	Total
		Finalize ongoing projects before starting new	Regulatory or end-of-life projects	Attractive Programmes and Quality Graduates	Faculty Excellence	Operational Excellence	Strengthen BI financial position	Business value
		8 +	5 +	2 +	1 +	3 =	2	21
		8		3	1	3	1	16

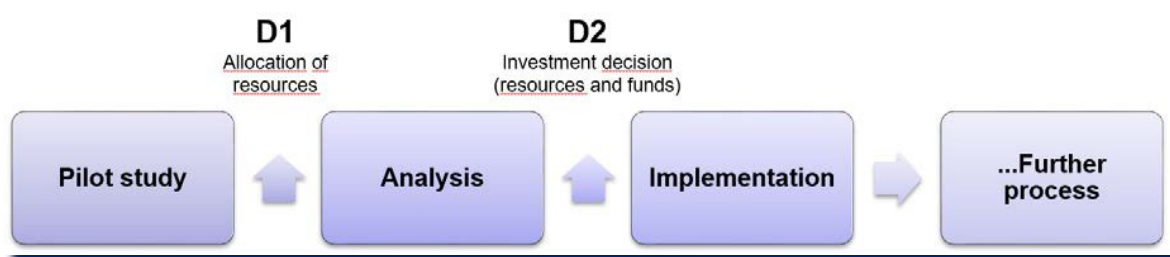
I 2021 har implementeringen av en ny eksamensløsning, WISEflow, høyeste prioritet. Dette er kritisk for BIs evne til å levere digitale eksamener i fremtiden og har et estimert investeringsbehov på 13,8 mkr. De neste prioriteringene er prosjekter som er igangsatt med en analysefase i 2020 og som, avhengig av analysen, vil søke om midler til gjennomføringsfasen i løpet av 2021. Dette er viktige prosjekter som berører de administrative arbeidsprosessene, studiegjennomføring, nytt studentarkiv og digitalisering av utveksling. Av andre pågående prosjekter er BI Customer Experience (BICX) i slutfasen og har søkt

om 10,5 mkr til fullføring. BICX-prosjektet har også søkt om ytterligere 16,5 mkr til utskifting av dagens søker-/opptaksløsning, men BI vurderer å ta dette ut som et eget prosjekt utenfor det eksisterende BICX-prosjektet.

Det er også foreslått å starte et prosjekt for å definere hva som skal være fremtidens bibliotek med tilhørende læringsområder. Dagens bibliotek er preget av høy slitasje, så det er viktig å planlegge en oppgradering. Det er oppnevnt en styringsgruppe, og styringsgruppen vil på et senere tidspunkt sende inn en nærmere spesifisert investeringssøknad når det økonomiske omfanget er avklart. Med sine 7.000 m² vil en oppgradering av biblioteket være et stort prosjekt som vil måtte gå over 2-3 år.

Utover pågående prosjekter har Handelshøyskolen BI begrenset kapasitet til å sette i gang nye prosjekter. Så langt er det derfor bare to mindre prosjekter som har fått klarsignal. Det ene skal utruste studentorganisasjonen med en digital betalingsløsning, det andre er digitalisering av behandlingsprosesser knyttet til GDPR.

Investeringsmidlene vil bli allokert til prosjekter etter en grundig analyse og vurdering der identifisering av effektivitetsgevinster og betydningen for studentene vil være sentrale deler av beslutningsprosessen. Beslutningsprosessen er basert på fire milepæler:



5.2.5 Stresstest

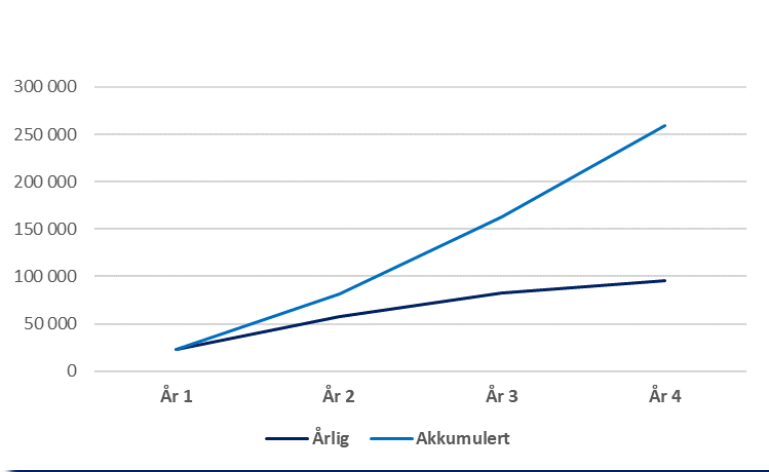
Handelshøyskolen BIs økonomi er avhengig av høye studentvolumer på bachelorprogrammene. Konsekvensen av en betydelig nedgang i antall heltidsstudentene vil ha stor betydning for stiftelsens økonomiske resultater.

På bachelorprogrammene er det av kapasitetshensyn budsjettert med et opptak av førsteårsstudenter som er noe lavere enn i 2020. Den økonomiske konsekvensen av dette er omkring 9,2 mkr i 2021. Budsjettet er likevel på 4.506 studenter, som fortsatt er et høyt nivå.

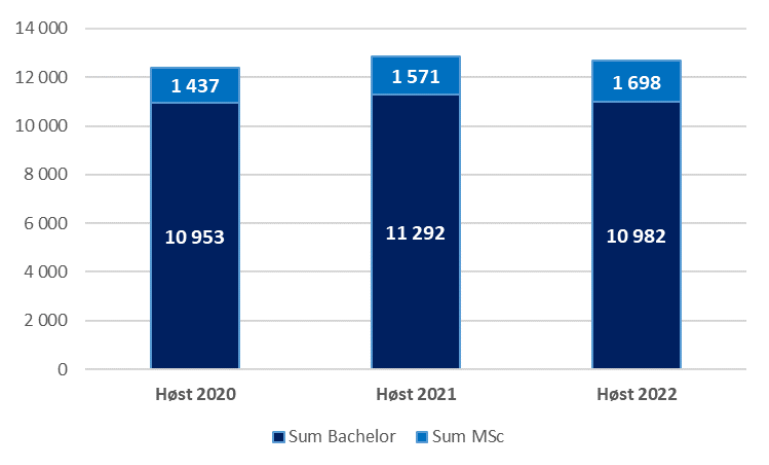
På MSc-programmene er det budsjettert med en beskjeden vekst på 42 studenter. Den økonomiske effekten av dette er omkring 1,9 mkr.

Figuren under viser konsekvensene av en reduksjon på 10% i opptaket av heltidsstudenter og illustrerer at effekten forplanter seg slik at inntektsbortfallet topper seg først etter fire år.

INNETTSTAP mkr	År 1	År 2	År 3	År 4
Årlig	23 000	58 000	82 000	96 000
Akkumulert	23 000	81 000	163 000	259 000



Avhengighetene av høye studentvolumer på bachelorprogrammet er illustrert i figuren under. I 2021 vil antallet studenter på MSc-studiene utgjøre 12,2 % av fulltidsstudentene, mens studentene på bachelorstudiene vil utgjøre 87,8 %. Hvis BI dobler antall studenter på MSc-studiene og reduserer antallet på Bachelorstudiene med samme antall, vil andelene endres fra 12,2 % til 24,4 % til fordel for MSc-studiene. Dette illustrerer stiftelsens avhengighet av store volumer på bachelorstudiene gitt nåværende finansielle struktur.



6 Foreløpig årsregnskap (inkl. ledelseskommmentarer)

6.1 Ledelseskommmentarer

6.1.1 Innledning

Handelshøyskolen BI oversender med dette foreløpig økonomirapportering for 2020. Rapporteringen er utarbeidet i henhold til departementets krav. Dette innebærer at dokumentet er strukturert etter kravene departementet har kommunisert i tilskuddsbrev.

Årsrapport, endelig regnskap med revisorbekreftelse og revisors særattest vil bli oversendt innen fristen.

I henhold til departementets krav er informasjon registrert hos DBH.

6.1.1.1 Om Handelshøyskolen BI

Handelshøyskolen BI er en selveiende stiftelse av allmenn interesse. Handelshøyskolen BI er morselskap i en konsernstruktur bestående av de 100% eide datterselskapene BI-Bygget D-Blokka as, Sandakerveien 116-118 as, Sandakerveien D-Blokka as, Bedriftsøkonomisk institutt as og Studentenes hus as. Foruten Handelshøyskolen BI og BI-Bygget D-Blokka as, har det ikke vært aktivitet i de øvrige selskapene i 2020.

Handelshøyskolen BI er akkreditert av NOKUT som en privat vitenskapelig høyskole. I tillegg er BI akkreditert av de tre viktigste akkrediteringsinstitusjoner for internasjonale handelshøyskoler, EQUIS, AACSB og AMBA.

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

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

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

6.1.2 Foreløpig regnskapsrapportering for 2020

6.1.2.1 Bekreftelse

Regnskapet til Stiftelsen Handelshøyskolen BI avgis i samsvar med lov og forskrifter og gir et rettviseende bilde av stiftelsens finansielle stilling per 31. desember 2020. Resultater og kontantstrømmer for regnskapsåret som ble avsluttet per denne datoen i samsvar med regnskapslovens regler og god regnskapsskikk i Norge.

Det bekreftes at regnskapet er presentert i samsvar med de oppstillingsplaner og særskilte krav til regnskapsopplysninger som kunnskapsdepartementet har fastsatt for 2020.

Det bekreftes at stiftelsen forvaltes i samsvar med lov, stiftelsens formål og vedtektene for øvrig.

Det bekreftes at statstilskudd ikke har blitt brukt på aktivitet utenfor Universitets- og høyskolelovens formålsbestemmelser definert i §1-3.

Det bekreftes at regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde av høyskolens økonomiske stilling.

Det understrekes at de rapporterte økonomiske størrelser ikke har vært gjenstand for endelig revisjon og at endringer således kan forekomme ved fremleggelse av endelig årsregnskap innen rapporteringsfristen.



Rektor
Inge Jan Henjesand

Oslo 9. februar 2021

6.1.2.2 Resultatutvikling

6.1.2.2.1 Avvik mellom budsjett og regnskap. Økonomisk drift

Handelshøyskolen BI hadde et budsjettert resultat for 2020 på 30,6 mkr og oppnådde et resultat på 139,7 mkr. Det er særlig to poster som representerer det betydelige avviket mellom budsjett og oppnådd resultat. Den ene posten er en kapitalnedsettelse som ble gjort i det heleide datterselskapet BI-Bygget D-Blokka AS med overføring av 50,0 mkr til Handelshøyskolen BI. Denne var ikke budsjettert og ble besluttet gjennomført for å styrke likviditeten til Handelshøyskolen BI når pandemien brøt ut i mars 2020 og likviditetsrisikoen økte. Overføringen ble ført som finansinntekt i Handelshøyskolen BI. Den andre posten er ekstraordinært lave pensjonskostnader i 2020 som følge av lukking av pensjonsordningene. Lukking av pensjonsordningene resulterte i en kostnadsreduksjon på 32,8 mkr for 2020 som ikke var budsjettert. Disse to postene representerer 82,8 mkr av det positive resultatavviket i 2020 og er hendelser som er ekstraordinære for 2020. Korrigert for disse to postene er resultatet 56,9 mkr.

Reise- og møtekostnader er 36,8 mkr lavere enn budsjettert grunnet reiserestriksjoner knyttet til pandemien. Det har i tillegg blitt foretatt en ekstraordinær avskrivning på tekniske anlegg i 2020 på 14,5 mkr som ikke var budsjettert. Utover dette er det større avvik mot budsjett på enkeltposter enn det som er normalt. Dette skyldes forskyvninger av budsjettposter mellom ulike kostnadsarter som følge av et annerledes driftsår i en pågående pandemi. Det ble omdisponert 30,0 mkr av realiserte

kostnadsbesparelser til økte digitale infrastrukturinvesteringer i klasse- og undervisningsrom. Dette vil medføre økte avskrivninger i årene framover.

Til tross for at det i 2020, som en konsekvens av pandemien, har vært betydelige utfordringer knyttet til å levere kjerneaktivitetene innen utdanning og forskning, vurderes den økonomiske driften av Handelshøyskolen BI til å være sunn og solid. Det har gjennom året vært høyeste prioritet å sikre og levere god læring til studentene. Det økonomiske handlingsrommet har ikke stått i veien for nødvendige prioriteringer, ressursbruk og investeringer som har muliggjort dette. Alt overskudd gjennom gode økonomiske resultater disponeres til framtidig styrking av fagmiljø, læringsressurser og muliggjør investeringer for effektiv drift.

6.1.2.2.2 Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter

Handelshøyskolen BI oppnådde en inntektsvekst på 76,3 mkr fra 2019 til 2020. Økningen utgjør 4,7%. Antall heltidsstudenter på 1.år bachelor økte med 472 studenter, og på MSc var økningen 131 studenter. I tillegg hadde etter- og videreutdanningen en økning på 9,0%, mens bedriftsinterne programmer ble redusert med 17,2% sammenlignet med 2019. Inntekter fra eksternfinansiert forskning falt med -18,6%, fra 37,7 til 30,7 mkr. Dette kan forklares med at mye tid har blitt prioritert til å legge om undervisningen som følge av pandemien, og at dette har gått på bekostning av tid til forskning.

Kostnader til lønn- og andre personalkostnader økte med 60,6 mkr fra 2019. Hovedårsaken til denne utviklingen er en økning fra en ekstraordinært lav pensjonskostnad i 2019 grunnet endring i Statens Pensjonskasse fra ytelsesbasert ordning til påslagsmodell. I tillegg forklares økningen med vekst i antall årsverk med 46 heltidsekvivalenter og halvårseffekten av lønnsoppgjør for hhv. 2019 og 2020.

Handelshøyskolen BI valgte i 2020 å gjennomføre en prosess med lukking av de ytelse-/påslagsbaserte ordningene i hhv. Storebrand og SPK. Alle ansatte kunne velge å være med over i ny innskuddsbasert ordning. 163 ansatte valgte å bytte til den nye innskuddsbaserte løsningen. Dette resulterte i engangseffekter på årets pensjonskostnad tilsvarende en kostnadsreduksjon på 32,8 mkr som nevnt innledningsvis i punk 2.2.1.

Øvrige kostnader ble 2,3% lavere enn budsjett, hvorav reise- og møtekostnader med -71,7% som følge av reiserestriksjoner og utstrakt bruk av hjemmekontor for ansatte. Det ble en økning på 19,3% i digitale kostnader som følge av økte lisenskostnader og større anskaffelser av digitalt utstyr og programvare for å understøtte digital undervisning. Ekstra lave strømpriser gjennom hele 2020 bidro også til en ikke ubetydelig besparelse. Gjennomføring av digitale hjemmeeksamen reduserte behov for å leie eksamenslokaler eksternt.

Det er en erkjennelse at pandemien har medført store utfordringer når det gjelder å ivareta faglig- og sosial integrasjon for studentene. Dette har medført et økt behov for tiltak for å sikre dette både under pandemien og når tiltakene i samfunnet lempes på. For å understøtte det viktige arbeidet studentene gjør i tillegg til alt som gjøres i regi av BI, er det gitt støtte til opprettelsen av et fond hos studentforeningen BISO på 10,0 mkr som skal benyttes til tiltak for å bedre sosial og faglig integrering blant studentene. Styret i BISO disponerer fondet, som skal benyttes i sin helhet over de neste årene.

Årets avskrivninger økte med 25,6 mkr fra 2019. Av den totale økningen skyldes 14,5 mkr en ekstraordinær avskrivning på tekniske anlegg som tidligere år ble vurdert til å ha hatt for lav avskrivningstakt. I tillegg skyldes økningen større investeringer i 2020 og de siste årene.

Netto finansposter er betydelig endret fra 2019. Den tidligere nevnte kapitalnedsettelsen i det heleide datterselskapet BI-Bygget D-Blokka AS er ført som mottatt utbytte i Handelshøyskolen BI og medfører at finanspostene endres fra en netto kostnad på 22,4 mkr i 2019 til en netto inntekt på 33,9 mkr i 2020.

Det er en betydelig økning i pensjonsforpliktelsen i 2020. Grunnet redusert diskonteringsrente som benyttes ved beregningen av forpliktelsen, øker pensjonsforpliktelsen fra 204,3 mkr i 2019 til 365,0 mkr i 2020. Endringen i forutsetningene for beregningene av pensjon medfører også at et negativt estimatavvik på 212,5 mkr føres mot opptjent egenkapital (IAS19).

Langsiktig gjeld er redusert med 38,0 mkr tilsvarende årets ordinære avdrag. Kortsiktig gjeld er redusert med 81,5 mkr hvorav en betydelig endring skyldes lavere trekk på kassekreditt ved årsslutt.

Handelshøyskolen BIs opptjente egenkapital ble redusert med 72,8 mkr til 838,8 mkr i 2020. Årets resultat bidro til en økning på 139,7 mkr. Estimatavvik knyttet til pensjonsordningen reduserte egenkapitalen med 212,5 mkr.

6.1.2.2.3 Gjennomførte og planlagte investeringer

I 2020 ble det investert i varige driftsmidler for 107,1 mkr. I tillegg ble det kostnadsført 14,3 mkr i prosjektkostnader. Den største investeringen er i digitalt utstyr i klasse- og undervisningsrom for å kunne levere digital undervisning. Totalt utgjorde disse investeringene 36,0 mkr. Utover dette er det også investert betydelig i ferdigstillelse av nytt datavarehus med dashbordløsninger som tilgjengeliggjør nøkkeldata for store deler av organisasjonen, inkludert data for å sikre kvalitet i studieprogrammene. Et prosjekt med å bytte ut CRM systemet fortsatte gjennom 2020. Det samme gjorde implementering av nytt eksamenssystem. Det er også investert i generell oppgradering av inventar og utstyr i campus Oslo og campus Bergen.

I 2021 er det planlagt investert 130,0 mkr i varige driftsmidler. Det vil fortsatt være betydelige investeringer i digital infrastruktur og i digitale verktøy som skal forbedre arbeidsprosessene overfor Handelshøyskolen BIs studenter. Det er i tillegg behov for en større oppgradering av teknisk infrastruktur knyttet til BIs digitale nettverk (reduere teknisk gjeld). Det utredes også en større oppgradering av biblioteks- og læringsarealene som er en del av dagens bibliotek i Nydalen. Utover dette vil det være investeringer i bygningsmassen for å opprettholde ønsket standard på bygget ved campus Oslo.

6.1.2.2.4 Overskuddsdisponering

Det regnskapsmessige overskuddet for 2020 vil som alltid overføres stiftelsens egenkapital.

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

6.1.2.2.5 Stiftelsens revisor

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



Rektor
Inge Jan Henjesand

Oslo 9. februar 2021

6.2 Foreløpig årsregnskap

6.2.1 Generelle regnskapsprinsipper

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

6.2.2 Anvendte regnskapsprinsipper

6.2.2.1 *Inntekter*

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

6.2.2.2 *Kostnader*

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

6.2.2.3 *Tap*

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

6.2.2.4 *Omløpsmidler og kortsiktig gjeld*

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

6.2.2.5 *Immaterielle eiendeler*

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

6.2.2.6 *Aksjer og andre finansielle eiendeler*

Aksjer og andre finansielle eiendeler er vurdert til markedsverdi.

6.2.2.7 *Varige driftsmidler*

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

6.2.2.8 Varebeholdninger

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

6.2.2.9 Fordringer

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

6.2.2.10 Internhandel

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

6.2.2.11 Pensjoner og pensjonsforpliktelser

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

6.2.2.12 Kontantstrøm

Kontantstrømanalysen er satt opp etter indirekte metode.

6.2.2.13 Kontoplan

Kontoplanen er satt opp etter NS 4102.

6.2.3 Resultatregnskap

RESULTATREGNSKAP 1.1 – 31.12 NOK 1.000		Note	2020	2019
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	1		381 490	368 262
Inntekter fra tilskudd og overføringer	1		1 650	100
Salgsinntekter	1		1 266 396	1 204 272
Andre driftsinntekter	1		42 251	42 812
Sum driftsinntekter			1 691 787	1 615 446
Driftskostnader				
Varekostnad			-	-
Lønnskostnader	2		936 458	875 800
Avskrivninger	7, 8		121 816	96 242
Nedskrivninger	7, 8		-	-
Andre driftskostnader	3		527 222	539 746
Sum driftskostnader			1 585 496	1 511 787
DRIFTSRESULTAT			106 290	103 659
Finansinntekter og -kostnader				
Finansinntekter	4		57 783	1 009
Finanskostnader	4		23 876	23 418
Resultat av finansposter			33 907	-22 409
Resultat før skattekostnad			140 198	81 205
Skattekostnad			515	1 668
ÅRSRESULTAT			139 682	79 582
Disponeringer og overføringer av årsresultat				
Tilført annen egenkapital	12		139 682	79 582
Konsernbidrag			-	-
Andre disponeringer			-	-
Sum disponeringer			139 682	79 582

6.2.4 Balanseregnskap

EIENDELER 31.12 NOK 1.000	Note	2020	2019
A. Anleggsmidler			
I. Immaterielle eiendeler			
Rettigheter, konsesjoner m.v.	7	77 876	82 634
Utsatt skattefordel		-	-
Goodwill		-	-
Sum immaterielle eiendeler		77 876	82 634
II. Varige driftsmidler			
Tomter	8	105 300	105 300
Bygninger og annen fast eiendom	8	1 299 827	1 334 350
Maskiner og anlegg	8	123 017	98 476
Driftsløsøre, verktøy og lignende	8	-	4
Anlegg under utførelse	8	-	-
Sum varige driftsmidler		1 528 144	1 538 130
III. Finansielle anleggsmidler			
Investeringer i datterselskap		-	-
Investeringer i annet foretak i samme konsern		-	-
Lån til foretak i samme konsern	6	-	-
Investeringer i tilknyttet selskap		-	-
Lån til tilkn. selskap og felles kontr. virksomhet	6	-	-
Investeringer i aksjer og andeler		-	-
Obligasjoner		-	-
Andre fordringer		-	-
Sum finansielle anleggsmidler		-	-
B. Omløpsmidler			
I. Varer			
Varebeholdninger		-	-
Sum varer		-	-
II. Fordringer			
Kundefordringer	9	280 296	40 812
Andre fordringer	6, 9	-	85 424
Krav på innbetaling av selskapskapital		-	-
Sum fordringer		280 296	126 236
III Investeringer			
Aksjer og andeler i foretak i samme konsern		280 296	280 296
Markedsbaserte aksjer		-	281
Markedsbaserte obligasjoner		-	-
Andre finansielle instrumenter		-	-
Sum investeringer		280 296	280 576
IV Bankinnskudd, kontanter og lignende			
Bankinnskudd		71 629	47 183
Kontanter og kontantekvivalenter		-	-
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		71 629	47 183
SUM EIENDELER		2 075 835	2 074 761

EGENKAPITAL OG GJELD 31.12 NOK 1.000		Note	2020	2019
C. Egenkapital				
I. Innskutt egenkapital				
Selskapskapital	12		1 300	1 300
Overkursfond	12		-	-
Annen innskutt egenkapital	12		-	-
Sum innskutt egenkapital			1 300	1 300
II. Opptjent egenkapital				
Bundet egenkapital	12		23 397	23 872
Annen opptjent egenkapital	12		814 123	886 417
Sum opptjent egenkapital			837 520	910 288
Sum egenkapital			838 820	911 588
D. Gjeld				
I. Avsetning for forpliktelser				
Pensjonsforpliktelser			364 986	204 337
Statstilskudd - investeringsformål			-	-
Andre investeringsstilskudd			-	-
Utsatt skatt			1 558	1 066
Andre avsetninger for forpliktelser			16 594	16 582
Sum avsetning for forpliktelser			383 138	221 986
II. Annen langsiktig gjeld				
Konvertible lån			-	-
Obligasjonslån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner	10		341 000	379 000
Øvrig langsiktig gjeld	6, 10		-	-
Sum annen langsiktig gjeld			341 000	379 000
III. Kortsiktig gjeld				
Konvertible lån			-	-
Gjeld til kredittinstitusjoner	10		38 000	38 000
Leverandørgjeld			62 923	44 056
Betalbar skatt			-	-
Skyldig offentlige avgifter			84 180	70 860
Annen kortsiktig gjeld	6, 11		327 774	409 271
Sum kortsiktig gjeld			512 877	562 187
Sum gjeld			1 237 015	1 159 693
SUM EGENKAPITAL OG GJELD			2 075 835	2 074 761

6.2.5 Kontantstrøm

KONTANTSTRØMOPPSTILLING 31.12 NOK 1.000	Note	2020	2019
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter			
Resultat før skattekostnad	140 198	81 250	
Periodens betalte skatt	-24	-602	
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler	-5 041	-112	
Ordinære avskrivninger	121 816	96 242	
Nedskrivninger av anleggsmidler	-	-	
Periodisert inntektsføring av tilskudd	-	-	
Endring i varelager	-	1 491	
Endring i kundefordringer	8 149	-6 404	
Endring i leverandørgjeld	18 866	-220	
Endring i pensjonsforpliktelse	-51 802	-112 516	
Endring i andre avsetninger	-1 809	-4 328	
Endring i andre tidsavgrensingsposter	49 105	2 434	
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	279 458	57 236	
Kontantstrøm fra investeringsaktiviteter			
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	-	362	
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-107 091	-76 023	
Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler i andre foretak	5 342	-	
Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler i andre foretak	-	-	
Utbetalinger ved kjøp av andre investeringer	-	-	
Innbetalinger ved salg av andre investeringer	-	-	
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	-101 749	-75 662	
Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter			
Innbetalinger av statstilskudd, husbank- og andre tilskudd	-	-	
Utbetalinger av statstilskudd, husbank- og andre tilskudd	-	-	
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld	-	-	
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld	-38 000	-38 000	
Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld	-	-	
Utbetalinger ved nedbetaling av kortsiktig gjeld	-	-	
Netto endring i kassekreditt	-115 263	53 419	
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	-153 263	15 419	
Effekt av valutakursendringer på kontanter og kontantekvivalenter	-	-	
Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter	24 446	-3 006	
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	47 183	50 189	
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt	71 629	47 183	

6.2.6 Noter til regnskapet

Note 1 - Driftsinntekter NOK 1.000	2020	2019
Offentlige tilskudd		
Statstilskudd fra Kunnskapsdepartementet - drift	365 027	347 771
Tilskudd/overføringer fra andre departement	-	5
Periodens netto tilskudd fra KD og andre departementer	365 027	347 776
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	12 386	14 263
+ periodens tilskudd fra NFR via andre virksomheter	7 944	7 134
- utbetaling av tilskudd/overføring fra NFR til andre	-3 868	-911
Periodens netto tilskudd fra Norges forskningsråd	16 462	20 486
Andre poster som vedrører overføringer fra statlige etater	-	-
Sum tilskudd og overføringer fra statlige etater	16 462	20 486
Sum offentlige tilskudd	381 490	368 262
Inntekt fra tilskudd og overføringer		
Periodens tilskudd fra Regionale forskningsfond (RFF)	-	-
- utbetaling av tilskudd overføring fra RFF til andre virksomheter	-	-
Periodens netto tilskudd/overføring fra RFF	-	-
Tilskudd fra EUs rammeprog. for forskn. (FP6, FP7 og H2020)	11 840	100
+ innbetaling av tilskudd/overføring fra EUs rammeprog. fra andre	-	-
- utbetaling av tilskudd fra EUs til andre virksomheter	-10 190	-
Periodens netto tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	1 650	100
Tilskudd fra EU til undervisning og andre formål	-	-
+ innbetaling av tilskudd fra EU til undervisning og annet fra andre	-	-
- utbetaling av tilskudd fra EU til undervisning og annet til andre	-	-
Periodens netto tilskudd fra EU til undervisning og annet	-	-
Tilskudd og overføringer fra diverse bidragsytere		
Periodens tilskudd/overføring fra kommuner og fylkeskommuner	-	-
Periodens tilskudd/overføring fra organisasjoner og stiftelser	-	-
Periodens tilskudd/overføring fra næringsliv og private	-	-
Periodens tilskudd andre bidragsytere	-	-
- utbetaling av tilskudd/overføring fra diverse bidragsytere til andre	-	-
Periodens netto tilskudd overføring fra diverse bidragsytere	-	-
Andre poster som vedrører annen bidragsfinansiert aktivitet	-	-
Sum inntekt fra tilskudd og overføringer	1 650	100
Salgsinntekter		
Statlige etater	50 659	50 756
Kommunale og fylkeskommunale etater	20 476	29 832
Organisasjoner og stiftelser	2 778	7 134
Næringsliv/privat	13 869	22 098
Andre oppdragsgivere	5 127	1 492
Sum inntekt fra oppdragsfinansiert aktivitet	92 909	111 313
Egenbetaling fra studentene	1 173 487	1 092 198
Andre salgsinntekter	-	761
Sum inntekt fra egenbetaling og andre salgsinntekter	1 173 487	1 092 959
Sum salgsinntekter	1 266 396	1 204 271

Note 1(forts.) - Driftsinntekter NOK 1.000	2020	2019
Andre driftsinntekter		
Husleieinntekter	23 258	24 837
Gaver	9 772	8 410
Andre driftsinntekter 1	9 221	9 565
Andre driftsinntekter 2	-	-
Sum andre driftsinntekter	42 251	42 812
Sum andre driftsinntekter	42 251	42 812
Sum driftsinntekter	1 691 787	1 615 446

Note 2 - Lønn og andre personalkostnader NOK 1.000	2020	2019
DEL I		
Lønninger	712 604	662 530
Feriepenger	85 663	79 599
Arbeidsgiveravgift	105 015	106 219
Pensjonskostnader	37 019	25 793
Sykepenger og andre refusjoner	-21 194	-18 932
Andre ytelser	17 350	20 590
Sum lønnskostnader	936 458	875 800
Antall årsverk:	841	795
DEL II		
Lønn og godtgjørelser til ledende personer	Lønn	Andre godtgjørelser
Rektor (gjelder også dersom rektor er tilsatt)	2 611	10
Daglig leder	-	-
Styreleder	187	-
Nestleder (styret)	133	-

Note 3 - Andre driftskostnader NOK 1.000	2020	2019
Husleie	90 014	97 120
Andre kostnader til drift av eiendom og lokaler	57 439	59 852
Felleskostnader	5 433	6 949
IKT-kostnader	109 291	90 226
Revisjonstjenester	577	566
Kjøp av undervisningstjenester	26 802	30 798
Konsulenttjenester og andre kjøp av tjenester	33 362	25 293
Markedsføring	57 687	45 817
Forsikringer	584	595
Reise- og møtekostnader	14 595	51 511
Øvrige andre driftskostnader	131 528	131 018
Sum Andre driftskostnader	527 222	539 746
Kostnadsført revisjonshonorar		
Lovpålagt revisjon	380	313
Andre attestasjonstjenester	143	122
Annen bistand	30	95
Sum	554	530

Note 4 - Finansinntekter og finanskostnader NOK 1.000	2020	2019
Finansinntekter		
Renteinntekter	332	392
Reversering av nedskrivninger	-	-
Andre finansinntekter	57 452	617
Sum finansinntekter	57 783	1 009
Finanskostnader		
Rentekostnader	24 291	26 939
Nedskrivning av finansielle eiendeler	-	-
Andre finanskostnader	-415	-3 521
Sum finanskostnader	23 876	23 418
Resultat av finansposter	33 907	-22 409

Note 5 - Transaksjoner med nærstående parter NOK 1.000	2020		2019	
	Akk.	Annen	Akk.	Annen
Salg til nærstående parter				
BI-Bygget D-Blokka AS	2 137	-	3 563	-
Sameiet Sandakerveien 116-118	1 229	-	-	-
Stiftelsen for Bank og finansstudier	300	-	-	-
Sum salg til nærstående parter	3 666	-	3 563	-
Kjøp fra nærstående parter				
BI-Bygget D-Blokka AS	14 752	-	21 195	-
Sameiet Sandakerveien 116-118	914	-	-	-
Stiftelsen for Bank og finansstudier	5 138	-	-	-
Sum kjøp fra nærstående parter	20 804	-	21 195	-

Note 6 - Mellomværende med eier og nærstående parter NOK 1.000	2020		2019	
	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	1 086	-	427	-
Sum fordringer på nærstående parter	1 086	-	427	-
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	40	-	54	-
Sum gjeld til nærstående parter	40	-	54	-

Note 7 - Rettigheter, konsesjoner m.v. NOK 1.000	Programvare og tilsvarende	Andre rettigheter	Under utførelse	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2019	328 532	-	-	328 532
+ tilgang pr. 31.12.2020 (+)	44 440	-	-	44 440
- avgang pr. 31.12.2020 (-)	-	-	-	-
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2020	372 971	-	-	372 971
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2019 (-)	-	-	-	-
- nedskrivninger pr. 31.12.2020 (-)	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2019 (-)	245 897	-	-	245 897
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2020 (-)	49 198	-	-	49 198
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2020 (+)	-	-	-	-
Sum av- og nedskrivninger pr. 31.12.2020	295 095	-	-	295 095
Balanseført verdi 31.12.2020	77 876	-	-	77 876

Note 8 - Varige driftsmidler NOK 1.000	Tomter	Driftsbygninger	Øvrige bygninger	Anlegg under utførelse	Maskiner, transp.midler	Annet utstyr og inventar	SUM
Anskaffelseskost 31.12.2019	105 300	1 685 743	-	-	138 463	231 946	2 161 452
+ tilgang pr. 31.12.2020 (+)	-	6 582	-	-	44 846	11 224	62 651
- avgang pr. 31.12.2020 (-)	-	18 341	-	-	50 684	-	69 024
+/- fra eiendel under utførelse til annen gruppe (+/-)	-	-	-	-	-	-	-
Anskaffelseskost pr. 31.12.2020	105 300	1 673 984	-	-	132 625	243 170	2 155 079
- akkumulerte nedskrivninger pr.31.12.2019 (-)	-	-	-	-	-	-	-
- nedskrivninger pr. 31.12.2020 (-)	-	-	-	-	-	-	-
- akkumulerte avskrivninger pr. 31.12.2019 (-)	-	351 393	-	-	112 440	159 489	623 322
- ordinære avskrivninger pr. 31.12.2020 (-)	-	41 105	-	-	14 692	16 820	72 617
+ akkumulert avskrivning avgang pr. 31.12.2020 (+)	-	18 341	-	-	50 664	-	69 005
Sum av- og nedskrivninger pr. 31.12.2020	-	374 157	-	-	76 468	176 310	626 935
Balanseført verdi 31.12.2020	105 300	1 299 827	-	-	56 157	66 860	1 528 144

Note 9 - Fordringer NOK 1.000	2020	2019
Kundefordringer		
Kundefordringer til pålydende	32 761	42 512
Avsatt til latent tap (-)	1 600	1 700
Sum kundefordringer	31 161	40 812
Andre fordringer		
Andre fordringer	86 729	85 424
Avsatt til latent tap (-)	-	-
Sum andre fordringer	86 729	85 424

Note 10 - Øvrig langsiktig gjeld NOK 1.000	2020	2019
Gjeld til kredittinstitusjoner (langsiktig gjeld) ¹⁾	341 000	379 000
Gjeld til kredittinstitusjoner (kortsiktig gjeld)	38 000	38 000
Annen øvrig langsiktig gjeld	-	-
Sum	379 000	417 000

¹⁾ Pantelån DNB bank ASA, siste avdrag 03.04.2028

Note 11 - Annen kortsiktig gjeld NOK 1.000	2020	2019
Skyldig lønn	106 024	101 401
Skyldige reiseutgifter	-	-
Annen gjeld til ansatte	10 804	9 562
Påløpte kostnader	50 448	48 319
Øvrig annen kortsiktig gjeld ¹⁾	160 498	249 988
Gjeld til datterselskap m.v.	-	-
Sum	327 774	409 271

¹⁾ Benyttet kassekreditt 58,3
Neste års avdrag pantelån 38,0

Note 12, se side 77

Note 21 – Særskilt resultatregnskap for akkrediterte og ikke akkrediterte studietilbud m.v. NOK 1.000

	Akkreditert etter UHL	Akkreditert etter fagskoleloven	Annen øk. virksomhet
Driftsinntekter			
Offentlige tilskudd	365 027	-	-
Tilskudd og overføringer fra andre	-	-	-
Salgsinntekter	1 253 815	-	-
Andre driftsinntekter	72 944	-	-
Sum driftsinntekter	1 691 787	-	-
Driftskostnader			
Varekostnad	-	-	-
Lønnskostnader	936 458	-	-
Avskrivninger	121 816	-	-
Nedskrivninger	-	-	-
Andre driftskostnader	527 222	-	-
Sum driftskostnader	1 585 496	-	-
DRIFTSRESULTAT	106 290	-	-
Finansinntekter og -kostnader			
Finansinntekter	57 783	-	-
Finanskostnader	23 876	-	-
Resultat av finansposter	33 907	-	-
Resultat før skattekostnad	140 198	-	-
Skattekostnad	515	-	-
ÅRSRESULTAT	139 682	-	-
Disponeringer og overføringer av årsresultat			
Tilført annen egenkapital	139 682	-	-
Konsernbidrag	-	-	-
Andre disponeringer	-	-	-
Sum disponeringer	139 682	-	-

Note 25 – Automatisk genererte nøkkeltall NOK 1.000	2020	2019
RESULTAT		
Sum driftsinntekter	1 691 787	1 615 446
-herav driftstilskudd fra Kunnskapsdepartementet	365 027	347 771
-herav egenbetaling fra studenter	1 173 487	1 092 198
-herav andre bidrags- og oppdragsinntekter	94 559	111 413
-herav andre off. tilsk., salgsinntekter og driftsinntekter	58 714	64 065
Lønnskostnader	936 458	875 800
Andre driftskostnader	649 038	635 987
Sum driftskostnader	1 585 496	1 511 787
Driftsresultat	106 290	103 659
ÅRSRESULTAT	139 682	79 582
BALANSE		
Anleggsmidler	1 606 020	1 620 765
Omløpsmidler	496 815	453 996
Sum eiendeler	2 075 835	2 074 761
Egenkapital	838 820	916 067
Annen langsiktig gjeld og avsetning forpliktelser	724 138	597 507
Kortsiktig gjeld	512 877	562 187
Sum gjeld og egenkapital	2 075 835	2 074 761
NØKKELTALL		
Lønnskostnader som andel av totale driftskostnader	59 %	58 %
Resultatgrad (driftsresultat / driftsinntekter)	6 %	6 %
Likviditetsgrad (omløpsmidler/kortsiktig gjeld)	0,92	0,81
Arbeidskapital (omløpsmidler- kortsiktig gjeld)	-43 062	-108 191
Egenkapitalandel (egenkapital i % av totalkapital)	40 %	44 %
Gearing (kortsiktig gjeld/egenkapital)	0,61	0,62
Statstilskudd fra KD som andel av totale driftsinntekter	22 %	22 %
Studie- og eksamensavgifter som andel av totale driftsinntekter	69 %	68 %
Andre bidrags- og oppdragsinnt. som andel av totale driftsinntekter	6 %	7 %

Note 12 – Egenkapital NOK 1.000	Egenkapital pr. 01.01.2020		Endringer i egenkapitalen i 2020		Egenkapital pr. 31.12.2020		
	Akk.	Annen	Akk.	Annen	Akk.	Annen	Hele virksomheten
Selskapskapital	1 300	-	-	-	1 300	-	1 300
Overkursfond	-	-	-	-	-	-	-
Annen innskutt egenkapital	-	-	-	-	-	-	-
Bundet egenkapital	23 872	-	-474	-	23 397	-	23 397
Annen opptjent egenkapital	886 417	-	-72 294	-	814 123	-	814 123
Sum	911 588	-	-72 768	-	838 820	-	838 820

Note 30 – EU-finansierte prosjekter NOK 1.000	Prosjektets kortnavn (hos EU)	Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	Tilskudd fra EUs randsone- program	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	3D-In-Macro	939	-	-	939	Nei
Mobilising the Arts for an Inclusive Digital Transformation - Artsformaton	Artsformation	728	-	-	728	Ja
Revisioning the Fiscal EU: Fair, Sustainable and Coordinated Tax and Social Policies	FairTax	-17	-	-	-17	Nei
Sum		1 650	-	-	1 650	

Note 32 - Datagrunnlaget for indikatorer i finansieringssystemet		
	2020	2019
Tilskudd fra EUs rammeprogram for forskning	1 650	100
Tilskudd fra EU til undervisning og andre formål	-	-
Sum tilskudd fra EU rammeprogram for forskning og andre formål	1 650	100
Tilskudd fra Norges forskningsråd - NFR	16 462	20 468
Tilskudd fra regionale forskningsfond - RFF	-	-
Sum tilskudd fra NFR og RFF	16 462	20 468
Tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)		
- diverse bidragsinntekter	-	-
- tilskudd fra statlige etater	-	-
- oppdragsinntekter	92 909	111 313
Sum tilskudd fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet	92 909	111 313