



# **Handelshøyskolen BI**

## **Rapport og planer 2013-2014**

Oslo 15/03 2014

## INNHALDSFORTEGNELSE

1.	Innledning.....	3
1.1.	Om Handelshøyskolen BI.....	3
1.2.	BI's ledelse.....	3
1.3.	Høydepunkter fra 2013 .....	4
2.	Resultatrapportering for 2013 .....	5
2.1.	Rapportering på mål .....	5
2.1.1.	Sektormål 1 .....	5
2.1.2.	Sektormål 2 .....	7
2.1.3.	Sektormål 3 .....	8
2.1.4.	Sektormål 4 .....	13
2.2.	Annen rapportering.....	15
2.2.1.	Universell tilrettelegging.....	15
2.2.2.	Studentkapasitet .....	15
2.2.3.	Likestilling .....	16
2.2.4.	Økonomisk situasjon .....	17
2.2.5.	Internkontroll.....	18
2.2.6.	Økonomisk stresstest.....	19
2.2.7.	Samfunnssikkerhet og beredskap .....	20
2.2.8.	Evalueringer og akkreditering .....	22
2.3.	Kommentarer til data rapportert til DBH .....	23
2.3.1.	Endring i antall 60 studiepoengsenheter på mer enn 5 % innenfor en finansieringskategori .....	23
2.3.2.	Studieprogrammer med 20 % endring i studiepoengproduksjonen .....	23
2.3.3.	Endring på mer enn 20 % utvekslingsstudenter .....	23
2.3.4.	Endring i EU-midler på mer enn 20 % .....	24
2.3.5.	Endring i NFR-midler på mer enn 20 % .....	24
3.	Planer for 2014.....	25
3.1.	Strategisk grunnlag .....	25
3.1.1.	Et konsolideringsår.....	25
3.2.	Planer for 2014 .....	27
3.2.1.	Økonomisk fundament .....	27
3.2.2.	Læringsmiljø .....	28
3.2.3.	Faglig spissing.....	29
3.2.4.	Studier på internasjonalt toppnivå.....	30
3.2.5.	Kjøp av D-blokka .....	31
3.2.6.	Budsjettmessige høydepunkt.....	32
3.3.	Budsjett for 2014 .....	33

# 1. Innledning

Handelshøyskolen BI oversender med dette Rapport og Planer (2013-2014). Rapport og Planer er utarbeidet i henhold til departementets krav. Dette innebærer at dokumentet er strukturert etter de sektormål og virksomhetsmål departementet kommuniserte i tilskuddsbrevet. I tråd med departementets signaler har vi vektlagt de forhold som vi mener er mest relevant i forhold til den virksomhet BI driver og det samfunnsoppdraget BI har.

Årsrapport og endelig regnskap vil bli oversendt innen fristen 1. juli 2014.

I henhold til departementets krav er informasjon registrert hos DBH. Tabellene er ikke inkludert i dette dokumentet. Søker- og opptaksinformasjon, registrerte studenter og ferdige kandidater, samt studiepoengsproduksjon og utvekslingsstudenter kommenteres i kapittel 2.3.

Handelshøyskolen BI rapporterer i dette dokumentet status på nasjonale sektormål og utviklingen på egne, relevante virksomhetsmål.

## 1.1. *Om Handelshøyskolen BI*

Handelshøyskolen BI er en selveiende stiftelse av allmenn interesse.

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 brukerne og samfunnet for øvrig.

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

Handelshøyskolen BI er akkreditert av NOKUT som en privat vitenskapelig høyskole. Videre er BI tildelt en femårig EQUIS-akkreditering og i løpet av 2013 ble BI akkreditert av AMBA

## 1.2. *BIs ledelse*

BIs ledergruppe utgjøres av rektor og lederne for Studiekvalitet (prorektor), Forskning og fagressurser (viserektor), Heltids Bachelor og MSC, Executive, samt stabsenhetene Strategisk økonomistyring, Personal og organisasjon og Kommunikasjon og samfunnskontakt. Ledergruppen har ingen formell, statuttforankret status, men fungerer som et sentralt forum for informasjonsutveksling mellom BIs toppledere og som en premissleverandør og rådgiver for rektor.

Samordning mellom ansvarsenhetene skjer dels gjennom ledergruppens ukentlige møter, og dels gjennom det daglige samarbeidet i organisasjonen. Utover de faglige kvalitetskrav som er ufravikelige, finner det sted en tilpasning mellom ulike faglige,

administrative og markedsmessige hensyn i det daglige arbeidet. Organisasjonsmodellen stiller dermed betydelige krav til et horisontalt uformelt samarbeid. Dette skjer blant annet gjennom utstrakt bruk av prosjekter og arbeidsgrupper på tvers av virksomheten.

Rektors åremål utløper 31. juli 2014. Ny rektor, Inge Jan Henjesand, ble tilsatt av styret i februar 2014. Vedkommende vil selv rekruttere viserektor og prorektor innen oppstart av vervet 1. august 2014.

### **1.3. Høydepunkter fra 2013**

2013 var et begivenhetsrikt og godt år for Handelshøyskolen BI. Blant høydepunktene kan nevnes:

- BI oppnådde som eneste norske skole akkreditering i The Association of MBAs (AMBA)
- BI gjorde et byks på den årlige skolerangeringen til Financial Times. Med 44. plass klatret BI hele 18 plasser og ble med dette den høyest rangerte handelshøyskolen i Norge
- En fulldigitalisert søke- og opptaksprosess er ferdig utviklet
- Digitale hjemmeeksamener gjennomføres i større skala og digitale skoleeksamener piloteres
- BI-disputas nummer 100 ble gjennomført
- Campus Nydalen ble reakkreditert som Miljøfyrtårn. Vinteren 2014 er samtlige av BIs studiesteder akkreditert som Miljøfyrtårn
- BI leverer regnskapsmessige resultater i tråd med styrets krav og forventninger

## 2. Resultatrapportering for 2013

### 2.1. Rapportering på mål

#### 2.1.1. Sektormål 1

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

Handelshøyskolen BIs visjon er å plassere oss blant de ledende handelshøyskoler i Europa. Dette krever blant annet at den utdanning BI gir er av høy internasjonal kvalitet og at den gir våre kandidater en relevant faglig tyngde som er etterspurt av næringslivet og samfunnet for øvrig.

Handelshøyskolen BI har en klar og uttalt strategi for utvikling av fagporteføljen. Som en studentfinansiert handelshøyskole er det to kriterier som er vesentlig i denne strategien:

- Studie- og kursporteføljen skal tydelig defineres som handelshøyskolefag innenfor områdene Økonomi, Markedsføring, Ledelse og Administrasjon
- Studie- og kursporteføljen skal ha en markedsmessig berettigelse og selvstendig økonomisk bæreevne

BIs åtte institutter har ansvaret for utvikling og vedlikehold av kurs og programmer som gis på de forskjellige studieretningene. Kursene blir kontinuerlig utviklet og videreutviklet i tråd med fagets utvikling, studentenes forutsetninger og arbeidslivets behov. Alle faglige – både faste og engasjerte i deltidsstillinger og timeforelesere skal knyttes til ett av disse instituttene. Handelshøyskolen BIs strategi fastslår at utviklingen av fagmiljøene særlig skal konsentreres rundt fagområdene Marketing, Strategy, Organisational behaviour, Business economics and business law, Finance and Economics.

Programporteføljen dekker alle programområder fra bachelor til Phd og executive, og hvert programområde er under faglig ledelse av en Dean. Deanen har det overordnede ansvaret for den faglige og pedagogiske kvaliteten på programmene og rapporterer til prorektor. Alle studier og programmer som tilbys har en Associate Dean. Vedkommende har ansvar for at studiet holder et høyt faglig og pedagogisk nivå og gjennomføres på en god måte. Siden det bak de aller fleste programmene står flere enn ett fagmiljø, har Associate Dean en viktig faglig koordineringsrolle.

BI LearningLab er et kompetansesenter for pedagogikk og bruk av digitale læringsressurser og har en støtte-, rådgivnings- og opplæringsfunksjon overfor faglig stab og programområdene. Sentralt i senterets mandat står realiseringen av BIs strategi for 2010-2014 om å styrke satsningen på et IKT-basert læringsmiljø. Handelshøyskolen BI har startet et stort arbeide med å digitalisere administrative og pedagogiske prosesser. Blended learning, hvor studenter og faglige interagerer på forskjellige arenaer og plattformer og Flipped Classroom er bare to av de nye begrepene som preger våre nye undervisningsprosesser. I tillegg tilbys våre studenter et økende antall lyd- og filmspor for støtte i sin læring.

Innen masterstudiene har BI alltid opplevd en god gjennomstrømning og studiepoengsproduksjon. De siste årene har fullføring på normert studietid ligget mellom 60 og 80% og for fjoråret var det en liten nedgang i antall studenter som fullførte og fikk vitnemål i desember. Prorektor, som er ansvarlig for studiekvalitet, måles fortløpende på KPIer vedrørende tilfredsstillende progresjon. Som man kan se av tabellen under, er det variasjon studiene imellom, men en positiv utvikling i 2013 totalt.

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
422 Andel fullført på norm-tid												
4221 MSc in Business and Economics	100	80			100	74			100	87		
4222 MSc in Financial Economics	100	75			100	55			100	81		
4223 MSc in Strategic Marketing Management	100	92			100	88			100	83		
4224 MSc in Innovation and Entrepreneurship	100	78			100	77			100	55		
4226 MSc in Leadership and Org.Psych.	100	93			100	83			100	88		
4227 MSc in International Management	100	75			100	83			100	68		
4228 Master of Professional Accountancy	100	71			100	59			100	67		

Tilsvarende måles prorektor også på progresjon innenfor bachelorstudiene. Her er trenden noe negativ, da det 2013 var flere som ikke klarte progresjon til andreklasse. Styret ved Handelshøyskolen BI har pålagt administrasjonen å analysere progresjonsutfordringene og presentere tiltak for å motvirke trenden.

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
33 Progresjon												
331 Progresjons%												
3311 Bachelor 1. til 2. studieår	92	77			92	76			92	75		
3312 Bachelor 2. til 3. studieår	100	90			100	92			100	92		

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

I forbindelse med AACSB-akkreditering som BI forventer å oppnå innen første halvår 2014, har BI etablert et kvalitetssikret Assurance of Learning-system. Hensikten med dette er på en objektiv måte å definere læringsmål for ethvert kurs og program og så selvfølgelig å måle hvorvidt studentene tilfredsstiller kravene. Til slutt lukkes sirkelen ved at det etableres tilbakemeldingsprosedyrer og tiltaksplaner for eventuelt å korrigere der avvik er identifisert.

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

## 2.1.2. Sektormål 2

*De private høyskolene skal i tråd med sin egenart utføre forskning, kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid av høy internasjonal kvalitet*

Høy aktivitet innen både grunnforskning, anvendt forskning og utviklingsarbeid er nødvendig for å nå Bls visjon om å bli blant de ledende europeiske handelshøyskolene.

Handelshøyskolen BI har, på tross av gode finansielle resultater de siste årene, ikke kapasitet til å satse like sterkt på alle tilstedeværende fagområder. Av den grunn har BI uttalt eksplisitt i sin strategiske plan at 6 utvalgte fagområder skal prioriteres. Disse fagområdene er:

- Finans
- Markedsføring
- Foretaksøkonomi og forretningsjus
- Samfunnsøkonomi
- Organisational behaviour
- Strategi

Prioriteringen innebærer ekstra tilføring av midler for å ansette flere ledende faglige innenfor fagområdene. I tillegg innebærer prioriteringen forsterkede krav til forskningspublisering og undervisningsleveranser.

BI har etablert forskningssentre knyttet til instituttene for å ivareta kunnskapsutvikling innen utvalgte sektorer og/eller temaer. I alt 26 sentre er nå knyttet til instituttene.

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

Det er Viserektor i kraft av å være ansvarlig for forskning og fagressurser som måles på KPIene knyttet til dette området.

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

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
22 Faglig kompetanse												
223 Aktivitet ifht kompetansenivå												
2231 #publ.poeng/faglig												
22311 Vitenskaplige	1,00	1,03			1,00	1,07			1,00	1,05		
22312 Pedagogiske	0,20	0,11			0,20	0,20			0,20	0,04		
2232 Andel publ.poeng > 0												
22321 Vitenskaplige	100	59			100	57			100	54		
22322 Pedagogiske	100	13			100	29			100	8		
2233 Andel fgl ans i Corp/EMBA/ESP	50	31			50	24			50	21		
2234 #publ. i A-journaler	18	6			18	7			18	12		
2235 Andel fgl som fyller plikt	100	67			100	72			100	71		



Faglige medarbeidere i forskerstillinger og vitenskapelige stillinger skal i gjennomsnitt bidra med minst ett publiseringspoeng per år over en femårsperiode. Pedagogisk ansatte skal også bidra med publiseringer. BI har utarbeidet en egen poengskala for å måle og honorere dette.

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

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
22 Faglig kompetanse												
221 Kompetanse ifht AACSB												
2211 Andel KT gitt av PF	75,0	91,0			75,0	100,0			75,0	94,0		
2212 Andel KT gitt av AQ	50,0	67,0			50,0	69,0			50,0	67,0		
2213 Andel KT gitt av AQ+PQ	90,0	84,0			90,0	94,0			90,0	91,0		

Trenden har vært noe negativ, men er fortsatt godt innenfor rammen av det akseptable. Handelshøyskolen BI er av den oppfatning at våre studenter får et bedre undervisningsprodukt om de eksponeres for internasjonalt erfarne faglige. Av den grunn måles viserektor direkte på grad av internasjonalisering i fagstaben:

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
222 Internasjonalisering												
2221 Andel intern.faculty	22	18			22	20			22	29		
2222 Utveksling faculty	20	14			20	20			20	21		
2223 Innveksling faculty	20	18			20	16			20	18		
2224 Delt i int forskn.prosj.	30	35			30	34			30	40		
2225 #utenl II'ere	12	5			12	12			12	13		

Andel faglige ansatte med utenlandsk statsborgerskap har økt fra 18 til 29 % de siste tre årene. Det er BI meget godt fornøyd med.

### 2.1.3. Sektormål 3

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

Handelshøyskolen BI legger stor vekt på allmenn- og brukerrettet forskningskommunikasjon og vil med det bidra til en bedre praksis i privat og offentlig virksomhet, både nasjonalt og internasjonalt. BIs formidling skal kjennetegnes av høy kvalitet både i innhold og utførelse. God bruker- og allmennrettet forskningskommunikasjon bygger bro



mellom faglig styrke og relevans. BI har som institusjon ansvar for å motivere, dyktiggjøre og legge forholdene til rette for at BIs faglige ansatte sprer kunnskap om resultater av sin forskning til brukere og allmennheten og aktivt deltar i samfunnsdebatten med forskningsbasert kunnskap.

BIs faglige medarbeidere og etter hvert også studenter er godt synlige i medielandskapet, og var til stede i en eller flere mediekkanaler de fleste av årets dager som forfattere av kronikker og debattinnlegg i dagspressen og gjennom faglige bidrag i alle typer massemedier. BI arrangerer jevnlig praktiske skriveverksted for å stimulere faglige ansatte til å delta i samfunnsdebatten med FoU-baserte kronikker og debattinnlegg. BI tilbyr også løpende skrivecoaching (skrivelos) til sine faglige medarbeidere. BI arrangerer kronikkurs for studenter for å stimulere til å formidle resultater fra bachelor- og masteroppgaver.

Alle doktorgradsstipendiater får i forkant av disputas personlig oppfølging med sikte på å presentere hovedfunn og praktiske anvendelser av doktorgradsprosjekter. Som hovedprinsipp blir doktorgradsavhandlinger lagt ut på BIs nettsider til fri nedlastning. Rapportene kan også bestilles i trykket versjon.

BI har etablert en egen portal for formidling av forskningsresultater BI Business Review. Her publiseres både populærvitenskapelig formater og mer tyngre faglige tekster. Fra oppstart i juni 2012 har det blitt publisert 1,1 saker i snitt hver arbeidsdag i portalen.

Forskning.no publiserte i 2013 21 artikler i samarbeid med Handelshøyskolen BI.

BI arrangerer et stort antall brukerrettede konferanser gjennom enheten BI Kompetanseforum, enhet for forskningskommunikasjon og de enkelte forskningsinstitutter og forskningssentre. På konferanser og møteplasser rettet mot brukere, legger BI vekt på å kunne presentere ny forskningsbasert kunnskap.

Synlighet i media og positivt omdømmearbeid har alltid vært sentralt for Handelshøyskolen BI. Institusjonen måler tilfredsstillende omdømmebygging gjennom fire ulike parametre. Trafikk på nettsiden [www.bi.no](http://www.bi.no) og [www.bi.edu](http://www.bi.edu) måles kontinuerlig, både unike brukere, tid benyttet på sidene og antall klikk gjennomført. Videre måles antall medieoppslag nasjonal og internasjonalt i sentrale medier.

I tillegg er det satt mål for økning i trafikk i ulike sosiale medier som Facebook, Twitter og LinkedIn og ikke minst innenfor området for ulike faglige blogger. Tilslutt gjennomfører institusjonen årlig en rekke ulike tredjepartsmålinger for å få en vurdering utenifra. Disse undersøkelsene evaluerer både generelt omdømme, omdømme i forhold til konkurrenter og organisasjonens aktivitet overfor journalister og media.

Direktør for kommunikasjon og samfunnskontakt er ansvarlig for KPlene, men det er selvfølgelig de enkelte områder i organisasjonen som leverer de enkelte oppslagene.

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
<b>1 Økonomi og verdier</b>												
12 Tilfredsstillende omdømme												
121 BI i media												
1211 #positive oppsl på KSP nasj	60	70			60	75			60	90		
1212 #medieoppsl på KSP intnasj	20	20			20	28			20	32		
1213 #negative oppsl på KSP nasj									5	14		
122 BI.no + @BI												
1221 Antall brukere	1,68	1,70			1,68	1,80			1,68	1,77		
123 Trafikk fra sosiale medier												
1231 Facebook	5,0	8,1			5,0	12,8			550	452		
1232 Twitter	2,5	3,4			2,5	5,2			5,0	4,0		
1233 LinkedIn	5,0	7,5			5,0	12,4			5,0	2,5		
1234 Fgl. bloggere	11	11			13	12			13	16		
1235 YouTube									146	177		
1236 Instagram									1 360	1 900		
124 Omdømmeverdier												
1241 RepTrak - Score	80,0	71,3			80,0	73,0			80,0	74,3		
1242 RepTrak - BI vs NHH	0,0	-8,6			0,0	-6,7			0,0	-1,9		
1243 Universum - Omdømme	80,0	74,0			80,0	66,0						
1244 Universum - Næringslivskontakt	95,0	90,0			95,0	86,0						
1245 Aalund - Image - Score	7,5	7,2			7,5	7,6			7,5	7,3		
1246 Aalund - Administrativ ledelse - Score	7,5	7,5			7,5	7,6			7,5	7,2		
1247 Aalund - Top of mind - Score	1	2			1	3			1	2		

Selv om BIs faglige medarbeidere har et omfattende internasjonalt samarbeid, har BI i liten grad hatt støtte fra EUs rammeprogrammer for forskning. BI har ambisjon om å oppnå mer støtte fra 7. rammeprogram. BI deltar på administrativ side i et uformelt nettverk av høyskoler i Østlandsområdet for å styrke kunnskap og kompetanse om EU-forskningen.

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

BI har valgt å organisere den eksternt finansierte forskningen som en integrert del av instituttens virksomhet. Begrunnelsen er ønsket om å se eksternt finansiert forskning i sammenheng med forskningen som gjøres som del av kjernevirksomheten. Dette gir et godt grunnlag for en forskningsbasert undervisning som er fundert på teori og som er relevant. Den eksternt finansierte forskningen skal, i tillegg til å bidra med kunnskap og innsikt for oppdragsgiver, også gi kompetanseutvikling for enkeltpersoner og forskergrupper. BI mener derfor det er fornuftig å fokusere den eksternt finansierte forskningen til fag- og problemområder som utfyller forskningen som ellers gjøres. Omfanget av den eksternt finansierte forskning har vært stabilt de siste årene og bidrag fra andre enn EU og NFR utgjorde omtrent 14 millioner kroner i 2013.

Viserektor blir målt på KPIer knyttet til akquisisjon av eksterne forskningsprosjekter:

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
32 Akquisisjon forskningsprosjekter												
321 Hit rate NFR-prosjekter	25	17			25	18			25	23		
322 #EU-prosjekter	4	0			4	0			4	0		

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

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
4 Leveranser												
42 Kundequalitet												
423 Riktige kunder												
4231 Andel kontrverdi m/topp100-bedrifter	65	59			65	67			65	70		
4232 #topplederprogrammer	15	8			15	17			15	25		
43 Internasjonalisering												
433 #kontr m/N sel m/int virksomhet	15	17			15	15			15	34		
434 #kont m/int eide selsk m/prog.gj.før u N	8	13			8	3			8	5		

Grunnet svært ulike forretningsmodeller kan det være en utfordring for BI å samarbeide tett med offentlige utdanningsinstitusjoner. BIs nødvendighet av å kreve studieavgifter og andre skolers manglende mulighet til å kreve dette, vanskeliggjør i visse tilfeller samarbeid i kurs- og studiegjennomføringer.

På tross av utfordringene, finnes en rekke gode eksempler på deling av ressurser for felles nytte og for studentenes beste:

- NTNU og Handelshøyskolen BI i fellesskap undertegnet i 2013 en større etter- og videreutdanningsavtale med Statoil.
- Partnerforum er et samarbeid mellom Universitetet i Oslo, Handelshøyskolen BI og statlig forvaltning. Forumet består av 22 partnere som lager møteplasser for formidling, utveksling og utvikling av ny kunnskap relevant for statsforvaltningen
- Norsk senter for prosjektledelse (NSP) er en nasjonal arena for forskning, utveksling av erfaringer og bygging av nettverk innenfor prosjektledelse.
  - Senteret er et samarbeid mellom forsknings- og utdanningsvirksomheter og norsk næringsliv og forvaltning. Det akademiske miljøet består av NTNU, Handelshøyskolen BI og SINTEF Teknologiledelse. Næringslivspartnerne er Statoil, Norsk Hydro, Telenor, Forsvaret og Statsbygg, samt 18 virksomheter som er medlemmer. Senteret ledes av senterleder professor Bjørn Andersen, NTNU og assisterende senterleder professor Erling S. Andersen, Handelshøyskolen BI.
- Doktorgradsstudiet innenfor Economics leveres i samarbeid med Universitetet i Oslo.
- BI er en av flere samarbeidende institusjoner i Gründerskolen

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

Prorektor, som ansvarlig for studiekvalitet, måles på graden av gode internshipavtaler:

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
4 Leveranser	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
41 Produktkvalitet												
413 #internship-avtaler (topp200)												
4131 #MSc-stud i internship	100	6			100	23			100	16		
4132 #bedrifter med internshipavtale	10	3			10	8			20	11		

Bedrifter og studenter er meget godt fornøyd med ordningen, menn overraskende er det vanskelig å rekruttere gode studenter til ordningene.

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

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

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

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

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

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

BI Nettstudier er Norges største tilbyder av nettbasert utdanning innen økonomisk-administrative fagområder. Studier og kurs via BI Nettstudier, gir mulighet til å kombinere utdanning med jobb og familie i en travel hverdag. Det faglige innholdet i studiene, læringsmål, emner, pensum og eksamen er det samme som ved fulltidsstudiene. Vitnemålet er selvsagt også det samme. Forskjellen er undervisningsformen. Nettstudier er en fleksibel metode som gjør det mulig å studere når man vil og hvor man vil, i det tempo man vil – tilpasset sin livssituasjon.

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

#### 2.1.4. Sektormål 4

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

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

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

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
<b>1 Økonomi og verdier</b>												
11 Tilfredsstillende økonomi												
111 Lønnsomhet												
1111 Resultatmargin	5,0	8,3			5,0	8,5			5,0	5,0		
112 Likviditet												
1121 Kontantstrøm	0	51			0	49			0	15		
113 Soliditet												
1131 Rentebetalingssevne	7,5	3,9			7,5	3,9			7,5	4,1		
1132 Egenkapitalandel	15	17			15	17			15	29		

Både egenkapital og finansieringssituasjonen er meget tilfredsstillende ved utgangen av 2013 og BI har av den grunn betydelig evne til å reinvestere i et enda bedre studie- og læringsmiljø.

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

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
22 Faglig kompetanse												
224 Attraktivitet												
2241 Markedsføring												
22411 Hit Rate	90	100			90	100			90	100		
22412 Faglige ratinger	Δ+	0			Δ+	0			Δ+	0		
22413 #A-artikler	3	0			3	3			3	2		
2242 Strategi												
22421 Hit Rate	90	0			90	50			90	66		
22422 Faglige ratinger	Δ+	0			Δ+	0			Δ+	0		
22423 #A-artikler	3	1			3	1			3	1		
2243 Organizational behaviour												
22431 Hit Rate	90	86			90	88			90	90		
22432 Faglige ratinger	Δ+	0			Δ+	0			Δ+	0		
22433 #A-artikler	3	1			3	1			3	4		
2244 Foretaksøkonomi og forretningsjus												
22441 Hit Rate	90	67			90	88			90	90		
22442 Faglige ratinger	Δ+	1			Δ+	0			Δ+	0		
22443 #A-artikler	3	1			3	0			3	1		
2245 Finans												
22451 Hit Rate	90	100			90	100			90	100		
22452 Faglige ratinger	Δ+	1			Δ+	0			Δ+	0		
22453 #A-artikler	3	1			3	2			3	3		
2246 Samfunnsøkonomi												
22461 Hit Rate	90	43			90	50			90	60		
22462 Faglige ratinger	Δ+	0			Δ+	0			Δ+	0		
22463 #A-artikler	3	2			3	0			3	0		

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

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

KPI	4. kvartal 2011 (mp: januar)				4. kvartal 2012 (mp: januar)				4. kvartal 2013 (mp: januar)			
	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend	TV	AV	Score	Trend
3 Prosesser												
344 Faglig kompetanse												
3441 Rekrutteringsplan	1	0			1	1			1	1		
3442 Utviklingsplan	1	0			1	0			1	0		
3443 Belønningsspolitikk	1	1			1	1			1	1		
3444 Rekrutteringsprosess									1	1		
3445 Utviklingsprosess									1	1		

Handelshøyskolen BI bruker store midler for å effektivisere og forbedre studenters og administrasjonens skolehverdag gjennom digitalisering av prosesser og leveranser. I den forbindelse har BI gjennom flere år og gjentatte ganger kontaktet Samordna Opptak for å kunne få tilgang til Vitnemålsdatabasen. Tilgang til denne databasen vil meget tydelig effektivisere høyskolens drift og forbedre kvaliteten i opptaksprosessen og BI har av den grunn selv ønsket å dekke eventuelle utviklingskostnader. Av uvisse årsaker opplever BI at administrasjonen ved Samordna Opptak, med varierende argumentasjon, nekter BI tilgang. For Handelshøyskolen BI oppleves dette som konkurransevridende og ikke i tråd med Kunnskapsdepartementets anmodning om effektiv forvaltning og samarbeid på tvers av sektoren.



## **2.2.      *Annen rapportering***

### **2.2.1. Universell tilrettelegging**

Handelshøyskolen BI sine skolebygg er universelt utformet. Hvert år gjennomfører Læringsmiljøutvalget LMU vurderinger av blant annet det fysiske læringsmiljøet ved BIs studiesteder. Grunnet moderne bygningsmasse og et aktivt forhold til tilrettelegging, er det ikke rapportert inn avvik som skyldes mangel på tilrettelegging.

For studenter med midlertidig eller varig funksjonsnedsettelse, kan det være behov for individuell fysisk eller pedagogisk tilrettelegging. Studentpartner har ansvaret for at rammene rundt studiene er gode. I det ligger blant annet ansvaret for at våre studenter opplever et godt fysisk- og psykososialt læringsmiljø. Studenter ved BI som trenger tilrettelegging, henstilles til å ta kontakt med Studentpartner for mer informasjon om hvilke muligheter som foreligger. Studentpartner er behjelpelig med blant annet:

- vurdering og iverksetting av tiltak vedrørende tilgjengelighet i bygg og lokaler
- koordinering av fysisk / pedagogisk tilrettelegging
- tilrettelegging av eksamen - og studiesituasjoner etter behov
- tilrettelegging for utredning av lese- og skrivevansker
- bistand med søknad om eventuelle hjelpemidler, lese- og skrivehjelp, tolketjeneste, assistent mm

Alle undervisningsrom er utstyrt med 2 projektorer, programlyd, PC, VHS/DVD, elektronisk overhead samt skjerm- og lydtilkobling for bærbar PC. Auditoriene har i tillegg installert et taleanlegg som er koblet til en teleslynge. Taleanlegget er utstyrt med en fast mikrofon på talerstolen og to trådløse hodebøylemikrofoner på kateteret.

### **2.2.2. Studentkapasitet**

Styret ved Handelshøyskolen BI besluttet på styremøte 13. desember 2012 å legge ned heltidsstudiene ved studiestedene Kristiansand og Drammen. Disse studiestedene har lenge slitt med å sikre et faglig og økonomisk forsvarlig antall med heltids bachelorstudenter. Nedleggelsen skjer gradvis ved at det ikke tas opp studenter til heltidsstudier ved disse studiestedene fra og med høsten 2013. De studentene som er i et studieløp skal kunne gjennomføre studiene på en tilfredsstillende og faglig forsvarlig måte. Her har BI en god dialog med studentforeningene ved skolene.

Handelshøyskolen BI har god kapasitet til å ta opp relevante søkere. Både i Bergen, Oslo og Stavanger er det god fysisk kapasitet og ved vår skole i Trondheim er det nå utvidet kapasitet, så også dette studiestedet har kapasitet til å ta i mot flere studenter.

Som en følge av styrevedtaket om å legge ned aktiviteten i Drammen og Kristiansand, har styret pålagt BI å utvide og forsterke leveranseevnen ved de gjenværende studiestedene. Dette innebærer både en investering i fysisk kapasitet og studiemiljø, men aller mest en faglig opprustning ved ytterligere ansettelser. Dette medfører at den totale kapasiteten for å ta imot studenter ved Handelshøyskolen BI skal øke selv med drift ved færre studiesteder.



Ved årsskifte 2013/2014 overtok Handelshøyskolen BI den såkalte D-blokka i bygningsmassen som utgjør Campus Nydalen. Med denne utvidelsen øker BI sin kapasitet til å ta i mot flere studenter da dette arealet vil muliggjøre for ytterligere lese- og gruppearbeidsplasser.

### 2.2.3. Likestilling

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

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

Ved utgangen av 2013 utgjorde kvinner i overkant av 28 prosent av totale faglige årsverk på BI. Andelen kvinnelig professorer er i 2013 21 %, opp fra 10 % i 2007. Styret har per 31. desember 2013 en kvinneandel på 50 prosent, mens kvinneandelen i Kollegiet er på 29 prosent. Sammensetningen av Kollegiet er endret i den aktuelle perioden og har i dag flere faste medlemmer som deltar i kraft av å inneha en bestemt stilling. Endringer i valgreglementet for å sikre kjønnsbalanse har dermed ikke fått like store utslag for Kollegiet som for Styret.

Virkemidler i perioden har inkludert:

- Kvalifiseringsstipend for kvinner (støtte til kvinner i konkrete kvalifiseringsløp mot professor)
- Påskjønnelse til institutter som klarer å kvalifisere eller ansetter kvinnelige professorer
- Støtte til kvinnenettverk blant faglige kvinner på BI
- Deltakelse i Female Future program (NHOs program for å kvalifisere kvinner til styreverv og lederstillinger)
- Deltakelse på UHRs lederutviklingsprogram for kvinnelig faglig leder.
- I 2008 vedtok styret endringer i BIs valgreglementer for å sikre kjønnsbalanse i Styret og Kollegiet ved nominasjon og valg av interne og eksterne representanter.

Kvinner har i dag høyere gjennomsnittslønn enn menn i samtlige vitenskapelige og pedagogiske stillingskategorier, med unntak av professor og postdoktor. Lønnsutviklingen til kvinner i faglige stillinger har de siste fem årene vært større enn for menn. Den eneste signifikante kjønnsrelaterte lønnsforskjellen finner vi blant kvinnelige professorer. Denne gruppen tjener gjennomsnittlig cirka syv prosent mindre enn sine mannlige kolleger, noe som i første rekke skyldes at det er høyere ansiennitet og alder blant mannlige professorer. Lønnsutviklingen til kvinnelige professorer har de siste fem årene vært større enn blant mannlige professorer.

Blant administrative stillinger er det bare observert signifikante kjønnsrelaterte lønnsforskjeller i lederstillinger. Kvinnelige ledere tjener i gjennomsnitt lavere enn sine mannlige kolleger. Dette skyldes dels at gjennomsnittslønn blant ledere i forretningsområdet er høyere enn i stabs- og administrative støttefunksjoner der hovedtyngden av kvinner befinner seg. Mannlige administrative ledere har også gjennomsnittlig høyere alder og lengre ansiennitet.

Virkemidler i perioden har inkludert:

- Vedtak i 2008 om å gi alle i svangerskapspermisjon gjennomsnittlig ramme ved individuelle prestasjonsbaserte lønnsreguleringer.
- Ekstraordinær lønnsregulering for kvinnelige direktører i 2008.
- Årlig rapportering og analyse av lønn og lønnsutvikling for kvinner og menn i samtlige stillingskategorier ved BI.

<b>1. Styrende organer og utvalgte lederstillinger/Governing bodies and selected management positions</b>		
	<b>2013</b>	<b>2007</b>
Styret/Board	62,5 % (5 av 8)	13 % (1 av 8)
Kollegiet/Senate	29 % (4 av 14)	36 % (5 av 14)
Toppledergruppen/Top Management	25 % (2 av 8)	17 % (1 av 7)
Instituttledere/Department Heads	50 % (4 av 8)	0 %
Deaner/Deans	0 %	0 %
Associate Deans	41 %	23 %
Direktører/Directors	58 %	35 %
<b>2. Faglige stillinger/Faculty positions</b>		
	<b>2013</b>	<b>2007</b>
Alle faglige stillinger/All faculty positions eks stipendiat	24 % (71)	22 % (64)
Alle faglige stillinger/All faculty positions inkl stipendiat	28 % (97)	26 % (84)
Professorer/Professors (eksl 2'ere)	21 % (17)	10 % (7)
Førsteamanuensis/Associate Professors	25 % (23)	29 % (25)
Postdoktor/Assistant Professors	42 % (9)	N/A
Førstelektor	13 % (3)	16 % (5)
Høyskolelektor	25 % (14)	22 % (16)
Doktorgradsstipendiat/PHD students	49 % (28)	54 % (20)
<b>3. Administrative stillinger/ Administrative positions</b>		
	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Alle administrative stillinger/All administrative positions	70 %	67 %
Kategori 6	52 %	43 %
Kategori 5	66 %	60 %
Kategori 4	71 %	72 %
Kategori 3	73 %	74 %
Kategori 2	74 %	74 %
*) BI endret i 2010 administrativ stillingsstruktur, så sammenleggbare tall fra 2007 finnes ikke.		

#### 2.2.4. Økonomisk situasjon

Handelshøyskolen BIs økonomiske situasjon er god. Det foreløpige regnskapet for 2013 viser en total omsetning på 1,4 milliarder norske kroner og et årsresultat etter skatt på

omtrent 73 millioner. Stiftelsens egenkapital ved utgangen av 2013 var omtrent 550 millioner kroner.

Handelshøyskolen BIs styre har gitt administrasjonen signaler om at en løpende resultatmargin på omlag 5 % er tilstrekkelig for å gi høyskolen en økonomisk trygghet mot mulig reduserte studentopptak i fremtiden. Resultatet for 2013 er i så måte i tråd styrets forventninger.

Likviditetsmessig har BI en god, kontrollert situasjon.

Styret og administrasjonen er samstemt om at utvikling av fysisk læringsmiljø, styrking av akademisk kapasitet og investering i fremtidsrettet undervisningsteknologi er prioriterte satsningsområder. Disse områdene vil bli tilgodesett med vesentlige investeringer de kommende årene

### **2.2.5. Internkontroll**

Å sikre god internkontroll er styrets ansvar. Hvert år blir styret forelagt resultater av vår eksterne revisors (Ernst & Young) gjennomgang av både kvaliteten i vårt regnskap og *våre interne prosesser og kontrollrutiner*. Avhengig av revisors rapport, gir styret administrasjonen krav om endringer eller forbedringer. Våren 2014 påpekte ekstern revisor ingen punkter.

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

Tilknyttet den sentrale økonomifunksjonen har vi kontrollere med følgende ansvarsområder:

- personal- og lønnsrelaterte forhold
- individ-, etter- og videreutdannings- og bedriftsmarkedet
- forskningsprosjekter og sponsorater

Tilknyttet viserektors ansvarsområde, fagressurser og forskning, har vi kontrollere med følgende ansvarsområder:

- faglig bemanning og ressursallokering
- faglig pliktavregning
- forskningsprosjekter
- forskningspublisering

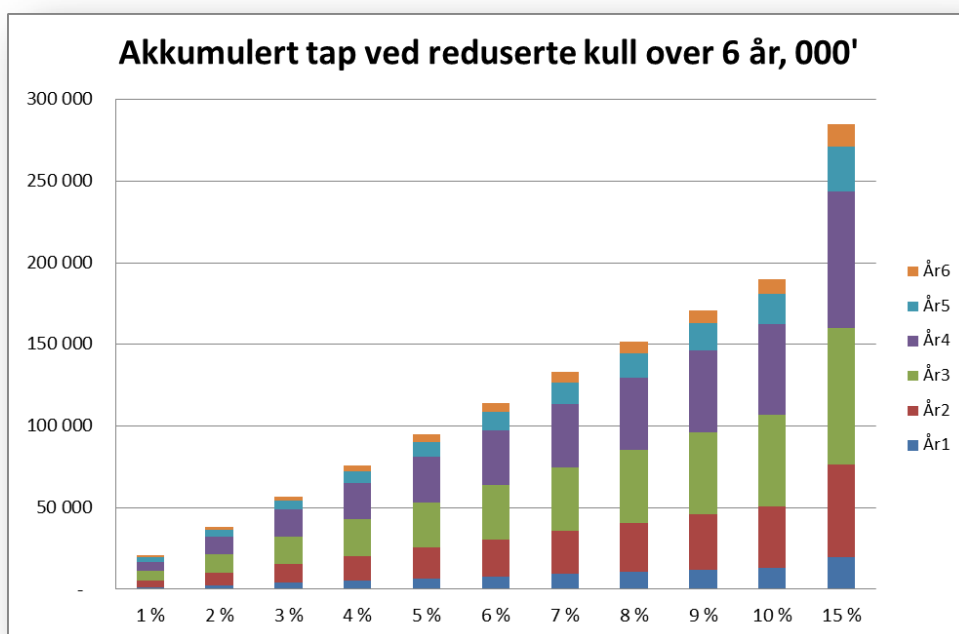
Controllerne har som oppgave å etterse at linjeorganisasjonen etterlever etablerte standarder, prosedyrer og krav, samt å påpeke områder der behovet for å etablere eller forbedre slike standarder er tilstede.

### 2.2.6. Økonomisk stresstest

Som et ledd i BIs internkontroll og risikostyring, utarbeider administrasjonen hvert år en stresstest av Handelshøyskolen BIs budsjett. BIs økonomi er preget av langsomt bevegelige størrelser, men BIs økonomi er sensitiv overfor endringer i opptaket.

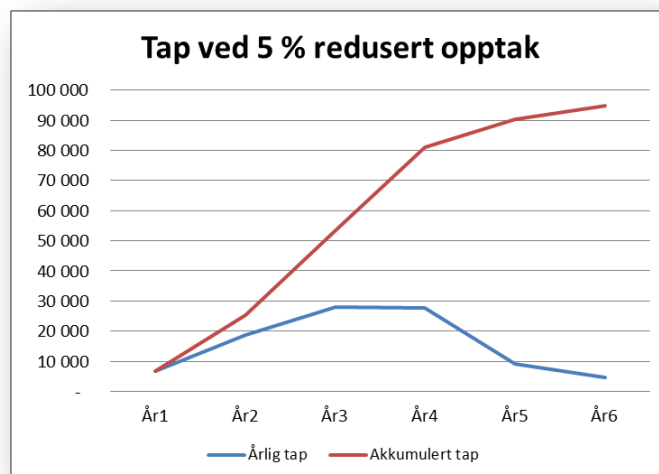
I tabellene og grafene under har administrasjonen foretatt en stresstest basert på budsjettet for 2014.

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

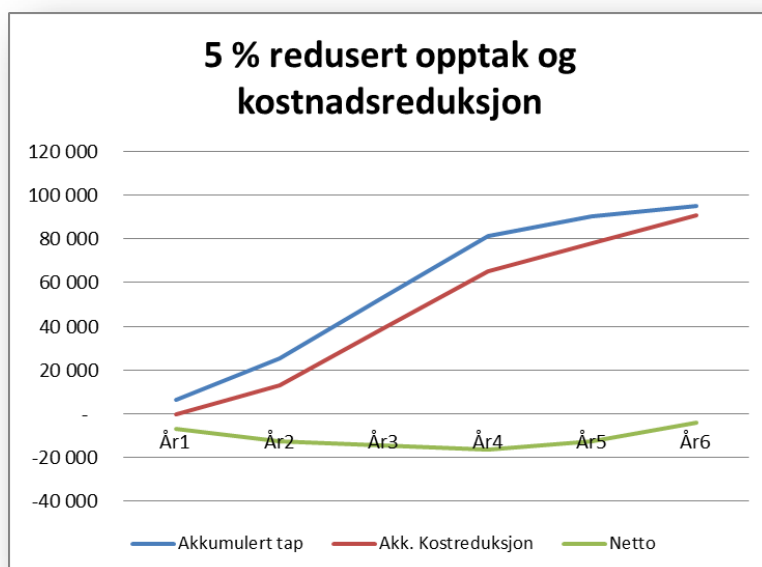


Grafen viser tydelig at de akkumulerte tapene som en konsekvens av 3 års redusert studentopptak, er betydelige. Ved 3 % reduksjon i studentopptak vil BI tape 57 mNOK over 6 år, hvis ikke kostnader reduseres som en konsekvens av aktivitetsreduksjonen. For 10 % og 15 % reduksjon over samme periode, vil tapene være henholdsvis 190 mNOK og 285 mNOK.

Videre viser grafen under, med eksempel på 5 % reduksjon i studentopptak over 3 år, at tapene akkumuleres raskt frem til år 4, for så å flate ut og synke etter år 6. Analysen indikerer at ved reduksjon i studentopptak i denne størrelsen, vil Handelshøyskolen BI få en negativ resultateffekt på hele 95 mNOK over en 6 års periode.



	År1	År2	År3	År4	År5	År6
Årlig tap	6 630	18 761	28 003	27 779	9 242	4 542
Akkumulert tap	6 630	25 391	53 394	81 173	90 415	94 956



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

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

### 2.2.7. Samfunnssikkerhet og beredskap

Handelshøyskolen BI har gjennom de siste årene jobbet aktivt med å etablere et rammeverk og en organisasjon for håndtering av samfunnssikkerhet og beredskap.

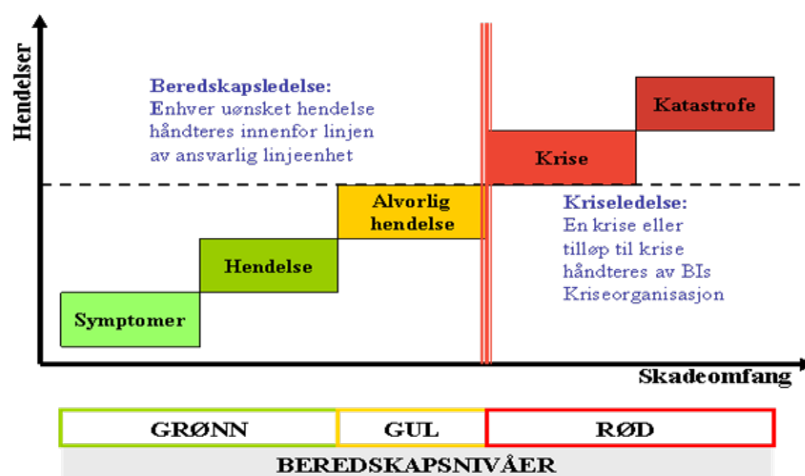
Rammeverket omfatter en rekke styrende dokumenter som Policy for beredskap og krisehåndtering, Plan for krisehåndtering (operativ plan for Sentralt kriseteam når krisen

er et faktum) og beredskapsplaner for hvert enkelt studiested. Beredskapsplanene er konkretisert ned til en rekke definerte tiltakskort.

Planene omfatter også organisering av både beredskapsorganisasjonen og eventuell krisehåndtering.

Beredskapsorganisasjonen skal håndtere situasjoner av ulik alvorlighetsgrad, omfang og kompleksitet. Linjeleder er ansvarlig for vurdering av beslutning om beredskapsnivå i samarbeid med overordnet leder/leder Sentralt kriseteam. Beslutning baseres på tilgjengelig informasjon om hendelsen og vurdert grad av konsekvens.

Metodikk med beredskapsnivå GRØNN – GUL - RØD, tydeliggjør organisering og ledelsesansvar i ulike situasjoner. BI har følgende beskrivelse av beredskapsnivåer:



Strategisk nivå – Rektor, er lokalisert i Oslo. Beslutter strategiske forhold og gir støtte til operativt nivå/ Sentralt kriseteam. Ledes av Rektor som er øverste ansvarlig for krisehåndtering ved Handelshøyskolen BI. Involveres ved beredskapsnivå RØD.

Operativt nivå – Sentralt Kriseteam (SKT) er lokalisert i Oslo. Beslutter operative tiltak og støtter taktisk nivå ved linjeledelsen/studiestedet. SKT består av definerte roller som sammen skal håndtere hendelsen. Egne rollebeskrivelser beskriver ansvar og oppgaver. Involveres ved beredskapsnivå GUL-RØD.

Operativt/taktisk nivå – Ansvarlig linjeledelse/Lokalt Kriseteam (LKT) er lokalisert ved de ulike studiesteder. Beslutter/utfører taktiske tiltak på hendelsesstedet. Består av definerte roller som håndterer ansvar og oppgaver etter egne rollebeskrivelser. For studiesteder utenfor Oslo vil Ansvarlig linjeleder med andre også kunne fungere som et Lokalt kriseteam for lokal støtte til roller på hendelsesstedet og eventuelt link til Sentralt kriseteam i Oslo. Involveres ved beredskapsnivå GRØNN-GUL-RØD.

Handelshøyskolen BI gjennomfører periodiske øvelser som semestervise brannøvelser, table-topøvelser for SKT og mer omfattende kriseøvelser i samarbeid med nødetater.

### **2.2.8. Evalueringer og akkreditering**

Handelshøyskolen BI har egen funksjon med ansvar for akkreditering og rangering. Denne funksjonen rapporterer til prorektor som har det overordnede ansvaret for studiekvalitet.

I tillegg til NOKUT-akkreditering, nyter BI godt av å være akkreditert av det europeiske organet EQUIS. Handelshøyskolen BI har som strategisk mål å bli såkalt triple crown-akkreditert. Dette er en ettertraktet posisjon som kun to handelshøyskoler i Norden har oppnådd og kun et fåtall i Europa. Triple Crown innebærer EQUIS, AACSB og AMBA-akkreditering. BI jobber systematisk med både studiekvalitet, læringsutbytte, programportefølje og akademiske resultater for å tilfredsstille kravene.

Høsten 2013 ble Handelshøyskolen BI gitt AMBA-akkreditering.



### **2.3.      *Kommentarer til data rapportert til DBH***

I det følgende kommenteres data rapportert til DBH hvor det eksisterer større avvik fra fjorårets data.

#### **2.3.1. Endring i antall 60 studiepoengsenheter på mer enn 5 % innenfor en finansieringskategori**

Handelshøyskolen BI opplever en reduksjon i antall studiepoeng produsert i finansieringskategori D med 13 %. Dette skyldes at BI ved studieoppstart høsten 2012 innførte minimumskrav B som snittkarakter for å komme inn på MSc-studier. Dette reduserte opptaket dette året og ergo er bestanden av studenter redusert sammenliknet med tidligere år.

#### **2.3.2. Studieprogrammer med 20 % endring i studiepoengproduksjonen**

Med unntak av enkelte avsluttede studieprogrammer hvor det fortsatt produseres enkeltvis studiepoeng hvor helt marginale endringer får store prosentvise utslag, er det kun følgende studieprogrammer som har en endring større enn 20 %;

- Bachelor i IT-ledelse. Dette studieprogrammet ble besluttet avviklet fra og med opptaket i 2011. Derav er det kun enkeltstudenter som produserer studiepoeng. Total nedgang 65 %.
- Bachelor i Reiselivs og serviceledelse. Dette studieprogrammet ble besluttet avviklet fra og med opptaket i 2012. Derav er det kun tredjeårsstudenter som produserer studiepoeng. Total nedgang 36 %.
- Bachelor i Eiendommegling. BI har opplevd en voldsom søkning til Eiendomsmeglerstudiet. Veksten i antall studiepoeng skyldes økning i antall studenter. Total økning 29 %
- Bachelor (uspesifisert) utgjør studenter som ikke har programkontrakt, men som tar enkeltkurs på bachelornivå. Veksten i antall studiepoeng skyldes økning i antall studenter. Total økning 138 %
- Bachelor i økonomi og næringslivsjournalistikk. Dette studieprogrammet ble besluttet avviklet fra og med opptaket i 2011. Derav er det kun enkeltstudenter som produserer studiepoeng. Total nedgang 56 %.
- Bachelor i markedskommunikasjon. BI har opplevd en nedgang i antall søkere og opptatte studenter innenfor dette studiet. Total nedgang 29 %. Studiet er nå slått sammen Bachelor i informasjon og samfunnskontakt og utgjør Bachelor i PR og kommunikasjonsledelse.
- Bachelor i revisjon har en nedgang på 23 %. BI har opplevd en langsiktig nedadgående trend i antall søkere til bachelor i revisjon. Nedgangen i studiepoengproduksjon skyldes redusert antall studenter.
- Master of Business Administration. Nedgang på 36 % skyldes at BI nå kun leverer MBA på deltid, såkalt Executive MBA. Dette er en internasjonal trend og antall fulltids MBA-studenter er dramatisk synkende.

#### **2.3.3. Endring på mer enn 20 % utvekslingsstudenter**

Ingen større endringer i 2013

#### **2.3.4. Endring i EU-midler på mer enn 20 %**

Ingen større endringer i 2013

#### **2.3.5. Endring i NFR-midler på mer enn 20 %**

Handelshøyskolen BI mottok i 2013 14.332.000 kroner i NFR-midler. I 2012 var tilsvarende tall 21.019.000 kroner. Dette innebærer en reduksjon på 47 %.

Det er et satsningsområde for BI å øke eksterntfinansiert forskning, ikke av økonomiske grunner da denne aktiviteten kaster begrenset av seg, men fordi BI mener at de relasjoner og den læring som ligger i samarbeid med næringslivet er viktig ved formidling i undervisningssammenheng. Dog er det slik at BI vurderer både EU, NFR og andre private bidragsytere likt i en slik sammenheng. Det endelige bidraget varierer fra år til år, og hvem bidraget kommer fra varierer mer. Årets bidrag fra NFR er allikevel lavere enn ønskelig.

BI har valgt å organisere den eksternt finansierte forskningen som en integrert del av instituttenes virksomhet. Begrunnelsen er ønsket om å se eksternt finansiert forskning i sammenheng med forskningen som gjøres som del av kjernevirksomheten. Dette gir et godt grunnlag for en forskningsbasert undervisning som er fundert på teori og som er relevant. Den eksternt finansierte forskningen skal, i tillegg til å bidra med kunnskap og innsikt for oppdragsgiver, også gi kompetanseutvikling for enkeltpersoner og forskergrupper. BI mener derfor det er fornuftig å fokusere den eksternt finansierte forskningen til fag- og problemområder som utfyller forskningen som ellers gjøres. Omfanget av den eksternt finansierte forskning har vært stabilt de siste årene og bidrag fra andre enn EU og NFR utgjorde omtrent 40 millioner kroner i 2013.

## 3. Planer for 2014

### 3.1. Strategisk grunnlag

#### 3.1.1. Et konsolideringsår

2014 er det siste året i strategiperioden 2010 - 2014. Strategien er ambisiøs. Målet er å løfte BI inn i sjiktet av ledende europeiske handelshøyskoler. Det har gjort det nødvendig å gjennomføre betydelige omstillinger. Det overordnede grepet har vært å prioritere virksomheten vår geografisk og faglig, slik at fagmiljøene, som er vår knappeste og viktigste strategiske ressurs, kan bygge seg opp om færre og mer konsentrerte oppgaver. Antallet

studiesteder er redusert fra 13 i 2006, til fire nå. Studier er nedlagt og slått sammen slik at studieporteføljen er blitt spissere både på bachelor- og masternivå. Samtidig øker satsingen på executive – program.



Disse strukturelle endringene har stilt store krav til omstillingsvilje i organisasjonen, og dette har blitt forsterket av en uvanlig stor mengde forbedrings- og effektiviseringsprosjekter. Studieplaner har vært, og er, under fortløpende forbedring etter hvert som kravene og forventningene fra studenter og næringsliv har endret seg. De siste årene har det også blitt foretatt omfattende investeringer i digitalisering, blant annet av eksamener. Store prosjekter har vært drevet samtidig som ordinær virksomhet har vært opprettholdt. Nye rutiner har skullet på plass.

Til sammen er det nå behov for at organisasjonen får anledning til å venne seg til og å fullføre de omfattende endringene som enten er gjennomført, eller som er i ferd med å bli det. Det betyr at budsjettet for 2014 preges av iverksetting og konsolidering, heller enn av nye og store satsinger. En slik innretning er også naturlig i og med at det nåværende rektoratet trer av i midten av året, og at store satsinger som i betydelig grad binder opp det fremtidige regimet derfor bør unngås.

På denne bakgrunn legges det opp til et budsjett for 2014 som med et par unntak er en videreføring av aktiviteten i 2013. Det legges til grunn et studentopptak som totalt sett tilsvarer fjorårets.

Den forsiktige budsjetteringen på inntektssiden begrunnes også med økt usikkerhet om den økonomiske utviklingen i Norge. Spesielt gjelder det eiendomsmarkedet, siden eiendomsmeglerstudiet er et av BIs største bachelorprogram. I 2008 førte det midlertidige fallet i boligprisene til et tilsvarende midlertidig fall i søkingen til dette studiet. Når det allikevel legges opp til et totalt nivå som for fjoråret, er det fordi mange av de som ikke lenger vil søke eiendomsmeglerstudiet, i stedet vil søke andre studier på BI. I tillegg kommer at høyere utdanning til en viss grad er motsyklisk, i den forstand at et dårlig arbeidsmarked får flere til å enten begynne å studere, eller forlenge sine studier.

Kostnadsbudsjettet er også i hovedsak en videreføring av 2013. Unntaket er særlig IT – kostnader og avskrivninger. Økningen på disse postene er i all hovedsak et resultat av

strategisk begrunnede investeringer i digitalisering og D - blokk. Den sterke økningen i disse kostnadene er illustrerende for hvordan slike investeringer binder opp den fremtidige økonomiske handlefrihet på andre områder, noe som har konsekvenser for størrelsen og innretningen på investeringsbudsjettet.

BI har historisk hatt et investeringsbudsjett i størrelsesorden 20 – 30 millioner per år. I 2012 og ikke minst i 2013 inntraff et betydelig sprang i budsjettrammen, da det ble budsjettert med en vesentlig høyere ramme. BI hadde anledning til å ta dette spranget på grunn av de gode økonomiske resultatene som var oppnådd over flere år. I all hovedsak gjaldt investeringene digitalisering, blant annet av eksamen.

Som driftsbudsjettet for 2014 viser, har omfattende investeringer betydelig konsekvenser for driftskostnader i påfølgende perioder, med tilsvarende reduksjon av den strategiske handlefriheten. Dels på denne bakgrunn, og dels på grunn av behovet for å konsolidere og slutføre allerede igangsatte prosjekter, legges det opp til et betydelig lavere investeringsbudsjett i 2014, med en ramme på 75 millioner.

Administrasjonen legger opp til en deling av investeringsrammen i tre omtrent like store deler. En del går til nødvendig vedlikehold av bygninger og utstyr. Det betraktes som avgjørende for BIs attraktivitet som lærings- og arbeidsmiljø, og for fremtidig verdi av eiendomsmassen, at bygninger og utstyr holdes godt vedlike. Med det økte innslaget av blant annet teknisk utstyr vil slike investeringer ventelig bli betydelig høyere i fremtiden enn de har vært historisk.

Del to av investeringen er tenkt benyttet til videreføring av DigiEx, som er BIs program for digitalisering av eksamen. BIs evne til å ligge i front på dette området ses på som en betydelig konkurranseparameter. Den siste tredjedelen av investeringsrammen tenkes benyttet innenfor prosjektgruppen Digitale kanaler, som innbefatter blant annet utvikling av et CRM – system, og nye kommunikasjonsløsninger mot BIs brukere, blant annet basert på mobile plattformer.

BI har i øyeblikket god strategisk styringsfart. Det kommer blant annet til uttrykk ved at BI de to siste årene har rykket opp 26 plasser på Financial Times sin rangering av Europas 75 beste handelshøyskoler – fra 70. til 44. plass. Budsjettet for 2014 gjør at virksomheten stabiliseres på et nivå hvor fremgangen har mulighet til å fortsette.

### 3.2. Planer for 2014

Handelshøyskolen BIs budsjett for 2014 representerer selvfølgelig en kontinuitet fra tidligere års beslutninger og resultater. Resultatbudsjettet utgjør det beste finansielle estimatet av stiftelsens planer for 2014. Business as usual utgjør brorparten av budsjettet. Dette dokumentet beskriver budsjettet for 2014, men har hovedfokus på de områder hvor stiftelsen først vil merke effekten av arbeidet med å nå de strategiske målene og hvor økonomiske virkemidler tas i bruk. Som bakteppe for beskrivelsen av budsjettet, ligger Handelshøyskolen BIs strategi, visualisert ved suksessirkelen.



2014 er spesiell i den forstand at nåværende rektorperiode utløper og nye ledelse vil være på plass fra og med høstsemesteret. Av den grunn er det færre strategiske, budsjettmessige tiltak i dette årets finansielle plan enn hva som har vært normalt de siste årene.

#### 3.2.1. Økonomisk fundament

Økonomisk styrke skal gi Handelshøyskolen BI handlingsrom og muligheter til å investere i infrastruktur som forsterker vår evne til å levere effektiv storklassepedagogikk og effektive læringsmiljøer for våre studenter og faglige.

I budsjettet for 2014 planlegger BI med et overskudd på 42 millioner kroner. Dette resultatet utgjør en resultatgrad på 2,9 %. Tidligere beslutninger i styret om å investere i blant annet digitalisering av virksomheten bidrar til en vesentlig økning i avskrivninger og kompetansebyggingskostnader innen IT. I budsjettåret 2014 utgjør denne økningen 30 millioner kroner. Korrigert for dette viser den underliggende driften en resultatgrad på 5,0 %, hvilket er helt i tråd med den langsiktige målsetningen.

I desember 2012 vedtok styret å legge ned driften ved studiestedene i Drammen og Kristiansand. Opptaket til våre bachelorstudier høsten 2013 ble godt, og BI klarte bortimot både å ta igjen reduksjonen fra 2012 og å kompensere for nedleggelsene ved de to nevnte studiestedene. I budsjettet for 2014 er det totalt sett budsjettert med 233 studenter ved vårsemesteret og kun 47 studenter ved høstsemesteret ved de to skolene. Våren 2015 vil de siste studentene uteksamineres derfra.

I forbindelse med prosessen for anskaffelse av D-blokka har administrasjonen gjennomført en forhandlingsrunde med både eksisterende bankforbindelse Nordea og BIs forrige hovedbank DnB. Handelshøyskolen BI er en attraktiv bankkunde og selv etter reforhandlende marginer hos eksisterende bank, tilbød konkurrenten DnB vilkår som vil redusere finanskostnader i 2014 betydelig. Av den grunn har administrasjonen besluttet å bytte hovedbankforbindelse tilbake til DnB.



FIGUR 1 DAGENS NÆRINGS LIV DN.NO 02.12.13

BIs likviditetssituasjon er ved fremleggelse av budsjettet tilfredsstillende. I tråd med budsjettbeslutningen for 2013, har BI gjennomført en betydelig investeringsaktivitet i løpet av inneværende år. Av den grunn har skolens likviditetssituasjon utviklet seg negativt gjennom det siste året. For 2014 planlegges en innstramning i investeringsaktivitetene, med en tilsvarende positiv effekt på likviditetsbalansen.

De ulike investeringsplanene vil kommenteres i sine respektive kapitler i budsjettdokumentet.

### 3.2.2. Læringsmiljø

Styret ved Handelshøyskolen BI vedtok våren 2012 at skolen skulle prioritere å reinvestere årsoverskudd i blant annet digitalisering av virksomheten. Dette ble fulgt opp med et ekspansivt investeringsprogram for 2013. Digitaliseringsprosjektene fortsetter gjennom 2014, men aktivitetsnivået trekkes noe ned.

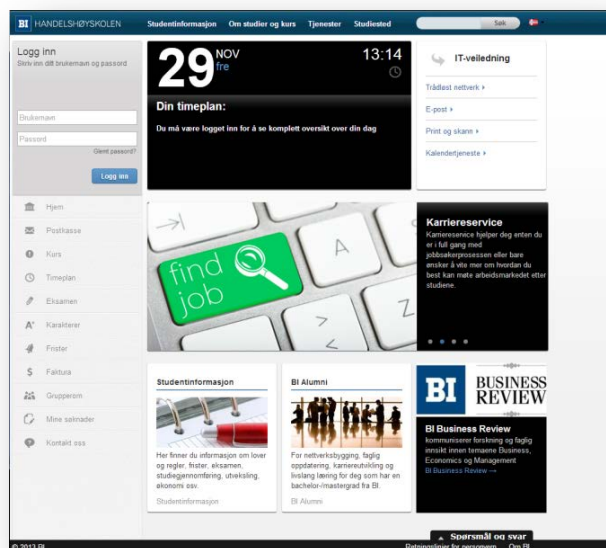
Det er to hovedgrunner til å trekke ned aktivitetsnivået. 1) Budsjettet for 2014 viser tydelig at investeringer koster. Økningen i avskrivningskostnader øker med 25 mNOK som en konsekvens av de foregående års høye investeringsnivå. 2) Det tærer på organisasjonen å gjennomføre investerings- og utviklingsprosjekter i det tempoet som er holdt de siste årene. Investeringsnivået vil i 2014 fortsatt være høyt, men på et mer langsiktig, bærekraftig nivå.

Sentralt i digitaliseringsprosessen står prosjektet Digitale kanaler. Digitale kanaler leverte i 2012 første versjon av BIs nye stolthet, den digitale studentportalen @BI. I løpet av 2013 er ytterligere funksjonalitet knyttet til søker- og opptaksprosessen utviklet

og satt i produksjon. Dette systemet forenkler nye studenters søkeprosess og effektiviserer administrasjonens arbeid i opptaksprosessen. I 2014 vil versjon 2 av søker- og opptaksprosessen utvikles. Her vil det være mer fokus på administrativ effektivitet.

Det andre viktige digitaliseringsprosjektet er DigiEx; digitalisering av eksamens- og sensurprosesser. Dette prosjektet startet i 2012 og første digitale eksamener ble pilotert med suksess våren 2013. Iterasjon 2 av prosjektet fullføres etter vinteren 2014 og vil levere ytterligere funksjonalitet slik at i vårsemesteret 2014 vil vesentlig flere eksaminander oppleve en digital eksamen, samt at samtlige sensorer vil sensurere ved hjelp av et heldigitalisert system.

En av målsettingene med disse to prosjektene er at våre studenter om få semestre skal møte en fulldigitalisert skole, en e-campus, som vil skille BI fra andre tilsvarende utdanningsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt.



Som Styret er orientert om, har BI tilgjengeliggjort førsteetasje i D-blokka for studentene. I disse arealene er det investert i kontorer for studentforeningen, kafe/kro og et flerbruksareal som i eksamensperioder benyttes som lese- og gruppearbeidsplasser. Administrasjonen mener dette vil bidra til et ytterligere forbedret lærings- og studentmiljø. Utover dette vil det i budsjettet for 2014 også avsettes betydelige midler for ordinære vedlikeholds- og erstatningsinvesteringer. BI har som målsetning at arealene til enhver tid skal se presentable ut og at nær-ny-standard skal opprettholdes.

### 3.2.3. Faglig spissing

Ved budsjettfremliggelse vil det heller ikke for 2014 annonseres et gitt antall nye stillinger ved de ulike instituttene, regionale skoler eller i administrasjonene. Derimot er det satt av tilstrekkelige midler til løpende å håndtere et eventuelt behov for nyansettelser gjennom 2014.

Hovedprioriteringene er dokumentert i Olsson-utvalgets rapport vedrørende faglig rekruttering. Videre vil en satsning på styrking av de faglige miljøene ved de regionale skolene prioriteres.

I budsjettet for 2014 er de planlagte aktivitetene knyttet til ekstern finansiert forskning redusert betydelig. Dette skyldes i all vesentlighet en ønsket endring av strukturen rundt Norsk Kundebarometer.

Det er i 2014 budsjettet med følgende uttak fra Instituttene forskningsutviklingsfond:



Finansiell økonomi	1 328 380
Regnskap, revisjon og juss	872 912
Samfunnsøkonomi	626 130
Ledelse og organisasjon	2 152 801
Innovasjon og økonomisk organisering	2 441 144
Strategi og logistikk	1 149 506
Kommunikasjon, kultur og språk	0
Markedsføring	2 715 661
<b>Sum forskningsfond 2014</b>	<b>11 286 534</b>

Antall gavestillinger ved Handelshøyskolen BI er redusert de siste årene. For 2014 er nivået ytterligere redusert fra 7,7 mNOK i 2013 til 4,3 mNOK.

<b>Budsjett 2014 Gavestillinger/ -professorater</b>	
Anne Welle-Strand	500 000
Gavestillinger Senter for Samvirke	853 000
Torger Reve	1 562 500
Øystein Fjeldstad	1 420 000
<b>Sum gavestillinger/ -professorater</b>	<b>4 335 500</b>

### 3.2.4. Studier på internasjonalt toppnivå

Sentralt i 2014 står fullføring av det flerårige akkrediteringsløpet med AACSB. Går alt etter planen, er BI AACSB-akkreditert og dermed også medlem av den eksklusive triple crown-klubben (EQUIS, AACSB og AMBA) i løpet av første halvår 2014.

Akkrediteringsløpet har begrenset budsjettmessige konsekvenser i 2014 siden de fleste kostnader den forbindelse er lagt bak oss. Uansett, det er tatt hensyn til i budsjettet for 2014 at å opprette og vedlikeholde nødvendige data påkrevet av akkrediteringsorganene er en ressurskrevende oppgave.

Det er i budsjettåret 2014 ikke planlagt større endringer i program- eller produktporteføljen. Både for heltidsstudier og for executiveområdet er det for 2014 planlagt med det samme volumet i opptak som BI realiserte i 2013. Med den usikkerhet som rå i eiendomsmarkedet ved budsjettframleggelsen kan man henvise at det er sannsynlig at opptaket på Eiendomsmeglerstudiet kommer til å bli påvirket negativt. Det nevnt, så har BI erfaring for at dette studiet er følsomt for negative trekk ved eiendomsbransjen, men at det totale opptaket ikke nødvendigvis påvirkes i særlig stor grad.

### 3.2.5. Kjøp av D-blokka

I tråd med prosess i Styret, anskaffet Handelshøyskolen BI i januar 2014 den siste av de fire blokkene som utgjør Nydalen Campus, D-blokka.

Selve transaksjonen ble gjennomført ved at BI kjøpte samtlige aksjer i to selskaper; UIR N AS som eier av bygningen og UIR S AS som hjemmelsinnehaver.

På sikt ønsker BI å fusjonere UIR N AS og bygningsverdien inn i BIs ordinære regnskaper. Siden Handelshøyskolen BI er organisert som en stiftelse lar ordinær fusjon med et aksjeselskap seg ikke gjennomføre. BI vil med bistand fra et advokatselskap søke Finansdepartementet om unntakstillatelse for å gjennomføre denne transaksjonen. En slik søknad kan ikke forventes behandlet før våren 2014.



### 3.2.6. Budsjettmessige høydepunkt

		2011	2012	2013	2014	Årlig vekstrate	2014
Statsstøtte	mNOK	211,9	228,2	246,2	256,5	4,9 %	4,2 %
Statsstøtte	%	16,1 %	16,9 %	17,6 %	17,9 %	2,7 %	1,7 %
Heltidsstudenter	år 1	4640	4487	4575	4 432	-1,1 %	-3,1 %
Heltidsstudenter	år 2	3600	3651	3345	3 524	-0,5 %	5,4 %
Heltidsstudenter	år 3	2592	2801	2806	2 669	0,7 %	-4,9 %
Studieavgifter	mNOK	1 001,3	1 052,0	1 055,9	1 075,5	1,8 %	1,9 %
Lønnsvekst	%	3,5 %	5,0 %	3,5 %	3,5 %	n/a	n/a
Årsresultat	mNOK	45,7	47,8	43,8	42,1	-2,0 %	-3,9 %
Resultatmargin	%	3,5 %	3,5 %	3,1 %	2,9 %	n/a	n/a
Netto kontantstrøm	mNOK	9,7	2,0	-20,0	-20,0	n/a	n/a
					2014		
Uttak forskningsfond	mNOK				11,2		
Investering i generell digitalisering	mNOK				20,0		
Investering i digitalisering av eksamen	mNOK				20,0		
Investering i læringsmiljø + D-blokka	mNOK				20,0		
Investeringer i teknologiplattform	mNOK				15,0		

Den store nedgangen for antall studenter ved tredjeåret skyldes det svake opptaket ved bachelor i Oslo i 2012. For øvrig inkluderer 2013-tallene også budsjettert opptak på de to studiestedene som ble besluttet nedlagt.

### 3.3. Budsjett for 2014

BI HANDELSHØYSKOLEN	BI			
	Budsjett		Endring	
	2013	2014	mNOK	%
Statstilskudd	246,2	256,6	10,4	4 %
Studieavgifter	1 055,9	1 075,5	19,6	2 %
Oppdragsforskningsinntekter	46,9	24,5	-22,4	-48 %
Andre driftsinntekter	42,8	74,8	32,0	75 %
<b>Sum eksterne driftsinntekter</b>	<b>1 391,8</b>	<b>1 431,4</b>	<b>39,6</b>	<b>3 %</b>
Lønnskostnader	603,1	616,4	13,3	2 %
Sosiale kostnader	176,0	165,4	-10,6	-6 %
Husleie/drift lokaler	127,1	121,5	-5,7	-4 %
Ansk. Drift/vedlikehold maskiner	38,0	39,4	1,4	4 %
IT-kostnader	45,0	60,2	15,2	34 %
Kjøp av tjenester	39,6	46,1	6,5	16 %
Bøker, litteratur og abonnementer	16,7	17,4	0,7	4 %
Telefon og porto	15,5	15,1	-0,4	-2 %
Reise, konferanse- og møtekostnader	44,5	43,8	-0,7	-2 %
Markedsføringskostnader	55,7	53,9	-1,8	-3 %
Andre driftskostnader	81,0	53,9	-27,1	-33 %
Avskrivninger	65,0	100,3	35,3	54 %
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>1 307,1</b>	<b>1 333,3</b>	<b>26,1</b>	<b>2 %</b>
<b>Driftsresultat</b>	<b>84,7</b>	<b>98,1</b>	<b>13,5</b>	<b>16 %</b>
Finansposter	40,8	56,0	15,2	37 %
<b>Resultat før skatt</b>	<b>43,8</b>	<b>42,2</b>	<b>-1,7</b>	<b>-4 %</b>
Skatt utleievirksomhet	-	-	-	0 %
<b>Resultat etter skatt</b>	<b>43,8</b>	<b>42,2</b>	<b>-1,7</b>	<b>-4 %</b>
Resultatmargin	3,2 %	2,9 %		
Statsstøtteandel	17,7 %	17,9 %		