



TOTUSENOGTRE  
TWO THOUSAND AND THREE

AFF ÅRSRAPPORT • AFF ANNUAL REPORT

→ 2003

# STYRETS BERETNING

AFF Konsulent AS (AFF) er en av de største aktørene i Norge innenfor området ledelse- og organisasjonsutvikling. Våre virksomhetsområder er åpne og bedriftsinterne lederutviklingsprogram og konsulentvirksomhet. Hovedkontoret ligger i Bergen hvor vi er samlokalisert med Norges Handelshøyskole (NHH). Sammen med NHH og Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) har vi et praktisk og faglig samarbeid i NHH-Miljøet. AFF har også kontorer i Oslo og Stavanger.

2003 var et historisk år for AFF. Fra 1. januar ble driften av AFF organisert som et aksjeselskap og alle ansatte er flyttet over i selskapet AFF Konsulent AS. Selskapet eies av Stiftelsen AFF, de ansatte gjennom AFF Ansatte AS og NHH. Styret i selskapet består nå av representanter for aksjonærene, samt en ekstern styreformann.

Overgangen til ny organisasjon skjedde i et år som var vanskelig for konsulentbransjen. Ved starten av året merket vi at mange bedrifter kuttet kostnader og reduserte sine aktiviteter innen ledelse- og organisasjonsutvikling. Når året nå gjøres opp er vår omsetning klart mindre enn det vi hadde forventet. Dette gjelder også driftsresultatet. Driftsmarginen er imidlertid ikke langt under det vi hadde forventet, noe som er oppnådd gjennom sterk kostnads-kontroll gjennom hele året.

## Fortsatt drift

I samsvar med regnskapsloven § 3-3 bekreftes det at forutsetningene for fortsatt drift er til stede. Til grunn for antagelsen ligger en tilfredsstillende ordresreserve for 2004. Vi forventer en økende etterspørsel av våre tjenester i forhold til 2003.

## Arbeidsmiljø og personale

Sykefraværet i selskapet var på 695 timer som utgjør ca 0,8 % av total arbeidstid. Høsten 2003 ble det gjennom-

ført en arbeidsmiljøundersøkelse i hele selskapet. Dette var en oppfølging av en tilsvarende undersøkelse gjort i 2002. Sammenligner vi resultatene fra disse to undersøkelsene, er det grunnlag for å si at arbeidsmiljøet har utviklet seg i positiv retning det siste året. I 2004 vil det bli arbeidet med funnene fra undersøkelsen.

## Likestilling

AFF har hatt 48 faste stillinger i 2003 hvorav 14 besatt av kvinner. Styret ønsker at en i året som kommer legger vekt på en bedre kjønnsmessig balanse i konsulentstaben. Når det gjelder lønnsforhold i organisasjonen er eventuelle lønnsforskjeller kjønnsuavhengige.

## Miljørapportering

Det er styrets oppfatning at selskapet ikke har produkter, produksjonsmetoder eller annen virksomhet som belaster det ytre miljø.

## Økonomi

På grunn av virksomhetsoverdragelsen fra stiftelsen AFF til AFF Konsulent AS pr 1.1.03 blir ikke resultatregnskapet for 2002 og 2003 sammenlignbare. Driftsinntekter ble kr 71,5 mill i 2003 mot kr 75,6 mill. i stiftelsen AFF i 2002. Driftsresultat før bonus til ansatte ble kr 3,4 mill i 2003 og etter bonus kr 1,2 mill. Årsresultatet etter skatt ble kr 0,78 mill i 2003. AFF Konsulent AS sin kortsiktige gjeld utgjorde pr. 31.12.2003 62% av samlet gjeld i selskapet. Av den totale gjelden er kr 15 mill et ansvarlig lån ytt av stiftelsen AFF i forbindelse med selskapetableringen. Totalkapitalen var ved utgangen av året kr. 43,1 mill. Egenkapitalandelen pr. 31.12.2003 var 9%.

Styret foreslår at årsresultatet på kr. 0,78 mill. i sin helhet disponeres til annen egenkapital.

Bergen, 5. mars 2004



Didrik Munch



Jan Dagfinn Midtun



Jennybeth Ekeland



Tor Fredriksen



Nina Skage



Henning Holmelid

# DIRECTORS' REPORT

AFF Konsulent AS (AFF) is one of Norway's largest players in the field of leadership and organisational development. Our sphere of activity covers both open and company-specific management development programmes, as well as consultancy services. Based in Bergen, we have the same location as the Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH), and along with NHH and the Institute for Research in Economics and Business Administration (SNF) we engage in both practical and professional collaboration within the NHH environment. AFF also has offices in Oslo and Stavanger.

2003 was a historic year for AFF. With effect from 1 January the operations of AFF were organised as a limited company and the entire staff were transferred to AFF Konsulent AS. The company is owned by the AFF Foundation, the employees through AFF Ansatte AS, and NHH. The Board of Directors consists of shareholder representatives and a non-executive chairman.

The transition to a new organisational form took place in what was a difficult year for the consultancy business. As the year started it was apparent that many companies had decided to reduce costs and cut back on their activities in the area of leadership and organisational development. This is reflected in the annual accounts where the turnover was clearly lower than expected. While the same applies to the operating result, the operating margin was nevertheless close to what had been envisaged, thanks to tight cost controls throughout the year.

## **A going concern**

In accordance with section 3-3 of the Accountancy Act, we confirm that the company meets the requirements for continuation as a going concern. This is based on a satisfactory order reserve for 2004. We envisage increasing demand for our services, compared with 2003.

## **Working environment and personnel**

The number of working hours lost due to sickness totalled 695, corresponding to approximately 0.8% of the total working time. A survey of the company's overall working

environment was carried out in the autumn, as a follow-up to a similar survey carried out in 2002. A comparison of the results from the two surveys provides a basis for concluding that the working environment developed in a positive direction in 2003. The findings from the survey will be a focus of attention in 2004.

## **Equal opportunity**

AFF had 48 full-time positions in 2003, of which 14 were held by women. In the coming year the Board would like to focus on this gender imbalance and increase the proportion of women among the company's consultants. Any salary differences that may exist within the organisation are independent of gender considerations.

## **Environmental reporting**

The Board believes that the company has no products, production methods or other activities that are detrimental to the external environment.

## **Results**

As a result of the transfer of activities from the AFF Foundation to AFF Konsulent AS with effect from 1 January 2003, the accounts for 2002 and 2003 are not comparable. Operating income totalled NOK 71.5 million in 2003, against NOK 75.6 million recorded by the AFF Foundation in 2002. The operating profit, before bonuses to the employees, was NOK 3.4 million in 2003, and NOK 1.2 million after bonuses. The profit after tax was NOK 0.78 million. At year-end, short-term debt accounted for 62% of the company's total debt. NOK 15 million of the company's total debt was in the form of a subordinated loan provided by the AFF Foundation in connection with the formation of the company. At year-end the company had total assets of NOK 43.1 million and an equity ratio of 9%.

The Board proposes that the entire amount of the profit for the year, NOK 0,78 million, be allocated to other equity.

Bergen, 5th of March 2004

# RESULTATREGNSKAP /PROFIT AND LOSS ACCOUNTS FOR THE YEAR ENDED 31.12. 2003

(Beløp i NOK 1000 - Amounts in NOK 1000s)

2003	2002			Note
70 918	0	Driftsinntekter	Operating income	10
590	0	Annen inntekt	Other income	10
<b>71 507</b>	<b>0</b>	<b>Sum driftsinntekt</b>	<b>Total operating income</b>	
13 742	0	Direkte prosjektkostnader	Direct project expenses	
38 842	0	Lønn, honorarer og sosiale kostnader	Salaries, fees and social security contributions	11
2 197	0	Avskrivning	Depreciation/write-downs	2
13 327	3	Andre driftskostnader	General and administrative costs	
<b>68 108</b>	<b>3</b>	<b>Sum driftskostnad</b>	<b>Total operating expenses</b>	
<b>3 399</b>	<b>-3</b>	<b>Driftsresultat før bonus</b>	<b>Operating profit before bonus</b>	
2 236	0	Bonus til ansatte	Bonus payment employees	
-390	2	Netto finanskostnader	Net financial items	
<b>773</b>	<b>-1</b>	<b>Resultat før skatter</b>	<b>Result of the year before taxes</b>	
<b>-5</b>	<b>1</b>	Skattekostnad på ordinært resultat	Taxes	9
<b>778</b>	<b>-2</b>	<b>ÅRSRESULTAT</b>	<b>NET PROFIT</b>	
		<b>Opplysninger om:</b>	<b>Disclosure</b>	
<b>778</b>	<b>-2</b>	Avsatt annen egenkapital	Brought forward capital	

# BALANSE /BALANCE SHEET AT 31.12. 2003

(Beløp i NOK 1000 - Amounts in NOK 1000s)

31.12.03	01.01.03			Note
		<b>EIENDELER</b>	<b>ASSETS</b>	
		<b>Anleggsmidler</b>	<b>Fixed Assets</b>	
		<b>Immatrielle eiendeler</b>	<b>Intangible fixed assets</b>	
5	0	Utsatt skattefordel	Deferred tax asset	9
<b>5</b>	<b>0</b>	<b>Sum immatrielle eiendeler</b>	<b>Total intangible fixed assets</b>	
		<b>Varige driftsmidler</b>	<b>Business equipment</b>	
7 690	5 316	Driftsmidler	Business equipment	2
<b>7 690</b>	<b>5 316</b>	<b>Sum varige driftsmidler</b>	<b>Total business equipment</b>	
		<b>Finansielle anleggsmidler</b>	<b>Financial fixed assets</b>	
1 510	1 510	Investeringer i datterselskap	Investments in subsidiaries	3
2 813	2 884	Andre langsiktige fordringer	Long-term debt	4
2 973	2 077	Netto pensjonsmidler	Pension funds	8
<b>7 296</b>	<b>6 471</b>	<b>Sum finansielle anleggsmidler</b>	<b>Total financial fixed assets</b>	
<b>14 991</b>	<b>11 787</b>	<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>Total fixed assets</b>	
		<b>Omløpsmidler</b>	<b>Current assets</b>	
		Fordringer	Debt	
9 634	16 604	Kundefordringer	Accounts receivable	
10 733	4 109	Andre fordringer	Other short-term receivable	5
<b>20 367</b>	<b>20 714</b>	<b>Sum fordringer</b>	<b>Total tebt</b>	
<b>7 708</b>	<b>104</b>	<b>Bankinnskudd, kontanter o.l.</b>	<b>Bank, cash</b>	<b>12</b>
<b>28 075</b>	<b>20 818</b>	<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>Total current assets</b>	
<b>43 065</b>	<b>32 604</b>	<b>SUM EIENDELER</b>	<b>TOTAL ASSETS</b>	
		<b>EGENKAPITAL</b>	<b>EQUITY</b>	
		<b>Innskutt egenkapital</b>	<b>Paid in equity</b>	
3 000	100	Aksjekapital 3.000.000 aksjer a kr. 1	Capital	6, 7
<b>3 000</b>	<b>100</b>	<b>Sum innskutt egenkapital</b>	<b>Total paid in equity</b>	
		<b>Opptjent egenkapital</b>	<b>Retained earnings</b>	
777	-1	Annen egenkapital	Other capital	6
777	-1	Sum annen egenkapital	Total equity	
<b>3 777</b>	<b>99</b>	<b>Sum egenkapital</b>		
		<b>GJELD</b>	<b>LIABILITIES</b>	
		<b>Annen langsiktig gjeld</b>	<b>Other longterm liabilities</b>	
15 000	9 216	Mellomværende med Stiftelsen AFF	Outstanding accounts Stiftelsen AFF	4
<b>15 000</b>	<b>9 216</b>	<b>Sum annen langsiktig gjeld</b>	<b>Total long term liabilities</b>	
		<b>Kortsiktig gjeld</b>	<b>Current liabilities</b>	
2 561	2565	Leverandørgjeld	Accounts payable	
0	0	Betalbar skatt	Tax payable	9
4 849	1 980	Skattetrekk og andre trekk	Public duties payable	
16 878	18 744	Annen kortsiktig gjeld	Other accrued expenses	
<b>24 288</b>	<b>23 289</b>	<b>Sum kortsiktig gjeld</b>	<b>TOTAL CURRENT LIABILITIES</b>	
<b>39 288</b>	<b>32 505</b>	<b>Sum gjeld</b>	<b>Total liabilities</b>	
<b>43 065</b>	<b>32 604</b>	<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>	<b>TOTAL EQUITY AND LIABILITIES</b>	

# NOTER

## REGNSKAPSPRINSIPPER

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk

## Salgsinntekter/Forskuddsbetalte kostnader

Tjenester inntektsføres i takt med utførelsen. AFF Konsulent AS har to programmer som går over flere regnskapsår. Dette gjelder Solstrandprogrammet og AFF Yngre Ledere. De åpne programmer på Solstrand går over flere regnskapsår, innbetalingen som gjelder disse programmene skjer i forkant av programstart og periodiseres/inntektsføres over programmets levetid.

## Driftskostnader/Forskuddsbetalte kostnader

Markedsføringskostnader for de åpne programmene periodiseres over programmets levetid og rapporteres som forskuddsbetalte kostnader.

## Klassifisering og vurdering av balanseposter

Eiendeler bestemte til varig eie eller bruk er klassifisert som anleggsmidler. Fordringer klassifiseres som omløpsmidler hvis de skal tilbakebetales i løpet av ett år etter utbetalingstidspunktet. For gjeld er analoge kriterier lagt til grunn. Omløpsmidler vurderes til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld balanseføres til nominelt beløp på etableringstidspunktet. Anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost. Varige anleggsmidler som forringes i verdi avskrives lineært over forventet økonomisk levetid. Anleggsmidlene nedskrives til virkelig verdi ved verdifall som ikke forventes å være forbigående. Langsiktig gjeld i norske kroner med unntak av andre avsetninger balanseføres til nominelt beløp på etableringstidspunktet.

## Immaterielle eiendeler

Utgifter til andre immaterielle eiendeler er balanseført i den utstrekning kriteriene for balanseføring er oppfylt. Dette innebærer at utgifter til andre immaterielle eiendeler er balanseført når det er ansett som sannsynlig at de fremtidige økonomiske fordelene knyttet til eiendelen vil tilflyte selskapet og man har kommet frem til en pålitelig måling av anskaffelseskost for eiendelen.

## Varige driftsmidler

Varige driftsmidler balanseføres og avskrives lineært over driftsmidlenes forventede levetid dersom de har antatt levetid over 3 år og har en kostpris som overstiger kr 15.000. Vedlikehold av driftsmidler kostnadsføres løpende under driftskostnader. Påkostninger eller forbedringer tillegges driftsmidlets kostpris og avskrives i takt med driftsmidlet. Skillet mellom vedlikehold og påkostning/forbedring regnes i forhold til driftsmidlets stand ved kjøp av driftsmidlet.

## Datterselskaper, tilknyttede selskaper og felleskontrollert virksomhet

Datterselskaper er vurdert etter kostmetoden i selskapsregnskapet. Investeringen er vurdert til anskaffelseskost for aksjene med mindre nedskrivning har vært nødvendig.

## Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning til tap gjøres på grunnlag av individuelle vurderinger av de enkelte fordringene.

## Valuta

Pengeposter i utenlandsk valuta er vurdert etter kursen ved regnskapsårets slutt.

## Pensjoner

Pensjonskostnader og pensjonsforpliktelser beregnes etter lineær opptjening basert på forutsetninger om diskonteringsrente, fremtidig regulering av lønn, pensjoner og ytelser fra folketrygden, fremtidig avkastning på pensjonsmidler samt aktuarmessige forutsetninger om dødelighet, frivillig avgang, osv. Pensjonsmidler er vurdert til virkelig verdi og fratrukket i netto pensjonsforpliktelser i balansen. Endringer i forpliktelsen som skyldes endringer i pensjonsplaner fordeles over antatt gjenværende opptjeningstid. Det samme gjelder estimatavvik i den grad de overstiger 10 % av den største av pensjonsforpliktelsene og pensjonsmidlene (korridor). Arbeidsgiveravgiften kostnadsføres basert på innbetalt pensjonspremie for sikrede (kollektive) pensjonsordninger, mens den er periodisert i samsvar med endring i pensjonsforpliktelsen for usikrede pensjoner.

## Skatt

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter både periodens betalbare skatt og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt er beregnet med 28% på grunnlag av de midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier, samt eventuelt ligningsmessig underskudd til fremføring ved utgangen av regnskapsåret.

## NOTE 2 VARIGE DRIFTSMIDLER

Varige driftsmidler	Kunst	Andre immaterielle	Inventar/innredning	Kontor-maskiner	Sum varige driftsmidler
IB ved overdragelse av virksomhet	422 648	0	1 524 519	3 368 481	5 315 648
Tilgang	0	2 679 860	194 148	1 779 768	4 653 776
Avgang		0	0	82 542	82 542
Anskaffelseskost 31.12.	422 648	2 679 860	1 718 667	5 065 707	9 886 882
Akkumulerte avskrivninger 31.12.	0	281 187	810 301	1 105 775	2 197 263
<b>Balanseført verdi 31.12.</b>	<b>422 648</b>	<b>2 398 673</b>	<b>908 366</b>	<b>3 959 932</b>	<b>7 689 619</b>
Årets avskrivninger	0	281 187	810 301	1 105 775	2 197 263
Forventet økonomisk levetid		5 år	10 år	3 år	
Avskrivningsplan		Lineær	Lineær	Lineær	

## NOTE 3 DATTERSELSKAP

Investeringene i datterselskap regnskapsføres etter kostmetoden.

Datterselskap	Forretningskontor	Eierandel	Egenk.siste år (100 %)	Res.siste år (100 %)	Balanseført verdi
Leadership Network AS	Bergen	100 %	312 757	-97 066	1 510 000
<b>Balanseført verdi 31.12.</b>					<b>1 510 000</b>

Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverserer eller kan reversere i samme periode er utlignet. Oppføring av utsatt skattefordel på netto skattereduserende forskjeller som ikke er utlignet og underskudd til fremføring, er begrunnet med antatt fremtidig inntjening. Utsatt skatt og skattefordel som kan balanseføres er oppført netto i balansen.

## Kontantstrømoppstilling

Kontantstrømoppstillingen er utarbeidet etter den indirekte metoden. Kontanter og kontantekvivalenter omfatter kontanter, bankinnskudd andre kortsiktige, likvide plasseringer som umiddelbart og med uvesentlig kursrisiko kan konverteres til kjente kontantbeløp og med forfallsdato kortere enn tre måneder fra anskaffelsesdato.

## NOTE 1 VESENTLIGE TRANSAKSJONER

Virksomhet som tidligere ble drevet i Stiftelsen AFF, åpne lederprogrammer og rådgivningsvirksomhet, ble pr. 01.01.2003 overført til AFF Konsulent AS. Eiendeler og gjeld knyttet til de åpne lederprogrammene og rådgivningsvirksomhet ble overført til AFF Konsulent AS til bokførte verdier med regnskapsmessig virkning fra 01.01.2003. Netto eiendeler som ble overført beløper seg til NOK 9.215.937 og er ført i mellomregning med stiftelsen AFF. AFF Konsulent AS betaler en årlig godtgjørelse til Stiftelsen AFF for retten til å drive de åpne lederprogrammer og rådgivningsvirksomhet. Godtgjørelsen for 2003 beløper seg til NOK 932.000,-.

**NOTE 4 FORDRINGER OG GJELD**

<b>Fordringer med forfall senere enn ett år</b>	<b>2003</b>
Lån til ansatte	2 813 548
<b>Sum</b>	<b>2 813 548</b>

<b>Langsiktig gjeld</b>	<b>2003</b>
Ansvarlig lån fra Stiftelsen AFF	15 000 000
<b>Sum</b>	<b>15 000 000</b>

**NOTE 5 ANDRE FORDRINGER**

	<b>Andre fordringer</b>
	<b>2003</b>
Foretak i samme konsern (LN AS)	1 073 467
Stiftelsen AFF	6 034 211
<b>Sum</b>	<b>7 107 678</b>

**NOTE 11 LØNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE MM.**

<b>Lønnskostnader</b>	<b>2003</b>
Lønninger	31 937 007
Arbeidsgiveravgift	4 939 661
Pensjonskostnader	3 048 716
Andre ytelser	1 152 721
<b>Sum</b>	<b>41 078 105</b>

Gjennomsnittlig antall ansatte i løpet av regnskapsåret har vært 48 ansatte.

<b>Ytelser til ledende personer</b>	<b>Daglig leder</b>	<b>Styret</b>
Lønn	1 433 458	545 000
Annen godtgjørelse	94 027	0

Det er ikke gitt lån/sikkerhetsstillelse til daglig leder, styreformann eller andre nærstående parter. Det er ingen enkelt lån/sikkerhetsstillelser som utgjør mer enn 5 % av selskapets egenkapital.

**Revisor**

Kostnadsført revisjonshonorar i regnskapsåret var NOK 164.481,-. Honorar for øvrig bistand fra revisor utgjorde NOK 247.604,-.

**NOTE 6 EGENKAPITAL**

<b>Årets endring i egenkapital</b>	<b>Aksjekapital</b>	<b>Overkursfond</b>	<b>Annen EK</b>	<b>Sum</b>
Egenkapital 01.01.	100 000	0	-668	99 332
Kapitalforhøyelse	2 900 000	0	0	2 900 000
Årets resultat	0	0	777 764	777 764
Avsatt utbytte	0	0	0	0
<b>Egenkapital 31.12.</b>	<b>3 000 000</b>	<b>0</b>	<b>777 096</b>	<b>3 777 096</b>

**NOTE 7 AKSJEKAPITAL OG AKSJONÆRINFORMASJON**

Aksjekapitalen på kr. 3.000.000,- består av 3.000.000 aksjer á kr. 1,-. Alle aksjer har like rettigheter.

<b>Oversikt over de største aksjonærene 31.12.</b>	<b>Aksjer</b>	<b>Eierandel</b>
Stiftelsen AFF v/NHH	1 350 000	45,0 %
AFF Ansatte AS	1 350 000	45,0 %
Norges Handelshøyskole	300 000	10,0 %
<b>Totalt antall aksjer</b>	<b>3 000 000</b>	<b>100,0 %</b>

**NOTE 8 PENSJONER**

Selskapet har pensjonsordninger som omfatter i alt 48 personer. Ordningene gir rett til definerte fremtidige ytelser. Disse er i hovedsak avhengig av antall opptjeningsår, lønnsnivå ved oppnådd pensjonsalder og størrelsen på ytelsene fra folketrygden. Forpliktelsene er dekket gjennom et forsikringsselskap.

<b>Netto pensjonskostnad</b>	<b>2003</b>
	<b>Sum</b>
Nåverdi av årets pensjonsopptjening	2 719 399
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	1 184 150
Avkastning på pensjonsmidler	-1 381 249
Resultatførte planavvik/estimatendringer	91 327
Arbeidsgiveravgift	368 522
<b>Netto pensjonskostnad</b>	<b>2 982 149</b>

<b>Netto pensjonsforpliktelse</b>	<b>2003</b>
Opptjente pensjonsforpliktelser 31.12.	20 646 306
<u>Beregnet effekt av fremtidig lønnsregulering</u>	
<b>Bregnede pensjonsforpliktelser 31.12.</b>	<b>20 646 306</b>

Pensjonsmidler (til markedsverdi) 31.12.	20 172 636
Ikke resultatført virkning av estimatavvik/planendringer	-3 078 913
Arbeidsgiveravgift	-367 339
<b>Netto pensjonsforpliktelse</b>	<b>-2 972 582</b>

**Økonomiske forutsetninger**

Diskonteringsrente	7 %
Forventet lønnsregulering/pensjonsøkning/G-regulering	3 %
Forventet avkastning på fondsmidler	8 %

De aktuariemessige forutsetningene er basert på vanlige benyttede forutsetninger innen forsikring når det gjelder demografiske faktorer.

## NOTE 9 SKATT

## Beregning av utsatt skatt/utsatt skattefordel

	2003	2002
<b>Midlertidige forskjeller</b>		
Driftsmidler	99 300	0
Økning pensjonsmidler i 2003	895 966	0
Netto midlertidige forskjeller	995 266	0
Underskudd til fremføring	-117 450	0
Midlertidige forskjeller som ikke inngår i beregning av utsatt skatt	-895 966	
<b>Grunnlag for utsatt skatt/skattefordel</b>	<b>-18 150</b>	<b>0</b>
28 % Utsatt skattefordel	-5 082	0
Herav ikke balanseført utsatt skattefordel	0	0
<b>Utsatt skattefordel i balansen</b>	<b>-5 082</b>	<b>0</b>

## Grunnlag for skattekostnad, endring i utsatt skatt og betalbar skatt

Resultat før skattekostnad	772 682	-920
Permanente forskjeller	105 132	2 680
Grunnlag for årets skattekostnad	877 814	1 760
Endring i midlertidige resultatforskjeller	-995 266	0
<b>Grunlag for betalbar skatt i resultatregnskapet</b>	<b>-117 452</b>	<b>1 760</b>
+/- Mottatt/avgitt konsernbidrag	0	0
<b>Skattepliktig inntekt (grunnlag for betalbar skatt i balansen)</b>	<b>-117 452</b>	<b>1 760</b>

## Fordeling av skattekostnaden

Betalbar skatt (28 % av grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet)	0	476
Refusjonskatt på personinntekt	0	0
For mye, for lite avsatt i fjor	0	255
Sum betalbar skatt	0	731
Endring i utsatt skatt	-5 082	0
<b>Skattekostnad (28 % av grunnlag for årets skattekostnad)</b>	<b>-5 082</b>	<b>731</b>

## Betalbar skatt i balansen

Betalbar skatt (28 % av grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet)	0	476
Skattevirkning av konsernbidrag	0	0
Avsatt skatt på personinntekt	0	0
<b>Betalbar skatt i balansen</b>	<b>0</b>	<b>476</b>

## NOTE 10 SALGSINTEKTER

Fordeling på virksomhetsområder	2003
Åpne Programmer	20 456 200
Organisasjons- og ledelsesutvikling	38 480 556
Nettverk og åpen læring	10 813 319
Andre inntekter	1 757 313
<b>Sum</b>	<b>71 507 389</b>

## NOTE 12 BUNDNE BANKINNSKUDD

## Bundne bankinnskudd

2003

Skattetrekkmidler	1 764 764
-------------------	-----------



# KONTANTSTRØMOPPSTILLING

(Beløp i NOK 1000)

	2003
<b>KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER</b>	
Resultat før skattekostnad	773
Periodens betalte skatt	0
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler	-140
Ordinære avskrivninger	2 197
Endring i kundefordringer	6 970
Endring i leverandørgjeld	-3
Endring i andre tidsavgrensingsposter	-388
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>	<b>9 409</b>
<b>KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER</b>	
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	199
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-4 654
Innbetalinger ved salg av aksjer og andeler i andre foretak	
Utbetalinger ved kjøp av aksjer og andeler i andre foretak	
Innbetalinger ved salg av andre investeringer	
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-4 455</b>
<b>KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER</b>	
Netto overføringer mot Stiftelsen AFF	-250
Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld	
Innbetalinger av egenkapital	2 900
Utbetalinger av utbytte	
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>2 650</b>
<b>Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter</b>	<b>7 604</b>
Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	104
<b>Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter periodens slutt</b>	<b>7 708</b>
<b>SPESIFIKASJON AV KONTANTBEHOLDNINGEN VED PERIODENS SLUTT</b>	
Bankinnskudd, kontanter og lignende	7 708
<b>I TILLEGG HAR SELSKAPET FØLGENDE TREKKMULIGHETER</b>	
Ubenyttet kassekreditt	0

NOR

TWOTHOUSANDANDTHREE AFF ANNUAL REPORT

## REVISJONSBERETNING

Vi har revidert årsregnskapet for AFF Konsulent AS for regnskapsåret 2003, som viser et overskudd på kr 777 764. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet. Årsregnskapet består av resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling og noteopplysninger. Årsregnskapet og årsberetningen er avgitt av selskapets styre og daglig leder. Vår oppgave er å uttale oss om årsregnskapet og øvrige forhold i henhold til revisorlovens krav.

Vi har utført revisjonen i samsvar med revisorloven og norsk god revisjonsskikk. God revisjonsskikk krever at vi planlegger og utfører revisjonen for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon. Revisjon omfatter kontroll av utvalgte deler av materialet som underbygger informasjonen i årsregnskapet, vurdering av de benyttede regnskapsprinsipper og vesentlige regnskapsestimater, samt vurdering av innholdet i og presentasjonen av årsregnskapet. I den grad det følger av god revisjonsskikk, omfatter revisjon også en gjennomgåelse av selskapets formuesforvaltning og regnskaps- og intern kontroll-systemer. Vi mener at vår revisjon gir et forsvarlig grunnlag for vår uttalelse.

### Vi mener at:

- årsregnskapet er avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et uttrykk for selskapets økonomiske stilling 31. desember 2003 og for resultatet og kontantstrømmene i regnskapsåret i overensstemmelse med norsk god regnskapsskikk
- ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av regnskapsopplysninger i samsvar med norsk lov og god regnskapsskikk
- opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet er konsistente med årsregnskapet og er i samsvar med lov og forskrifter.

Bergen, 5. mars 2004

**PricewaterhouseCoopers DA**



Per Henrik Gillesvik  
Statsautorisert revisor

## ET HENDELESERIKT ÅR FOR AFF

2003 har vært et svært hendelsesrikt år for AFF. Driften av selskapet og alle ansatte er nå overført til AFF Konsulent AS. Våre opprinnelige og allmennyttige aktiviteter som våre åpne programmer på Solstrand, Mentorprogrammene, Lederforum og forskning, ligger fortsatt i stiftelsen. De administreres og gjennomføres av AFF Konsulent AS. Vår øvrige virksomhet som er bedriftsintern lederutvikling og organisasjonsutvikling er flyttet over til konsulentselskapet. Prosessen rundt overgangen fra stiftelse til aksjeselskap har vært krevende, men også svært lærerikt både for styret og hele organisasjonen.

Høsten 2002 ble det foretatt en analyse av AFFs Intellektuelle Kapital. Denne analysen omfattet også en vurdering av vår profil i markedet og de ansattes opplevelse av vår identitet. Analysen viste at det var behov for en fornyelse av vår profil og en tydeliggjøring av vår identitet. I 2003 har det vært lagt ned et betydelig arbeid basert på resultatene fra denne undersøkelsen. Prosessen rundt arbeidet med vår identitet har vært svært nyttig og bidratt til et bedre fundament for vår virksomhet. I august kunne vi også ta i bruk vår nye logo og visuelle profil.

Gjennom prosessen med klargjøring av identitet og profil, har vi styrket fokus på at vår oppgave er å bistå organisasjoner i å utvikle sitt lederskap. Det er på dette området vi skal utvikle vår kompetanse og det er ut ifra dette perspektivet vi skal bistå våre kunder. Developing Leadership er derfor valgt som betegnelse på vårt oppdrag eller misjon. Ledelsesutvikling har vært AFFs arbeidsområde helt siden starten i 1952. Vi har imidlertid funnet grunn til å understreke dette som aktør i et marked hvor det tilbys en rekke ulike perspektiver på forbedringsarbeid i organisasjoner.

I 2003 har vi styrket vår relasjon til NHH. Dette har skjedd ved at NHH er kommet inn på eiersiden i AFF Konsulent AS og ved at det er inngått en samarbeidsavtale mellom NHH og AFF. Vi ser store muligheter for videre utvikling av denne relasjonen til beste for våre kunder.

Atle Jordahl  
Adm. direktør

#### ANSATTE I 2003

Alvsvåg, Ole Norvald  
Andersen, Bent  
Assmann, Rune  
Broch, Ola Morten  
Bruket, Rune Morten, fra  
01.03. til 01.09.  
Dolve, Tor Inge  
Eidsheim, Arne  
Ekeland, Jennybeth  
Ellingsen, Stig  
Fachenberg, Inger Anne  
Fjeld, Nils-Helge  
Gundersen, Bjørn Helge  
Gystad, Kari  
Hagen, Odd Gunnar  
Hauge, Erik Kyvik  
Haukeland, Arnulf  
Heggø, Alice Beate  
Holmelid, Henning  
Horverak, Jøri Gytre  
Ingebrigtsen, Petter  
Isrenn, Kjartan  
Jansen, Jan Frode

Johnsen, Torstein Garnes  
Jordahl, Atle  
Kälstad, Geir Olav, til  
01.08.  
Kjøde, Arne  
Kristensen, Jøran  
Kåveland, Anita  
Lampe-Olsen, Henning  
Malnes, Ingrid  
Midtun, Eli Karin  
Moldestad, Bodil  
Mortensen, Elin Helen  
Møglestue, Mads  
Olsen, Per Einar  
Rønning, Rune  
Samsøsen, Lisbeth  
Selvik, Arne  
Slørstad, Joakim  
Sollie, Unn  
Solaas, Kristian  
Svarstad, Hans Martin  
Svaar, Øyvind David  
Tellefsen, Tom  
Tronsmo, Per

Ulvenes, Åsmund  
Vik, Mai  
Åsvang, Alvhild

#### Engasjementstillinger:

Beek, Arne  
Hamre, Mette  
Økland, Anne Lisbeth

#### Nettverksstillinger:

Overgård, Terje  
Stormdal, Knut  
Strand, Per Inge

#### AFFS STYRE

##### Styreleder

Adm.dir.  
Didrik Munch  
*Bergens Tidende AS*

Adm.dir.  
Jan Dagfinn Midtun  
*Hewlett-Packard Norge AS*

Direktør FoodService  
Nina Skage  
*Rieber & Søn ASA*

1. amanuensis  
Tor Fredriksen  
*Norges Handelshøyskole*

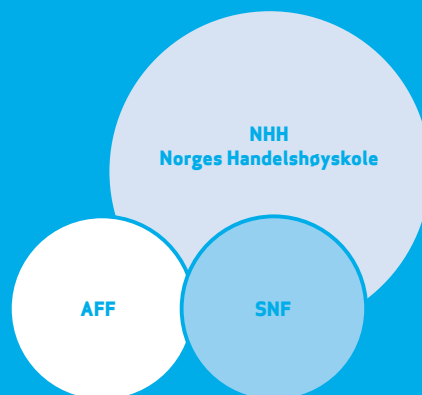
Programdirektør  
Jennybeth Ekeland  
AFF

Seniorkonsulent  
Henning Holmelid  
AFF

#### EIERNE AV AFF KONSULENT AS ER:

Stiftelsen AFF ved NHH  
AFF Ansatte AS  
NHH

Sammen med NHH og SNF utgjør AFF et faglig og praktisk fellesskap i NHH-miljøet. Ved å samarbeide på tvers av de tre institusjonenes grenser og kompetanseområder, får vi brukt ressursene vi besitter på en best mulig måte ovenfor våre kunder og klienter. NHH-miljøet omfatter NHH, SNF og AFF og utgjør til sammen et faglig fellesskap med ca. 500 ansatte.



#### BERGEN

Breiviksveien 40  
5042 Bergen  
Telefon: 55 33 23 00  
Telefax: 55 95 20 33

#### OSLO

Vika Atrium  
Munkedamsveien 45 F  
0250 Oslo  
Telefon: 22 01 92 60  
Telefax: 22 01 92 61

#### STAVANGER

Koppholen 18  
4013 Sandnes  
Telefon: 51 96 25 50  
Telefax: 51 96 25 51

#### E-POST

firmapost@aff.no

#### INTERNETT

www.aff.no