



**TOTUSENOGFIRE
TWO THOUSAND AND FOUR**

AFF ÅRSRAPPORT • AFF ANNUAL REPORT



2004

STYRETS BERETNING

Virksomhetens art og hvor den drives

AFF Konsulent AS (AFF) ble stiftet 1.1.2003 og er eid av stiftelsen Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole, Norges Handelshøyskole (NHH) og de ansatte gjennom selskapet AFF Ansatte AS.

AFF er stiftelsens verktoy og kanal for sin allmenntilgjengelig virksomhet. Selskapet er arbeidsgiver for alle ansatte i AFF-gruppen og er også operatør i fellesprosjekter med NHH og Samfunns- og næringslivsforskning (SNF).

AFF er en av de største aktørene i Norge innenfor området ledelses- og organisasjonsutvikling. Våre virksomhetsområder er åpne- og bedriftsinterne lederutviklingsprogram, konsulentvirksomhet og nettverksvirksomhet.

Hovedkontoret ligger i Bergen hvor vi er samlokalisert med NHH. Sammen med NHH og SNF har vi et praktisk og faglig samarbeid i NHH-miljøet. AFF har også kontorer i Oslo og Stavanger.

Styret arbeider for at AFF skal være et nasjonalt tyngdepunkt for kunnskap om ledelse og organisasjoner med forankring i norsk ledelses- og organisasjonstenkning. Samtidig skal AFF være på høyde med internasjonale fagmiljøer på utviklingsmetodikk og kunnskap om fagfeltene. Dette realiseres på den ene siden gjennom norske lederundersøkelser og på den andre siden gjennom internasjonal kontakt og samarbeidsrelasjoner.

Det er styrets oppfatning at det er behov for et norsk kunnskapsmiljø som baserer seg på forskningsbasert formidling og konsulentvirksomhet. Vi lever i en tid hvor samarbeidet mellom forskning, utdanning og arbeidsliv er viktig. Samtidig er behovet for kritisk refleksjon i forhold til trender og moter innenfor ledelsesfagene satt på dagsorden og norsk samfunns- og næringsliv må forholde seg til dette.

AFF ønsker å beholde og forsterke en slik posisjon i det norske samfunnet. Man vil ha et fokus på denne egenarten i selskapet og arbeide for gode relasjoner til norsk næringsliv og offentlighet. Krevende brukere og kunder er den beste forutsetning for å videreføre og styrke AFF som en foretrukket samarbeidspartner.

I 2004 har det vært fokus på å konsolidere selskapet innenfor ny organisasjonsstruktur og driftsmodell. Selskapets resultater har vært påvirket av dette arbeidet og som følge av dette har de økonomiske resultatene ikke vært tilfredsstillende.

Det har også vært arbeidet videre med profil og satsning på utvikling og innovasjon innenfor produktspekteret. Det har videre vært fokusert på internasjonalisering og det er etablert samarbeid med Ashridge Business School i London. Det er etablert nye og vellykkede samarbeidsprosjekter med NHH gruppen innen området organisasjons- og ledelsesutvikling og for første gang er et doktorgradsarbeid fullført av en ansatt.

Økonomi

Total omsetning ble kr 68,5 mill mot kr 71,5 mill i 2003. Driftsresultat ble kr 1,1 mill mot kr 1,2 mill i 2003. Årsresultatet etter skatt ble kr 0,33 mill mot kr 0,78 mill i 2003. Selskapets kortsiktige gjeld utgjorde pr 31.12.2004 56% av samlet gjeld i selskapet. Av den totale gjelden er kr 15 mill et ansvarlig lån ytt av stiftelsen AFF i forbindelse med selskapsetableringen. Totalkapitalen var ved utgangen av året kr 44,2 mill. Egenkapitalandelen pr 31.12.2004 var 9,3% (43,3% inkludert ansvarlig lån). Likviditeten er tilfredsstillende.

Fortsatt drift

I samsvar med regnskapsloven §3-3 bekreftes det at forutsetningene for fortsatt drift er tilstede. Til grunn for antagelsen ligger en tilfredsstillende ordresreserve for 2005. Vi forventer en økende etterspørsel av våre tjenester i forhold til 2004 og å bedre det økonomiske resultatet.

Organisasjon, arbeidsmiljø og personale

Selskapet skiftet administrerende direktør i november. I denne forbindelse ble organisering endret og ny ledergruppe implementert. AFF har etablert en metodikk for medarbeidertilfredshetsmåling og styret vil følge opp utviklingstiltak i kjølvannet av disse kartleggingene. Det er gjennomført en betydelig omorganisering av selskapet i 2004 og man har igangsatt rekrutteringsprosesser for å styrke organisasjonen. Sykefraværet i selskapet var på 4110 timer som utgjør ca 4,5 % av total arbeidstid.

Likestilling

AFF har hatt 46,5 årsverk i 2004. Det var totalt 49 faste stillinger hvorav 16 besatt av kvinner. Styret har i 2004 vært bestående av 6 medlemmer, hvorav 2 kvinner (pr 31.12 har to styremedlemmer fratrudd styret, hvorav 1 kvinne, og varamedlemmer tiltrådt). Ledergruppen pr. 31.12.04 besto av 4 medlemmer, hvorav 1 kvinne. Når det gjelder lønnsforhold i organisasjonen er eventuelle lønnsforskjeller kjønnsuavhengige.

Miljørapportering

Selskapet har ikke produkter, produksjonsmetoder eller annen virksomhet som belaster det ytre miljø.

Finansiell risiko

Markedsrisiko: Selskapet er ikke eksponert for endringer i valutakurser, ettersom selskapets inntekter og kostnader i all hovedsak er i norske kroner. Selskapet er noe eksponert mot endringer i rentenivå, da den langsiktige gjelden har flytende rente. Kredittisiko: Risiko for at selskapets kunder ikke har økonomisk evne til å oppfylle sine forpliktelser anses som lav. Dette bl.a. basert på at de største kundene representerer økonomisk solide virksomheter samt på historisk erfaring. Likviditetsrisiko: Styret vurderer likviditeten i selskapet som tilfredsstillende. Det er ikke besluttet tiltak som endrer likviditetsrisikoen. Styret foreslår at årsresultatet på kr 0,328 mill i sin helhet disponeres til annen egenkapital.

Bergen, 7. mars 2005



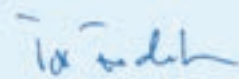
Didrik Munch
Styreleder



Jan Dagfinn Midtun



Tom Tellefsen
Vararepresentant



Tor Fredriksen



Nina Skage



Rune Rønning
Vararepresentant

DIRECTORS' REPORT

Activities and location

AFF Konsulent AS (AFF) was founded on 1 January 2003 and is owned by the AFF Foundation, the Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH), and the employees through the company AFF Ansatte AS.

AFF is both the tool and the channel used by the Foundation to pursue its activities. The company has employer responsibility for all the staff of the AFF Group, as well as being the operator under joint projects with NHH and the Institute for Research in Economics and Business Administration (SNF).

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 leadership development programmes, as well as consultancy services and leadership networks.

Based in Bergen, we have the same location as NHH, and along with NHH and SNF we engage in both practical and professional collaboration within the NHH environment. AFF also has offices in Oslo and Stavanger.

The work of the Board is focused on establishing AFF as a national centre of frontline expertise in leadership and the concept of the organisation, rooted in Norwegian perceptions in these fields. At the same time, in an international perspective, AFF shall rank equally with recognised leaders in development methodology and other professional areas. This shall be achieved through leadership surveys carried out in Norway, and through international contact and collaboration.

The Board believes that there is a need for a Norwegian centre of expertise founded on research-based communication of knowledge and consultancy services. We live in a world where co-operation between research, education and the commercial sector is of vital importance. At the same time, the need to reflect critically on trends and fashions in leadership subjects has been placed on the agenda, and both Norwegian society and the commercial sector must relate to this.

AFF wishes to retain and reinforce its position in Norwegian society. While focusing on the special nature of the company, we shall work towards the establishment of fruitful collaboration with the Norwegian commercial and public sectors. Dealing with demanding users and clients is the best way of developing and strengthening AFF to make it a preferred business partner.

The focus of attention in 2004 was to consolidate the company within a new organisational structure and operative model. The performance was affected by this process, and as a result the accounting results are not satisfactory.

Further steps were also taken to develop the company's profile and focus on development and innovation within our product range. In this internationalisation has been a main area of attention, and in this connection co-operation has been established with Ashridge Business School in London. New and successful collaboration projects have also been initiated with the NHH Group in the area of leadership and organisational development, and for the first time the process leading to a doctorate was completed by one of the staff.

Results

Operating income totalled NOK 68.5 million, against NOK 71.5 million in 2003, while the operating profit was NOK 1.1 million compared with NOK 1.2 million in the previous year. The profit after tax was NOK 0.33 million, against NOK 0.78 million in 2003. At year-end, short-term debt accounted for 56% of the company's total debt. NOK 15 million of the company's total debt is 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 44.2 million and an equity ratio of 9.3% (43.3% including the subordinated loan). Liquidity is at a satisfactory level.

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 2005. We envisage increasing demand for our services, compared with 2004, and an improvement in profits.

Organisation, working environment and personnel

A new managing director took over in November 2004 and in this connection the company was reorganised and a new senior management group set up. AFF has developed a way of measuring the level of employee satisfaction and the Board will be monitoring development initiatives in the wake of these measurements. There was considerable reorganisation of the company in 2004 and recruitment processes have been started with the aim of strengthening the organisation. The number of working hours lost due to sickness totalled 4110, corresponding to approximately 4.5% of the total working time.

Equal opportunity

AFF provided employment corresponding to 46.5 man-labour years in 2004. There were 49 permanent positions, 16 of which were held by women. The Board had six members, two of whom were women. (At year-end, two of the Board members withdrew, one of whom was a woman, and they were replaced by deputy members). The senior management group at year-end had four members, one of whom was a woman. Any salary differences that may exist with the organisation are independent of gender considerations.

Environmental reporting

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

Financial risk

Market risk: The company is not exposed to changes in exchange rates, as the vast bulk of its revenues and expenses and denominated in Norwegian kroner. There is some exposure to changes in interest rates, as the long-term debt is at a floating rate.

Credit risk: The risk that the company's clients will not have the financial ability to meet their obligations is considered to be low. This partly because the largest clients represent financially sound enterprises, but it is also based on historical experience.

Liquidity risk: The Board believes that the company's liquidity is at a satisfactory level. No decisions have been taken to implement measures that could change the liquidity risk.

The Board proposes that the entire amount of the profit for the year, NOK 0.328 million, be allocated to other equity.

RESULTATREGNSKAP/PROFIT AND LOSS ACCOUNTS FOR THE YEAR ENDED 31.12.2004

(Beløp NOK 1000 - Amounts in NOK 1000s)

| 2004 | 2003 | | | Note |
|---------------|---------------|---|--|------|
| 67 526 | 70 918 | Driftsinntekter | Operating income | 10 |
| 1 000 | 590 | Annen inntekt | Other income | 10 |
| 68 526 | 71 507 | Sum driftsinntekt | Total operating income | |
| 12 785 | 13 742 | Direkte prosjektkostnader | Direct project expenses | |
| 39 504 | 38 842 | Lønn, honorarer og sosiale kostnader | Salaries, fees and social security contributions | 11 |
| 2 998 | 2 197 | Avskrivning | Depreciation/write-downs | 2 |
| 12 180 | 13 327 | Andre driftskostnader | General and administrative costs | |
| 67 466 | 68 108 | Sum driftskostnad | Total operating expenses | |
| 1 060 | 3 399 | Driftsresultat før bonus | Operating profit before bonus | |
| 0 | 2 236 | Bonus til ansatte | Bonus payment employees | |
| 1 060 | 1 163 | Driftsresultat | Operating profit | |
| -463 | -390 | Netto finanskostnader | Net financial items | |
| 596 | 773 | Resultat før skatter | Result of the year before taxes | |
| 268 | -5 | Skattekostnad på ordinært resultat | Taxes | 9 |
| 328 | 778 | ÅRSRESULTAT | NET PROFIT | |
| 328 | 778 | Opplysninger om: Avsatt annen egenkapital | Disclosure Brought forward capital | |

BALANSE /BALANCE SHEET

AT 31.12.2003

(Beløp NOK 1000 - Amounts in NOK 1000s)

| 2004 | 2003 | | | Note |
|---------------|---------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------|
| | | EIENDELER | ASSETS | |
| | | Anleggsmidler | Fixed Assets | |
| | | Immatrielle eiendeler | Intangible fixed assets | |
| 0 | 5 | Utsatt skattefordel | Deferred tax asset | 9 |
| 0 | 5 | Sum immatrielle eiendeler | Total intangible fixed assets | |
| | | Varige driftsmidler | Business equipment | |
| 7 867 | 7 690 | Driftsmidler | Business equipment | 2 |
| 7 867 | 7 690 | Sum varige driftsmidler | Total business equipment | |
| | | Finansielle anleggsmidler | Financial fixed assets | |
| 1 510 | 1 510 | Investeringer i datterselskap | Investments in subsidiaries | 3 |
| 3 873 | 2 973 | Netto pensjonsmidler | Pension funds | 8 |
| 2 779 | 2 814 | Andre langsiktige fordringer | Long-term dept | 4 |
| 8 162 | 7 296 | Sum finansielle anleggsmidler | Total financial fixed assets | |
| 16 030 | 14 991 | Sum anleggsmidler | Total fixed assets | |
| | | Omløpsmidler | Current assets | |
| | | Fordringer | Debt | |
| 9 854 | 9 634 | Kundefordringer | Accounts receivable | |
| 4 470 | 10 733 | Andre fordringer | Other short-term receivable | 5 |
| 14 324 | 20 367 | Sum fordringer | Total tebt | |
| 13 804 | 7 708 | Bankinnskudd, kontanter o.l. | Bank, cash | 12 |
| 28 128 | 28 074 | Sum omløpsmidler | Total current assets | |
| 44 158 | 43 065 | SUM EIENDELER | TOTAL ASSETS | |
| | | EGENKAPITAL | EQUITY | |
| | | Innskutt egenkapital | Paid in equity | |
| 3 000 | 3 000 | Aksjekapital 3.000.000 aksjer a kr. 1 | Capital | 6, 7 |
| 3 000 | 3 000 | Sum innskutt egenkapital | Total paid in equity | |
| | | Opptjent egenkapital | Retained earnings | |
| 1 105 | 777 | Annen egenkapital | Other capital | 6 |
| 1 105 | 777 | Sum annen egenkapital | Total equity | |
| 4 105 | 3 777 | Sum egenkapital | | |
| | | GJELD | LIABILITIES | |
| | | Utsatt skatt | Deferred tax | 9 |
| | | Annen langsiktig gjeld | Other longterm liabilities | |
| 15 000 | 15 000 | Mellomværende med Stiftelsen AFF | Outstanding accounts Stiftelsen AFF | 4 |
| 15 000 | 15 000 | Sum annen langsiktig gjeld | Total long term liabilities | |
| | | Kortsiktig gjeld | Current liabilities | |
| 3 362 | 2 561 | Leverandørgjeld | Accounts payable | |
| 4 418 | 4 849 | Skattetrekk og andre trekk | Public duties payable | |
| 17 011 | 16 878 | Annen kortsiktig gjeld | Other accrued expenses | |
| 24 790 | 24 288 | Sum kortsiktig gjeld | TOTAL CURRENT LIABILITIES | |
| 40 053 | 39 288 | Sum gjeld | Total liabilities | |
| 44 158 | 43 065 | SUM EGENKAPITAL OG GJELD | TOTAL EQUITY AND LIABILITIES | |

NOTER

REGNSKAPSPRINSIPPER

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapskikk

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 bestemt 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 | 2 679 860 | 6 795 349 | 3 852 790 | 13 750 647 |
| Tilgang | 0 | 2 548 076 | 437 718 | 392 218 | 3 378 011 |
| Avgang | | 0 | 398 000 | 0 | 398 000 |
| Anskaffelseskost 31.12. | 422 648 | 5 227 936 | 6 835 067 | 4 245 008 | 16 730 658 |
| Akkumulerte avskrivninger 31.12. | 0 | 1 162 891 | 4 737 097 | 2 963 386 | 8 863 373 |
| Balanseført verdi 31.12. | 422 648 | 4 065 045 | 2 097 969 | 1 281 622 | 7 867 285 |
| Årets avskrivninger | 0 | 881 704 | 889 762 | 1 226 562 | 2 998 028 |
| Forventet økonomisk levetid | | 5år | 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 % | 243 504 | -69 254 | 1 510 000 |
| Balanseført verdi 31.12. | | | | | 1 510 000 |

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.

Kontantstrømpoppstilling

Kontantstrømpoppstillingen 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.

NOTE 4 FORDRINGER OG GJELD

| Fordringer med forfall senere enn ett år | 2004 | 2003 |
|--|------------------|------------------|
| Lån til ansatte | 2 729 018 | 2 813 548 |
| Sum | 2 729 018 | 2 813 548 |

| Langsiktig gjeld | 2004 | 2003 |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Ansvarlig lån fra Stiftelsen AFF | 15 000 000 | 15 000 000 |
| Sum | 15 000 000 | 15 000 000 |

NOTE 5 ANDRE FORDRINGER

| Andre fordringer | 2004 | 2003 |
|---------------------------------|------------------|-------------------|
| Foretak i samme konsern (LN AS) | 1 068 681 | 1 073 467 |
| Forskuddsbetalte kostnader | 3 559 769 | 3 624 924 |
| Stiftelsen AFF | - | 6 034 211 |
| Sum | 4 628 450 | 10 732 602 |

NOTE 11 LØNNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE MM.

| Lønnskostnader | 2004 | 2003 |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Lønninger | 29 421 351 | 29 700 800 |
| Arbeidsgiveravgift | 5 035 526 | 4 939 661 |
| Pensjonskostnader | 3 632 323 | 3 049 716 |
| Andre ytelser | 1 414 381 | 1 152 721 |
| Sum | 39 503 581 | 38 841 898 |

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

| Ytelser til ledende personer | Daglig leder | Styret |
|------------------------------|--------------|---------|
| Lønn | 1 290 328 | |
| Annen godtgjørelse | 107 307 | 332 000 |

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 171.462,-. Honorar for øvrig bistand fra revisorutgjorde NOK 281.264,-

NOTE 6 EGENKAPITAL

| Årets endring i egenkapital | Aksjekapital | Overkursfond | Annen EK | Sum |
|-----------------------------|--------------|--------------|-----------|-----------|
| Egenkapital 01.01. | 3 000 000 | 0 | 777 096 | 3 777 096 |
| Kapitalforhøyelse | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Årets resultat | 0 | 0 | 327 693 | 327 693 |
| Avsatt utbytte | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Egenkapital 31.12. | 3 000 000 | 0 | 1 104 789 | 4 104 789 |

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.

Oversikt over de største aksjonærene 31.12.

| | Aksjer | Eierandel |
|-----------------------------|------------------|----------------|
| Stiftelsen AFF v/NHH | 1 350 000 | 45,0 % |
| AFF Ansatte AS | 1 350 000 | 45,0 % |
| Norges Handelshøyskole | 300 000 | 10,0 % |
| Totalt antall aksjer | 3 000 000 | 100,0 % |

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.

| Netto pensjonskostnad | 2004 | 2003 |
|--|------|------------------|
| Nåverdi av årets pensjonsopptjening | | 2 948 248 |
| Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen | | 1 189 312 |
| Avkastning på pensjonsmidler | | -1 255 224 |
| Resultatførte planavvik/estimatendringer | | 110 481 |
| Arbeidsgiveravgift | | 421 987 |
| Netto pensjonskostnad | | 3 414 804 |

Netto pensjonsforpliktelse

| | 2004 | 2003 |
|--|-------------------|-------------------|
| Opptjente pensjonsforpliktelser 31.12. | 23 777 135 | 20 646 306 |
| Beregnet effekt av fremtidig lønnsregulering | | |
| Bregnede pensjonsforpliktelser 31.12. | 23 777 135 | 20 646 306 |
| Pensjonsmidler (til markedsverdi) 31.12. | 24 254 712 | 20 172 636 |
| Ikke resultatført virkning av estimatavvik/planendringer | -3 395 826 | -3 078 913 |
| Arbeidsgiveravgift | | |
| Netto pensjonsforpliktelse | -3 873 403 | -2 972 582 |

Økonomiske forutsetninger

| | | |
|---|-------|-------|
| Diskonteringsrente | 6 % | 7 % |
| Forventet lønnsregulering/pensjonsøkning/G-regulering | 3,3 % | 3,3 % |
| Forventet avkastning på fondsmidler | 6 % | 8 % |

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

NOTE 9 SKATT

Beregning av utsatt skatt/utsatt skattefordel

| | 2004 | 2003 |
|--|----------------|----------------|
| Midlertidige forskjeller | | |
| Driftsmidler | -457 178 | 99 300 |
| Kundefordringer | 75 077 | |
| Økning pensjonsmidler i 2003 -2004 | 1 796 787 | |
| Netto midlertidige forskjeller | 1 414 686 | 99 300 |
| Underskudd til fremføring | -474 065 | -117 450 |
| Midlertidige forskjeller som ikke inngår i beregning av utsatt skatt | | |
| Grunnlag for utsatt skatt/skattefordel | 940 621 | -18 150 |
| Endring utsatt skatt | 263 374 | -5 082 |
| Herav ikke balanseført utsatt skattefordel | - | 0 |
| Utsatt skattefordel i balansen | 263 374 | -5 082 |

Grunnlag for skattekostnad, endring i utsatt skatt og betalbar skatt

| | | |
|---|-----------------|-----------------|
| Resultat før skattekostnad | 596 149 | 772 682 |
| Permanente forskjeller | 125 694 | 105 132 |
| Skattefri inntekt (SkatteFunn) | -659 037 | |
| Grunnlag for årets skattekostnad | 62 806 | 877 814 |
| Endring i midlertidige resultatforskjeller | -419 420 | -995 266 |
| Grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet | -356 614 | -117 452 |
| Anvendelse av underskudd til fremføring | 0 | 0 |
| Skattepliktig inntekt (grunnlag for betalbar skatt i balansen) | -356 614 | -117 452 |

Fordeling av skattekostnaden

| | | |
|---|----------------|---------------|
| Betalbar skatt (28 % av grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet) | 0 | 0 |
| Refusjonskatt på personinntekt | 0 | 0 |
| For mye, for lite avsatt i fjor | 0 | 0 |
| Sum betalbar skatt | 0 | 0 |
| Endring i utsatt skatt | 268 456 | -5 082 |
| Skattekostnad (28 % av grunnlag for årets skattekostnad) | 268 456 | -5 082 |

Betalbar skatt i balansen

| | | |
|---|----------|----------|
| Betalbar skatt (28 % av grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet) | 0 | 0 |
| Skattevirkning av konsernbidrag | 0 | 0 |
| Betalbar skatt i balansen | 0 | 0 |

NOTE 10 SALGSINTEKTER

| Fordeling på virksomhetsområder | 2004 | 2003 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Åpne Programmer | 20 422 180 | 20 456 200 |
| Organisasjons- og ledelsesutvikling | 33 461 551 | 38 480 556 |
| Nettverk og åpen læring | 11 496 353 | 10 813 319 |
| Andre inntekter | 3 146 953 | 1 757 313 |
| Sum | 68 526 037 | 71 507 389 |

NOTE 12 BUNDNE BANKINNSKUDD

| Bundne bankinnskudd | 2004 | 2003 |
|---------------------|-----------|-----------|
| Skattetrekksmidler | 1 671 347 | 1 764 764 |

Selskapet har pr. 31. 12. 2004 stilt garantier for tilsammen kr. 790.000,-

KONTANTSTRØMOPPSTILLING

(Beløp NOK 1000)

| | 2004 | 2003 |
|---|---------------|---------------|
| KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER | | |
| Resultat før skattekostnad | 596 | 773 |
| Periodens betalte skatt | 0 | 0 |
| Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler | -11 | -140 |
| Ordinære avskrivninger | 2 998 | 2 197 |
| Endring i kundefordringer | -220 | 6 970 |
| Endring i leverandørgjeld | 801 | -4 |
| Endring i andre tidsavgrensingsposter | -937 | -388 |
| Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter | 3 227 | 9 409 |
| KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER | | |
| Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler | 214 | 199 |
| Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler | -3 378 | -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 | | |
| Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter | -3 164 | -4 455 |
| KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER | | |
| Netto overføringer mot Stiftelsen AFF | 6 034 | -250 |
| Innbetalinger ved opptak av ny kortsiktig gjeld | | |
| Innbetalinger av egenkapital | 0 | 2 900 |
| Utbetalinger av utbytte | | |
| Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter | 6 034 | 2 650 |
| Netto endring i kontanter og kontantekvivalenter | 6 097 | 7 604 |
| Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse | 7 708 | 104 |
| Beholdning av kontanter og kontantekvivalenter periodens slutt | 13 804 | 7 708 |
| SPESIFIKASJON AV KONTANTBEHOLDNINGEN VED PERIODENS SLUTT | | |
| Bankinnskudd, kontanter og lignende | 13 804 | 7 708 |
| I TILLEGG HAR SELSKAPET FØLGENDE TREKKMULIGHETER | | |
| Ubenyttet kassekreditt | 0 | 0 |

REVISJONSBERETNING

Vi har revidert årsregnskapet for AFF Konsulent AS for regnskapsåret 2004, som viser et overskudd på kr 327 693. 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 2004 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, 7. mars 2005

PricewaterhouseCoopers DA



Per Henrik Gillesvik
Statsautorisert revisor

ANSATTE I 2004

Alvsvåg, Ole
Andersen, Bent
Assmann, Rune
Beek, Arne
Broch, Morten
Dolve, Tor Inge
Eidsheim, Arne
Ekeland, Jennybeth
Ellingsen, Stig
Fachsenberg, Inger
Fjeld, Nils-Helge
Glittenberg, Ruth Jorunn E,
fra 01.06.
Grytdal, Jorun, *fra 08.01.*
Gundersen, Bjørn Helge
Gystad, Kari
Hagen, Odd G.
Hamre, Mette
Hauge, Erik Kyvik,
sluttet 31.12.
Haukeland, Arnulf,
sluttet 31.12.
Heggø, Alice
Holmelid, Henning,
sluttet 31.12
Horverak, Jøri Gytre

Ingebrigtsen, Petter
Isrenn, Kjartan
Jansen, Jan Frode
Johnsen, Torstein Garnes
Jordahl, Atle
Kjøde, Arne
Kristensen, Jøran
Kåveland, Anita
permisjon fra 01.05.
Lampe, Olsen Henning
Malnes, Ingrid
sluttet 31.10.
Midtun, Eli Karin
Moldestad, Bodil
Mortensen, Elin
Møglestue, Mads
Olsen, Per Einar
Rønning, Rune
Samsonsen, Lisbeth
Selvik, Arne
Slørstad, Joakim
Solaas, Kristian
Svarstad, Hans-Martin
Svaar, Øyvind
Tellefsen, Tom
Tronsmo, Per
sluttet 30.06.

Ulvenes, Åsmund
Vik, Mai
Åsvang, Alvhild

ENGASJEMENTSTILLINGER:

Ødegaard, Stian
Økland, Anne Lisbeth

NETTVERKSSTILLINGER:

Strand, Per Inge
Overgård, Terje
Stormdal, Knut

AFFS STYRE

Styreleder

Adm.dir.
Didrik Munch
Bergens Tidende AS

Adm.dir.
Jan Dagfinn Midtun
Ementor ASA

Direktør FoodService
Nina Skage
Rieber & Søn ASA

1. amanuensis
Tor Fredriksen
Norges Handelshøyskole

Teamleder/Programsjef
Jennybeth Ekeland
AFF
fratrådt 10.12.04

Seniorkonsulent
Henning Holmelid
AFF
fratrådt 11.11.04

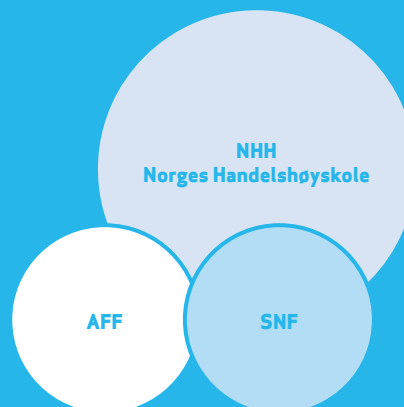
Seniorkonsulent
Tom Tellefsen
AFF
vararepresentant

Seniorkonsulent
Rune Rønning
AFF
vararepresentant

BIERNE 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

2004



STYRETS BERETNING FOR 2004
RESULTATREGNSKAP
BALANSE
NOTER
KONTANTSTRØMOPPSTILLING
REVISJONSBERETNING
AFFS STYRE
ANSATTE I 2004