



**TOTUSENOGFEM  
TWO THOUSAND AND FIVE**

AFF ÅRSRAPPORT • AFF ANNUAL REPORT



**2005**

# STYRETS BERETNING 2005

## Virksomhetens art og hvor den drives

AFF Konsulent AS (AFFK) 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.

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

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

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. AFFK har kontor i Oslo med 18 ansatte, i Stavanger med 5 ansatte og i Bergen med 26 ansatte.

Internasjonalisering og Norges plass i en større global sammenheng er et stadig viktigere spørsmål både for offentlig sektor og norsk næringsliv. Det er reist viktige diskusjoner om sammenhengene mellom den norske/nordiske samfunnsmodellen, konkurranse- og innovasjonskraft og arbeidslivsforhold det siste året. Mye tyder på at det er gode betingelser for at både samfunn, bedrifter og ansatte skal kunne fortsette å utvikle seg i positiv retning. Samtidig opplever vi at norske bedrifter og norske ledere møter nye og krevende utfordringer i internasjonale sammenhenger som må adresseres i lederutviklingssammenheng.

Styret arbeider for at AFFK skal være et nasjonalt tyngdepunkt for kunnskap om ledelse og organisasjoner med forankring i norsk ledelses- og organisasjonstenkning. Dette realiseres gjennom bred kontakt med kunnskapsmiljøer og med norske ledere i nettverksgrupper, temamøter i våre største byer, publisering av bøker og tidskrift og konferanser. Samtidig skal AFFK være på høyde med internasjonale fagmiljøer på utviklingsmetodikk og kunnskap om fagfeltene. Dette realiseres gjennom utstrakt faglig utviklingsinnsats, bred internasjonal kontakt og strategiske samarbeidsrelasjoner.

Samarbeidet mellom forskning, utdanning og arbeidsliv blir stadig viktigere. Dette er AFFKs sterke side gjennom sitt samarbeid med NHH-miljøet og bidrar til at man kan basere virksomheten på etterprøvd kunnskap. Samtidig kan man være en motvekt til ukritisk bruk av trender og moter innenfor ledelsesfagene.

AFFK 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 AFFK som en foretrukket samarbeidspartner.

I 2005 har AFFK hatt fokus på å effektivisere drift og administrative rutiner og å arbeide systematisk mot markedet. Selskapets økonomiske resultater har som følge av dette vist en positiv utvikling gjennom året. Det har også vært arbeidet systematisk med lansering av nye konsepter knyttet til arbeidet med ledergrupper, noe som har skapt betydelig oppmerksomhet blant både kjente og nye kunder.

Det har vært arbeidet videre med etableringen av nye strategiske allianser for å styrke internasjonale aktiviteter (Center for Ledelse, Danmark), for å finne nye markedskanaler for AFFKs produkter innenfor analyse og kartlegging (gjennom Hjelp24 som driver bedriftshelsetjenester for mer enn 1200 bedrifter i Norge) og for å utvikle konseptene for e-læring (sammen med Compendia som har utviklet informasjonssystemer for personalledelse). For å styrke AFFKs evne til å møte breidspektrede kundebehov innenfor ledelsesfeltet har AFFK inngått et langsiktig strategisk samarbeid med det nordiske konsulenthuset Metier på området prosjektbasert ledelse.

AFFK kjøpte i juni 2005 konsulenthuset Dynamo i Stavanger og utvidet derved kundeporteføljen og konsulentstaben i Stavanger.

Styret er tilfreds med at iverksatte tiltak har gitt positiv resultat effekt. Styret forventer at den positive utviklingen vil fortsette gjennom 2006.

## Økonomi

Total omsetning ble kr 69,4 mill mot kr 68,5 mill i 2004. Driftsresultat før overskuddsdeling til de ansatte ble kr 4,5 mill mot 1,1 mill i 2004. Utdelt overskuddsdeling for 2005 var kr 1.2 mill mens det ikke ble utdelt i 2004. Årsresultatet etter skatt ble kr 1,1 mill mot kr 0,3 mill i 2004. Selskapets kortsiktige gjeld utgjorde pr 31.12.2005 66% 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 49,6 mill. Egenkapitalandelen pr 31.12.2005 var 10% (40,3% 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 positiv utvikling i 2005 og en tilfredsstillende ordre-reserve for 2006. Vi forventer en økende etterspørsel av våre tjenester i forhold til 2005 og å bedre det økonomiske resultatet.

## Organisasjon, arbeidsmiljø og personale

AFFK har etablert en metodikk for medarbeidertilfredshetsmåling og styret vil følge opp utviklings tiltak i kjølvannet av disse kartleggingene. Sykefraværet i selskapet var på 3300 timer som utgjør ca 3,3 % av total arbeidstid.

## Likestilling

AFFK har hatt 43,8 årsverk i 2005. Det var totalt 49 faste stillinger herav 18 kvinner. Styret har i 2005 vært bestående av 6 medlemmer, herav 2 kvinner. Ledergruppen pr. 31.12.05 besto av 5 medlemmer, herav 2 kvinner. Eventuelle lønnsforskjeller er 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.

**Kreditrisiko.** Risiko for at selskapets kunder ikke har økonomisk evne til å oppfylle sine forpliktelser anses som lav, da de største kundene representerer økonomisk solide virksomheter.

**Likviditetsrisiko.** Styret vurderer likviditeten i selskapet som tilfredsstillende. Det er ikke besluttet tiltak som endrer likviditetsrisikoen.

Styret foreslår at årsresultatet på kr 1,072 mill disponeres med kr 0,2 mill til utbytte og kr 0,872 mill til annen egenkapital.

Styret mener at årsregnskapet gir et rettviseende bilde av AFF Konsulent AS' eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat.

Bergen, 17. mars 2006

  
Didrik Munch  
Styreleder

  
Jan Dagfinn Midtun

  
Tom Tellefsen

  
Tor Fredriksen

  
Nina Skage

  
Jøri Gytre Horverak

# DIRECTORS' REPORT 2005

## Activities and location

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

AFFK 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.

AFFK 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).

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. AFFK has offices in Oslo (18 employees), Stavanger (5 employees) and Bergen (26 employees).

Internationalisation and Norway's role in a broader global perspective are matters of increasing importance for both the public sector and Norwegian trade and industry, and 2005 saw an important exchange of views on the relationship between the Norwegian/Nordic model of society, competitive and innovative ability and conditions governing activities in the commercial sector. There is much to indicate that the conditions are conducive to the further positive development of society, commercial enterprises and their employees. But at the same time, we see that Norwegian companies and leaders are meeting new and demanding challenges in the international arena which must be addressed in terms of leadership development.

The work of the Board is focused on establishing AFFK as a national centre of frontline expertise in leadership and the concept of the organisation, rooted in Norwegian perceptions in these fields. This shall be achieved through broad contact with centres of expertise and Norwegian leaders through network groups, theme meetings in our largest cities, the publication of books and journals, and conferences. At the same time, AFFK shall rank equally with recognised leaders in development methodology and expertise in other professional areas. This shall be achieved through an extensive focus on professional development, broad international contact and strategic collaboration.

Co-operation between research and educational environments and the commercial sector is becoming increasingly important. This is where AFFK has particular strengths through its collaboration with NHH. This link helps us to base our activities on established knowledge, while at the same time allowing us to be a counterweight to the uncritical adoption of trends and fashions in areas of leadership.

AFFK wishes to retain and reinforce the position which it has 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 further developing and strengthening AFFK as a preferred business partner.

The focus of attention in 2005 was on operational and administrative efficiency, and a systematic approach to the market. The success that has been achieved is reflected in the gradually improved accounting performance throughout the year. The year also saw the structured launch of new concepts for use in leader group activities which has attracted considerable attention among both regular and new clients.

Further steps were taken to establish new strategic alliances to strengthen international activities (Center for Leadership, Denmark) and find new markets for AFFK's analytical and investigative products (through Help24 which runs company health services for more than 1200 companies in Norway), as well as developing the concept of e-learning (in collaboration with Compendia which has developed information systems for personnel management). In order to reinforce AFFK's

ability to meet a broad range of client requirements in the leadership field, the company has established long-term strategic co-operation with the Metier, the Nordic consultancy group, in the area of project-based leadership.

In June 2005, AFFK acquired the consultancy Dynamo in Stavanger, thereby establishing a broader client and consultancy base in Stavanger.

The Board is pleased that the above initiatives have had a positive effect on the company's results and expects this trend to continue in 2006.

## Results

Operating income totalled NOK 69.5 million, against NOK 68.5 million in 2004. Before profit sharing with the employees, the operating profit was NOK 4.5 million, against NOK 1.1 million in the previous year. The profit after tax was NOK 1.1 million, against NOK 0.3 million in 2004. At year-end, short-term debt accounted for 66% 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 49.6 million and an equity ratio of 10% (40.3% 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 2006. We envisage increasing demand for our services, compared with 2005, and an improvement in profits.

## Organisation, working environment and personnel

AFFK has developed a way of measuring the level of employee satisfaction and the Board will be monitoring development initiatives in the light of these measurements. The number of working hours lost due to sickness totalled 3300, corresponding to approximately 3.3% of the total working time.

## Equality

AFFK provided employment corresponding to 43.5 man-labour years in 2005. There were 49 permanent positions, 16 of which were held by women. In 2005 the Board had six members, two of whom were women. The senior management group at year-end had five members, two of whom were women. 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 reflects 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 profit for the year was NOK 1.072 million and the Board proposes allocating NOK 0.2 million to dividends and NOK 0.872 million to other equity.

The Board considers that the annual accounts presented by AFF Konsulent AS give an accurate picture of the company's assets and liabilities, financial position and results.

# RESULTATREGNSKAP/PROFIT AND LOSS ACCOUNTS FOR THE YEAR ENDED 31.12.2005

(Beløp NOK 1000 - Amounts in NOK 1000s)

2005	2004			Note
69 299	67 526	Driftsinntekter	Operating income	10
105	1 000	Annen inntekt	Other income	10
<b>69 405</b>	<b>68 526</b>	<b>Sum driftsinntekt</b>	<b>Total operating income</b>	
13 461	12 785	Direkte prosjektkostnader	Direct project expenses	
37 253	39 504	Lønn, honorarer og sosiale kostnader	Salaries, fees and social security contributions	11
3 501	2 998	Avskrivning	Depreciation/write-downs	2
10 678	12 180	Andre driftskostnader	General and administrative costs	
<b>64 893</b>	<b>67 466</b>	<b>Sum driftskostnad</b>	<b>Total operating expenses</b>	
<b>4 512</b>	<b>1 060</b>	<b>Driftsresultat før bonus</b>	<b>Operating profit before bonus</b>	
1 150	0	Bonus til ansatte	Bonus payment employees	
3 362	1 060	Driftsresultat	Operating profit	
-1 347	-463	Netto finanskostnader	Net financial items	
<b>2 015</b>	<b>596</b>	<b>Resultat før skatter</b>	<b>Result of the year before taxes</b>	
<b>943</b>	<b>268</b>	Skattekostnad på ordinært resultat	Taxes	9
<b>1072</b>	<b>328</b>	<b>ÅRSRESULTAT</b>	<b>NET PROFIT</b>	
		<b>Disponering av årsresultat:</b>	<b>Disclosure</b>	
<b>200</b>	<b>0</b>	Avsatt til utbytte	Proposed dividend	
<b>872</b>	<b>328</b>	Avsatt annen egenkapital	Brought forward capital	
<b>1 072</b>	<b>328</b>	Sum overføring	Total disclosure	

# BALANSE /BALANCE SHEET

## AT 31.12.2005

(Beløp NOK 1000 - Amounts in NOK 1000s)

2005	2004	EIENDELER	ASSETS	Note
		<b>Anleggsmidler</b>	<b>Fixed Assets</b>	
		<b>Immatrielle eiendeler</b>	<b>Intangible fixed assets</b>	
1 200	0	Goodwill	Goodwill	2
<b>1 200</b>	<b>0</b>	<b>Sum immatrielle eiendeler</b>	<b>Total intangible fixed assets</b>	
		<b>Varige driftsmidler</b>	<b>Business equipment</b>	
5 904	7 867	Driftsmidler	Business equipment	2
<b>5 904</b>	<b>7 867</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
4 166	3 873	Netto pensjonsmidler	Pension funds	8
150	2 779	Andre langsiktige fordringer	Long-term dept	4
<b>5 826</b>	<b>8 162</b>	<b>Sum finansielle anleggsmidler</b>	<b>Total financial fixed assets</b>	
<b>12 930</b>	<b>16 030</b>	<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>Total fixed assets</b>	
		<b>Omløpsmidler</b>	<b>Current assets</b>	
		Fordringer	Debt	
17 299	9 854	Kundefordringer	Accounts receivable	
2 142	4 470	Andre fordringer	Other short-term receivable	5
<b>19 441</b>	<b>14 324</b>	<b>Sum fordringer</b>	<b>Total tebt</b>	
<b>17 228</b>	<b>13 804</b>	<b>Bankinnskudd, kontanter o.l.</b>	<b>Bank, cash</b>	<b>12</b>
<b>36 669</b>	<b>28 128</b>	<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>Total current assets</b>	
<b>49 599</b>	<b>44 158</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	3 000	Aksjekapital 3.000.000 aksjer a kr. 1	Capital	6, 7
<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>Sum innskutt egenkapital</b>	<b>Total paid in equity</b>	
		<b>Opptjent egenkapital</b>	<b>Retained earnings</b>	
1 977	1 105	Annen egenkapital	Other capital	6
1 977	1 105	Sum annen egenkapital	Total equity	
<b>4 977</b>	<b>4 105</b>	<b>Sum egenkapital</b>		
		<b>GJELD</b>	<b>LIABILITIES</b>	
245	263	Utsatt skatt	Deferred tax	9
		<b>Annen langsiktig gjeld</b>	<b>Other longterm liabilities</b>	
15 000	15 000	Mellomværende med Stiftelsen AFF	Outstanding accounts Stiftelsen AFF	4
<b>15 000</b>	<b>15 000</b>	<b>Sum annen langsiktig gjeld</b>	<b>Total long term liabilities</b>	
		<b>Kortsiktig gjeld</b>	<b>Current liabilities</b>	
200	0	Utbytte	Proposed dividend	6
1 239	3 362	Leverandørgjeld	Accounts payable	
560	0	Betalbar skatt	Tax payable	9
5 625	4 418	Offentlig gjeld	Short-term debt to subsidiaries	
222	0	Gjeld til konsernselskaper		3
21 492	17 011	Annen kortsiktig gjeld	Other accrued expenses	
<b>29 377</b>	<b>24 790</b>	<b>Sum kortsiktig gjeld</b>	<b>TOTAL CURRENT LIABILITIES</b>	
<b>44 622</b>	<b>40 053</b>	<b>Sum gjeld</b>	<b>Total liabilities</b>	
<b>49 599</b>	<b>44 158</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 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 for 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 forskuiddsbetalte 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 opptjeningsstid. Det samme gjelder estimatavvik i den grad de overstiger 10 % av den største av pensjonsforpliktelsene og pensjonsmidlene (korridor). Arbeidsgeberavgiften 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.

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.

## NOTE 2 IMMATERIELLE EIENDELER OG VARIGE DRIFTSMIDLER

	Goodwill	Sum totalt
Anskaffelseskost 01.01.05	-	-
Tilgang	1 500 000	1 500 000
Avgang	-	-
Anskaffelseskost 31.12.05	1 500 000	1 500 000
Akkumulerte avskrivninger 31.12.05	300 000	300 000
<b>Balanseført verdi 31.12.</b>	<b>1 200 000</b>	<b>1 200 000</b>
Årets avskrivninger	300 000	300 000
Forventet økonomisk levetid	5 år	
Avskrivningsplan	Lineær	

	Program- vare	Inventar/ innredning	Kontor- maskiner	Sum varige driftsmidler
<b>Varige driftsmidler</b>	<b>Kunst</b>			
Anskaffelseskost 01.01.05	422 648	5 227 936	6 835 067	16 730 659
Tilgang	0	759 098	0	1 237 593
Avgang		0	0	0
Anskaffelseskost 31.12.05	422 648	5 987 034	6 835 067	17 968 252
Akkumulerte avskrivninger 31.12.	0	2 382 010	5 567 480	12 064 594
<b>Balanseført verdi 31.12.</b>	<b>422 648</b>	<b>3 605 024</b>	<b>1 267 587</b>	<b>5 903 658</b>

Årets avskrivninger	0	1 219 120	830 382	1 151 718	3 201 220
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 (100 %)	Balanseført verdi
Leadership Network AS	Bergen	100 %	1 459 356	286 908	1 510 000
+ avgitt konsernbidrag					1 290 200
- nedskrivning					-1 290 200
<b>Balanseført verdi 31.12.</b>					<b>1 510 000</b>

Mellomværende med datterselskaper, Kortsiktig gjeld	2005	2004
Leadership Network AS	221 518	-

**NOTE 4 FORDRINGER OG GJELD**

<b>Fordringer med forfall senere enn ett år</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Lån til ansatte	150 000	2 729 018
<b>Sum</b>	<b>150 000</b>	<b>2 729 018</b>

Det er inngått avtale med Handelsbanken om overtakelse av lån til ansatte. Dette ble gjennomført i 2005.

<b>Langsiktig gjeld</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Ansvarlig lån fra Stiftelsen AFF	15 000 000	15 000 000
<b>Sum</b>	<b>15 000 000</b>	<b>15 000 000</b>

**NOTE 5 ANDRE FORDRINGER**

<b>Andre fordringer</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Foretak i samme konsern (LN AS)	-	1 068 681
Forskuddsbetalte kosnader	1 377 166	2 741 700
Fordring Skattefunn	764 349	659 037
<b>Sum</b>	<b>2 141 515</b>	<b>4 469 419</b>

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

<b>Lønnskostnader</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Lønninger	28 102 121	29 421 351
Arbeidsgiveravgift	4 891 655	5 035 526
Pensjonskostnader	2 886 181	3 632 323
Andre ytelser	1 372 584	1 414 381
<b>Sum</b>	<b>37 252 541</b>	<b>39 503 581</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	1 253 520	
Annen godtgjørelse	18 517	356 000

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 128.200,-. Honorar for øvrig bistand fra revisor utgjorde NOK 213.600,-.

**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.	3 000 000	0	1 104 789	4 104 789
Kapitalforhøyelse	0	0	0	0
Årets resultat	0	0	1 072 292	1 072 292
Avsatt utbytte	0	0	-200 000	-200 000
<b>Egenkapital 31.12.</b>	<b>3 000 000</b>	<b>0</b>	<b>1 977 081</b>	<b>4 977 081</b>

**NOTE 7 AKSJEKAPITAL OG AKSJONÆRINFORMASJON**

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

**Oversikt over de største aksjonærene 31.12.**

	<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>2005</b>	<b>2004</b>
	<b>Sum</b>	
Nåverdi av årets pensjonsopptjening	2 957 121	
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	1 120 127	
Avkastning på pensjonsmidler	-1 367 301	
Resultatførte planavvik/estimatendringer	176 234	
Arbeidsgiveravgift	448 236	
<b>Netto pensjonskostnad</b>	<b>3 334 417</b>	

**Netto pensjonsforpliktelse**

	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Opptjente pensjonsforpliktelser 31.12.	26 308 858	23 777 135
Beregnet effekt av fremtidig lønnsregulering		
<b>Beregnete pensjonsforpliktelser 31.12.</b>	<b>26 308 858</b>	<b>23 777 135</b>
Pensjonsmidler (til markedsverdi) 31.12.	25 574 201	24 254 712
Ikke resultatført virkning av estimatavvik/planendringer	-4 900 856	-3 395 826
Arbeidsgiveravgift		
<b>Netto pensjonsforpliktelse</b>	<b>4 166 199</b>	<b>3 873 403</b>

**Økonomiske forutsetninger**

Diskonteringsrente	5 %	6 %
Forventet lønnsregulering/pensjonsøkning/G-regulering	2,5 %	3,3 %
Forventet avkastning på fondsmidler	6 %	6 %

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

Midlertidige forskjeller	2005	2004
Driftsmidler	-1 286 742	-457 178
Kundefordringer	73 117	75 077
Økning pensjonsmidler i 2003 -2004	2 089 582	1 796 787
Netto midlertidige forskjeller	875 957	1 414 686
Underskudd til fremføring	-	-474 065
Midlertidige forskjeller som ikke inngår i beregning av utsatt skatt		
<b>Grunnlag for utsatt skatt/skattefordel</b>	<b>875 957</b>	<b>940 620</b>
Endring utsatt skatt	245 268	263 374
Herav ikke balanseført utsatt skattefordel	-	0
<b>Utsatt skattefordel i balansen</b>	<b>245 268</b>	<b>263 374</b>

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

Resultat før skattekostnad	2 015 081	596 149
Permanente forskjeller	983 273	125 694
Skattefri inntekt (SkatteFunn)	-105 313	-659 037
Grunnlag for årets skattekostnad	2 893 041	62 806
Endring i midlertidige resultatforskjeller	538 728	-419 420
<b>Grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet</b>	<b>3 431 769</b>	<b>-356 614</b>
Avgitt konsernbidrag	-1 290 200	
Anvendelse av underskudd til fremføring	-474 065	0
<b>Skattepliktig inntekt (grunnlag for betalbar skatt i balansen)</b>	<b>1 667 504</b>	<b>-356 614</b>

## Fordeling av skattekostnaden

Betalbar skatt (28 % av grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet)	960 895	0
Refusjonskatt på personinntekt	0	0
For mye, for lite avsatt i fjor	0	0
Sum betalbar skatt	960 895	0
Endring i utsatt skatt	-18 107	268 456
<b>Skattekostnad (28 % av grunnlag for årets skattekostnad)</b>	<b>942 789</b>	<b>268 456</b>

## Betalbar skatt i balansen

Betalbar skatt (28 % av grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet)	960 895	0
Skattevirkning av konsernbidrag	-361 256	0
<b>Betalbar skatt i balansen</b>	<b>599 639</b>	<b>0</b>

## NOTE 10 SALGSINTEKTER

Fordeling på virksomhetsområder	2005	2004
Åpne Programmer	18 779 919	20 422 180
Organisasjons- og ledelsesutvikling	38 445 266	33 461 551
Nettverk og åpen læring	11 209 600	11 496 353
Andre inntekter	969 778	3 146 953
<b>Sum</b>	<b>69 404 562</b>	<b>68 526 037</b>

## NOTE 12 BUNDNE BANKINNSKUDD

Bundne bankinnskudd	2005	2004
Skattetrekksmidler	1 656 425	1 764 764



# KONTANTSTRØMOPPSTILLING

(Beløp NOK 1000)

	2005	2004
<b>KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER</b>		
Resultat før skattekostnad	2 015	596
Tap/ gevinst ved salg av eiendeler	0	-11
Ordinære avskrivninger	3 501	2 998
Nedskrivning/reversering anleggsmidler	929	0
Endring i kundefordringer	-7 445	-220
Endring i leverandørgjeld	-2 123	801
Endring i andre tidsavgrensingsposter	7 724	-937
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>	<b>4 601</b>	<b>3 227</b>
<b>KONTANTSTRØM FRA INVESTERINGSAKTIVITETER</b>		
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	0	214
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-2 738	-3 378
Innbetalinger på andre lånefordringer (korts./langs)	2 629	0
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>-109</b>	<b>-3 164</b>
<b>KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER</b>		
Netto overføringer mot Stiftelsen AFF	0	6 034
Innbetalinger annen kortsiktig gjeld	222	0
Utbetalinger av konsernbidrag til datterselskap	-1 290	0
<b>Netto kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>-1 069</b>	<b>6 034</b>
<b>Netto kontantstrøm for perioden</b>	<b>3 424</b>	<b>6 097</b>
Kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	13 804	7 708
<b>Kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt</b>	<b>17 228</b>	<b>13 804</b>
<b>Denne består av:</b>		
Bankinnskudd m.v.	17 228	13 804
Ubenyttet driftskreditt utgjør i tillegg	0	0

# REVISJONSBERETNING

Vi har revidert årsregnskapet for AFF Konsulent AS for regnskapsåret 2005, som viser et overskudd på kr 1 072 292. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet. Årsregnskapet består av resultatregnskap, balanse, kontantstrømpoppstilling og noteopplysninger. Regnskapslovens regler og norsk god regnskapsskikk er anvendt ved utarbeidelsen av regnskapet. 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 lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder revisjonsstandarder vedtatt av Den norske Revisorforening. Revisjonsstandardene 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 rettviseende bilde av selskapets økonomiske stilling 31. desember 2005 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 bokføringskikk.
- 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, 17. mars 2006  
PricewaterhouseCoopers AS



Per Henrik Gillesvik  
Statsautorisert revisor

## ANSATTE I 2005

Alvsvåg, Ole  
Andersen, Bent  
Assmann, Rune  
Beek, Arne  
Broch, Morten  
Dolve, Tor Inge  
Eidsheim, Arne  
Ekeland, Jennybeth  
Ellingsen, Stig  
Engh, Kristin  
*fra 1.6.05*  
Fachenberg, Inger  
Fjeld, Nils-Helge  
Glittenberg, Ruth Jorunn,  
*permisjon fra 22.08.05*  
Grytdal, Jorun  
Gundersen, Bjørn Helge  
Gystad, Kari  
Hagen, Odd G.  
Hamre, Mette,  
*permisjon fra 20.3.05*  
Hauge, Thor-Philip  
*fra 1.10.05*  
Heggø, Alice  
Horverak, Jøri Gytte,  
*permisjon fra 24.10.05*  
Ingebrigtsen, Petter

Isrenn, Kjartan  
Jansen, Jan Frode  
Johnsen, Torstein Garnes  
Jordahl, Atle  
Kjøde, Arne  
Kristensen, Jøran  
Kvaal, Jannik,  
*fra 14.3.05*  
Kåveland, Anita,  
*i permisjon*  
Lampe-Olsen, Henning  
Midttun, Eli Karin,  
*permisjon til 1.11.05*  
Moldestad, Bodil  
Mortensen, Elin  
Møglestue, Mats  
Njå, Nicole,  
*fra 1.9.05*  
Olsen, Per Einar  
Rønning, Rune  
Samsonsen, Lisbeth  
Selvik, Arne  
Slørstad, Joakim  
Solaas, Kristian  
Svarstad, Hans-Martin  
Svaar, Øyvind  
Tellefsen, Tom  
Ulvenes, Åsmund

Velure, Åse,  
*fra 1.6.05*  
Vik, Mai  
Åsvang, Alvhild

## ENGASJEMENTSTILLINGER

Ødegaard, Stian

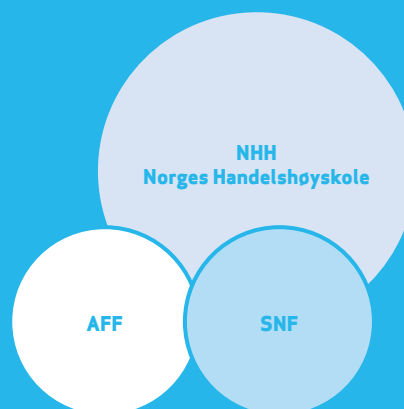
## NETTVERKSSTILLINGER

Strand, Per Inge  
Overgård, Terje  
Stormdal, Knut  
Holmelid, Henning

## 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

Breviksvæien 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

Hospitalgata 6  
4006 Stavanger  
Telefon: 51 51 76 00  
Telefax: 51 51 76 40

### E-POST

[firmapost@aff.no](mailto:firmapost@aff.no)

### INTERNETT

[www.aff.no](http://www.aff.no)

2005



STYRETS BERETNING FOR 2005  
RESULTATREGNSKAP  
BALANSE  
NOTER  
KONTANTSTRØMOPPSTILLING  
REVISJONSBERETNING  
ANSATTE I 2005