

2007



STYRETS BERETNING FOR 2007
RESULTATREGNSKAP
BALANSE
NOTER
KONTANTSTRØMOPPSTILLING
REVISJONSBERETNING
ANSATTE I 2007

STYRETS ÅRSBERETNING 2007

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 allmenntilgitt og kommersielle 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 kontorer i Bergen, Oslo og Stavanger med hhv 24, 29 og 9 ansatte i 2007.

Styret arbeider for at AFFK skal være et nasjonalt tyngdepunkt for kunnskap om ledelse og organisasjoner med forankring i både internasjonal og norsk ledelses- og organisasjonstenkning. For å få dette til har det gjennom 2007 blitt investert kraftig i konsulent- og personalutvikling og faglig utvikling innenfor virksomhetsområdene våre. Det har også blitt jobbet tett med våre ledernettsverk og deres styrende organer. Sist men ikke minst, har det også i 2007 vært utstrakt faglig kontakt med internasjonale fagmiljøer og våre internasjonale strategiske partnere som Ashridge, Center for Ledelse, MGruppen, Psycon og Cleveland Gestalt Institute.

Internasjonaliseringen av norske virksomheter er forsterket i 2007. Dette representerer betydelige utfordringer for AFFK både markedsmessig og m.h.t. kompetanse. Når det gjelder kompetanseutvikling er det derfor svært gledelig at et betydelig forskningssamarbeid i NHH miljøet er blitt etablert i 2007. Gjennom støtte fra Norges Forskningsråd, samt en rekke større norske virksomheter, er det etablert et forskningsprosjekt under betegnelsen GOLD. I prosjektet deltar NHH, SNF og AFFK. Markedsmessig har AFFK styrket sitt samarbeid med partnere i UK, Sverige og Danmark under betegnelsen Nordic Leadership Alliance.

AFFK sin rolle som kunnskapsformidler er viktig og har vært prioritert både gjennom popularisert formidling og mer vitenskapelig orientert formidling. Ved siden av bokutgivelser, artikler i media, intervjuer og kommentarer etablerte AFF sammen med NHH og SNF et nytt felles tidsskrift. NHH Bulletin er et eksternt magasin som tar opp forskning og kunnskapsformidling fra hele NHH-miljøet. Økonomi, strategi og ledelse er hovedområdene som NHH Bulletin skal dekke. NHH Bulletin skal være et kvalitetsmagasin innenfor sitt område. Redaksjonen ønsker å være aktuell og synlig i samfunnsdebatten. Målgrupper er hovedsakelig nærings- og samfunnsnivå, NHH Alumni, kursdeltakere, forskere, beslutningstakere og presse.

I 2007 har AFFK hatt fokus på faglig utviklingsarbeid i de åpne programmene våre. Solstrandprogrammet, AFF Yngre ledere og Oppdagelsesreise, vårt åpne mentorprogram, har fått meget gode tilbakemeldinger på de endringene som er gjort og innholdsprofilen deltakerne nå opplever.

AFFK har pr. 1/1-2007 overført vår avdeling for analyse og verktøy til et 100 % eid datterselskap Leadership Assessment AS (LA). Det er 3 ansatte i dette selskapet. Den overordnede målsetting er å legge til rette for en mer fokusert og strategisk satsing på verktøy og produkter som eget virksomhetsområde, slik at potensial kan utnyttes på en bedre måte så vel økonomisk som forretningsmessig både for AFFK og LA.

For å følge opp veksten i porteføljen og ekspansjonen i Oslo og Stavanger har det vært arbeidet systematisk med rekruttering av nye medarbeidere. AFFK har gjennomført 12 ansettelser i 2007. Samtidig har 8 medarbeidere sluttet som alle har gått til arbeid hos sentrale kundebedrifter eller forskningsaktiviteter. Selskapets økonomiske

resultater har som følge av dette blitt preget av lavere produktivitet og leveransekraft pga omfattende opplæringsaktiviteter. I tillegg har tilfeldige reduksjoner i leveranser til våre største kunder medvirket til reduserte inntekter.

AFFK skal forsterke sin ledende posisjon i det norske markedet og videreutvikle fokuset på det nordiske markedet. Det er viktig å fokusere på egenarten i organisasjonen, den unike historien vi representerer og de underliggende humanistiske verdiene og identiteten man besitter. Det er i denne sammenheng viktig å prioritere videreutviklingen av våre gode relasjoner til norske ledere, sentrale norske bedrifter og offentlig sektor. De tette relasjonene og den dype innsikten i denne lederhverdagen er den beste forutsetning for å videreføre og styrke AFFK som en foretrukket samarbeidspartner.

Styret er ikke tilfreds med utviklingen på inntektsiden i selskapet, men ser mer positive utsikter for 2008.

Økonomi

Total omsetning i AFFK ble kr 78,9 mill mot kr 83,8 mill i 2006. Driftsresultat før overskuddsdeling til de ansatte ble negativt med kr 0,2 mill mot et positivt resultat på kr 8,8 mill i 2006. Det ble ikke utdelt overskuddsdeling til de ansatte i 2007 mens det for 2006 ble utdelt 4,3 mill. Selskapet mottok konsernbidrag fra sitt 100% heleide datterselskap Leadership Assessment AS på kr 0,4 mill for 2007. Årsresultatet etter skatt ble negativt med kr 0,1 mill mot et positivt resultat på kr 3,1 mill i 2006. Selskapets kortsiktige gjeld utgjorde pr 31.12.2007 64% 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 51,8 mill. Egenkapitalandelen pr 31.12.2007 var 15% (44% inkludert ansvarlig lån). Likviditeten er tilfredsstillende.

Konsernregnskapet for AFFK og LA viser et samlet positivt driftsresultat på kr 0,4 mill og et negativt årsresultat etter skatt på kr 0,06 mill.

Fortsatt drift

I samsvar med regnskapsloven §3-3 bekreftes det at forutsetningene for fortsatt drift er tilstede. Vi forventer en økende etterspørsel av våre tjenester i forhold til 2007 og et bedret økonomisk resultat.

Organisasjon, arbeidsmiljø og personale

AFFK har etablert en metodikk for medarbeidertilfredshetsmåling og styret vil følge opp utviklingstiltak i kjølvannet av disse kartleggingene. Sykefraværet i selskapet var på 2548 timer som utgjør ca 2,3 % av total arbeidstid mot 2,1% i 2006.

Likestilling

AFFK har i 2007 hatt totalt 62 ansatte medarbeidere herav 28 kvinner. Styret har i 2007 vært bestående av 6 medlemmer, herav 2 kvinner. Ledergruppen pr. 31.12.07 besto av 7 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. 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 årets negative resultat overføres til annen egenkapital.

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

Bergen, 24. april 2008


Didrik Munch
Styreleder


Jan Dagfinn Midtun


Nina Skage


Tor Frødricksen


Elin Mortensen


Bent Andersen

DIRECTORS' REPORT 2007 (Abstract)

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 network activities.

AFFK is instrumental in administering and channelling the Foundation's activities for the public benefit as well as its commercial activities. The company is the employer of all employees in the AFF Group and is also the operator for joint projects with NHH and the Institute for Research in Economics and Business Administration (SNF).

AFFK is based in Bergen in the same location as NHH. Along with NHH and SNF, we have close practical and professional collaboration with the NHH environment. AFFK has offices in Bergen, Oslo and Stavanger with a staff of 24, 29 and 9, respectively in 2007.

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 both international and Norwegian perceptions in these fields. To this end, 2007 was characterised by considerable investment in development initiatives aimed at consultants, as well as personal and professional development within our spheres of competence. We have also worked closely with our leadership networks and their governing bodies. Not least, 2007 was also a period of broad contact with international centres of expertise and our international strategic partners, including Ashridge, the Center for Leadership, the Mgroup, Psycon and Cleveland Gestalt Institute.

The process of internationalisation within the Norwegian corporate sector intensified in 2007, presenting AFFK with considerable challenges in relation to both the market and professional competence. With expertise in focus, we are therefore very pleased to report that extensive research cooperation within the NHH environment was established in the course of the year. Through support from the Research Council of Norway and a number of major Norwegian companies, a research project has been established with the designation GOLD. NHH, SNF and AFFK participating in this project. On the market side, AFFK has strengthened its cooperation with partners in the UK, Sweden and Denmark under what is called the Nordic Leadership Alliance.

AFFKs plays an important role in channelling knowledge and this role has received priority both in a popularised form and through presentation on a more scientifically oriented basis. In addition to the publication of books, articles in the media, interviews and commentaries, AFF, NHH and SNF have together launched a new joint publication. The NHH Bulletin is an external magazine which takes up research-related matters and the channelling of knowledge from the entire NHH environment. Economics, strategy and leadership are its main focus of attention. NHH Bulletin aims to be a quality magazine within its sphere of activity, and the editorial personnel wish to play a relevant and visible role in the social debate. The magazine's target groups are mainly those involved in commercial and social sectors, NHH Alumni, course participants, decision-makers and the media.

Throughout 2007 AFFK was mainly targeted on professional develop-

ment work under its open programmes. The Solstrand Programme, AFF Younger Leaders and the Voyage of Discovery, as well as our open Mentor Programme, have all received very positive feedback on the changes that have been made and the content profile that is now offered to the participants.

Effective from 1 January 2007 AFFK's analytical and tools section was transferred to a wholly owned subsidiary – Leadership Assessment AS (LA). The company has a staff of three. Its primary goal is to prepare the way for a more concentrated and strategic focus on tools and products as a separate area of activity, thereby ensuring that the economic and commercial potential can be better exploited, for both AFFK and LA.

In following up the good portfolio growth and expansion that has been achieved in Oslo and Stavanger systematic steps have been taken to recruit new staff and 12 appointments were made in 2007. At the same time, 8 of our personnel left to take up positions with key clients or in the field of research. In consequence, the company's performance reflects lower productivity and delivery capability to our largest customers, which in turn has entailed lower income.

AFFK intends to reinforce its leading position in the Norwegian market, while continuing to develop its activities in the Nordic region. We believe it is important to highlight the unique nature of the organisation, drawing attention to the unique history that AFFK represents and the underlying humanistic values and identity which are cornerstones of the company's activities. In this connection, we will continue to give priority to the maintenance of strong links with Norwegian leaders, key Norwegian companies and the public sector. Close relationships and a deep understanding of the practicalities of everyday leadership provide the best basis for ensuring the AFFK is able to maintain and strengthen its position as a preferred business partner.

The Board is not satisfied with revenue-side developments, but believes that the prospects for 2008 are more positive.

Results

Operating income totalled NOK78.9 million, against NOK 83.8 million in 2006. Before profit sharing with the employees, the operating result was a loss of NOK 0.2 million, against a profit of NOK 8.8 million in the previous year. There was no profit sharing with the employees in 2007, while profits of NOK 4.3 million were distributed in 2006. In 2007 the company received a group contribution of NOK 0.4 million from its wholly owned subsidiary Leadership Assessment AS. The accounts show a loss for the year of NOK 0.1 million, against a profit for the year of NOK 3.1 million in 2006. At year-end, current liabilities accounted for 64% of the company's total liabilities. 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 51.8 million and an equity ratio of 15% (44% including subordinated loan capital). Liquidity is at a satisfactory level.

The consolidated accounts for AFFK and LA show an overall operating profit of NOK 0.4 million and a loss for the year of NOK 0.06 million after tax.

Board proposes allocating the loss for the year 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 31.12.2007

(Beløp NOK 1000 - Amounts in NOK 1000s)

2007	2006			Note
78 955	83 780	Driftsinntekter	Operating income	10
78 955	83 780	Sum driftsinntekt	Total operating income	
11 962	13 492	Direkte prosjektkostnader	Direct project expenses	
49 608	45 461	Lønn, honorarer og sosiale kostnader	Salaries, fees and social security contributions	11
2 486	2 923	Avskrivning	Depreciation/write-downs	2
15 106	13 087	Andre driftskostnader	General and administrative costs	
79 162	79 266	Sum driftskostnad	Total operating expenses	
		Driftsresultat før overskuddsdeling ansatte	Operating profit before profit sharing employees	
-207	4 514			
0	4 303	Overskuddsdeling til ansatte	Profit sharing employees	11
-207	4 514	Driftsresultat	Operating profit	
199	-328	Netto finanskostnader	Net financial items	
-8	4 186	Resultat før skatter	Result of the year before taxes	
132	1 052	Skattekostnad på ordinært resultat	Taxes	9
-140	3 134	ÅRSRESULTAT	NET PROFIT	
		Disponering av årsresultat:	Disclosure	
0	200	Avsatt til utbytte	Proposed dividend	
-140	2 934	Avsatt annen egenkapital	Brought forward capital	
-140	3 134	Sum overføring	Total disclosure	

BALANSE /BALANCE SHEET

AT 31.12.2007

(Beløp NOK 1000 - Amounts in NOK 1000s)

2007	2006	EIENDELER	ASSETS	Note
		Anleggsmidler	Fixed Assets	
		Immatrielle eiendeler	Intangible fixed assets	
600	900	Goodwill	Goodwill	2
600	900	Sum immatrielle eiendeler	Total intangible fixed assets	
		Varige driftsmidler	Business equipment	
3 678	5 781	Driftsmidler	Business equipment	2
3 678	5 781	Sum varige driftsmidler	Total business equipment	
		Finansielle anleggsmidler	Financial fixed assets	
1 510	1 510	Investeringer i datterselskap	Investments in subsidiaries	3
8 179	5 477	Netto pensjonsmidler	Pension funds	8
2 215	1 000	Andre langsiktige fordringer	Long-term dept	4
11 905	7 987	Sum finansielle anleggsmidler	Total financial fixed assets	
16 183	14 669	Sum anleggsmidler	Total fixed assets	
		Omløpsmidler	Current assets	
		Fordringer	Debt	
15 868	17 272	Kundefordringer	Accounts receivable	5
3 175	2 408	Andre fordringer	Other short-term receivable	5
21	0	Fordring på tilknyttet selskap	Receivables related companies	3
19 064	19 680	Sum fordringer	Total tebt	
16 512	22 752	Bankinnskudd, kontanter o.l.	Bank, cash	12
35 576	42 431	Sum omløpsmidler	Total current assets	
51 759	57 100	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	
4 771	4 911	Annen egenkapital	Other capital	6
4 771	4 911	Sum annen egenkapital	Total equity	
7 771	7 911	Sum egenkapital		
		GJELD	LIABILITIES	
710	578	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	
0	200	Utbytte	Proposed dividend	6
3 682	4 379	Leverandørgjeld	Accounts payable	
0	852	Betalbar skatt	Tax payable	9
6 300	6 990	Offentlig gjeld	Short-term debt to subsidiaries	
0	217	Gjeld til konsernselskaper		3
18 296	20 973	Annen kortsiktig gjeld	Other accrued expenses	13
28 278	33 611	Sum kortsiktig gjeld	TOTAL CURRENT LIABILITIES	
43 988	49 189	Sum gjeld	Total liabilities	
51 759	57 100	SUM EGENKAPITAL OG GJELD	TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	

NOTER

NOR

TOTUSENOGSYV AFF ÅRSRAPPORT

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 aktuariemessige 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). 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. 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 NÆRSTÅENDE PARTER

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 beløp seg til NOK 9.215.937 og ble 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, til sammen NOK 1.167.633 i 2007 Stiftelsen AFF finansierte virksomhetsovertakelsen ved å gi AFF Konsulent AS et ansvarlig lån på til sammen NOK 15.000.000. Rentekostnader for dette lånet beløper seg til NOK 988.875.

NOTE 2 IMMATERIELLE EIENDELER OG VARIGE DRIFTSMIDLER

	Goodwill	Sum totalt
Anskaffelseskost 01.01.07	-	-
Tilgang	1 500 000	1 500 000
Avgang	-	-
Anskaffelseskost 31.12.07	1 500 000	1 500 000
Akkumulerte avskrivninger 31.12.	900 000	900 000
Balanseført verdi 31.12.	600 000	600 000
Årets avskrivninger	300 000	300 000
Forventet økonomisk levetid	5 år	
Avskrivningsplan	Lineær	

Varige driftsmidler	Kunst	Program- vare	Inventar/ innredning	Kontor- maskiner	Sum varige driftsmidler
Anskaffelseskost 01.01.07	422 648	6 457 178	8 232 076	5 357 303	20 469 205
Tilgang	0	711 836	67 382	519 031	1 298 249
Avgang	0	2 575 915	0	31 518	2 607 433
Anskaffelseskost 31.12.07	422 648	4 593 099	8 299 458	5 844 816	19 160 021
Akkumulerte avskrivninger 31.12.	0	3 531 584	6 930 837	5 019 620	15 482 042
Balanseført verdi 31.12.	422 648	1 061 515	1 368 621	825 196	3 677 979

Årets avskrivninger	0	1 070 057	679 545	436 661	2 186 264
Forventet økonomisk levetid		5 år	10 år	3 år	
Avskrivningsplan		Lineær	Lineær	Lineær	

NOTE 3 DATTERSELSKAP, TILKNYTTET SELSKAP

Investeringene i datterselskap regnskapsføres etter kostmetoden.

Datterselskap	Forretningskontor	Eierandel	Egenk.siste år (100 %)	Res.siste år (100 %)	Balanseført verdi
Leadership Assessment AS	Bergen	100%	1 441 920	394 769	1 510 000
Balanseført verdi 31.12.					1 510

Leadership Network AS skiftet navn til Leadership Assessment AS pr. 01.01.2007.

Mellomværende med tilknyttet selskap	Kortsiktige fordringer	Kortsiktig gjeld
	2007	2006
AFF Ansatte AS	21 449	-
	-	14 842

NOTE 4 FORDRINGER OG GJELD

Fordringer med forfall senere enn ett år	2007	2006
Ansvarlig lån Leadership Assessment AS	2 215 230	1 000 000
Sum	2 215 230	1 000 000

Langsiktig gjeld	2007	2006
Ansvarlig lån fra Stiftelsen AFF	15 000 000	15 000 000
Sum	15 000 000	15 000 000

NOTE 5 FORDRINGER

Kundefordringer	2007	2006
Kundefordringer til pålydende	15 867 503	17 271 745
Avsetning tap på fordringer	-	-
Sum kundefordringer	15 867 503	17 271 745

Andre fordringer	2007	2006
Kortsiktig fordring på ansatte	5 299	30 944
Til gode konsernbidrag	430 585	-
Påløpte inntekter	109 200	-
Forskuddsbetalte kostnader	1 905 345	1 718 063
Fordring Skattefunn	725 020	659 037
Sum	3 175 449	2 408 044

NOTE 6 EGENKAPITAL

Årets endring i egenkapital	Aksjekapital	Overkursfond	Annen EK	Sum
Egenkapital 01.01.	3 000 000	0	4 911 005	7 911 005
Kapitalforhøyelse	0	0	0	0
Årets resultat	0	0	-140 288	-140 288
Avsatt utbytte	0	0	0	0
Egenkapital 31.12.	3 000 000	0	4 770 717	7 770 717

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.

Overzicht 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 53 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 forsikringselskap.

Netto pensjonskostnad	2007	2006
Nåverdi av årets pensjonsopptjening	4 993 914	4 059 345
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	1 624 134	1 444 851
Avkastning på pensjonsmidler	-1 949 808	-1 538 272
Resultatførte planavvik/estimatendringer	409 865	478 104
Arbeidsgiveravgift	-	811 471
Netto pensjonskostnad	5 078 105	5 255 499

Netto pensjonsforpliktelse	2007	2006
Opptjente pensjonsforpliktelser 31.12.	35 504 866	35 745 592
Beregnet effekt av fremtidig lønnsregulering	-	-
Bregnede pensjonsforpliktelser 31.12.	35 504 866	35 745 592

Pensjonsmidler (til markedsverdi) 31.12.	35 100 000	30 991 867
Ikke resultatført virkning av estimatavvik/planendringer	-8 634 311	-10 231 008
Arbeidsgiveravgift som ikke er medatt i netto pensjonsmidler 31.12.2007	50 032	-
Netto pensjonsmidler	8 179 413	5 477 283

Antall aktive	55	50
Antall pensjonister	3	3

Økonomiske forutsetninger

Diskonteringsrente	5.50%	4.75%
Forventet lønnsregulering	4.50%	4.50%
Forventet avkastning på fondsmidler	6.50%	5.75%
G-regulering	4.25%	4.25%
Pensjonsregulering	2.00%	1.60%
Forventet gjenstående levetid	16	16

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	2007	2006
Driftsmidler	-1 154 331	-1 337 991
Kundefordringer	0	0
Pensjonsmidler	8 179 413	5 477 283
Netto midlertidige forskjeller	7 025 082	4 139 292
Underskudd til fremføring	-2 412 956	0
Midlertidige forskjeller som ikke inngår i beregning av utsatt skatt	-2 076 617	-2 076 617
Grunnlag for utsatt skatt/skattefordel	2 535 509	2 062 675
Utsatt skatt i balansen	709 942	577 548
Herav ikke balanseført utsatt skattefordel	0	0
Utsatt skatt i balansen	709 942	577 548

Grunnlag for skattekostnad, endring i utsatt skatt og betalbar skatt	2007	2006
Resultat før skattekostnad	-7 894	4 185 900
Permanente forskjeller	50 443	45 226
Skattefri inntekt (SkatteFunn)	0	0
Grunnlag for årets skattekostnad	42 549	4 231 126
Endring i midlertidige resultatforskjeller	-2 885 790	-1 186 718
Grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet	-2 843 241	3 044 408
Mottatt konsernbidrag	430 285	0
Anvendelse av underskudd til fremføring	0	0
Skattepliktig inntekt (grunnlag for betalbar skatt i balansen)	-2 412 956	3 044 408

Fordeling av skattekostnaden	2007	2006
Betalbar skatt (28 % av grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet)	0	852 434
For mye, for lite avsatt i fjor	0	-132 737
Sum betalbar skatt	0	719 697
Endring i utsatt skatt	132 394	332 280
Skattekostnad (28 % av grunnlag for årets skattekostnad)	132 394	1 051 977

Betalbar skatt i balansen

Betalbar skatt (28 % av grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet)	0	852 434
Skattevirkning av konsernbidrag	0	0
Betalbar skatt i balansen	0	852 434

NOTE 10 SALGSINNTEKTER

Fordeling på virksomhetsområder	2007	2006
Åpne Programmer	22 402 351	25 868 207
Organisasjons- og ledelsesutvikling	50 767 679	47 040 166
Nettverk og åpen læring	4 255 739	10 105 093
Andre inntekter	1 528 946	766 450
Sum	78 954 716	83 779 916

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

Lønnskostnader	2007	2006
Lønninger	37 341 873	34 543 878
Arbeidsgiveravgift	6 365 166	7 101 985
Pensjonskostnader	4 096 570	3 632 557
Andre ytelser	1 804 248	1 642 137
Sum	49 607 858	46 920 556

Antall ansatte i løpet av regnskapsåret har vært 62.

Overskuddsfordeling til ansatte	0	4 302 689
Beløp til overskuddsfordeling til ansatte er eksklusiv arbeidsgiveravgift		

Ytelser til ledende personer	Daglig leder	Styret
Lønn	1 627 226	
Annen godtgjørelse	60 019	387 143

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 110 322. Honorar for øvrig bistand fra revisor utgjorde NOK 257 882.

NOTE 12 BUNDNE BANKINNSKUDD

Bundne bankinnskudd	2007	2006
Skattetrekksmidler	2 369 594	2 601 994

NOTE 13 ANNEN KORTSIKTIG GJELD

Annen kortsiktig gjeld	2007	2006
Skyldig lønn, bonus og feriepenger	4 424 099	6 927 949
Skyldig styrehonorar	380 000	370 000
Gjeld til aksjonærene	-	124 842
Forskudd fra kunder	3 388 500	3 140 000
Forskuddsbetalte inntekter	9 820 000	10 233 500
Påløpne kostnader	283 332	177 185
Sum annen kortsiktig gjeld	18 295 931	20 973 475

KONTANTSTRØMOPPSTILLING

(Beløp NOK 1000)

	2007	2006
KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER		
Resultat før skattekostnad	-8	4 186
Periodens betalte skatt	-852	-467
Ordinære avskrivninger	2 486	2 923
Forskjell mellom kostnadsført pensjon og inn-/utbet. i pensj.ordn.	-2 702	0
Endring i kundefordringer	1 404	28
Endring i leverandørgjeld	-697	3 140
Endring i andre tidsavgrensingsposter	-4 134	-735
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	-4 503	9 075
KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER		
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-1 298	-2 501
Utbetalinger på lånefordring konsern (korts./langs.)	-21	0
Innbetalinger på andre lånefordringer (korts./langs)	0	150
Utbetalinger på andre lånefordringer (korts./langs)	0	-1 000
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	-1 320	-3 351
KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER		
Innbetalinger gjeld konsernselskaper	-217	0
Utbetalinger av utbytte	-200	-200
Netto kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter	-417	-200
Netto kontantstrøm for perioden	-6 240	5 524
Kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	22 752	17 228
Kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt	16 512	22 752
Denne består av:		
Bankinnskudd m.v.	16 512	22 752
Ubenyttet driftskreditt utgjør i tillegg	0	0

REVISJONSBERETNING

Vi har revidert årsregnskapet for AFF Konsulent AS for regnskapsåret 2007, som viser et underskudd på kr 140 288. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til dekning av underskuddet. 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 2007 og av 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 dekning av underskuddet er konsistente med årsregnskapet og er i sam svar med lov og forskrifter.

Bergen, 24. april 2008
PricewaterhouseCoopers AS



Per Henrik Gillesvik
Statsautorisert revisor

ANSATTE I 2007

Alvsvåg, Ole
Andersen, Bent
Andersen, Hege Kristin,
fra 01.08.07
Assmann, Rune
Beek, Arne
Brekke, Rune,
fra 01.08.07
Dale, Helge
Dolve, Tor Inge
Eidsheim, Arne
Eikeland, Morten
Ekeland, Jennybeth
Ellingsen, Stig
Engh, Kristin
Fachsenberg, Inger Anne
Farooqui, Michelle
Fjeld, Nils-Helge
Gjøvikli, Eva,
fra 01.03.07
Glittenberg, Ruth Jorunn E,
til 31.05.07
Grytdal, Jorun
Gundersen, Bjørn Helge
Gystad, Kari
Hagen, Odd G.
Hamre, Mette

Hansen, Jørn-Even,
til 30.04.07
Hauge, Thor-Philip,
til 31.01.07
Heggø, Alice B.
Horgen, Marit,
fra 17.09.07
Ingebrigtsen, Petter
Jansen, Jan Frode
Johansen, Anne Cathrine,
fra 16.05.07
Johnsen, Torstein Garnes
Jordahl, Atle
Karlsen, Beate
Kjøde, Arne
Lampe-Olsen, Henning
Midtun, Eli Karin
Moestue, Agnes Cathrine,
til 31.07.07
Moldestad, Bodil
Mortensen, Elin
Nemeth, Jarl Istvan,
fra 06.08.07
Njå, Nicole
Olsen, Per Einar
Rueslåtten, Kari
Rønning, Rune
Samsønsen, Lisbeth

Selvik, Arne
Skjvedal, Joar
Slørstad, Joakim
Stenseng, Sofie
Svarstad, Hans Martin
Svaar, Øyvind D,
permisjon fra 22.02.06
Syversen, Are Hallan
Talberg, Tonje
Tellefsen, Tom,
til 31.08.07
Ulvenes, Åsmund
Velure, Åse
Viddal, Linda Marie,
fra 04.05.07
Vik, Mai
Ødegaard, Stian P,
til 24.05.2007
Østbye, Helle
Åsjord, Billy,
til 23.04.07
Åsvang, Alvild

34 menn
28 kvinner
Totalt 62 ansatte

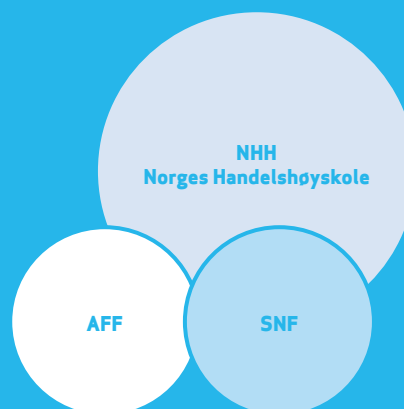
NETTVERKSSTILLINGER

Strand, Per Inge

EIERNE AV AFF KONSULENT AS ER:

Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (AFF)
AFF Ansatte AS
Norges Handelshøyskole (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: 815 55 345
Telefax: 55 95 20 33

OSLO

Vika Atrium
Munkedamsveien 45 F
0250 Oslo
Telefon: 815 55 345
Telefax: 22 01 92 61

STAVANGER

Verksgt. 24
4013 Stavanger
Telefon: 815 55 345
Telefax: 51 51 76 40

E-POST

firmapost@aff.no

INTERNETT

www.aff.no



TOTUSENOGSYV TWO THOUSAND AND SEVEN

AFF ÅRSRAPPORT • AFF ANNUAL REPORT



2007