



2008

AFF KONSULENT AS

ÅRSRAPPORT
ANNUAL REPORT

*STYRETS BERETNING
RESULTATREGNSKAP
BALANSE
NOTER
KONTANTSTRØMOPPSTILLING
KONSERNREGNSKAP
REVISJONSBERETNING
ANSATTE*

STYRETS ÅRSBERETNING 2008

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 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 henholdsvis 23, 26 og 8 ansatte i 2008.

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.

Internasjonaliseringen av norske virksomheter er forsterket de senere årene. Dette representerer utfordringer for AFFK både markeds- og kompetansemessig. Når det gjelder kompetanseutvikling er det derfor svært gledelig at et betydelig forskningssamarbeid i NHH miljøet ble etablert i 2007, videreført i 2008 og som fortsetter i 2009. 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.

I 2008 har AFFK hatt fokus på faglig utviklingsarbeid i de åpne programmene våre. Solstrandprogrammet, AFF Yngre ledere, AFF Ny som leder og Oppdagelsesreise.

Den 1.1.2008 ble medlemskonseptet AFF Lederforum overført fra AFF Konsulent AS til AFF stiftelsen med ambisjon om å tilby et bredere produktspekter. En ansatt ble i denne forbindelse overført fra AFFK til AFF stiftelsen.

Markedssituasjonen i 2008 oppsummeres kort med lavere aktivitet enn forventet på grunn av utsettelse og kanselleringer av oppdrag fra mange av våre kunder som følge av et urolig finansmarked høsten 2008. Imidlertid har ordreinngangen endret seg positivt i 2e halvår av 2008 og bidratt til en tilfredsstillende ordreinngang for 2009.

AFF flyttet lokalisering fra Munkedamsveien til Drammensveien i Oslo den 1. Oktober 2008.

Styret er ikke tilfreds med utviklingen på inntektsiden i selskapet, men ser mer positive utsikter for 2009 med en tilfredsstillende ordresreserve.

Økonomi

Total omsetning i AFFK ble kr 74.9 mill mot kr 78.9 i 2007. Driftsresultat ble positivt med kr 0.03 mill mot negativt kr 0.2 mill i 2007. Selskapet mottok konsernbidrag fra sitt 100% heleide datterselskap Significant AS på kr 0.17 mill før skatt for 2008. Resultat før skatt ble positivt med i underkant av kr 0.2 mill mot

kr 0 i 2007. Årsresultatet etter skatt ble positivt med kr 0.05 mill mot negativt med kr 0.14 mill i 2007. Selskapets kortsiktige gjeld utgjorde pr 31.12.2008 61% av samlet gjeld i selskapet. Av den totale gjelden er kr 15 mill et ansvarlig lån ytt av stiftelsen AFF som driftskapital. Totalkapitalen var ved utgangen av året kr 48.4 mill. Egenkapitalandelen er øket og var pr 31.12.2008 16.2% (47,2% inkludert ansvarlig lån).

Konsernregnskapet for AFFK og Significant AS viser et samlet positivt driftsresultat på kr 0.4 mill og et positivt årsresultat etter skatt på kr 0.2 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 2008 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 5146 timer som utgjør ca 4.9% av total arbeidstid mot ca 2,3 % i 2007.

Likestilling

AFFK har i 2008 hatt totalt 57 ansatte medarbeidere herav 29 kvinner. Styret har i 2008 vært bestående av 6 medlemmer, herav 3 kvinner. Ledergruppen pr. 31.12.08 besto av 6 medlemmer, herav 3 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.

Kredittrisiko. Risiko for at selskapets kunder ikke har økonomisk evne til å oppfylle sine forpliktelser anses som lav. Dette er 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 positive resultat overføres til annen egenkapital.

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

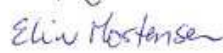
Bergen, 28. April 2009


Nina Skage (styreleder)


Jan Dagfinn Midtun


Margrethe Hauge


Tor Fredriksen


Elin Mortensen


Bent Andersen

DIRECTORS' REPORT 2008

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 responsible for 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 23, 26 and 8, respectively in 2008.

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.

The process of internationalisation within the Norwegian corporate sector has intensified in the last few years, 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 the extensive research cooperation within the NHH environment which was established in 2007 was maintained in 2008 and will continue in 2009. 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 participate in this project.

Throughout 2008 AFFK was mainly targeted on professional development work under its open programmes – The Solstrand Programme, AFF Younger Leaders and the Voyage of Discovery.

On 1 January 2008 the AFF Leadership Forum membership concept was transferred from AFF Konsulent AS to AFF in order to offer a broader range of products. In this connection, one member of staff was transferred from AFFK to AFF.

The market situation in 2008 can be summarised as reflecting a lower level of activity than expected due to the postponement and cancellation of assignments by many of our clients as a result of the turmoil in the financial market in the autumn of 2008. But despite this, the inflow of assignments developed positively in the second half of the year, contributing to a satisfactory order book for 2009.

AFF relocated from Munkedamsveien to Drammensveien in Oslo on 1 October 2008.

The Board is not satisfied with revenue-side developments, but believes that the outlook for 2009 is more positive, with a satisfactory backlog of orders.

Results

Operating income totalled NOK 74.9 million, against NOK 78.9 million in 2007. The operating result was a profit of NOK 0.03 million, against a loss of NOK 0.2 million in the previous year. In 2008 the company received a group contribution of NOK 0.17 million before tax from its wholly owned subsidiary Significant AS. The accounts show a profit for the year of NOK 0.05 million after tax, against a loss of NOK 0.14 million in 2007. At year-end, current liabilities accounted for 61% 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 as working capital. At year-end the company had total assets of NOK 48.4 million and an equity ratio of 16.2% (47.2% including subordinated loan capital).

The consolidated accounts for AFFK and Significant AS show an overall operating profit of NOK 0.4 million and a profit for the year of NOK 0.2 million after tax.

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. We envisage increasing demand for our services compared with 2008 and an improved accounting performance.

Organisation, working environment and personnel

AFFK has established 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 5146, corresponding to approximately 4.9% of the total working time, against approximately 2.3% in 2007.

Equality

AFFK had 57 employees in 2008, 29 of whom were women. In 2008, three of the Board's six members were women. At year-end the senior management group had six members, three of whom were women. Any salary differences that may exist within 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 considers the company's liquidity to be at a satisfactory level. No decisions have been taken to implement measures that could change the liquidity risk.

Board proposes allocating the profit for the year to other equity. It is the view of the Board 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 31.12.2008

		Note	2008	2007
Salgsinntekter	Operating income	10	74 861 353	78 954 716
Annen driftsinntekt	Other operating income	10	52 942	0
Sum driftsinntekt	Total operating income		74 914 295	78 954 716
Direkte prosjektkostnader	Direct project expenses		6 683 857	11 961 869
Lønn, honorarer og sosiale kostnader	Salaries, fees and social security contr.	11	52 119 246	49 607 858
Avskrivning på driftsmidler	Depreciation/write-downs	2	2 749 742	2 486 264
Andre driftskostnader	General and administrative costs		13 331 012	15 105 879
Sum driftskostnader	Total operating expenses		74 883 858	79 161 870
Driftsresultat før overskuddsdeling til ansatte	Operating profit before sharing employees	11	30 437	-207 155
Driftsresultat	Operating profit		30 437	-207 155
Resultat av finansposter	Net financial items		152 822	199 260
Resultat før skattekostnad	Result of the year before taxes		183 259	-7 894
Skattekostnad på ordinært resultat	Taxes	9	130 009	132 394
Ordinært resultat	Operating profit		53 250	-140 288
ÅRSRESULTAT	NET PROFIT		53 250	-140 288
Overføringer				
Disponering av årsresultat:	Disclosure			
Avsatt til annen egenkapital	Brought forward capital		53 250	-140 288
Sum overføringer	Total disclosure		53 250	-140 288

Bergen, 28. April 2009



Nina Skage (styreleder)



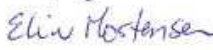
Jan Dagfinn Midtun



Margrethe Hauge



Tor Fredriksen



Elin Mortensen



Bent Andersen

BALANSE/BALANCE SHEET

AT 31.12.2008

		2008	2007
EIENDELER	ASSETS		
Anleggsmidler	Fixed Assets		
Immaterielle eiendeler	Intangible fixed assets		
Goodwill	Goodwill	2	300 000
Sum immaterielle eiendeler	Total intangible fixed assets		<u>600 000</u>
			<u>300 000</u>
Varige driftsmidler	Business equipment		
Driftsløsøre, inventar o.a. utstyr	Business equipment	2	3 996 011
Sum varige driftsmidler	Total business equipment		<u>3 677 979</u>
			<u>3 996 011</u>
Finansielle driftsmidler	Financial fixed assets		
Investeringer i datterselskap	Investments in subsidiaries	3	1 510 000
Netto pensjonsmidler	Pension funds	8	7 679 020
Andre langsiktige fordringer	Long-term dep	4	2 215 230
Sum finansielle anleggsmidler	Total financial fixed assets		<u>11 404 250</u>
			<u>11 904 643</u>
Sum anleggsmidler	Total fixed assets		<u>15 700 261</u>
			<u>16 182 622</u>
Omløpsmidler	Current assets		
Fordringer	Debt		
Kundefordringer	Accounts receivable	5	17 133 617
Andre fordringer	Other short-term receivable	5	2 302 858
Fordringer på tilknyttet selskap	Receivable related companies	3	42 284
Sum fordringer	Total debt		<u>19 478 759</u>
			<u>19 064 101</u>
Investeringer	Investments		
Bankinnskudd, kontanter og lignende	Bank, cash	12	13 194 404
Sum omløpsmidler	Total current assets		<u>32 673 163</u>
			<u>35 575 928</u>
SUM EIENDELER	TOTAL ASSETS		<u>48 373 423</u>
			<u>51 758 550</u>
EGENKAPITAL	EQUITY		
Innskutt egenkapital	Paid in equity		
Aksjekapital (3.000.000 aksjer a kr 1,-)	Capital	6,7	3 000 000
Sum innskutt egenkapital	Total paid in equity		<u>3 000 000</u>
			<u>3 000 000</u>
Opptjent egenkapital	Retained earnings		
Annen egenkapital	Other capital	6	4 823 967
Sum opptjent egenkapital	Total retained earnings		<u>4 823 967</u>
			<u>4 770 717</u>
Sum egenkapital	Total equity		<u>7 823 967</u>
			<u>7 770 717</u>
GJELD	LIABILITIES		
Utsatt skatt	Deferred tax	9	839 951
Annen langsiktig gjeld	Other long term liabilities		
Mellomværende med stiftelsen AFF	Outstanding accounts Stiftelsen AFF	4	15 000 000
Sum annen langsiktig gjeld	Total long term liabilities		<u>15 000 000</u>
			<u>15 000 000</u>
Kortsiktig gjeld	Current liabilities		
Leverandørgjeld	Accounts payable		2 551 205
Offentlig gjeld	Public debt		5 755 421
Annen kortsiktig gjeld	Other accrued expenses	13	16 402 879
Sum kortsiktig gjeld	Total current liabilities		<u>24 709 505</u>
			<u>28 277 891</u>
Sum gjeld	Total liabilities		<u>40 549 456</u>
			<u>43 987 833</u>
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		<u>48 373 423</u>
			<u>51 758 550</u>

NOTER

REGNSKAPSPRINSIPPER

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk

Salgsinntekter/Forskuddsbetalte kostnader

Tjenester inntektsføres i takt med utførelsen. AFF Konsulent AS har to programmer som går over flere regnskapsår. Dette gjelder Solstrandprogrammet og AFF 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 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 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. 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 1.035.023 i 2008. Stiftelsen AFF finansierte virksomhetsovertakelsen ved å gi AFF Konsulent AS et ansvarlig lån på til sammen NOK 15.000.000. Rentekostnaden for dette lånet beløper seg til NOK 906.750.

NOTE 2 IMMATERIELLE EIENDELER OG VARIGE DRIFTSMIDLER

	Goodwill				Sum Total
Anskaffelseskost 01.01.08	-	-	-	-	-
Tilgang	1 500 000				1 500 000
Avgang	-				-
Anskaffelseskost 31.12.08	1 500 000				1 500 000
Akkumulerte avskrivninger 31.12.	1 200 000				1 200 000
Balanseført verdi 31.12.	300 000				300 000
Årets avskrivninger	300 000				300 000
Forventet økonomisk levetid	5 år				
Avskrivningsplan	Lineær				

	Kunst	Program vare	Inventar/ innredning	Kontor maskiner	Sum varige driftsmidler
Varige driftsmidler					
Anskaffelseskost 01.01.08	422 648	4 593 099	8 299 458	5 844 816	19 160 021
Tilgang	0	939 042	1 247 513	578 674	2 765 229
Avgang	0	0	0	0	0
Anskaffelseskost 31.12.08	422 648	5 532 141	9 546 971	6 423 490	21 925 250
Akkumulerte avskrivninger 31.12.	0	4 891 321	7 525 873	5 512 044	17 929 239
Balanseført verdi 31.12.	422 648	640 820	2 021 098	911 446	3 996 011
Årets avskrivninger	0	1 356 125	594 677	498 940	2 449 742
Forventet økonomisk levetid		5 år	10 år	3 år	
Avskrivningsplan		Lineær	Lineær	Lineær	

NOTE 3 DATTERSELSKAP, TILKNYTTETE SELSKAP

Investeringene i datterselskap regnskapsføres etter kostmetoden.

Datterselskap	Forretnings- kontor	Eier- andel	Egenkap. siste år (100 %)	Resultat siste år (100 %)	Balanseført verdi
Significant AS	Bergen	100 %	1 598 552	278 751	1 510 000
Balanseført verdi 31.12.					1 510 000

Mellomværende med datterselskaper	Kunde- fordringer 2008	Konsernbidrag 2008	Korts. Fordring 2008	Lev.gjeld 2008	Lev.gjeld 2007
Significant AS	-	169 610	29 755	164 750	-

Mellomværende med tilknyttet selskap	2008	Kortsiktige fordringer 2007	Kortsiktig gjeld 2008	Kortsiktig gjeld 2007
Stiftelsen AFF	20 835	-	-	-
AFF Ansatte AS	21 449	21 449	-	-
Sum totalt	42 284	21 449	-	-

NOTE 4 FORDRINGER OG GJELD

	2008	2007
Fordringer med forfall senere enn ett år		
Ansvarlig lån Significant AS	2 215 230	2 215 230
Lån til ansatte	-	-
Sum	2 215 230	2 215 230
Langsiktig gjeld		
Ansvarlig lån fra Stiftelsen AFF	15 000 000	15 000 000
Sum	15 000 000	15 000 000

NOTE 5 FORDRINGER

	2008	2007
Kundefordringer		
Kundefordringer til pålydende	17 133 617	15 867 503
Avsetning tap på fordringer	-	-
Sum kundefordringer	17 133 617	15 867 503
Andre fordringer		
Kortsiktig fordring på ansatte	5 524	5 299
Til gode konsernbidrag	169 610	430 585
Mellomværende med Significant AS	29 755	-
Påløpte inntekter	-	109 200
Forskuddsbetalte kostnader	2 097 969	1 905 345
Fordring Skattefunn	-	725 020
Sum	2 302 858	3 175 449

NOTE 6 EGENKAPITAL

Årets endring i egenkapital	Aksjekapital	Overkurs fond	Annen EK	Sum
Egenkapital 01.01.	3 000 000	0	4 770 717	7 770 717
Årets resultat	0	0	53 251	53 251
Avsatt utbytte	0	0	0	0
Egenkapital 31.12.	3 000 000	0	4 823 968	7 823 968

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 57 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.

	2008	2007
Netto pensjonskostnad		
Nåverdi av årets pensjonsopptjening	5 423 937	4 993 914
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	1 870 879	1 624 134
Avkastning på pensjonsmidler	(2 424 794)	(1 949 808)
Resultatførte planavvik/estimatendringer	317 739	409 865
Ekstra avskrivning av aktuarielt tap utenfor korridor	700 000	-
Arbeidsgiveravgift	(676 468)	-
Netto pensjonskostnad	5 211 293	5 078 105
Netto pensjonsforpliktelse		
Opptjente pensjonsforpliktelser 31.12.	38 363 812	35 504 866
Beregnet effekt av fremtidig lønnsregulering	0	0
Beregnete pensjonsforpliktelser 31.12.	38 363 812	35 504 866
Pensjonsmidler (til markedsverdi) 31.12.	37 257 000	35 100 000
Ikke resultatført virkning av estimatavvik/planendringer	-8 922 608	-8 634 311
Arbeidsgiveravgift som ikke er medtatt i netto pensjonsmidler 31.12	136 776	50 032
Netto pensjonsmidler	7 679 020	8 179 413

*Selskapet har fra regnskapsåret 2008 valgt å endre avskrivningstiden for estimatavviket som ligger utenfor korridor. I aktuarberegningen er dette estimatavviket avskrevet over 16 år, men selskapet har valgt å skrive dette av over 5 år. Dette medfører en ekstra kostnad på NOK 700.000 i 2008, samtidig som netto pensjonsmidler blir redusert med samme beløp.

Antall aktive	57	55
Antall pensjonister	3	3
Økonomiske forutsetninger		
Diskonteringsrente	5,80 %	5,50 %
Forventet lønnsregulering	4,25 %	4,50 %
Forventet avkastning på fondsmidler	6,50 %	6,50 %
G-regulering	4,25 %	4,25 %
Pensjonsregulering	2,00 %	2,00 %
Forventet gjenstående levetid	16	16

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

NOTE 9 SKATT

Beregning av utsatt skatt/utsatt skattefordel

	2008	2007
Midlertidige forskjeller		
Driftsmidler	-1 980 221	-1 154 331
Kundefordringer	-	-
Pensjonsmidler	7 679 021	8 179 413
Netto midlertidige forskjeller	5 698 800	7 025 082
Underskudd til fremføring	-622 356	-2 412 956
Midlertidige forskjeller som ikke inngår i beregning av utsatt skatt	-2 076 617	-2 076 617
Grunnlag for utsatt skatt/skattefordel	2 999 827	2 535 509
Utsatt skatt i balansen	839 951	709 943
Herav ikke balanseført utsatt skattefordel	-	-
Utsatt skatt i balansen	839 951	709 943
Grunnlag for skattekostnad, endring i utsatt skatt og betalbar skatt	2008	2007
Resultat før skattekostnad	183 259	-7 894
Permanente forskjeller	111 448	50 443
Skattefri inntekt (SkatteFunn)	0	0
Grunnlag for årets skattekostnad	294 707	42 549
Endring i midlertidige resultatforskjeller	1 326 283	-2 885 790
Grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet	1 620 990	-2 843 241
Mottatt konsernbidrag	169 610	430 285
Anvendelse av underskudd til fremføring	-1 790 600	0
Skattepliktig inntekt (grunnlag for betalbar skatt i balansen)	0	-2 412 956
Fordeling av skattekostnaden	2008	2007
Betalbar skatt (28 % av grunnlag for betalbar skatt i resultatregnskapet)	-	-
For mye, for lite avsatt i fjor	-	-
Sum betalbar skatt	0	0
Endring i utsatt skatt	130 009	709 943
Skattekostnad (28 % av grunnlag for årets skattekostnad)	130 009	709 943
Betalbar skatt i balansen	2008	2007
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 SALGSINNTEKTER

Fordeling på virksomhetsområder

Åpne Programmer	23 510 542	22 402 351
Organisasjons- og ledelsesutvikling	45 144 987	50 767 679
Nettverk og åpen læring	3 661 141	4 255 739
Andre inntekter	2 544 503	1 528 946
Sum salgsinntekter	74 861 173	78 954 716
Gevinst ved salg driftsmidler	52942	-

NOTE 11 LØNSKOSTNADER, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE MED MER**Lønnskostnader**

	2008	2007
Lønninger	38 269 535	37 341 873
Arbeidsgiveravgift	6 431 214	6 365 166
Pensjonskostnader	5 295 857	4 096 570
Andre ytelser	2 122 640	1 804 248
Sum	52 119 246	49 607 858

Antall ansatte i løpet av regnskapsåret har vært 57 ansatte.

Ytelser til ledende personer	Daglig leder	Styret
Lønn	1 419 519	
Annen godtgjørelse	21 461	374 666

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 113.560,-. Honorar for øvrig bistand fra revisor utgjorde NOK 195.380,-.

NOTE 12 BUNDNE BANKINNSKUDD**Bundne bankinnskudd**

Skattetrekkmidler	2 349 942	2 369 594
-------------------	-----------	-----------

NOTE 13 ANNEN KORTSIKTIG GJELD

Annen kortsiktig gjeld	2008	2007
Skyldig lønn, bonus og feriepenger	4 399 284	4 424 099
Skyldig styrehonorar	368 000	380 000
Forskudd fra kunder	1 210 684	3 388 500
Forskuddsbetalte inntekter	10 390 500	9 820 000
Påløpne kostnader	34 411	283 332
Sum annen kortsiktig gjeld	16 402 879	18 295 931

KONTANTSTRØMOPPSTILLING

(Beløp NOK 1000)

	2008	2007
Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter		
Resultat før skattekostnad	183	-8
Periodens betalte skatt	0	-852
Ordinære avskrivninger	2 750	2 486
Forskjell mellom kostnadsført pensjon og inn-/utbet. i pensj.ordn.	500	-2 702
Endring i kundefordringer	-1 266	1 404
Endring i vareleverandørgjeld	-1 130	-697
Endring i andre tidsavgrensingsposter	-1 569	-4 134
Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter	-532	-4 503
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-2 765	-1 298
Utbetalinger på lånefordring konsern (korts./langs.)	-21	-21
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	-2 786	-1 319
Innbetalinger gjeld konsernselskaper	0	-217
Utbetalinger av utbytte	0	-200
Netto kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter	0	-417
Netto kontantstrøm for perioden	-3 318	-6 239
Kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	16 512	22 752
Kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt	13 194	16 513
Denne består av:		
Bankinnskudd m.v.	13 194	16 512
Ubenyttet driftskreditt utgjør i tillegg	0	0

KONSERNREGNSKAP AFF KONSULENT AS

RESULTATREGNSKAP 01.01. - 31.12

	Note	2008	2007
Salgsinntekt	10	78 838 628	79 253 588
Sum driftsinntekt		78 838 628	79 253 588
Direkte prosjektkostnader		7 381 871	9 097 845
Lønnskostnad	11	54 479 303	51 639 361
Avskrivning	2	3 005 623	2 729 976
Annen driftskostnad		13 576 752	15 366 126
Sum driftskostnad		78 443 549	78 833 308
Driftsresultat		395 079	420 280
Annen renteinntekt		953 500	733 639
Annen rentekostnad		-947 775	-1 034 872
Ordinært resultat før skattekostnad		400 804	119 047
Skattekostnad på ordinært resultat	9	-190 922	-174 371
Årsresultat		209 882	-55 324
Opplysninger om:			
Foreslått utbytte		-	-
Overført til/(fra) fonds		209 882	-55 324
Sum disponert		209 882	-55 324

AFF Konsulent AS - konsern

BALANSE PR. 31.12

EIENDELER	Note	2008	2007
Anleggsmidler			
Immaterielle eiendeler			
Goodwill	2	300 000	600 000
Sum immaterielle eiendeler		300 000	600 000
Varige driftsmidler			
Driftløsøre	2	4 773 770	4 657 489
Sum varige driftsmidler		4 773 770	4 657 489
Finansielle anleggsmidler			
Netto pensjonsmidler	8	7 679 020	8 179 413
Sum finansielle anleggsmidler		7 679 020	8 179 413
Sum anleggsmidler		12 752 790	13 436 902
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	5	17 440 165	16 071 586
Fordring tilknyttet selskap	3	42 284	21 449
Andre fordringer	5	2 267 035	2 760 921
Sum fordringer		19 749 484	18 853 956
Bankinnskudd, kontanter o.l.	12	16 623 479	19 202 706
Sum omløpsmidler		36 372 963	38 056 662
Sum eiendeler		49 125 753	51 493 564

EGENKAPITAL OG GJELD

EGENKAPITAL

Innskutt egenkapital

Aksjekapital (3.000.000 aksjer à kr.1,-)	6,7	3 000 000	3 000 000
Sum innskutt egenkapital		3 000 000	3 000 000

Opptjent egenkapital

Annen egenkapital	6	4 912 519	4 702 637
Sum opptjent egenkapital		4 912 519	4 702 637
Sum egenkapital		7 912 519	7 702 637

GJELD

Avsetning for forpliktelser

Pensjonsforpliktelser	8	40 278	92 387
Utsatt skatt	9	922 415	731 493
Sum avsetninger for forpliktelser		962 693	823 880

Annen langsiktig gjeld

Langsiktig gjeld til Stiftelsen AFF	4	15 000 000	15 000 000
Sum annen langsiktig gjeld		15 000 000	15 000 000

Kortsiktig gjeld

Leverandørgjeld		2 382 776	2 673 855
Betalbar skatt	9	0	0
Skyldige offentlige avgifter		6 113 557	6 616 734
Annen kortsiktig gjeld	13	16 754 208	18 676 458
Sum kortsiktig gjeld		25 250 541	27 967 047

Sum gjeld

Sum egenkapital og gjeld		49 125 753	51 493 564
---------------------------------	--	-------------------	-------------------

Bergen, 28. April 2009



Nina Skage (styreleder)



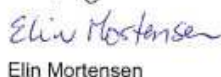
Jan Dagfinn Midtun



Margrethe Hauge



Tor Fredriksen



Elin Mortensen



Bent Andersen

KONTANTSTRØMOPPSTILLING - konsern
 (Beløp NOK 1000)

2008

Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter

Resultat før skattekostnad	401
Periodens betalte skatt	0
Ordinære avskrivninger	3 006
Forskjell mellom kostnadsført pensjon og inn-/utbet. i pensj.ordn.	448
Endring i kundefordringer	-1 369
Endring i vareleverandørgjeld	-291
Endring i andre tidsavgrensingsposter	-1 935

Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter

261

Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-2 819
Utbetalinger på lånefordring konsern (korts./langs.)	-21

Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter

-2 840

Innbetalinger gjeld konsernselskaper	0
Utbetalinger av utbytte	0

Netto kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter

0
Netto kontantstrøm for perioden

-2 580

Kontanter og kontantekvivalenter ved periodens begynnelse	19 203
---	--------

Kontanter og kontantekvivalenter ved periodens slutt

16 623

Denne består av:

Bankinnskudd m.v.	16 623
-------------------	--------

Ubenyttet driftskreditt utgjør i tillegg	0
--	---

REVISJONSBERETNING



PricewaterhouseCoopers AS
Postboks 3984 - Dreggen
NO-5835 Bergen
Telefon 02316
Telefaks 23 16 10 00

Til generalforsamlingen i AFF Konsulent AS

Revisjonsberetning for 2008

Vi har revidert årsregnskapet for AFF Konsulent AS for regnskapsåret 2008, som viser et overskudd på kr 53 250 for morselskapet og et overskudd på kr 209 882 for konsernet. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet. Årsregnskapet består av selskapsregnskap og konsernregnskap. Selskapsregnskapet består av resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling og noteopplysninger. Konsernregnskapet består av resultatregnskap, balanse, kontantstrømsoppstilling 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 og konsernets økonomiske stilling 31. desember 2008 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 selskapets 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, 28. april 2009

PricewaterhouseCoopers AS

Per Henrik Gillesvik
Statsautorisert revisor

ANSATTE I 2008

AFF Konsulent AS

Alvsvåg, Ole
 Andersen, Bent
 Andersen, Hege Kristin, permisjon fra 01.11.
 Assmann, Rune
 Beek, Arne, til 31.08.
 Brekke, Rune
 Dale, Helge, til 31.08.
 Dolve, Tor Inge
 Eidsheim, Arne
 Eikeland, Morten
 Ekeland, Jennybeth
 Ellingsen, Stig
 Engh, Kristin
 Fachenberg, Inger Anne
 Farooqui, Michelle
 Fjeld, Nils-Helge
 Gjøvikli, Eva
 Grytdal, Jorun, permisjon til 21.07.
 Gundersen, Bjørn Helge
 Gystad, Kari
 Hagen, Odd G.
 Hamre, Mette, til 20.2.
 Heggø, Alice B.
 Horgen, Marit
 Ingebrigtsen, Petter
 Jansen, Jan Frode
 Johansen, Anne Cathrine
 Johnsen, Torstein Garnes
 Jordahl, Atle
 Karlsen, Beate
 Kindt, Monica Dahle, fra 1.11.08
 Kjøde, Arne
 Lampe-Olsen, Henning
 Midtun, Eli Karin
 Moldestad, Bodil
 Mortensen, Elin
 Nemeth, Jarl Istvan

Njå, Nicole
 Olsen, Per Einar
 Rueslåtten, Kari
 Rønning, Rune
 Samsøsen, Lisbeth
 Selvik, Arne
 Skjevdal, Joar
 Stenseng, Sofie
 Svarstad, Hans Martin
 Svaar, Øyvind, til 31.07.08
 Syversen, Are Hallan
 Talberg, Tonje
 Tønsberg, Tonje, fra 01.04.
 Ulvenes, Åsmund
 Velure, Åse
 Viddal, Linda Marie
 Vik, Mai
 Østbye, Helle
 Aasen, Turid Odette, fra 18.2.
 Åsvang, Alvild

Significant AS

Isrenn, Kjartan
 Kvaal, Jannik
 Solaas, Kristian
 Svaar, Øyvind D, fra 01.08.

Stiftelsen Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole

Hamre, Mette, permisjon fra 21.2.-11.12.

Nettverksstillinger

KRISTIANSEN, Sigurd
 STRAND, Per Inge

EIERNE AV AFF KONSULENT AS ER:

Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (45 %)
 AFF Ansatte AS (45 %)
 Norges Handelshøyskole (10 %)

NHH-MILJØET

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.



DEVELOPING LEADERSHIP

BERGEN
Breiviksveien 40
5042 Bergen

OSLO
Drammensveien 44
Postboks 2569 Solli
002 OSLO

STAVANGER
Verkgata 24
4013 Stavanger

www.aff.no
firmapost@aff.no
T +47 815 55 345