

Årsrapport for 2014

Innledning	3
1. Styrets beretning.....	4
1.1 Vurdering av resultater, ressursbruk og måloppnåelse	4
1.2 Sentrale forhold som har påvirket oppnådd resultat.....	5
1.3 Prioriteringer for 2015.....	5
1.4 Muligheter og utfordringer fremover.....	6
1.5 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet	7
1.6 Samfunnssikkerhet og beredskap	7
2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....	9
2.1 HLTs virksomhet og samfunnsoppdrag	9
2.2 Hvem står bak HLT?	9
2.3 Hovedtall for virksomheten	10
3. Årets aktiviteter og resultater	11
3.1 Resultatrapportering på virksomhetsmål	11
3.1.1 Sektormål 1.....	11
3.1.2 Sektormål 2.....	13
3.1.3 Sektormål 3.....	14
3.1.4 Sektormål 4.....	15
3.2 Nasjonale styringsparametere for høyskoler.....	17
3.2.1 Sektormål 1.....	17
3.2.2 Sektormål 2.....	19
3.2.3 Sektormål 3.....	20
3.2.4 Sektormål 4.....	22
3.3 SAK-arbeid og midler fra kap. 281.....	24
4. Styring og kontroll i virksomheten	26
4.1 Kvalitetssystemets mål og oppbygging.....	26
4.2 'Suksesser' i kvalitetsarbeidet så langt	27
4.3 Utfordringer i kvalitetssystemet så langt	28
5. Vurdering av fremtidsutsikter	30
5.1 Prioriterte mål.....	30
5.2 Mål og overordnet risikovurdering	31



5.3	Budsjett og prioriteringer 2015.....	33
5.4	Utdanningskapasitet.....	34
6.	Foreløpig årsregnskap.....	35
6.1	Årsregnskap.....	35
6.2	Ledelseskomentarer til årsregnskapet.....	42
Vedlegg 1:	Publikasjoner.....	47
Vedlegg 2:	Virksomhetsmål HLT 2015.....	48
Vedlegg 3:	Skjema for utdanningskapasitet til Årsrapport (2014-2015).....	52

Innledning

Vi viser til tilskuddsbrev for private høyskoler for 2014 av 23.12.2013, samt brev av 13.03.2014 med rapporteringskrav for årsrapport.

Vi har fulgt ny mal for årsrapportering. Styrets beretning er første hoveddel, etterfulgt av nytt punkt om introduksjon av virksomheten med hovedtall. Årets aktiviteter og resultater er delt i tre deler. Under resultatrapportering har vi som tidligere valgt å rapportere på HLTs egne virksomhetsmål innenfor rammen av nasjonale sektormål. Rapportering på nasjonale styringsparametere er som ønsket skilt ut i eget avsnitt. Til slutt rapporteres kort om SAK-arbeid og midler knyttet til kap. 281.

Beskrivelse av styring og kontroll følger som hoveddel 4, og vi har her valgt å gi en statusbeskrivelse av HLTs kvalitetssystem. Del 5 om vurdering av fremtidsutsikter erstatter tidligere avsnitt om planer for neste år. Skolens virksomhetsmål er imidlertid presentert som eget vedlegg. Endelig følger foreløpig årsregnskap med ledelseskommmentarer som oversendt 15.02.15. Data angående gjennomstrømning av studenter, samt øvrige data for personal og økonomi, er også oversendt til DBH.

Vi håper med dette å ha gitt god og fyllestgjørende årsrapport for 2014, og står til tjeneste med ytterligere informasjon hvis ønskelig.

Stabekk, 16. mars 2015
Høyskolen for Ledelse og Teologi



Karl Inge Tangen
Rektor

1. Styrets beretning

Høgskolen for Ledelse og Teologi AS (HLT) er en privat høyskole med formål å gi høyere utdanning innenfor teologi og ledelse for prestetjeneste og annen tjeneste innenfor kirke, skole og samfunn. Høgskolen har også som mål å utføre forskning og faglig utviklingsarbeid på høyt nivå.

HLT tilbyr bachelor i teologi og ledelse og årsstudier i kristendom/RLE, verdibasert endringsledelse, teologi og kristent ungdomsarbeid. HLT tilbyr dessuten enkeltemner, blant annet gjennom det desentraliserte tilbudet Teologiskolen, som kan fungere som videreutdanning for misjonærer, pastorer og menighetsarbeidere. Vi samarbeider med Ansgar Teologiske Høgskole og Örebro Teologiska Högskola om masterprogram i ledelse og menighetsutvikling.¹

1.1 Vurdering av resultater, ressursbruk og måloppnåelse

Høgskolen for Ledelse og Teologi uteksaminerte i 2014 29 bachelorkandidater. Dette er bedre enn målsettingen på 20. Av 48 bachelorstudenter som startet i 2011, fullførte 27 studieløpet på normert tid i 2014. Dette tilsvarer 56,3 %, mens gjennomsnittlige tall for høyskolesektoren er ca. 40 %.

Skolen har også hatt en stabil tilstrømming av studenter. Antall studenter i 2014 var 320 mot 316 i 2013. Dette vil vi karakterisere som gode resultater. Skolen har imidlertid som mål å redusere antallet utenlandske studenter i årene som kommer. Denne prosessen har begynt i 2014, og andelen utenlandske studenter ble inneværende år redusert fra 74,3 % ved forrige rapportering² til 65,3 % i år.

Studiepoengproduksjonen har hatt en gledelig økning i 2014 med 17,4 %, selv når vi legger til grunn justerte tall for 2013.³ Det samme gjelder antall produserte studiepoeng per registrerte student som har steget med 16,4 % til 42,2 poeng. Skolens satsing på tettere oppfølging av studentene, noen revisjoner av studieprogrammet og innføring i akademisk skriving for utenlandske studenter synes således å ha vært vellykket.

Strykprosenten var i 2014 på 10,1 prosent. Dette er en forbedring fra 11,7 prosent året før, men vurderes fortsatt ikke som tilfredsstillende. Det er særlig utenlandske studenter som stryker til eksamen. Utprøving av prosessorientert eksamen har imidlertid gitt gode resultater slik at flere gjennomfører og med bedre resultat. Høgskolen vil fortsette dette arbeidet, og ha som ambisjon å redusere strykprosenten signifikant i årene som kommer.

¹ Masterstudiet driftes av Ansgarskolen i samarbeid med de andre skolene.

² Oppdaterte tall fra DBH viser at andelen utenlandske studenter i 2013 var lavere enn det som fremkommer i høyskolens rapport og planer fra mars 2014 (ca. 69 % istedenfor 74 %). Dette skyldes problemer med kvalitetssikring av rapporteringen høsten 2013 slik at studenter i permisjon ble regnet med i dette tallet.

³ Rapporteringstekniske forhold gjorde at kun 139,2 studiepoengsenheter og 26,4 poeng per student ble innrapportert for 2013. De reelle tallene var imidlertid 186 og 35,3. Det er disse tallene som sammenliknes med årets resultater på 225,2 enheter totalt og 42,2 poeng per student.

Når det gjelder forskning har høyskolen produsert cirka 0,4 publikasjonspoeng per faglig ansatt i 2014. Dette vurderes som tilfredsstillende ut fra forutsetningene, men skolen vil ha som ambisjon å øke dette til 0,7 poeng per år i årene som kommer.

Høyskolen hadde en vanskelig økonomisk situasjon i 2013. Dette innebar at eierne måtte gi et betydelig tilskudd for å skape positiv egenkapital. Det foreløpige driftsresultatet for 2014 viser kroner 672 288 i overskudd. Balanseregnskapet viser en egenkapital på kroner 679 152. Dette vil vi karakterisere som et meget tilfredsstillende resultat. Høyskolen regner imidlertid med at en må bruke noe mer økonomiske ressurser i årene som kommer for å forbedre kvaliteten ved studiene og sikre en bærekraftig bruk av både menneskelige og teknisk- materielle ressurser.

1.2 Sentrale forhold som har påvirket oppnådd resultat

Den relativt gode tilstrømningen av studenter skyldes flere forhold. HLT har en teologisk profil som er unik i norsk sammenheng. Studentenes tilbakemeldinger viser at stab og lærere i tilfredsstillende grad synes å være troverdige med hensyn til både teologisk og akademisk integritet. Dette er et resultat av langsiktig arbeid i staben. Samtidig gjenspeiler de store søkertallene til engelsk bachelor flere forhold. For det første er det klart at HLT synes å være et godt alternativt for kristne fra migrantkirker med pentekostal eller karismatisk bakgrunn. For det andre synes Norge mer generelt å være et attraktivt land for utenlandske studenter.

Skolens unike profil gjør at den på mange områder fremdeles befinner seg i en pionerfase. I 2014 ble tidsskriftet *Scandinavian Journal of Leadership* lansert i samarbeid med Ansgarskolen og Örebro Teologiska Högskola. Dette ga dessverre ikke publikasjonspoeng i 2014. På grunn av HLTs størrelse er vi også sårbare i forhold uventede hendelser. Da utgivelsen av antologien *Pentekostale perspektiver* ble utsatt til våren 2015, førte dette til at skolens produksjon av publikasjonspoeng ble mer enn halvert i fjor.

Skolen har også blitt driftet svært kostnadseffektivt i 2014. Dette skyldes nøkterne prioriteringer og en stor grad av idealisme blant de ansatte, også i skolens ledelse. De medarbeiderne som ble langtidssykemeldt i 2013, er kommet tilbake i hel- eller delstillinger i 2014. Dette har sikret en mer stabil arbeidsflyt i 2014.

Skolens ledelse og ansatte har i læringslaboratoriet identifisert forbedringspotensial på flere områder ved skolen. De viktigste av disse vil det bli gjort rede for nedenfor.

1.3 Prioriteringer for 2015

HLT står overfor en rekke viktige utfordringer i 2015. De mål og utfordringer som vi vurderer som de viktigste, er som følger:

1. HLT må gjøre strategiske avklaringer for videre utvikling av skolens tilbud. Disse vil ligge til grunn for revisjon av vår femårsplan.
2. HLTs administrasjon vil følge opp tilsyn fra NOKUT og vurdere behov for ytterligere forbedringer av skolens kvalitetssystem.
3. HLTs administrasjon vil særlig overvåke rapportering og den økonomiske situasjonen. Styret og administrasjonen vil holde egenkapitalen på nåværende nivå i 2015.
4. HLTs administrasjon vil styrke HMS-arbeidet i samarbeid med Baptistenes eiendomsdrift. I 2015 vil fokus særlig være oppfølging av tilsyn fra Arbeidstilsynet, gjennomføring av HMS-undersøkelse og revisjon av risikoanalyse og beredskapsplaner.
5. HLT vil fortsatt søke å øke antallet norske studenter og redusere antallet utenlandske studenter. Dette innebærer at administrasjon må prioritere markedsføring av den nye Teologiskolen som utvikles i samarbeid med kirkesamfunnene.
6. HLT vil prioritere å revidere bachelor- programmet. Ny studiekatalog bør være ferdig innen januar 2016.
7. HLT vil videreføre arbeidet med å forbedre studiepoengproduksjonen gjennom å senke strykprosenten og øke antallet ferdige bachelorkandidater
8. HLT vil prioritere målet om at forskningsproduksjonen skal tilsvare 0,7 poeng per faglig ansatt. De ansatte vil utarbeide en individuell forskningsplan og skolens ledelse vil klargjøre de strategiske rammene for dette arbeidet.
9. HLT vil styrke forskningssamarbeidet med andre institusjoner, blant annet gjennom Erasmus-samarbeid og videreføring av forskningsprosjekt om menighetsutvikling i samarbeid med Ansgar Teologiske Høgskole og Örebro Teologiska Högskola.

1.4 Muligheter og utfordringer fremover

HLT er etter vår oppfatning en viktig utdanningsaktør som bidrar til økt mangfold i utdanningssektoren, og møter et viktig behov for mennesker i sivilsamfunnet, særlig dem som har bakgrunn fra minoritets- og migrantkirker. Signaler fra Kunnskapsdepartementet og NOKUT kan imidlertid føre til skjerpede krav til produksjon av bachelorkandidater og robuste fagmiljøer i årene som kommer. Fordi skolen er forholdsvis liten, har et relativt lite fagmiljø, og har et marked som etterspør multikompetanse og videreutdanning, kan HLT derfor stå overfor betydelige strategiske utfordringer dersom insentivsystemene i sektoren endres i favør av mer ressurssterke aktører.

Sommeren 2014 konkluderte en utredning med at HLT vil søke å videreutvikle dagens studietilbud innenfor eksisterende rammer. For bedre å kunne virkeliggjøre skolens visjon og hensikt, vil skolen imidlertid bruke ytterligere ressurser på å utrede to alternative skolestrategiske veivalg. Det ene alternativet er å utvide skolens studietilbud. Her vil

studier i økonomi og administrasjon, eller utdanning i samfunnsfag, kunne være attraktivt for en større gruppe av studenter og gi den eksisterende målgruppen flere yrkesmuligheter. Det andre alternativet er å søke å virkeliggjøre skolens visjon innenfor rammen av en fusjon med en annen institusjon (jf. SAK-arbeid innenfor sektoren). Begge disse alternativene vil derfor utredes nærmere.

1.5 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

Ved Høgskolen for Ledelse og Teologi var 31,5 % av de ansatte i 2014 kvinner. Dette er tilnærmet lik målsetningen på 33 %. Andelen kvinner i faglige stillinger sank imidlertid fra 30 % i 2013 til 14,7 % i 2014. Dette gjenspeiler at HLT er en liten institusjon hvor én ansettelse kan gjøre store utslag. Ved ledighet vil det være sterkt ønskelig å knytte til seg flere kvinnelige tilsatte, spesielt i faglige stillinger. Skolens ledergruppe består for øvrig av to kvinner og to menn.

Av høyskolens 320 studenter i 2014 var 185 kvinner, dvs. 57,8 %. I høyskolens styre er for tiden 2 av 8 representanter kvinner. Ved nyvalg blant eierorganisasjonene må også kjønn vektlegges som kriterium.

Da HLT er en privat virksomhet med færre enn 50 ansatte, omfattes institusjonen ikke av aktivitets- og redegjørelsesplikten i henhold til Diskrimineringsloven om etnisitet, Diskrimineringsloven om seksuell orientering eller Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven. HLT er seg imidlertid bevisst sitt ansvar som utdanningsinstitusjon og arbeidsgiver også på disse områdene.

1.6 Samfunnssikkerhet og beredskap

En enkel ROS-analyse ble gjennomført i desember 2013 uten at det ble oppdaget alvorlige mangler. Hovedfokus var sikker atkomst vinterstid, inneklima og arbeidsmiljø. De to førstnevnte er fulgt opp i samarbeid med gårdeier, både når det gjelder vaktmestertjenester og solavskjerming. Utskifting av vinduer og markiser er nå planlagt våren 2015.

I 2015 er det også planlagt en grundigere risikoanalyse, samt gjennomføring av en HMS-undersøkelse i samarbeid med Bedriftshelsetjenesten. På bakgrunn av disse vil en revidere institusjonens handlingsplan og vurdere behov for nye tiltak i HMS-arbeidet.

Det ble ikke gjennomført en egen kriseøvelse i 2014, og høyskolen vil derfor gjennomgå sin beredskapsplan og legge til rette for egnet øvelse i 2015.

Høgskolen har innført styringssystem for informasjonssikkerhet med utgangspunkt i veiledning fra Uninett. Alle tilganger til data er sperret med brannmur og/eller passordbeskyttelse. Alle løsninger og tilganger er distribuert kun til klarert personell, med unntak av studentweb. All kommunikasjon, inkludert studentweb, foregår via krypterte kanaler.

Stabekk, 13. mars 2015

For styret for Høgskolen for Ledelse og Teologi

Øystein Gjerme
Styreleder

Roald Zeiffert
Styremedlem

Terje Aadne
Styremedlem

Mathias Henrik Eidberg
Styremedlem

Andreas Wold Hegertun
Styremedlem

Asle Ottar Ystebø
Styremedlem

Tonje M. Ellingsen Ringvold
Styremedlem (student)

Bente Sandtorp
Styremedlem (ansatt)

Dokumentet er elektronisk signert.

2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

2.1 *HLTs virksomhet og samfunnsoppdrag*

Høyskolen for Ledelse og Teologi AS (HLT) er en privat høyskole med akkreditert høyskolestudium i henhold til Lov om universiteter og høyskoler. HLT har som formål å:

- Gi høyere utdanning innenfor teologi og ledelse for prestetjeneste og annen tjeneste innenfor kirke, skole og samfunn.
- Utføre forskning og faglig utviklingsarbeid på høyt nivå.
- Stimulere menigheter og menighetsliv gjennom kunnskapsformidling og veiledning.
- Stimulere til verdibasert innovasjons- og transformasjonsledelse innenfor kirke, skole og samfunn.
- Sørge for nær og personlig oppfølging av den enkelte student med sikte på å vekke, bevare og utdype sant kristelig liv hos studenten.

Høyskolen tilbyr en praksisrettet bachelor i teologi og ledelse med emnegrupper innenfor menighetsledelse, verdibasert endringsledelse, teologi eller ungdomsarbeid. Skolen tilbyr også årsstudier innen de samme emnene, samt i kristendom/RLE. Skolen tilbyr også deler av disse programmene som enkeltemner med henblikk på videreutdanning av misjonærer, pastorer og menighetsarbeidere, blant annet gjennom det desentraliserte tilbudet Teologiskolen. Endelig samarbeider HLT med Ansgar Teologiske Høgskole og Örebro Teologiska Högskola om masterprogram i ledelse og menighetsutvikling.

2.2 *Hvem står bak HLT?*

Høyskolen for Ledelse og Teologi ble formelt opprettet 14. januar 2009, og er lokalisert i de tidligere lokalene til Baptistenes Teologiske Seminar på Stabekk. Skolen eies av Det Norske Baptistsamfunn (50 %) og Pinsebevegelsen ved Menigheten Filadelfia i Oslo (50 %). Begge kirkesamfunn har tre representanter hver i høyskolens styre.

Skolen er organisert som et aksjeselskap og er en selvstendig juridisk enhet. Selskapet har et ideelt og religiøst formål og har derfor ikke erverv til formål. Aksjeeiere har ikke anledning til å ta ut utbytte fra selskapet.

Høyskolen har en avtale med Det Norske Baptistsamfunn om frikjøp av enkelte ansatte til veiledning av menigheter. Avtalen innebærer at Høyskolen kompenseres for et beløp tilsvarende en halv stilling samt refusjon reiseutgifter. Det er også et tett samarbeid med Pinsebevegelsen, blant annet med utvikling av deltidsstudium for ledere gjennom Teologiskolen.

2.3 Hovedtall for virksomheten

Høgskolen for Ledelse og Teologi hadde i 2014 tilsatt 13,35 årsverk, hvorav 8,2 faglige stillinger. Skolen hadde 320 aktive studenter fordelt på hel- og deltidsstudier, slik tabellen nedenfor viser. Av disse var 209 utenlandske studenter. Teologiskolen ga tilbud til 38 egne studenter. Det var 461 søkere til ulike tilbud ved HLT i 2014.

Studieprogramnavn	Studenter 2014
Bachelor i kristendom, deltid	11
Bachelor i kristendom, deltid, engelsk	74
Bachelor i kristendom, fulltid	65
Bachelor i kristendom, fulltid, engelsk	125
Enkeltemner	19
Årsenhet i ungdomsarbeid	4
Årsenhet i verdibasert endringsledelse	22
Sum	320

Årets regnskap viser at totale inntekter var på ca. 10,5 millioner kroner, hvorav statstilskuddet utgjorde i overkant av 6,8 millioner. Driftsresultatet ble i år kr. 672.000, hvilket gir høyskolen en positiv egenkapital i samme størrelsesorden.

Det vises ellers til mer utfyllende tabeller senere i årsrapporten, samt til innrapporterte data og statistikk på dbh.nsd.uib.no.

3. Årets aktiviteter og resultater

3.1 Resultatrapportering på virksomhetsmål

Resultatrapporteringen for 2014 er basert på institusjonens virksomhetsmål. Disse er strukturert etter departementets målstruktur bestående av sektormål med tilhørende kvantitative og kvalitative styringsparametere. Høyskolen har selv også utviklet egne delmål basert på ønsket om profilering og prioritering på områder hvor institusjonen har særlige fortrinn og muligheter.

Femårsplanen fra 2013-18 danner et rammeverk for mål og prioriteringer for 2014. Denne er presentert i større dybde under planer i kap. 5.1. Prioriterte fagområder for HLT i perioden 2013-18 både innenfor utdanning og FoU er:

- Pentekostal og baptistisk teologi
- Integrert og menighetsutviklende teologi
- Verdibasert ledelse

3.1.1 Sektormål 1

Universiteter og høyskoler skal gi utdanning av høy internasjonal kvalitet i samsvar med samfunnets behov.

Kvantitative mål for 2014

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå og resultater for strategiområdet utdanning.

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2014	Resultat 2014
Antall registrerte studenter	316	320
Antall opptatte studenter	151	175
Antall søkere	340	461
Antall produserte studiepoeng pr. registrerte student	30,0	42,2
Antall produserte studiepoengsenheter	158,0	225,2
Antall ferdige kandidater	20	29
Strykprosent	7,0 %	10,1 %
Antall utenlandske studenter (høst)	235	209
Antall utvekslingsstudenter (inn- og utreise) varighet > 4 uker	0	0

Kvalitative mål for 2014

- HLT vil fortsette sitt arbeid med å gjøre studieproduksjonen mer effektiv gjennom å gjøre mindre revideringer av studieprogrammet i teologi og ledelse.
- HLT vil fullføre implementering av Solar Venus for å sikre effektiv administrasjon av studentgjennomstrømning.

- HLT vil intensivere sitt arbeid med å hjelpe studentene til å utvikle ferdigheter innen akademisk skriving. Det forventes at dette vil øke kvaliteten ved studiene og bidra til å senke strykprosenten.
- HLT vil intensivere arbeidet med å rekruttere studenter til det norske bachelorprogrammet, blant annet gjennom et tettere samarbeid med andre institusjoner som er den del av kirkesamfunnene.
- HLT vil i noen grad begrense inntaket av engelske studenter og intensivere arbeide med å kvalitetssikre inntaket av nye studenter.

Evaluerings av kvantitative og kvalitative mål

Vi vurderer det slik at vi i stor grad har lyktes med mange av målsettingene som vi satte oss i fjor på dette området. Det mest positive er at studiepoengproduksjonen har økt med 17,4 % totalt og med 16,4 % per student. Vi sammenlikner da med justerte tall for 2013 hvor det er tatt hensyn til forskyvninger mellom årene.⁴ Vi har også uteksaminert langt flere kandidater enn planlagt i fjor (29 mot 20), noe som er mer enn en fordobling fra 2013 da 12 kandidater fullførte.

Med en mer detaljert registrering i DBH av våre studenter på ulike studietilbud, er det nå enklere å sammenlikne tallene med sektoren for øvrig. Deltidsstudenter ved HLT produserte i 2014 i snitt mellom 25,6 og 33,6 studiepoeng (normert 30 p). Heltidsstudenter på engelsk bachelor i kristendom fullførte i snitt 52,5 poeng, mens resultatet for norsk bachelor var hele 59,3 poeng (normert 60 p). Vi mener dette gir et mer reelt bilde av produksjonen enn tidligere.

Det er flere årsaker til den positive utviklingen. I noen grad har vi gjort studieproduksjonen mer effektiv gjennom å gjøre mindre revideringer av studieprogrammet i teologi og ledelse. Vi vil fortsette arbeidet med revisjon av studieplanen i samarbeid med NOKUT de neste årene. Vi har også videreført samarbeidet med Solar Venus (nå Solar Soft) for å sikre bedre oppfølging av studentene og gjennomstrømningen.

De viktigste tiltakene har imidlertid vært rettet inn mot det engelske bachelorprogrammet. Her har skolen satset på kurstilbud i akademisk skriving, flere undervisningstimer, økt tilstedeværelsesplikt og utprøving av prosessorientert framfor tradisjonell skoleeksamen i de to første emnene. Resultatet har vært at andelen stryk/ikke levert har sunket fra 60,9 % til 24,6 % på det første emnet, og fra 46,7 % til 13,1 % på det andre. Sensuren har samtidig i snitt gått opp med en hel karakter. Til gjengjeld får halvparten av studentene store problemer når de møter skoleeksamen i sitt tredje emne.

Dette illustrerer at vi fortsatt ikke har lyktes i tilstrekkelig grad med å redusere strykprosenten. Den har sunket fra 11,7 % i 2013 til 10,1 % i 2014, men vi har ikke nådd prosessmålet på 7 %. Arbeidet med å forbedre studentenes ferdigheter vil derfor videreføres, og vi vil bruke tid på å identifisere flere tiltak som gjør at vi kan nå dette målet i 2015. For en nærmere drøfting av denne problematikken, se også pkt. 3.2.1.

⁴ Rapporteringstekniske forhold gjorde at kun 139,2 studiepoengsenheter og 26,4 poeng per student ble innrapportert for 2013. De reelle tallene var imidlertid 186 og 35,3. Det er disse tallene som sammenliknes med årets resultater på 225,2 enheter totalt og 42,2 poeng per student. Vi viser i denne sammenheng til redegjørelse til departementet av 29.08.14.

Når det gjelder målet om å rekruttere flere norske studenter til våre studietilbud, har vi i stor grad lyktes med dette, på tross av at samarbeidet med kirkesamfunnene på dette området er i sin spede begynnelse (se redegjørelse om Teologiskolen, pkt. 3.1.3). Det totale antallet registrerte studenter har derfor økt noe, selv om vi har tatt inn færre utenlandske studenter enn planlagt. Vi har greid å begrense den totale andelen av utenlandske studenter på tross av enorm søkning. Kvalitetssikring av dette opptaket er imidlertid fortsatt en utfordring.

Med bakgrunn i korrespondanse med departementet i perioden juni til september 2014 vil gjøre flere grep for å redusere andelen av utenlandske studenter ytterligere i 2015 (se planer, pkt. 5.1). Denne prosessen har begynt i 2014, og andelen utenlandske studenter ble inneværende år redusert fra 74,3 % ved forrige rapportering⁵ til 65,3 % i år. En må likevel legge til grunn at man arbeider med et treårig program. Vi minner dessuten om at betegnelsen «utenlandske studenter» også omfatter studenter på våre norske studieprogrammer. De har permanent opphold i Norge, behersker språket og ønsker integrering i det norske samfunnet.

3.1.2 Sektormål 2

Høgskolene skal i tråd med sin egenart utføre forskning, og kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid av høy internasjonal kvalitet.

Kvantitative mål for 2014

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå og resultater for strategiområdet forskning og utviklingsarbeid.

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2014	Resultat 2014
Antall publikasjonspoeng totalt	9,0	3,2
Antall publikasjonspoeng pr. årsverk i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling	1,3	0,4

Kvalitative mål for 2014

Høgskolen vil fortsette å samordne og spisse sine forskningsbidrag for bedre å møte behovene innenfor våre fire målområder: frimenigheter, ideelle organisasjoner, andre deler av samfunnsliv med vekt på verdibasert ledelse og undervisning.

- HLT vil styrke det forskningsbaserte kunnskapsgrunnlaget i utdanningen ved å sørge for jevn publisering av pentekostal teologi i godkjente kanaler.
- HLT vil fortsette å utvikle forskningssamarbeidet med Ansgar Teologiske Høgskole og Örebro Teologiska Högskola og etablere en skandinavisk journal for studiet av ledelse, teologi og menighetsutvikling.

⁵ Se note 2 i styrets beretning.

- HLT vil planlegge et nytt forskningsprosjekt knyttet til menighetsutvikling innenfor Det Norske Baptistsamfunn og Pinsebevegelsen.
- HLT vil utvikle samarbeid med internasjonale samarbeidspartnerne som Regent University, USA.

Evaluering

Innenfor sektormål 2 har HLT delvis nådd sine mål. Vi har lyktes med å videreutvikle samarbeidet med Ansgar Teologiske Høgskole og Örebro Teologiska Högskola. HLT hadde som mål å utvikle et eget forskningsprosjekt knyttet til menighetsutvikling, men vi er nå i ferd med å utvikle et felles prosjekt på dette fagområdet i stedet. Her har ØTH fått midler fra Svenska Riksbanken og prosjektet vil bli gjennomført i perioden 2014-16. Institusjonene har også i samarbeid etablert et nytt tidsskrift: *Scandinavian Journal of Leadership and Theology*. Første nummer ble publisert i 2014. Tidsskriftet er imidlertid ennå ikke validert som vitenskapelig tidsskrift av NSD.⁶ I noen grad har man også lyktes i å utvikle samarbeidet med Regent University ved å utveksle lærerkrefter, men vi deltok ikke på forskningskonferansen ved Regent i desember som planlagt av kapasitetshensyn.

Tabellen over viser at HLT har produsert 3,2 publikasjonspoeng i 2014, mens målsettingen var 9,0 poeng. Dette skyldes først og fremst to forhold. For det første ble antologien *Pentekostale perspektiver* ikke ferdigstilt i 2014. Den vil først bli publisert av Fagbokforlaget våren 2015.⁷ Dette innebar at forskning tilsvarende 5 publikasjonspoeng ikke kunne registreres. For det andre kunne ikke en artikkel som ble publisert i det første nummeret av *Scandinavian Journal of Leadership and Theology (SJLT)* tilkjennevis publikasjonspoeng fordi tidsskriftet ennå ikke er validert som vitenskapelig tidsskrift. Det betyr at vitenskapelig arbeid tilsvarende 5,7 publikasjonspoeng, som faktisk ble utført i 2014, ikke kunne registreres i CRISTin. Dette utgjør tilnærmet differensen mellom målsettingen og faktisk oppnådde poeng.

3.1.3 Sektormål 3

Universiteter og høyskoler skal være tydelige samfunnsaktører og bidra til formidling, internasjonal, nasjonal og regional utvikling, innovasjon og verdiskaping.

Kvantitative mål for 2014

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå og resultater for strategiområdet samfunnsrettet virksomhet.

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2014	Resultat 2014
Andel studenter i fleksible utdanninger:		
• Teologiskolen	120	38
• Studenter med IT-basert studium	85	74

⁶ Dette er vanlig prosedyre fordi kvaliteten på de første publikasjonen vil måtte ligge til grunn for en evaluering av tidsskriftets kvalitet.

⁷ Boken er ferdig redigert og har fått ISBN-nummer, men vil ikke være klar til utgivelse før i slutten av april eller begynnelsen av mai 2015.

Kvalitative mål for 2014

- HLT skal være synlig ved baptistene og pinsevennenes lederkonferanser og årsmøter og gjennomføre dialogmøter i relevante fora.
- HLT skal utvikle og videreføre Teologiskolen som fleksibelt utdanningstiltak i samarbeid med lederrådet i Pinsebevegelsen og ledelsen i Baptistsamfunnet
- HLT skal formidle egen og andres forskning gjennom aviser, magasiner og ikke-meritterende tidsskrifter
- HLT skal utvikle en strategi for å formidle egen forskning og utvalgte deler av undervisning på web.

Evaluerings

På dette området har HLT også delvis lyktes. HLT har vært synlig ved baptistenes og pinsevennenes lederkonferanser. I noen grad har HLT også gjort egen og andres forskning tilgjengelig ved at et utvalg av undervisningen har blitt publisert som video-podcasts, artikler og foredrag. Ved utgangen av 2014 hadde HLT imidlertid ikke utviklet en overordnet strategi for denne type formidling. Denne målsettingen er derfor ikke nådd.

HLT har arbeidet med å utvikle en ny versjon av Teologiskolen i samarbeid med Pinsebevegelsen. Dette er grunnen til at det var vesentlig færre studenter i 2014. I tillegg til de 38 som er oppført i statistikken, deltok imidlertid også 8 av våre BA-studenter. HLT har gjennomført en pilotutgave av nytt opplegg i Bergen, og har mottatt gode tilbakemeldinger på dette. En viktig motivasjonsfaktor i dette arbeidet er at deler av HLTs bachelor- program må revideres om det skal kunne dekke de behovene som Pinsebevegelsen har identifisert. Basert på pilotprosjektet som er gjennomført, vil vi likevel kunne starte opp kurs fra den nåværende planen høsten 2015. Teologiskolen vil deretter kunne videreutvikles parallelt med revidering av bachelor-programmet vårt.

3.1.4 Sektormål 4

Universiteter og høyskoler skal ha effektiv forvaltning av virksomheten, kompetansen og ressursene i samsvar med sin samfunnsrolle.

Kvantitative mål for 2014

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå og resultater for strategiområdet samfunnsrettet virksomhet.

HLT's kvantitative styringsparametere	Mål 2014	Resultat 2014
Andel kvinner i faglige stillinger	19 %	14,7 %
Andel kvinner totalt sett	33 %	31,5 %
Andel faglig ansatte med hovedstilling ved HLT	95 %	91 %
Antall midlertidige årsverk, inkl. timelærere	0,9	1,2
Antall studenter pr. faglig årsverk	40	39,3
Antall studenter pr. administrativt årsverk	80	61,5
Andel førstestillinger av tot. ant. faglige still. (årsverk)	25 %	29,3 %
Sykefravær (prosent)	-	10,8 %

Kvalitative mål for 2014

- HLT vil fullføre revisjon av sitt kvalitetssikringssystem
- HLT vil fortsette kompetansebygging mot utviklingen av bachelor i verdibasert ledelse gjennom et PhD-stipendiat innenfor feltet ved Regent University i USA.
- HLT vil øke sin andel faglige stillinger med førstekompetanse gjennom å ansette en ny medarbeider med fullført PhD.
- HLT vil foreta en omstrukturering for å gjøre administrasjonen mer effektiv og bidra til større trivsel. Dette vil også kunne danne grunnlaget for redusert sykefravær.

Evaluerings

Ved utgangen en 2014 hadde HLT langt på vei fullført revisjonen av skolens kvalitetssystem. Alle vedlegg og forskrifter var imidlertid ikke revidert (dette ble fullført i februar 2015). I forbindelse med tilsyn fra NOKUT våren 2015 vil vi vurdere om det er behov for ytterligere justeringer når deres kommentarer foreligger.

HLT har satset videre på kompetanseheving innen verdibasert ledelse gjennom fortsatt stipendiat-ordning for en av de ansatte for å ta PhD ved Regent University i USA. I tillegg har HLT ansatt ny faglig leder og førsteamanuensis med PhD-kompetanse i kirkehistorie.

HLT er en relativt liten organisasjon. Dette innebærer at nyansettelser og ulike former for omorganisering gir relativt store utslag på de statistiske målene som er beskrevet ovenfor. I året som gikk valgte vi å prioritere å ansette en ny person med førstekompetanse. Selv om en omorganisering medførte at noen av våre ansatte med førstekompetanse gikk over i mer administrative stillinger, klarte vi gjennom nyansettelsen likevel å øke andelen av førstestillinger i forhold til den totale mengden av faglige årsverk. Selv om mye arbeid gjenstår, vil vi hevde at vi har tatt et lite steg mot å utarbeide et mer robust faglig miljø. Ulempen ved dette valget var at andelen av kvinner i faglige stillinger gikk ned.

Antall årsverk med midlertidige stillinger ble noe høyere enn målsettingen for 2014. Vi hadde 0,9 årsverk timelærere og et vikariat som førstekonsulent i 0,3 stillinger.⁸ HLT var imidlertid også i fjor i stand til å tilby noen timelærere faste deltidsstillinger, og vikariatet er fra 2015 utvidet og omgjort til fast stilling. Vi har som nevnt over gjennomført en omorganisering i administrasjonen som innebærer klarere roller og mer forutsigbarhet. Vår vurdering er at begge disse tiltakene har økt trivselen blant de ansatte og kvaliteten ved våre tjenester overfor studentene. Selv om vi nå har flere administrativt ansatte i forhold til antall studenter, vurderes dette forholdstallet som et riktig nivå.

Når det gjelder sykefravær, har institusjonen lagt bak seg en ekstraordinær situasjon i 2013 og har i fjor hatt en betydelig mer stabil situasjon. Når sykefraværet fortsatt er relativt høyt, skyldes dette i stor grad én arbeidstaker som har vært delvis sykemeldt gjennom hele 2014. Dette skyldes forhold som ikke er relatert til arbeidsstedet. Dersom vi trekker ut fraværet for denne arbeidstakeren, blir det totale sykefraværet ved HLT 6,1 % i 2014. Dette samsvarer godt med den generelle sykefraværstatistikken i Norge.

⁸ Det er et definisjonsspørsmål hva som regnes som midlertidige stillinger. Vikariatet er rapportert som midlertidig tilsetning til DBH, mens beregnede årsverk for timelærere ikke kommer med.

3.2 Nasjonale styringsparametere for høyskoler

3.2.1 Sektormål 1

Universiteter og høyskoler skal gi utdanning av høy internasjonal kvalitet i samsvar med samfunnets behov.	
Nasjonal styringsparameter	Rapportering 2014
Kvantitativ parameter: Gjennomføring på normert tid	HLT har ikke egen masterutdanning, og rapporterer derfor tall kun for bachelorutdanning i kristendom. Vi har her både et engelsk og norsk studietilbud. En manuell gjennomgang av gjennomføring for 2011-kullet (fulltidsstudenter var på det tidspunkt ikke skilt ut i våre statistikker) viser følgende: • 48 fulltids BA-elever i 2011, hvorav 32 på norsk BA og 16 på engelsk BA • 27 eller 56,3 % har fullført på normert tid, hvorav 20 på norsk BA og 7 på engelsk BA • Dette tilsvarer 62,5 % på norsk BA og 43,8 % på engelsk BA Vi er godt fornøyd med at begge kategorier ligger over sektorens gjennomsnitt for fullføring på normert tid. HLT ønsker likevel å opprettholde sitt fokus på fullføring og bestått ved det engelske bachelor-programmet. Vi gjør nærmere rede for tiltak nedenfor. Vi har under pkt. 3.1.1 vist til at mer presis registrering av våre studenter studieløp fra og med 2014 gjør det mulig å vurdere studiepoeng per student på et mer reelt grunnlag. Statistikken viser at ulike kategorier deltidstudenter produserer mellom 25 og 33 studiepoeng, mens heltidstudenter på engelsk BA i snitt produserer 52,5 poeng og norsk BA 59,3 poeng.
Kvantitativ parameter: Andel uteksaminerte kandidater tatt opp på doktorgradsprogram seks år tidligere	HLT har ikke doktorgradsprogram.
Kvalitativ parameter: Studentene skal lykkes med å oppnå læringsutbyttet som er definert for studieprogrammene	HLTs arbeid for å sikre at studentene oppnår det definerte læringsutbyttet, er først og fremst en del av institusjonens systematiske kvalitetsarbeid. HLT gjennomførte en revisjon av sitt kvalitetssystem i 2014, og vi gjør nærmere rede for oppbygging og status i kapittel 4. Som oppfølging av tilsyn fra NOKUT våren 2015, vil det imidlertid være naturlig å vurdere om det er behov for ytterligere justeringer. Kvalitetsarbeidet tar utgangspunkt i studieplanens oppbygging. Målstrukturen er hierarkisk i den forstand at mål på emnenivå er underordnet målene for års-/ halvårsheter og studieprogramnivå. HLT har utviklet



	ulike basisevalueringer som tilsvarer hvert enkelt nivå. Hensikten er at arbeidet evalueres av lærere, studenter og eksterne aktører. Studentens faktiske oppnåelse av læringsmålene vurderes på grunnlag av en variasjon av evalueringsformer. Vurderingen kvalitetssikres gjennom et system for ekstern sensur. I emneevalueringen vurder studentene undervisningens innhold opp mot studiemålene og skolens overordnede hensikt. Lærerne bes også fylle ut en egenevaluering av minst to kurs i året. Disse evalueringene ligger til grunn for et årlig læringslaboratorium der lærere og faglig ledelse sammen evaluerer studienes effektivitet og så utformer forslag til forbedringer. Kvalitetssystemet inneholder også andre former for evaluering, inkludert en generell programevaluering, som vil bli gjennomføring i forbindelse med en planlagt revisjon av BA-planen i 2015. Fra tid til annen blir også sammensetningen av evalueringsformer vurdert på et metanivå av skolens FOU-utvalg. Dette skjedde sist i 2012. Vi vil særlig trekke frem ett forhold som er relevant i forhold til kvaliteten på utdannelsen, og som HLT anser som en av sine viktigste utfordringer. I 2014 var strykprosenten i snitt 10,1 %. Dette skyldes i hovedsak at altfor mange studenter ved det engelske BA-programmet ikke består eksamen. Her har kvalitetsarbeidet paradoksalt nok bidratt til å holde strykprosenten høy fordi vi blant annet har utviklet bedre rutiner og prosedyrer for å avsløre ulike former for plagiat. Samtidig har vi også utviklet virkemidler for å redusere strykprosenten. I 2014 gikk den ned fra 11,7 % til 10,1 %, men dette vurderes fortsatt ikke som tilfredsstillende. Vi hadde som målsetting for 2014, og har derfor til hensikt å forbedre dette ytterligere i 2015. Skolens årlige læringslaboratorium har identifisert noen virkemidler som synes å ha bidratt positivt. For det første har vi videreutviklet vår egen undervisning i akademisk skriving. Dette innebærer at vi bruker mer tid på å undervise om dette i introduksjonsuka til det engelsk bachelorprogrammet. Vi har også laget et eget rom på Fronter hvor studentene kan finne ressurser som hjelper dem til å levere bedre besvarelser. For det andre har vi økt kravet til tilstedeværelse i undervisningen på engelsk BA. Av praktiske hensyn har vi imidlertid bare gjennomført dette for nye kull. Effekten av dette tiltaket vil derfor øke med tiden. Vi har også endret undervisningsform i det første emnet som
--	--

	undervises på engelsk BA. Kurset vil derfor bygge videre på introduksjonskurset og gi en fyldig innføring i metode og akademisk skriving. Dette ble gjennomført høsten 2014, og så langt synes det å ha påvirket studentens evne til å nå studiemålene. Endelig har vi utprøvd prosessorientert skriving som eksamensform på to av kursene med svært godt resultat. Antallet som stryker eller ikke møter, er mer enn halvert, og i snitt er resultatene forbedret med en hel karakter. Tradisjonell skoleeksamen gir imidlertid fortsatt dårlige resultater. Det er derfor klart at HLT må fortsette å adressere strykprosenten på neste læringslaboratorium.
--	--

3.2.2 Sektormål 2

Høgskolene skal i tråd med sin egenart utføre forskning, og kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid av høy internasjonal kvalitet.	
Nasjonal styringsparameter	Rapportering 2014
Kvalitativ parameter: Resultatoppnåelse på forskning ut fra institusjonens egenart	Med utgangspunkt i HLTs mål og egenart er det naturlig at HLT fokuserer på å produsere forskning innenfor verdibasert ledelse og teologi, med vekt på praktisk teologi. Fordi høyskolen er liten, er den også avhengig av å finne gode samarbeidsformer med andre institusjoner slik at de faglig ansatte kan samhandle med og dels være en del av større forskningsmiljøer. I 2014 har vi videreutviklet samarbeidet med Ansgar Teologiske Høgskole og Örebro Teologiska Högskola. Ved hjelp av statlige svenske midler vil det bli gjennomført et nytt felles forskningsprosjekt de neste to årene. Samarbeidet har også resultert i etablering av et nytt tidsskrift for ledelse, teologi og menighetsutvikling. I 2014 har vi dessuten arbeidet med å fullføre en antologi om pentekostal kristendom i samarbeid med høgskolen i Volda. Endelig har HLT også utvekslet lærerkrefter med Regent University i USA. Vi mener derfor at vi er i ferd med å utvikle forutsetninger for et godt fagmiljø. Fra en mer kvantitativ synsvinkel er det likevel klart at vi ikke har nådd egne mål for forskning i 2014. HLT produserte 3,2 publikasjonspoeng i 2014, mens målsettingen var 9,0 poeng. Det betyr at antall publikasjonspoeng per faglige ansatte ligger på samme nivå som i 2013. Dette skyldes i hovedsak to forhold: For det første ble antologien <i>Pentekostale perspektiver</i> ikke publisert i 2014, selv om alle artiklene var ferdige. Planlagt utgivelse er nå mai 2015. For det andre kunne ikke en artikkel som ble publisert i det første nummeret av <i>Scandinavian Journal of Leadership and Theology (SJLT)</i>, tilkjennevis publikasjonspoeng fordi tidsskriftet

	ennå ikke er validert som vitenskapelig tidsskrift. Det betyr at vitenskapelig arbeid utført i 2014 tilsvarende 5,7 publikasjonspoeng ikke kunne registreres. Dette tilsvarer differansen mellom målsetting og resultat.
Kvalitativ parameter: Samspill mellom forskning og utdanning	Ovenfor har vi forsøkt å gjøre rede for hvordan HLT er en del av samarbeidsprosjekter innenfor fagfeltene verdibasert ledelse og teologi. Dette gjør at vi kan utvikle og være en del av større fagmiljøer, og slik bidra til et positivt samspill mellom forskning og utdanning. HLT har også utviklet et insentiv-system for sine ansatte for å stimulere til mer forskning. Dette innebærer blant annet at lærere som leverer publikasjoner, får økt tid til å forske. I tillegg har alle faglige ansatte dedikert tid til å holde seg oppdatert på andres forskning samt drive egen forskning. Vi tror at overføring av kunnskap fra forskning til undervisning først og fremst skjer ved at den enkelte faglige ansatte forsker og holder seg oppdatert på de områdene som han/hun selv underviser i.
Kvalitativ parameter: Forskningsinnsats i MNT-fag og profesjonsfag	HLT driver ikke forskning i MNT-fag. HLTs forskning innenfor verdibasert ledelse og praktisk teologi, slik den er beskrevet ovenfor, er imidlertid relevant for profesjonsfag.

3.2.3 Sektormål 3

Universiteter og høyskoler skal være tydelige samfunnsaktører og bidra til formidling, internasjonal, nasjonal og regional utvikling, innovasjon og verdiskaping.	
<i>Nasjonal styringsparameter</i>	<i>Rapportering 2014</i>
Kvantitativ parameter: Andel inntekter fra bidrags- og oppdrags-finansiert aktivitet (BOA) utenom forsknings-finansiering fra EU/NFR	I samarbeid med Det Norske Baptistsamfunn har HLT også i 2014 gjennomført menighetsveiledning for utvalgte pastorer. To ansatte ved HLT har vært frikjøpt tilsvarende en halv stilling med ca. kr. 381.500 til dette formålet av baptistsamfunnet.
Kvalitativ parameter: Samarbeid med samfunns- og arbeidsliv	Høyskolen har som mål å samarbeide tett med kirkesamfunnene vi er en del av. I tillegg til veiledning av baptistpastorer har HLT i 2014 videreutviklet Teologiskolen i samarbeid med Pinsebevegelsen (se nedenfor om fleksibel utdanning). Gjennom faglig formidling i aviser, tidsskrifter, foredrag og undervisning på ulike konferanser når HLTs forskning en større del av det kirkelige Norge. Våre lærere har for eksempel holdt foredrag på lederkonferanser i andre kirkesamfunn og deltatt i økumeniske fora, inklusiv en misjonskonferanse som ble arrangert av NORME og Norges Kristne råd. Man kan legge til at fleste ansatte ved HLT, særlig de som

	arbeider deltid, kombinerer dette med et kontinuerlig engasjement i kirkelig og diakonalt arbeid, blant annet for å hjelpe ofre for menneskehandel. Vi har imidlertid ikke dokumentert dette kvantitativt. Videre skjer det en betydelig utveksling mellom skole og samfunnet gjennom ulike praksisfag. I 2014 har HLT hatt studenter i praksis i flere kirkesamfunn, inklusiv Den norske kirke. Vi har også hatt praksis-studenter i diakonale foretak som er rettet mot rusproblematikk og i holistiske former for misjon som arbeider med sosiale problemer i Norge, Burma og på Filippinene. Noen studenter har også hatt praksis i norsk videregående skole. I sum vil vi derfor hevde at HLT gir et viktig bidrag til samfunnet gjennom sitt samarbeid med kirker og diakonale institusjoner. På den annen side er det klart at HLT og dets faglige ansatte ønsker å være mer synlige i den generelle samfunnsdebatten og i større tverrfaglige diskurser enn tilfellet var i 2014.												
Kvalitativ parameter: Fleksibel utdanning	HLT har i utgangspunktet to typer studier som faller innenfor kategorien fleksible studier: Teologiskolen og studenter med IT-basert studium. <table><tr><th>HLTs kvantitative styringsparametere</th><th>Mål 2014</th><th>Resultat 2014</th></tr><tr><td colspan="3">Andel studenter i fleksible utdanninger:</td></tr><tr><td>• Teologiskolen</td><td>120</td><td>38</td></tr><tr><td>• IT-basert studium</td><td>85</td><td>74</td></tr></table> Teologiskolen er en desentralisert form for etterutdanning som bygger på deler av BA-programmet. Dette tilbudet møter et behov hos kirkesamfunnene, og har også vist seg som et godt rekruteringsverktøy fordi noen av studenter søker seg videre mot et fullt bachelor studium. Det lave antallet studenter i 2014 skyldes at vi har valgt å bruke dette året til å revidere innholdet i tilbudet (se også pkt. 5.1, planer). I arbeidet med et kvalitetssikringssystem har vi også skjerpet kravene til lokaliteter og andre faktorer som er relevante for studiekvaliteten. Vi har gjennomført et pilotprosjekt i Bergen i samarbeid med en av de lokale kirkene, og har fått gode tilbakemeldinger på dette. Teologiskolen vil fortsatt være et satsningsområde for HLT. Den andre varianten av fleksibel utdanning er studenter med et IT- basert studium. Dette studiet har også fungert tilfredsstillende, og strykprosenten viser seg å være lavere enn på det campusbaserte engelskspråklige programmet. Det skyldes blant annet	HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2014	Resultat 2014	Andel studenter i fleksible utdanninger:			• Teologiskolen	120	38	• IT-basert studium	85	74
HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2014	Resultat 2014											
Andel studenter i fleksible utdanninger:													
• Teologiskolen	120	38											
• IT-basert studium	85	74											

	at studentene ved det IT- baserte studiet synes å ha bedre forkunnskaper. For å imøtekomme departementets føringer om lavere andel utenlandselever ved HLT, har vi imidlertid besluttet å ikke ta opp nye studenter på dette tilbudet. Antallet studenter vil derfor reduseres i noe i 2015 (se pkt. 5.1). Fronter har vist seg som et godt pedagogisk verktøy i begge disse studietilbudene, og vi kommer til å arbeide videre med å utvikle IT- baserte komponenter i utdannelsen selv om vi ønsker å redusere antall studenter som gjennomfører et mer IT- basert studium.
--	---

3.2.4 Sektormål 4

Universiteter og høyskoler skal ha effektiv forvaltning av virksomheten, kompetansen og ressursene i samsvar med sin samfunnsrolle.			
Nasjonal styringsparameter	Rapportering 2014		
Kvalitativ parameter: Langsiktig økonomisk planlegging	BUDSJETT HLT		
	INNTEKTER:	2015	2016
	Gaver	600	640
	Tilskudd fra eier	-	-
	Tilskudd	7 011	10 765
	Semesteravgift	2 271	2 630
	Andre avgifter	128	132
	Ekstern fin. virksomhet	307	316
	Kantine	70	72
	Diverse inntekter	5	5
	SUM DRIFTSINNTEKTER	10 392	14 561
	KOSTNADER:		
	Personalkostnader	8 540	9 509
	Lokalkostnader	520	536
	Kontor/IT	503	903
	Bibliotek	70	500
	RPO inkl. Kantine	65	67
	Arrangement	116	377
	Markedsføring	125	129
	Reisekostnader	158	144
	Regnskap & revisjon	150	154
	Andre kostnader	92	168
	Avskrivninger	37	25
	Total andre driftskostnader	1 836	3 002
	SUM DRIFTSKOSTNADER	10 376	12 511
	Driftsresultat	16	2 050
	Finansinntekter	10	15
	Finanskostnader		
	RESULTAT	26	2 065
	Ovenfor vises HLTs budsjett for 2015 og 2016 som ble utarbeidet høsten 2014. Budsjettet for 2015 er i stor grad uttrykk for de samme prioriteringer som ble gjort i 2014. Den grunnleggende strategien som ligger til grunn for disse budsjettene, er at man skulle drive svært nøkternt også i 2015 og vente med større investeringer til 2016. Det er da snakk om helt		

	nødvendige investeringer i infrastruktur, ressurser til forskning og til markedsføring. Tanken var man i 2016 i også skulle bygge opp egenkapitalen vesentlig. Budsjettstrategien for 2016 kan imidlertid endres i løpet av 2015. Det foreløpige regnskapet for 2014 viser at skolen allerede har generert mer enn kroner 679 000 i egenkapital. Dette vil ikke få konsekvenser for budsjettet i 2015. Vi vil imidlertid vurdere å endre budsjettet i 2016 slik at vi kan bruke mer penger på langsiktige investeringer og faglige og pedagogiske ressurser som kan komme studentene til gode på kort og lang sikt. Det kan for eksempel innebære at vi ikke setter av mer penger til å generere egenkapital enn det som tilsvarer gaveinntektene i budsjettet. Egenkapitalen vil da utgjøre cirka 1,3 millioner kroner ved utgangen av 2016. På dette punktet vil også gå i dialog med departementet. Vi vil understreke at alle investeringer må vurderes nøye. Det er også klart at skolens inntekter sannsynligvis vil synke i 2017, fordi vi reduserer antallet studenter. I et lengere perspektiv er det klart at skolens strategiske veivalg vil få store økonomiske konsekvenser. Utredningen som ble gjort sommeren 2014, konkluderte med at eierne måtte tilveiebringe minst 10 millioner kroner for å utvikle et nytt studietilbud i retning av enten en mer komplett lærerutdannelse, eller en bachelor i økonomi og administrasjon. Vi vil likevel avvente å kommentere dette ytterligere i påvente av de nye strategiske utredningene.
Kvalitativ parameter: Robuste fagmiljøer	Vi har fortsatt å arbeide for et mer robust fagmiljø etter de retningslinjer som ble presentert i vårt svar til departement av 29. august 2014: • Vi har utarbeidet ny tariffavtale for våre vitenskapelige ansatte som tydeliggjør forskningstid, og som gir mulighet for frivillig forskning rettet mot publisering på anerkjent nivå. • Vi har arbeidet med å bygge opp en relevant og godkjent publikasjonskanal tilpasset vår kompetanse. I samarbeid med Ansgar Teologiske Høgskole og Örebro Teologiska Högskola har dette resultert i tidsskriftet <i>Scandinavian Journal for Leadership & Theology</i> (Skandinavisk Tidsskrift for Ledelse & Teologi).⁹ • Vi har innledet samarbeid med andre i sektoren for sammen å publisere på godkjent nivå. Flere av våre ansatte har skrevet artikler til antologien

⁹ Scandinavian Journal for Leadership and Theology (SJLT) [Nettside] <http://silt-journal.com/about/> [Lastet ned: 13. august 2014]

	<i>Pentekostale perspektiver</i> som gis ut i samarbeid med Høgskolen i Volda i mai 2015. • Vi har gjennom de siste to år støttet en av våre ansatte med å ta PhD ved Regent University i USA. Dette gir ikke umiddelbar uttelling i poeng, men representerer en betydelig investering som er viktig for å bygge opp HLTs faglige robusthet. På sikt regner vi med at dette også vil gi uttelling i publikasjonspoeng. • Tilsvarende har en annen av våre ansatte fått permisjon fra HLT for å være tilknyttet PhD-programmet ved Misjonshøgskolen som stipendiat. Hans avhandling gjenspeiler det faglige fokuset vi ønsker å ha på migrantmenigheter. Samtidig innebærer det kompetanseheving i forhold til vårt engelskspråklige studieprogram.
Kvantitativ parameter: Andel kvinner i dosent- og professorstillinger	HLT har foreløpig ingen ansatte med professorkompetanse.
Kvantitativ parameter: Andel midlertidig ansatte <i>Skal ikke rapporteres av private høyskoler ihht. melding fra KD</i>	HLT hadde i 2014 kun 0,3 stilling som midlertidig tilsatt. Dette var et vikariat som førstekonsulent, og er knyttet til administrasjon og veiledning av studenter ved det engelske bachelor-studiet. Fra og med 2015 er stillingen utvidet og omgjort til fast stilling. HLT benytter også timelærere tilsvarende 0,9 årsverk. I forbindelse med revisjon av studieprogrammet i 2015 vil det være en viktig målsetting å avklare det framtidige stillingsbehovet og tilsettingsforhold også for disse.

3.3 SAK-arbeid og midler fra kap. 281

Høgskolen for Ledelse og Teologi har et aktivt og strategisk fokus på prinsippene for SAK-arbeidet (samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon) innen sektoren. HLT er særlig opptatt av å inngå strategisk samarbeid med liknende institusjoner både på kort og lang sikt. Vi ser dette som nødvendig for å kunne bygge opp et robust fagmiljø ved skolen, og for å kunne levere undervisning og forskning av høy kvalitet. Styret har også vedtatt at man ønsker å fortsette med uformelle sonderinger rundt utvidet samarbeid, eventuelt fusjon, med andre relevante høyskoler.

HLT samarbeider i dag tett med Ansgar Teologiske Høgskole og Örebro Teologiska Högskola på flere områder. Vi har andre steder i rapporten (se blant annet pkt. 3.2.2 og 3.2.4) gjort rede for konkrete samarbeidsprosjekter innen både forskning og publisering. De tre institusjonene samarbeider også om et felles masterprogram i ledelse og menighetsutvikling som driftes av Ansgarskolen.

Som en del av vår kompetansebygging, har HLT også to lærere tilknyttet PhD-studier ved henholdsvis Misjonshøgskolen i Stavanger og ved Regent University i USA. I 2014 har det dessuten vært utveksling av lærere med Regent University. Til publisering av en antologi om pentekostal teologi, ble Høyskolen i Volda valgt som samarbeidspartner. HLT deltar også med bidrag i tidsskrifter, aviser og overfor tankesmien Skaperkraft.

Institusjonens fremste utfordring i SAK-arbeidet er at HLT er en liten, privat høyskole. Dette gjør at det ikke alltid er mulig å inngå de ønskede alliansene eller skape de ideelle samarbeidsprosjektene. Vi er også sårbare som juniorpartner når våre prosjekter ikke blir prioritert. Samarbeid er likevel utvilsomt et gode, og vi har redegjort for mange vellykkede satsinger i 2014. For HLT er det imidlertid viktig at vi beholder vår egenart slik at vi er i stand til å oppfylle skolens formål. Det sentrale spørsmålet blir da om vi best gjør dette alene eller som del av en større struktur.

I kapittel 5 gjøres det nærmere rede for tre ulike framtidsscenarioer for skolen på kort og lang sikt. HLT er allerede inne i en omstillingsfase med å tilpasse studietilbudet og redusere andelen utenlandske studenter. Et mer langsiktig alternativ handler om å utvikle nye og bredere studietilbud. Dette vil imidlertid være avhengig av betydelige investeringer. Den tredje muligheten er å søke formalisert samarbeid eller fusjon med andre aktører. Styret har satt også denne muligheten på dagsorden for å sikre at HLT på best mulig måte kan oppfylle sin visjon og sitt formål.

HLT har i 2014 ikke mottatt noen særskilt SAK-bevilgning eller ekstra midler tildelt via Norsk forskningsråd over kap. 281 i statsbudsjettet.

4. Styring og kontroll i virksomheten

Høyskolens for Ledelse og Teologi (HLT) ble opprettet 18. august 2008. Skolens første system for kvalitetssikring var en videreføring fra Baptistenes Teologiske Seminar, men dette ble revidert alt samme høst og i 2009. Fra våren 2013 har HLT arbeidet med en revisjon av systemet i tråd med intensjonen om periodisk revisjon av systemet. Den nye versjonen ble vedtatt av styret 13. februar 2015. Noen av endringene ble likevel gjennomført som en prøveordning ved læringslaboratoriet allerede i juni i fjor. Bakgrunnen for endringene var dels de utfordringene som vil bli skissert nedenfor, og dels at skolen identifiserte et behov for en helhetlig gjennomgang av instruksjoner og forskrifter. Disse er nå samlet i en kvalitetskatalog som er et vedlegg til kvalitetssystemet.

Det er vår oppfatning at kvalitetssystemet som helhet har fungert som et viktig instrument for å sikre gjennomføring av høyskolens overordnede mål og strategi. I det følgende vil vi derfor presentere det som kan oppfattes som suksesser eller delvise suksesser de siste fem årene. Denne gjennomgangen er gjort i forbindelse med at NOKUT våren 2015 gjennomfører et tilsyn ved høyskolen og av kvalitetssystemet, men den synliggjør også noen av de vurderingene som ligger til grunn for revisjonen av vårt system for styring og internkontroll.

4.1 Kvalitetssystemets mål og oppbygging

Om mål for kvalitetsarbeidet som basis for egenvurdering

De overordnede målene for kvalitetsarbeidet ved HLT har vært de samme hele tiden, og kan sammenfattes som følger:

1. Forankring i skolens ledelse framfor egen kvalitetsleder
2. Bred deltakelse gjennom ulike utvalg, undersøkelser og felles deltakelse
3. Kvalitetskontroll gjennom klare instruksjoner og oppfølging av disse
4. Organisasjonslæring gjennom kontinuerlig egnevaluering

Kvalitetssystemets oppbygging, omfang og prosess

Kvalitetssystemet bygger på skolens visjon og formål. Dette er konkretisert i åtte verdier med forklaringer og refleksjonsspørsmål. Kvalitetssystemet er så inndelt i fire læringsområder som svarer til de fire avdelingene underlagt ledergruppen: faglig ledelse, administrasjon, relasjonsledelse/pastoral omsorg og rektors kontor. Kvalitetssikringen av faglig innhold, forskning og studiepoengproduksjon er en del av faglig leders ansvarsområde. Administrativ leder ivaretar økonomi og studentadministrasjon, mens relasjonell/pastoral leder har særlig fokus på læringsmiljø. Samspillet mellom de ulike læringsområdene utgjør det fjerde læringsområdet som kalles integrerende ledelse. Dette er underlagt rektor og omfatter også data og vurderinger knyttet til HMS-arbeidet

De ansvarlige for hvert område skriver et læringsnotat som ligger til grunn for et årlig læringslaboratorium som avholdes i juni. Læringsnotatene er utarbeidet på bakgrunn av ulike basisundersøkelser med evalueringer av både studenter og lærere. De tar også opp

i seg ulike erfaringer i avdelingene i året som har gått, inklusiv behandling av avviks-/forbedringsmeldinger. På bakgrunn av læringsnotatene deltar studenter, lærere, medarbeidere i administrasjonen og skolens ledelse i ulike læringssesjoner som sikrer kvalitetskontroll og legger til rette for organisasjonslæring.

Læringslaboratoriet oppsummeres i et forandringsdokument som legges til grunn for arbeidet med å forbedre og utvikle skolen i det kommende skoleåret. Dokumentet følges opp ved skolestart og i en halvårsevaluering i skolens «samråd» der studenter, ansattes representant og skolens ledelse deltar. Forslag i forandringsdokumentet legges også til grunn for skolens budsjettarbeid. Resultat av halvårsevalueringen og budsjettarbeidet danner så grunnlaget for årsrapporten til departementet i mars.

Gjennomføring i 2014

I hovedsak har HLT fulgt rutineene og realisert målene for kvalitetssystemet i 2014. Ett forhold krever likevel en kommentar: Fordi kvalitetssystemet var under revisjon, utprøvde man i fjor en ny modell hvor læringslaboratoriet gjennomføres med en avdelingsvis dag i forkant av to felles dager. 'Fordagen' med studenter ble imidlertid gjennomført med et mindre utvalg av studenter enn det det nye kvalitetssystemet legger opp til. Dette må følges opp og forbedres i 2015.

4.2 'Suksesser' i kvalitetsarbeidet så langt

En god årssyklus med læringslaboratoriet som en 'massiv' læringsopplevelse

Kvalitetssystemet og dets årshjul har fungert godt som ramme for ledergruppens arbeid gjennom året. De viktigste bidragene til kvalitetskontroll har kommet i forbindelse med det årlige læringslaboratoriet. De tre dagene med oppsummering og analyse av kvalitetsarbeidet har fungert som en nokså massiv læringsopplevelse for alle involverte.

Målet om bred deltagelse blir oppfylt

Læringslaboratoriet har også økt samholdet ved at studenter, administrativ og faglig stab, samt ledergruppa, har fått økt forståelse for de utfordringene som de andre gruppene møter. Målet om bred deltagelse er derfor etter vårt syn oppfylt i betydelig grad. Det skal likevel legges til at vi ikke i tilstrekkelig grad har fulgt opp basisundersøkelser i forhold til dem som står utenfor den daglige driften (les: eiere og tidligere studenter).

Kvalitetskontroll og organisasjonslæring finner sted

Behandling av avviks-/forbedringsmeldinger og analyse av basisundersøkelse i de ulike avdelingenes læringsnotater har avdekket sviktende kvalitet og forbedringspotensial på flere områder. Vi vurderer derfor dette aspektet ved kvalitetsarbeidet som tilfredsstillende. I noen grad har læringslaboratoriet også fungert som et forum for læringsdialog og forbedring. Vi vil likevel komme tilbake til dette under 'utfordringer'.

Nye forskrifter og rutiner utvikles kontinuerlig

Systemet for kvalitetssikring bidrar også til økt bevissthet om behovet for instruks, forskrifter og rutiner. HLT har derfor kontinuerlig utviklet og revidert instruks og rutiner.

reglementer i perioden. Denne formen for byråkratisering av arbeidet kan imidlertid både forstås som en suksess og som en utfordring (se nedenfor).

4.3 *Utfordringer i kvalitetssystemet så langt*

Det er mulig å peke på flere utfordringer for kvalitetsarbeidet ved HLT. I det følgende vil vi beskrive dem vi opplever som de viktigste. Noen av disse har også ligget til grunn for den siste revisjonen av kvalitetssystemet. Det er verdt å merke seg at en del av utfordringene også kan oppfattes som dilemmaer, og ikke bare som utfordringer.

Spenningen mellom oversikt og prioritering – kvalitetssystemets 'masse' og vekst

Et grunnleggende dilemma er spenningen mellom oversikt og prioritering. I kravet om å ha et kvalitetssystem finnes en innebygd tendens til å få oversikt over, og kanskje også utvikle en forskrift eller instruks, for alt som skjer eller kan skje i organisasjonen (for eksempel en pandemiplan). Denne formen for "byråkratisering" må oppveies av en evne til å prioritere det viktigste fremfor det mindre viktige. Et eksempel er hva som bør tillegges vekt i et læringsnotat som skal ligge til grunn for diskusjonene i et læringslaboratorium. Vår erfaring er at det uansett er viktig å evaluere systemer og rutiner etter stund, for å vurdere om disse fortsatt er hensiktsmessige. Det er imidlertid lettere å innføre en ny rutine enn å slette en gammel.

Selv om vi mener at det er rimelig balanse mellom oversikt og prioritering i vårt system, kan det være vanskelig å sette seg inn i. Vi har forsøkt å forenkle systemet noe i den siste reviderte utgaven. Samtidig finner en også en tendens til at antallet forskrifter og retningslinjer i vedlegget vokser som et resultat av interne behov og eksterne krav. Dette medfører at systemet langsomt blir mer komplekst, og dermed stadig vanskeligere å sette seg inn i for nye ansatte, og ikke minst for nye studenter.

Læringslaboratoriet innhold - fra massiv enkeltkretslæring til større temaer?

Ovenfor har vi beskrevet læringslaboratoriet som en suksess. Likevel kan det også sies at de første læringslaboratoriene i noen grad oppleves som litt for massive. Flere av deltakerne ga uttrykk for at de fikk innsikt i litt for mange detaljer i andre avdelinger. Man fikk identifisert og rettet opp feil, men fordi dagene var preget av såpass mange læringstemaer, ble det tidvis lite rom til å diskutere mer grunnleggende og kreative endringsforslag utover åpenbare forbedringer. I det nye kvalitetssystemet ønsker vi derfor å utøve kontroll i den første dagen i læringslaboratoriet i hver enkelt avdeling. Felles dager kan da settes av til å diskutere færre og viktigere læringstemaer.

Denne endringen ble gjennomført som et prøveprosjekt i 2014 med gode tilbakemeldinger fra de ansatte. Endelig kan det sies at ambisjonsnivået for hva som kan besluttet i læringslaboratoriet har blitt justert. Den viktigste grunnen er at noen endringer krever et økonomisk handlingsrom som også krever mer omfattende budsjettarbeid i etterkant.

Byråkratisering, motivasjon og slitasje

Ovenfor har vi antydnet at kvalitetssystemer har en tendens til å byråkratisere mange typer prosesser. Spørsmålet er hvor mye som skal formaliseres. Hva skal man gjøre når

uformell læring skjer ved siden av kvalitetssystemet i for eksempel uformelle samtaler med studenter? Skal læreren eller andre alltid formalisere dette i form av en avviks-/forbedringsmelding, eller er nok at det skjer en endring som resultat av samtalen? Kvalitetssystemets dynamikk krever i utgangspunktet en utstrakt dokumentasjon av læring og har en tendens til å vektlegge kontroll fremfor tillit. Dette kan skape en viss slitasje hos noen av aktørene som ikke primært lar seg motivere av forskrifter, instruksjoner og økende dokumentasjonskrav. Vår erfaring er derfor at summen av (legitime) byråkratiske krav kan lede til en viss slitasje hos arbeidstakerne.

Skolens størrelse og stabens kapasitet som ressurser og utfordringer

Det faktum at HLT er en liten høyskole har både fordeler og ulemper. Fordi skolen er liten, opplever vi en betydelig grad av nærhet mellom medarbeiderne og studentene. Størrelsen kan imidlertid gjøre at noen sentrale aktører blir veldig viktige for kvalitetsarbeidet, og at vi blir tilsvarende sårbare dersom disse blir sykemeldt en periode. Rektor og administrativ leder ble sykemeldt rett før gjennomføring av læringslaboratoriet i juni 2013, og dette påvirket helt klart kvaliteten på arbeidet både da og i etterkant. Når det gjelder rapportering til departementet og andre, har vi også oppdaget at vi er sårbare dersom de mest kompetente aktørene skulle være sykemeldt. Vi arbeider derfor med å utvikle mer kompetanse i hver avdeling slik at man også kan utøve mer sidemannskontroll.

Systemets 'nærhet' til ansvarsområder gjør det sårbart i forhold til omorganisering

Vi vil fastholde at det er en grunnleggende fordel at kvalitetskontroll og læring er nært knyttet til ledergruppas ansvarsområder fordi det forankrer kvalitetsarbeidet i hele gruppen. Denne måten å organisere systemet på har imidlertid også sine svakheter. Den viktigste ulempen er at endringer i ledergruppas måte å organisere seg selv på, også får konsekvenser for måten kvalitetsarbeidet utformes og utføres. Dette ledet til en mindre revisjon av systemet i 2012. I den siste revisjonen av kvalitetssystemet i 2015 har man derfor i større grad forsøkt å knytte kvalitetsarbeidet til bestemte funksjoner, slik at systemet er noe mindre sårbart for denne type omorganiseringer.

Dokumentasjonsformen er primært orientert mot endring

En gjennomgang av forandringsdokumenter og halvårsevalueringer viser at vår dokumentasjon primært er orientert mot endring. Analyser av avviks-/forbedringsmeldinger gjøres primært i de forberedende læringsnotatene. Dette kan være en svakhet, men må vurderes i forhold til de dilemmaene som er beskrevet ovenfor, og særlig spørsmålet om prioritering og byråkratisering.

5. Vurdering av fremtidsutsikter

HLT er en viktig utdanningsaktør som bidrar til økt mangfold i utdanningssektoren, og møter et viktig behov for mennesker i sivilsamfunnet, særlig dem som har bakgrunn fra minoritets- og migrantkirker. Signaler fra Kunnskapsdepartementet og NOKUT kan imidlertid føre til skjerpede krav til produksjon av bachelorkandidater og robuste fagmiljøer i årene som kommer. Fordi skolen er forholdsvis liten, har et relativt lite fagmiljø, og har et marked som etterspør multikompetanse og videreutdanning, kan HLT derfor stå overfor betydelige strategiske utfordringer dersom insentivsystemene i sektoren endres i favør av mer ressurssterke aktører.

Sommeren 2014 konkluderte en utredning med at HLT vil søke å videreutvikle dagens studietilbud innenfor eksisterende rammer. For bedre å kunne virkeliggjøre skolens visjon og hensikt, vil skolen imidlertid bruke ytterligere ressurser på å utrede to alternative skolestrategiske veivalg. Det ene alternativet er å utvide skolens studietilbud. Her vil studier i økonomi og administrasjon, eller utdanning i samfunnsfag, kunne være attraktivt for en større gruppe av studenter og gi den eksisterende målgruppen flere yrkesmuligheter. Det andre alternativet er å søke å virkeliggjøre skolens visjon innenfor rammen av en fusjon med en annen institusjon (jf. SAK-arbeid innenfor sektoren). Begge disse alternativene vil derfor utredes nærmere.

Presentasjonen av skolens planer faller i to deler. I første del vil vi presentere skolens femårs perspektiv og de viktigste prioriteringer i 2015 (5.1). Vi har valgt å presentere våre mer detaljerte virksomhetsmål i et eget vedlegg (vedlegg 2). Dette er ment som en utdyping og et supplement til pkt. 5.1. Vi vil deretter gi en omtale og vurdering av forhold i og utenfor virksomheten som kan innvirke på skolens evne til å nå de fastsatte målene og resultatene (5.2). Vi presenterer også vedtatt budsjett for 2015 (5.3), og kommenterer til slutt mulige endringer i utdanningskapasitet ved høyskolen (5.4).

5.1 Prioriterte mål

Prioriterte områder for HLT i perioden 2013-18 både innenfor utdanning og FoU er:

- Pentekostal og baptistisk teologi
- Integrert og menighetsutviklende teologi
- Verdibasert ledelse

Målgruppe for utdanningen i perioden 2013-18 skal være:

- Ulike lederfunksjoner i frimenigheter
- Ulike lederfunksjoner innen ideelle organisasjoner
- Ulike lederfunksjoner i samfunnsliv med vekt på verdibasert ledelse
- Lærere i RLE og samfunnsfag

Institusjonens mål i tilknytning til sektormålene nedenfor vil være avledet av de ovenstående satsningene samt overordnede mål for 2015 i femårsplanen for 2013-18.

I styrets beretning har HLT definert følgende prioriterte hovedmål for 2015:

1. HLT må gjøre strategiske avklaringer for videre utvikling av skolens tilbud. Disse vil ligge til grunn for revisjon av vår femårsplan.
2. HLTs administrasjon vil følge opp tilsyn fra NOKUT og vurdere behov for ytterligere forbedringer av skolens kvalitetssystem.
3. HLTs administrasjon vil særlig overvåke rapportering og den økonomiske situasjonen. Styret og administrasjonen vil holde egenkapitalen på nåværende nivå i 2015.
4. HLTs administrasjon vil styrke HMS-arbeidet i samarbeid med Baptistenes eiendomsdrift. I 2015 vil fokus særlig være oppfølging av tilsyn fra Arbeidstilsynet, gjennomføring av HMS-undersøkelse og revisjon av risikoanalyse og beredskapsplaner.
5. HLT vil fortsatt søke å øke antallet norske studenter og redusere antallet utenlandske studenter. Dette innebærer at administrasjon må prioritere markedsføring av den nye Teologiskolen som utvikles i samarbeid med kirkesamfunnene.
6. HLT vil prioritere å revidere bachelor- programmet. Ny studiekatalog bør være ferdig innen januar 2016.
7. HLT vil videreføre arbeidet med å forbedre studiepoengproduksjonen gjennom å senke strykprosenten og øke antallet ferdige bachelorkandidater
8. HLT vil prioritere målet om at forskningsproduksjonen skal tilsvare 0,7 poeng per faglig ansatt. De ansatte vil utarbeide en individuell forskningsplan og skolens ledelse vil klargjøre de strategiske rammene for dette arbeidet.
9. HLT vil styrke forskningssamarbeidet med andre institusjoner, blant annet gjennom Erasmus-samarbeid og videreføring av forskningsprosjekt om menighetsutvikling i samarbeid med Ansgar Teologiske Høgskole og Örebro Teologiska Högskola.

5.2 Mål og overordnet risikovurdering

Rammefaktorer og strukturer i høyskolesektoren

Endringer av strukturer og forutsetninger utgjør både trusler og muligheter for HLT. Vi antar at rammefaktorene for høyskolens drift i 2015 ikke vil endre seg dramatisk. Ovenfor har vi imidlertid gjort rede for at det er nødvendig å gjøre en del strategiske utredninger i lys av en lengre tidshorisont. Derfor blir det viktig å gjøre en del strategiske avklaringer. Målet er å gjøre disse avklaringene i løpet av 2015, men dersom det viser seg nødvendig av interne eller eksterne grunner (som eksempelvis endrede rammefaktorer høsten 2015), vil vi også bruke tid i begynnelsen av 2016 for å sikre en god strategisk prosess.

Økonomi og ressurser til skoledrift og markedsføring

En viktig forutsetning for at HLT skal nå sine mål, er at skolen har en bærekraftig økonomi (jf. mål 3). Den økonomiske situasjonen vurderes som signifikant mye bedre. Skolen er nå i ferd med å bygge opp en solid egenkapital. Større investeringer knyttet til utbedring av infrastruktur, ressurser til forskning, og ikke minst utviklingen av en ny markedsstrategi og

grafisk profil, må imidlertid vente til 2016. Skolen er likevel bedre rustet til å møte utfordringer på disse områdene enn den har vært siden den ble startet i 2008.

Økonomi er i noen grad en forutsetning for markedsføring. En eventuell mangel på norske studenter er den største potensielle trussel HLT står overfor. En relatert trussel er eventuell mangel på praktisk teologisk troverdighet i frikirke-Norge. Rekruttering og troverdighet i norske kirkesamfunn er derfor en forutsetning for å kunne redusere andelen av utenlandske studenter.

Ut fra vanskelige forutsetninger har vi så langt lykkes rimelig godt med rekruttering av norske studenter. Det finnes likevel et større potensial for rekruttering i det frikirkelige og lavkirkelige Norge.¹⁰ Vi vil derfor intensivere vårt arbeid med å bygge nettverk, utvikle mer kompetanse på sosiale medier, og drive relasjonell markedsføring gjennom nåværende og tidligere studenter. Vi tror også at arbeidet med en ny Teologiskole kan gi økt rekruttering og styrke vår troverdighet som kirkelig utdanningsinstitusjon.

Effektiv administrasjon, trivsel og studiekvalitet

Statlig godkjenning er naturligvis en viktig forutsetning for drift ved HLT. Vi er blitt gjort oppmerksom på at departementet vil følge skolens rapportering nøye i årene som kommer. HLT vil dessuten i 2015 få rutinemessige tilsyn fra NOKUT og Arbeidstilsynet. Det vil være viktig for skolen å kunne følge opp de pålegg og vurderinger som her blir gitt. Dette vil ikke bare bidra til at skolens godkjenning som høyskole, Dersom vi lykkes med å styrke HMS-arbeidet, forbedre kvalitetssystemet og våre rapporteringer, tror vi det vil gjøre HLT til en mer effektiv organisasjon (jf. mål 2,3,4). Det vil da kunne gjøre skolen til en bedre og sikrere arbeidsplass, og øke kvaliteten ved studiene.

Mangel på kapasitet er en annen mulig trussel for en høyskole av HLTs størrelse. Sykemeldingene i skolens ledelse sommeren og høsten 2013 har lært oss å sikre dobbel dekning med hensyn til kompetanse på flere områder i staben (blant annet på rapportering). Samtidig er det klart at arbeidet med å utvikle langsiktig bærekraft på kort sikt, vil kreve en betydelig innsats av en liten stab. Skolens ledelse må derfor overvåke at arbeidet med å nå målene for 2015, ikke leder til et overforbruk av stabens kapasitet på kort sikt. Gjennom en ny struktur og muligheter for nye ansettelser, tror vi likevel at skolen også på dette området er mer robust enn den har vært tidligere.

Studiekvalitet, forskningskvalitet og tid

HLT har som mål å skape attraktive studier gjennom å forbedre kvaliteten på både utdanning og forskning (jf. mål 6,7,8,9). Dette er viktig for oss å tiltrekke oss studenter og tilfredsstille de offentlige krav som stilles til en norsk høyskole. Dette er likevel et tidkrevende arbeid. Dette gjelder særlig utviklingen av pentekostale eller baptistiske forskere som kan kombinere akademisk kompetanse med praktisk teologisk troverdighet. Vi tror at dette er mulig, og vi ser med glede at også kvinner med pentekostal bakgrunn søker seg til PhD-studier. Likevel vil det ta flere år å bygge opp et relativt stort og robust faglig miljø. Samarbeid med andre fagmiljøer vil derfor være et viktig virkemiddel i overskuelig fremtid.

¹⁰ HLT har gjort rede for disse forutsetningene i underlagsdokumentet/vedlegget i brev fra skolen 29.08.14 som svar på Kunnskapsdepartementets tre spørsmål i brev datert 24.06.14.

5.3 Budsjett og prioriteringer 2015

Alle tall i tusen	Budsjett	Regnskap
	2015	2014
Driftsinntekter		
Gaver	600	549
Semesteravgift student	2 271	2 686
Statlig tilskudd	7 011	6 811
Diverse inntekter	510	529
Sum driftsinntekter	10 392	10 575
Driftskostnader		
Personalkostnader	8 570	8 154
Andre driftskostnader	1 769	1 759
Avskrivinger	37	37
Sum driftskostnader	10 376	9 950
Ordinært driftsresultat	16	625
Finansinntekter	10	50
Finanskostnader		3
Resultat av finansposter	10	47
Resultat før skatt	26	672
Skattekostnad		
Årsresultat	26	672

Det vedtatte budsjettet viser at HLT ikke gjør dramatiske omprioriteringer i 2015. På inntektssiden synker inntekter fra semesteravgifter noe på grunn av færre studenter. Det statlige tilskuddet og gaveinntekter vil imidlertid være stabilt.

Driftsutgiftene vil øke svakt som følge av at vi ønsker å utvide staben noe, både faglig og administrativt. Det er ønskelig å styrke administrasjonen i forhold til rapportering og HMS-arbeid, mens faglig kapasitet og forskning kan økes gjennom omgjøring av timelærerstillinger til faste stillinger.

Når det gjelder utredning av videre veivalg for HLT, har eierne besluttet å innhente bistand eksternt uten at dette belastes høyskolens budsjett.

Det overordnede målet for 2015 er å opprettholde nåværende egenkapital og gå økonomisk i balanse. Vi ser på 2015 som et konsolideringsår både økonomisk og når det gjelder å ivareta kvaliteten på studietilbudet.

5.4 Utdanningskapasitet

Vi har tidligere gjort rede for at vi ønsker å redusere antallet studenter ved ulike engelske bachelor-studier ved HLT i 2015. I 2016 er målet at andelen av utenlandske studenter skal ha sunket til under 50 %, (jf. tabellen nedenfor og vedlegg 2). Dette gjøres ved at man ikke tar inn mer enn 40 studenter på det engelske bachelor-programmet. Dersom det er betydelig frafall av heltidsstudenter i andre og tredje kull, er det eventuelt mulig å ta inn noen studenter i den mer IT-baserte deltidsvarianten. Dette innebærer at skolen som helhet vil ha færre studenter i 2015, og enda færre i 2016.

HLTs kvantitative styringsparametere	Resultat 2013	Resultat 2014	Mål 2015	Mål 2016 (estimert)
Antall registrerte studenter	316	320	295	255
Antall utenlandske studenter (høst)	235 ¹¹	209	169	126
Prosentandel utenlandske studenter	74 % ¹¹	65 %	57 %	49 %

Vi vil bruke den kapasiteten vi i dag bruker på ulike engelske studietilbud til å øke kvalitet og kapasitet på de norske studieprogrammene. Tallene tilsier at antallet norske studenter må øke fra 111 til 129. Begrensningen her ligger ikke så mye i antall studieplasser som det ligger i evne til markedsføring og rekruttering. Vi har ikke fulle klasser i bachelor-studiet i dag, og kan derfor med relativt enkle grep tilby 15 nye studieplasser på det norske bachelor-programmet i kristendom/RLE. Det kan videre skapes synergieffekter mellom BA-programmet og enkeltemner på Teologiskolen fordi kursene som undervises er de samme (bare færre på Teologiskolen). Vi kan derfor også øke antallet norske studieplasser utover estimatet ovenfor dersom vi skulle lykkes i å rekruttere flere norske studenter en antatt allerede i 2015 eller 2016.

¹¹Oppdaterte tall fra DBH viser at andelen utenlandske studenter i 2013 var lavere enn det som fremkommer i høyskolens rapport og planer fra mars 2014 (ca. 69 % istedenfor 74 %). Dette skyldes problemer med kvalitetssikring av rapporteringen høsten 2013 slik at studenter i permisjon ble regnet med i dette tallet.

6. Foreløpig årsregnskap

6.1 Årsregnskap

Årsregnskap for 2014

HØYSKOLEN FOR LEDELSE OG TEOLOGI AS
1368 STABEKK

Innhold:

Resultatregnskap

Balanse

Noter

Årsberetning

Revisjonsberetning

Utarbeidet av:

Fremmegård Regnskap DA

Sætreskogveien 4

1415 OPPEGÅRD

Org.nr. 993508764

Utarbeidet med: Total Årsoppgjør

Resultatregnskap for 2014

HØYSKOLEN FOR LEDELSE OG TEOLOGI AS

	Note	2014	2013
Semesteravgifter		2 685 644	2 198 172
Offentlig tilskudd		6 839 000	4 502 000
Gaveinntekter		549 495	1 348 856
Utleieinntekter		0	42 042
Annen driftsinntekt		501 347	824 598
Sum driftsinntekter		10 575 487	8 915 667
Lønnskostnad	1, 2, 3	(6 996 333)	(6 809 793)
Avskrivning på driftsmidler og immaterielle Eiendeler	11	(37 322)	(37 323)
Annen driftskostnad	4	(2 916 310)	(2 688 106)
Sum driftskostnader		(9 949 964)	(9 535 222)
Driftsresultat		625 523	(619 555)
Annen renteinntekt		45 178	30 688
Annen finansinntekt		4 908	9 231
Sum finansinntekter		50 086	39 920
Annen rentekostnad		(231)	(859)
Annen finanskostnad		(3 090)	(3 415)
Sum finanskostnader		(3 321)	(4 274)
Netto finans		46 766	35 646
Ordinært resultat før skattekostnad		672 288	(583 909)
Ordinært resultat		672 288	(583 909)
Årsresultat		672 288	(583 909)
Overføringer			
Udekket tap		672 288	(583 909)
Sum		672 288	(583 909)

Balanse pr. 31. desember 2014

HØYSKOLEN FOR LEDELSE OG TEOLOGI AS

	Note	2014	2013
EIENDELER			
Anleggsmidler			
Varige driftsmidler			
Driftsløsøre, inventar, verktøy, kontormaskiner, ol. 11		36 346	73 668
Sum varige driftsmidler		36 346	73 668
Sum anleggsmidler		36 346	73 668
Omløpsmidler Fordringer			
Kundefordringer			
	5	109 020	1 323 915
Andre fordringer		75 458	40 733
Konsernfordringer		4 850	0
Sum fordringer		189 328	1 364 647
Bankinnskudd, kontanter og lignende	6	2 232 345	821 737
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		2 232 345	821 737
Sum omløpsmidler		2 421 674	2 186 384
Sum eiendeler		2 458 019	2 260 052

Balanse pr. 31. desember 2014

HØYSKOLEN FOR LEDELSE OG TEOLOGI AS

	Note	2014	2013
EGENKAPITAL OG GJELD			
Egenkapital			
Innskutt			
Aksjekapital	7, 9	2 620 000	1 000 000
Sum innskutt egenkapital		2 620 000	1 000 000
Opptjent egenkapital			
Udekket tap	10	(1 940 848)	(2 613 136)
Sum opptjent egenkapital		(1 940 848)	(2 613 136)
Sum egenkapital		679 152	(1 613 136)
Gjeld			
Annen langsiktig gjeld			
Ansvarlig lånekapital	8	0	1 170 000
Sum annen langsiktig gjeld		0	1 170 000
Sum langsiktig gjeld		0	1 170 000
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		265 068	148 428
Skyldige offentlige avgifter		472 480	514 160
Kortsiktig konserngjeld		0	41 629
Annen kortsiktig gjeld		1 041 319	1 998 970
Sum kortsiktig gjeld		1 778 867	2 703 188
Sum gjeld		1 778 867	3 873 188
Sum egenkapital og gjeld		2 458 019	2 260 052

Noter 2014**HØYSKOLEN FOR LEDELSE OG TEOLOGI AS****Regnskapsprinsipper**

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk for små foretak.

Salgsinntekter

Inntektsføring ved salg av varer skjer på leveringstidspunktet. Tjenester inntektsføres etter hvert som de leveres.

Klassifisering og vurdering av balanseposter

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter poster som knytter seg til varekretsløpet. For andre poster enn kundefordringer omfattes poster som forfaller til betaling innen ett år etter transaksjonsdagen. Anleggsmidler er eiendeler bestemt til varig eie og bruk. Langsiktig gjeld er gjeld som forfaller senere enn ett år etter transaksjonsdagen.

Omløpsmidler vurderes til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld balanseføres til nominelt beløp på etableringstidspunktet.

Anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost. Varige anleggsmidler avskrives etter en fornuftig avskrivningsplan. Anleggsmidlene nedskrives til virkelig verdi ved verdifall som ikke forventes å være forbigående. Langsiktig gjeld med unntak av andre avsetninger balanseføres til nominelt beløp på etableringstidspunktet.

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. I tillegg gjøres det for øvrige kundefordringer en uspesifisert avsetning for å dekke antatt tap.

Varige driftsmidler

Varige driftsmidler balanseføres og avskrives over driftsmidlenes levetid dersom de har antatt levetid over 3 år og har en kostpris som overstiger kr 15.000. Direkte vedlikehold av driftsmidler kostnadsføres løpende under driftskostnader, mens påkostninger eller forbedringer tillegges driftsmidlets kostpris og avskrives i takt med driftsmidlet.

For øvrig er følgende regnskapsprinsipper anvendt:

FIFO-metoden for tilordning av anskaffelseskost for ombyttbare finansielle eiendeler, laveste verdis prinsipp for markedsbaserte finansielle omløpsmidler, forsikret pensjonsforpliktelse er ikke balanseført - kostnaden er lik premien, pensjonsforpliktelser knyttet til AFP-ordningen er ikke balanseført, leieavtaler er ikke balanseført, langsiktige tilvirkningskontrakter er inntektsført etter fullført kontrakt metoden, pengeposter i utenlandsk valuta er verdsatt til kursen ved regnskapsårets slutt og kostmetoden er benyttet for investeringer i datterselskap/tilknyttet selskap. Egne utgifter til forskning og utvikling og til utvikling av rettigheter er kostnadsført.

Utbytte er inntektsført samme år som det er avsatt i datterselskap/tilknyttet selskap, dersom det er sannsynlig at beløpet vil mottas. Ved utbytte som overstiger andel av tilbakeholdt resultat etter kjøpet representerer den overskytende del tilbakebetaling av investert kapital, og er fratrasket investeringens verdi i balansen.

Skatt

Selskapet er ikke skattepliktig.

Note 1 - Lønnskostnader etc.

Spesifikasjon av lønnskostnader	2014	2013
Lønn	5 841 340	5 777 861
Arbeidsgiveravgift	848 794	838 205
Pensjonskostnader	184 583	152 503
Andre relaterte ytelser / Refusjoner	121 616	41 223
Sum	6 996 333	6 809 793

Foretaket har sysselsatt 13,4 årsverk i regnskapsåret.

Note 2 - Ytelse til ledende personer

Ytelse til ledende personer

Type ytelse	Daglig leder	Styret
Lønn	594 865	0
Pensjonsutgifter	11.900	
Annen godtgjørelse	4.392	

Note 3 - Obligatorisk tjenestepensjon

Selskapet er pliktig å ha tjenestepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenestepensjon. Selskapets pensjonsordninger tilfredsstiller kravene i denne lov.

Note 4 - Revisjonshonorar

Revisjon og andre tjenester

Kostnadsført revisjonshonorar for 2014 utgjør kr 45 534. Honorar for annen bistand utgjør av dette kr 8 858.

Note 5 - Kundefordringer

Kundefordringer er vurdert til pålydende, nedskrevet med forventet tap på fordringer.

Spesifikasjon kundefordringer	2014	2013
Kundefordringer til pålydende	140 570	1 370 043
Avsatt til dekning av usikre fordringer	(31 550)	(46 128)
Netto oppførte kundefordringer	109 020	1 323 915

Note 6 - Bankinnskudd

I posten for bankinnskudd inngår egen konto for bundne skattetrekksmidler med kr 229 656. Skyldig skattetrekk er kr 229 656.

Note 7 - Aksjonærer

Foretakets aksjonærer pr 31.12. 2014

Foretaket har 2 aksjonærer.

Aksjonærens navn	Antall aksjer	Eierandel
Det Norske Baptistsamfunn	250	50,00 %
Menigheten i Filadelfia	250	50,00 %
Sum	500	100,00 %

Note 8 - Mellomværende med aksjonær

Langsiktig konserngjeld

Type	2014	2013
Ansvarlig lån fra Baptistenes Teologiske Seminar	0	585.000
Ansvarlig lån fra Menigheten i Filadelfia	0	585.000
	0	1.170.000

Selskapets aksjonærer har konvertert aksjonærlån til aksjekapital i

Note 9 - Aksjekapital

Foretaket har 500 aksjer, pålydende kr 5 240,00, noe som gir en samlet aksjekapital på kr 2 620 000. Foretaket har én aksjeklasse.

Note 10 - Egenkapital

Spesifikasjon egenkapital	Aksjekapital	Udekket tap	Sum
Egenkapital 01.01.2014	1 000 000	(2 613 136)	(1 613 136)
Økning aksjekapital/overkurs	1 620 000		1 620 000
Årets resultat		672 288	672 288
Egenkapital 31.12.2014	2 620 000	(1 940 848)	679 152

Note 11 - Spesifikasjon av varige driftsmidler

Spesifikasjon varige driftsmidler	Driftsløstø inventar o.l.
Anskaffelseskost 1.1.2014	135 141
Tilgang i året	0
Avgang i året	0
Anskaffelseskost 31.12.2014	135 141
Avskr., nedskr. og rev. nedskr 1.1. 2014	(61 473)
Akkumulerte avskr. 31.12.2014	(98 795)
Balanseført verdi pr. 31.12.2014	36 346
Årets avskrivninger	(37 322)
Økonomisk levetid	3,0 - 5,0 år
Avskrivningsplan: Lineær	20 - 33,33 %

6.2 Ledelseskommmentarer til årsregnskapet

Det vises til rapportering til DBH av 15. februar 2015. Nedenfor gjengis innsendte ledelseskommmentarer.

Institusjonens form

Mal fra KD:

- en kortfattet beskrivelse av institusjonens form
- opplysninger om annen virksomhet eller aktivitet under samme selskap eller høyskole som ikke mottar statstilskudd over kap. 260 post 70

HLT ble formelt opprettet 14. januar 2009. Skolen eies av Baptistenes Teologiske Seminar og Menigheten Filadelfia, Oslo. Skolen er organisert som et aksjeselskap og er en selvstendig juridisk enhet. Skolen har blant annet godkjent Bachelor i Teologi og Ledelse fra NOKUT.

Høyskolen har en avtale med Det Norske Baptistsamfunn om veiledning av utvalgte ansatte. Avtalen innebærer at Høyskolen kompenseres for et beløp tilsvarende en halv stilling samt refusjon reiseutgifter. For 2014 utgjorde dette omtrent kr. 381.500.

Institusjonens formål

Mal fra KD:

- en kortfattet beskrivelse av institusjonens formål

Høyskolen for Ledelse og Teologi AS har som formål:

- Gi høyere utdanning innenfor teologi og ledelse for pastor og prestedtjeneste og annen tjeneste innenfor kirke, skole og samfunn.
- Utføre forskning og faglig utviklingsarbeid på høyt nivå.
- Stimulere menigheter og menighetsliv gjennom kunnskapsformidling og veiledning.
- Stimulere til verdibasert innovasjons- og transformasjonsledelse innenfor kirke, skole og samfunn.
- Sørge for nær og personlig oppfølging av den enkelte student med sikte på å vekke, bevare og utdype sant kristelig liv hos studenten.

Bekreftelse

Mal fra KD:

- en bekreftelse på at regnskapet er avlagt iht. regnskapslovens bestemmelser med opplysning om eventuelle avvik

Det framlagte regnskapet er avlagt etter departementets mal og i samsvar med regnskapslovens bestemmelser. Regnskapet gir etter styrets mening dekkende informasjon om virksomheten i regnskapsåret og den regnskapsmessige stilling pr. år 31.12.2014.

Budsjett og regnskap

Mal fra KD:

- tabell som viser budsjettet for henholdsvis 2015 og 2014, og regnskapet for 2014 og 2013

Alle tall i tusen	Budsjett	Budsjett	Regnskap	Regnskap
	2015	2014	2014	2013
Driftsinntekter				
Gaver	600	620	549	1 349
Semesteravgift student	2 271	2 297	2 686	2 198
Statlig tilskudd	7 011	6 793	6 811	4 502
Diverse inntekter	510	382	529	825
Sum driftsinntekter	10 392	10 092	10 575	8 874
Driftskostnader				
Personalkostnader	8 570	7 970	8 154	7 467
Andre driftskostnader	1 769	2 049	1 759	1 994
Avskrivinger	37	25	37	37
Sum driftskostnader	10 376	10 044	9 950	9 498
Ordinært driftsresultat	16	48	625	-625
Finansinntekter	10	15	50	40
Finanskostnader			3	4
Resultat av finansposter	10	15	47	36
Resultat før skatt	26	63	672	-589
Skattekostnad				
Årsresultat	26	63	672	-589

Vesentlige endringer

Mal fra KD:

- omtale av vesentlige endringer i resultat- og balanseposter i forhold til tidligere årsregnskap

Driftsinntektene er økt med 19 % fra 2013 til 2014. Veksten skyldes vekst i antall studenter som gir høyere inntekter fra studentavgift og tilskudd fra departementet. Reduksjon i diverse inntekter skyldes at det i 2013 ble gitt tilskudd på kr. 750.000 fra aksjonærene. I 2014 valgte aksjonærene å gi et tilskudd på kr. 450.000 som økning av aksjekapital.

Lønnskostnadene er økt med ca. 9 % i 2014. Kapasiteten i administrasjonen er økt noe samtidig som lærekreftene er styrket.

Skolen har i hele 2014 oppfylt sine forpliktelser ovenfor leverandører og ansatte. Departementet krevde støtten for andre halvår 2014 tilbakebetalt i juli. Dette medførte store utfordringer i forhold til likviditet. For å møte sine forpliktelser ga aksjonærene et midlertidig lån som er tilbakebetalt i desember. Studietilbudet ble ikke påvirket av dette.

Etter samtaler med departementet vedtok og gjennomførte generalforsamlingen konvertering av aksjonærlån på kr. 1.170.000 til aksjekapital, samt en emisjon på ytterligere kr. 450.000, totalt kr. 1.620.000. Ved utgangen av 2014 vil skolen ha en positiv egenkapital på ca. kr. 681.000.

Vesentlige avvik

Mal fra KD:

- omtale av vesentlige avvik mellom resultatbudsjett og resultatregnskap

Regnskapene rapporteres månedlig fra regnskapsfører til ledelsen. Regnskapet presenteres med avviksrapport mot budsjett hver måned. I 2014 ble det budsjettert med ca. kr. 10,09 millioner i inntekter. De økte inntektene med ca. kr. 483.000 skyldes hovedsakelig flere studenter og dermed mer innbetalt semesteravgift enn budsjettert. Driftskostnadene endte ca. kr. 114.000 lavere enn budsjettert. Totalt var det et positivt avvik mellom regnskap og budsjett på kr 636.000 i 2014.

Transaksjoner

Mal fra KD:

- omtale av transaksjoner mellom institusjon og andre nærstående enheter

Se omtale av transaksjoner mellom institusjon og eiere nedenfor.

Gjennomføring av budsjettet

Mal fra KD:

- gjennomføringen av budsjettet med vekt på prioriterte mål og aktiviteter i tilskuddsbrevet, herunder søkningen til akkrediterte studier

Vi arbeider kontinuerlig med å forbedre kvaliteten på høyskolens tilbud. I 2014 har vi prioritert en revisjon av vårt kvalitetssystem. Dette har krevd både administrative og faglige ressurser. Styret vil vedta revidert kvalitetssystem på sitt første møte i 2015. HLT har prioritert to forskningsprosjekter som er rettet mot skolens spesialfelt: praktisk teologi og pentekostal teologi. Sammen med Høyskolen i Volda har vi fullført en antologi i pentekostal teologi, som vil bli publisert i mars 2015. Videre har vi påbegynt et nytt samarbeidsprosjekt i praktisk teologi med Ansgar Teologiske Høgskole og Ørebro Teologiska Högskola.

Vi er i en prosess hvor vi arbeider med å øke andelen norske studenter og redusere antall studenter med utenlandsk statsborgerskap. Vi ser en gledelig økning av norske studenter inneværende skoleår, samtidig som vi har begynt å gjennomføre tiltak for å redusere andelen utenlandske studenter. For neste skoleår planlegger vi å ta inn kun 40 av over 500 søkere. Vi vil redegjøre nærmere for dette i Rapport og planer i mars 2015.

Gjennomførte investeringer

Mal fra KD:

- gjennomførte investeringer i perioden og planlagte investeringer i senere perioder

Det er ikke gjennomført eller planlagt store investeringer i perioden.

Trender**Mal fra KD:**

- trender og utvikling i inntekter og sentrale kostnader

Vi ser, som i fjor, at det statlige tilskuddet ikke dekker våre utgifter pr studieplass. Det resterende har vi hittil søkt dekket gjennom gaveinntekter, økt studentbetaling og tilskudd fra eier. I og med at vi nå i snitt har flere studenter pr. klasse vil vi drive med høyere økonomisk effektivitet, noe som også gir lavere kostnader pr. studieplass.

Det er vår vurdering at vi driver pedagogisk forsvarlig. Dette ser vi særlig gjennom at vi har klart å øke gjennomstrømningen i utdanningen, men også gjennom å observere et større studentmiljø hvor studentene i økt grad tar ansvar for egen læring. Arbeidet med å forbedre studentenes ferdigheter i akademisk skriving har i særlig grad bidratt til dette.

Med en bedret økonomisk situasjon vil vi kunne vurdere enkelte kvalitetsfremmende tiltak i 2015. Det er likevel viktig for oss at vi fortsatt sørger for at kostnadssiden holdes lavt og at vi har en mest mulig effektiv håndtering av studentgjennomstrømningen.

Andre forhold**Mal fra KD:**

- For høyskoler som ikke er selveide: en redegjørelse for alle forhold av betydning for det økonomiske forholdet mellom eier og høyskolen i perioden, herunder opplysninger om alle økonomiske avtaler og transaksjoner mellom eier og høyskolen for regnskapsåret 2014

Eierne av høyskolen har i 2014 konvertert aksjonærlån på kr 1.170.000. Det er i tillegg gjennomført en emisjon på kr. 450.000 som har gitt en økning av aksjekapitalen på kr. 1.620.000 i 2014.

Høyskolen leier sine lokaler i Michelets vei 62 av sin aksjonær, Det norske Baptistsamfunn. Leieavtalen omfatter lokaler på 1.036 m² og har en årlig kostnad på ca. kr. 500.000. Beløpet er inkludert strøm, vask og vaktmester.

Konsernbidrag**Mal fra KD:**

- Hvis aktuelt, rutiner for overføring av konsernbidrag

Det er ingen rutiner for konsernbidrag. I overskuelig fremtid er det ikke aktuelt å overføre penger fra skolen og til eierne.

Avslutning

Ledelseskomentarene tar utgangspunkt i institusjonens regnskapstall, og vi har begrenset den til forhold som er av vesentlig betydning for å kunne vurdere institusjonens økonomiske stilling.

Stabekk, 15. februar 2015

Høyskolen for Ledelse og Teologi



Karl Inge Tangen
Rektor

Vedlegg 1: Publikasjoner

Vitenskapelige publikasjoner HLT 2014

Tangen, Karl Inge.

Transforming Development: A Critical and Constructive Response. I: Power and Partnership. Regnum Books, 2014. ISBN 978-1-908355-61-4. s. 50-60

Tangen, Karl Inge.

Å konseptualisere ledelse i lys av etikk og spiritualitet. *Scandinavian Journal for Leadership & Theology* 2014; Volum 1.(1) s. 1-14

Åkerlund, Truls.

Preaching as Christian Leadership: The Story, the Sermon, and the Prophetic Imagination. *Journal of Religious Leadership* 2014; Volum 13.(1) s. 78-98

Wassermann, Tommy & Knust, Jennifer W.

The biblical Odes and the Text of the Christian Bible. A reconsideration of the impact of Liturgical Singing on the Transmission of the Gospel of Luke. *Journal of Biblical Literature* 2014; Volum 133 (2) s.341-365

Vedlegg 2: Virksomhetsmål HLT 2015

Høgskolen for Ledelse og Teologi (HLT) har strukturert sine planer etter departementets målstruktur bestående av sektormål, med tilhørende kvantitative og kvalitative styringsparametere. Høgskolen har selv definert strategi og målhierarki for 2015 basert på ønske om profilering og prioritering på områder hvor institusjonen har særlige fortrinn og muligheter.

Sektormål 1

Universiteter og høyskoler skal gi utdanning av høy internasjonal kvalitet i samsvar med samfunnets behov.

Kvantitative mål for 2015

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå og resultater for strategiområdet utdanning. Vi har valgt å estimere mål også for 2016 for å vise ønsket utvikling i et lengere perspektiv.

HLTs kvantitative styringsparametere	Resultat 2014	Mål 2015	Mål 2016 (estimert)
Antall registrerte studenter	320	295	255
Antall opptatte studenter	175	145	115
Antall søkere	461	350	350
Ant. prod. stp pr. deltidsstudent	42,2	26	27
Ant. prod. stp pr. heltidsstudent		54	55
Antall produserte studiepoengsenheter	225,2	185	160
Antall ferdige kandidater	29	35	37
Strykprosent	10,1 %	7,0 %	7,0 %
Antall utenlandske studenter (høst)	209	169	126
Prosentandel utenlandske studenter	65 %	57 %	49 %
Antall utvekslingsstudenter (inn- og utreise) varighet > 4 uker	0	0	4

HLT har som mål å øke antallet norske studenter frem mot 2016. Dersom vi lykkes med å rekruttere godt til den nye Teologiskolen, er disse målene rimelig nøkterne. HLT vil også ha som mål å redusere antall utenlandske studenter til under 50 % innen 2016. I og med at studentene er inne i et treårig program, vil dette måtte gjøres som en gradvis nedtrapping. Vi regner med å være nede i 57 % i 2015. Dette skjer ved at man tar opp 40 utenlandske studenter mindre neste skoleår. Dette medfører også at deltidstilbudet på engelsk bachelor fases ut.

Når det gjelder produksjonen av studiepoengsenheter, har HLT som ambisjon å opprettholde effektiviteten. Totalt antall produserte enheter vil imidlertid gå noe ned i takt med elevtallet. HLT har imidlertid også som ambisjon å øke antallet ferdige kandidater noe. Antall studenter er beregnet med bakgrunn i reduksjon av utenlandske studenter og en moderat økning av studenter på norske bachelor-program.

Kvalitative mål for 2015

- HLT vil fortsette sitt arbeid med å gjøre studieproduksjonen mer effektiv gjennom å revidere Bachelorprogrammet i teologi og ledelse.
- HLT vil intensivere sitt arbeid med å hjelpe studentene til å utvikle ferdigheter innen akademisk skriving. Dette vil skje gjennom å gjøre flere pedagogiske ressurser tilgjengelig på Fronter, og undervise mer om akademisk skriving i utvalgte kurs og emner høsten 2015.
- HLT vil evaluere forsøk med prosessorientert eksamen og implementere disse erfaringene i undervisningen.
- HLT vil begynne arbeidet med en langsiktig markedsføringsplan for å rekruttere flere norske studenter. Dette arbeidet vil imidlertid ikke bli fullført før i 2016 på grunn av begrensede ressurser i 2015.
- HLT vil fortsatt arbeide med å kvalitetssikre inntaket av nye studenter og igjen undersøke muligheten for å kunne be om anbefalingsbrev for studentene ved det engelske BA-programmet.
- HLT vil i 2015 inkludere Kindle-bøker i sitt bibliotek. I 2015 vil tre datamaskiner bli kjøpt for være tilgjengelige for lesing i skolens bibliotek. Dersom dette fungerer godt, vil flere datamaskiner bli kjøpt inn i 2016.
- HLT har som mål å øke studentpastors tilgjengelighet for veiledningssamtaler i 2015.

Sektormål 2

Høyskolene skal i tråd med sin egenart utføre forskning, og kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid av høy internasjonal kvalitet.

Kvantitative mål for 2015

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå og resultater for strategiområdet forskning og utviklingsarbeid.

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2014	Resultat 2014	Mål 2015
Antall publikasjonspoeng totalt	9,0	3,0	6,0
Antall publikasjonspoeng pr. årsverk i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling	1,3	0,4	0,73

HLT har som langsiktig ambisjon at hver faglig ansatt produserer minst ett kapittel i en antologi eller en artikkel i et tidsskrift på nivå 1 hvert år i løpet av en fireårsperiode. Det vil gi en vitenskapelig produksjon på mellom 0,7 og 1,0 poeng per ansatt. I og med at antologien om pentekostal spiritualitet blir utgitt i mai 2015, kan målsettingen om å produsere 6,0 poeng i 2014 synes noe beskjeden. Vi velger likevel å sette opp et gjennomsnittlig mål som kan evalueres på lenge sikt, for eksempel over en fireårsperiode. Fordi fagmiljøet er lite, er det sannsynlig at produksjonen kan være svært variabel fra et år til et annet.

Kvalitative mål for 2015

- HLT må gjøre strategiske avklaringer for videre utvikling av skolens tilbud. Disse vil ligge til grunn for revisjon av vår femårsplan i 2016. I løpet av 2015 bør HLT derfor ha utredet de strategiske framtidsscenarioene som er beskrevet innledningsvis.
- HLT har som mål å fortsette revisjonen av studieplanen og oversende en revidert utgave til NOKUT for godkjenning innen utgangen av januar 2016.
- HLT vil styrke forskningssamarbeidet med andre institusjoner, blant annet gjennom Erasmus-samarbeid og videreføring av samarbeidet med Ansgar Teologiske Høgskole og Örebro Teologiska Högskola
- HLT har som mål å fullføre nåværende forskningsprosjekt "The Missional Church in the Power of the Spirit" i løpet av høsten 2015.
- HLT vil utarbeide en plan for et nytt forskningsprosjekt i 2016. Her vil vi vurdere å lage et nytt felles prosjekt med våre samarbeidspartnere.

Sektormål 3

Universiteter og høyskoler skal være tydelige samfunnsaktører og bidra til formidling, internasjonal, nasjonal og regional utvikling, innovasjon og verdiskaping.

Kvantitative mål for 2015

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå og resultater for strategiområdet samfunnsrettet virksomhet.

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2014	Resultat 2014	Mål 2015
Andel studenter i fleksible utdanninger:			
• Teologiskolen	120	38	50
• Studenter med IT-basert studium	85	74	40

I og med at den nye Teologiskolen må bygges opp over tid, setter vi et moderat ambisiøst mål om 50 deltakere i 2015. Planen om å redusere antallet utenlandske studenter vil primært få konsekvenser for det IT-baserte studiet. Derfor vil vi redusere inntaket her, og trappe dette ytterligere ned mot 0 i 2016.

Kvalitative mål for 2015

- HLT vil formidle forskning gjennom undervisning på pinsevennenes og baptistenes lederkonferanser også i 2015.
- HLT vil inngå avtale med pinsevennenes ukeavis, Korsets seier, om jevnlig formidling av populærvitenskapelige artikler.

Sektormål 4

Universiteter og høyskoler skal ha effektiv forvaltning av virksomheten, kompetansen og ressursene i samsvar med sin samfunnsrolle.

Kvantitative mål for 2015

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå og resultater for strategiområdet samfunnsrettet virksomhet.

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2014	Resultat 2014	Mål 2015
Andel kvinner i faglige stillinger	19 %	14,7 %	19 %
Andel kvinner totalt sett	33 %	31,5 %	33 %
Andel faglig ansatte med hovedstilling ved HLT	95 %	91 %	91 %
Antall årsverk midlertidige årsverk, inkl. timelærere	0,9	1,2	0,9
Antall studenter pr. faglig årsverk	40	39,3	40
Antall studenter pr. administrativ årsverk	80	61,5	60
Andel førstestillinger av tot. ant. faglige still. (årsverk)	25 %	29,3 %	25 %
Sykefravær (prosent)	-	10,8 %	6 %

HLT ønsker å ansette flere kvinner i faglige stillinger, og vil ha fokus på dette i forbindelse med nyansettelser. Vi håper også å kunne redusere bruken av timelærere og i stedet tilby flere faste ansettelsesforhold. Det er videre en prioritert målsetting at sykefraværet reduseres. Som nevnt tidligere, er imidlertid hovedårsak til det høye fraværet i 2014 én langtidssykemeldt ved skolen.

Kvalitative mål for 2015

- HLTs administrasjon vil følge opp tilsyn fra NOKUT og vurdere behov for ytterligere forbedringer av skolens kvalitetssystem.
- HLTs administrasjon vil særlig overvåke rapportering og den økonomiske situasjonen. Styret og administrasjonen vil holde egenkapitalen på nåværende nivå i 2015.
- HLTs administrasjon vil styrke HMS-arbeidet i samarbeid med Baptistenes eiendomsdrift. I 2015 vil fokus særlig være oppfølging av tilsyn fra Arbeidstilsynet, gjennomføring av HMS-undersøkelse og revisjon av risikoanalyse og beredskapsplaner.
- HLT vil ha fokus på oppfølging av medarbeidertilfredshet gjennom ulike arbeidsmiljøtiltak i 2015
- HLT vil øke effektiviteten/kvaliteten ved å utvikle prosedyrer i Solar Soft. Den nye vitnemålsmodulen skal være ferdig i løpet av juni 2015. Deretter vil det bli utarbeidet en bedre database for alumni-arbeidet.

Vedlegg 3: Skjema for utdanningskapasitet til Årsrapport (2014-2015)

Utdanningsinstitusjon: <u>Høgskolen for Ledelse og Teologi</u>					
Overordnede spørsmål, jf. plandelen av <i>årsrapport 2014</i> . Spørsmålene besvares kort.					
1. Hvor mange studieplasser kan institusjonen øke med høsten 2015, gitt 60/40 finansiering fra departementet, men innenfor dagens øvrige rammebetingelser og infrastruktur?					
Svar spørsmål 1: Vi kan øke med 20 plasser i enkeltemner innenfor bachelor i Teologi og ledelse.					
2. Hvilke begrensende faktorer står institusjonen særlig overfor som hindrer vekst (kan spesifiseres på utdanningsprogram ved behov)?					
Svar spørsmål 2: Ved HLT vil rom- og lærerkapasitet være en begrensning høsten 2015. Teologiskolen med enkeltemner er imidlertid et desentralisert studium.					
3. Er det særskilte studieprogram som institusjonen ønsker å prioritere spesielt av strategiske årsaker eller for å rendyrke en faglig profil?					
Svar spørsmål 3: HLT vil prioritere enkeltemner innenfor bachelor i Teologi og ledelse.					
4. Er det særskilte studieprogrammer som institusjonen ønsker å bygge ned eller avvikle av samme årsaker?					
Svar spørsmål 4: Vi vil bygge ned bachelor i kristendom, engelsk deltid.					
Utdanningsområder	Utdanninger	Opptak høst 2014 (antall plasser)	Planlagt opptak høst 2015 (antall plasser)	Muligheter for økning i opptakskapasitet høst 2015?	
Andre fag	Samlet	163	145	20	
	<i>hvorav: Teologiskolen (enkeltemner):</i>	19	50	20	
	<i>hvorav: Kristendom engelsk BA:</i>	41	0	0	