

Årsrapport 2014-15

NLA Høgskolen - 15.03.2015

Innhold

I. Styrets beretning	3
II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall	5
III. Årets aktiviteter og resultater	6
Sektormål 1: Utdanning.....	6
Sektormål 2: Forskning og utviklingsarbeid	10
Sektormål 3: Samfunnskontakt	13
Sektormål 4: Ressursforvaltning.....	15
Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK).....	18
Midler tildelt i supplerende tildelingsbrev	19
IV. Styring og kontroll av virksomheten	20
V. Vurdering av framtidsutsikter	22
NLA 2020 med treårsplan for perioden 2015-17	22
Budsjett 2015	22
Utdanningskapasitet	23

Styrets beretning

Vurdering av de samlede resultater, ressursbruk og måloppnåelse for 2014.

NLA Høgskolen har 1973 registrerte studenter høsten 2014. Dette er en økning på ca. 40 fra høsten 2013. Likevel har vi en nedgang i studiepoengproduksjonen. Dette skyldes at vi hadde færre studenter i vårsemesteret enn året før. Noe variasjon må vi regne med. Fokuset ligger på hvordan nye studietilbud utvikler seg, og på om det er negativ utvikling i søkertallet til etablerte studier. Her ser vi at det nye bachelorstudiet i økonomi og administrasjon har god søkning, men at vi merker en nasjonal negativ trend i søkning til journaliststudiene. Det skjer og en viss omlegging og samordning av studier som på kort sikt kan gi fluktuasjoner i søkertall. Dette innebærer at vi må tilpasse antall studieplasser på de ulike tilbud til forventet søkning, og i forlengelse av det vurdere bredden i studietilbudet. Dette både med tanke på økonomi og på kvalitet i utdanningen gjennom tilfredsstillende gruppestørrelser.

Ressursutnyttelsen er tilfredsstillende, men kan bli bedre. Vi har nå noen fagtilbud som er delvis overlappende på ulike studiesteder. Vi venter her at den samlede ressursbruken blir mer effektiv etter hvert som en større faglig samordning etter fusjonen blir virksom. Økonomien er stram og prioriteringer vanskelige i en nyfusjonert organisasjon. Det avdekker et behov for bedre oversikt som grunnlag for realistiske valg. Årsregnskapet for 2014 førte ikke til økt egenkapital, men vi må fortsatt prioritere oppbygging av egenkapital slik at vi har handlingsrom for en strategisk utvikling av institusjonen.

NLA Høgskolen har i dag sterke og aktive fagmiljøer som tar del i nasjonale og internasjonale forskernettverk. Dette viser seg bl.a. ved at vi har et relativt mange publikasjonspoeng, selv om det er nedgang i 2014 sammenlignet med en topp året før. Den faglige bredden i publisering nasjonalt og internasjonalt er stor. I 2014 har 6 disputert, vi har og hatt flere andre opprykk (til professor, dosent og førstelektor), dessuten har vi flere søknad om opprykk til vurdering.

Forhold, interne og eksterne, som har hatt betydelig innvirkning på oppnådde resultater.

Når det gjelder søkningen til de like studiene, så er dette delvis styrt utenfra ved nasjonale trender og hvordan vi internt velger å møte dette. Særlig innenfor lærerutdanningene har vi maktet å gå inn i arbeidsplassbasert barnehagelærerutdanning og fått flere oppdrag gjennom Udir. Nedgangen i søkertall for journalistutdanningene vil vi møte gjennom en faglig samordning av studiene innen journalistikk og kommunikasjon ut fra den utvikling vi ser innenfor de respektive profesjonsfeltene. Vi har høsten 2014 startet en egen bachelor i utøvende rytmisk musikk i Staffeldtsgate. Denne har god søkning, men fører til reduksjon i søkningen til den eksisterende bachelorgraden i musikk, menighet og ledelse.

De viktigste prioriteringene for 2015.

NLA høgskolen sitt formål forutsetter *profilert faglig bredde med relevans*. Vi arbeider aktivt med å styrke grenseflatene mellom utdanningene i lys av dette, og å spisse tilbudet gjennom sammenslåing av nærliggende studietilbud. Disse prosessene gir oss anledning til å nyskape både utdanningstilbud, forskningsinnretning, og formidlingsvirksomhet. Vi vil:

- Bygge videre på og profilere den faglige bredden vi har. Dette vil også innebære prioritering av hva som har faglig og økonomisk bæreevne, og styrking av den sentrale administrasjonen.
- Vurdere nye fusjoner ved å ta initiativ til samtaler med andre private, verdibaserte institusjoner som kan bidra til å styrke og/eller komplettere den profilen vi har i dag.
- Bygge grunnskolelærerutdanningen etter ny reform ved å revidere eksisterende og etablere nye masterløp. Konkret gjelder dette fagområdene; pedagogikk, RLE, norsk, matematikk, naturfag og samfunnsfag. Vi vil videreføre samarbeidet med Høgskolen i Bergen slik at studenter gjensidig kan ta deler av utdanningen ved den andre høgskolen. På same måte vil vi fremdeles være konstruktiv og aktiv i samarbeidet i Region Vest.

- Bygge ut etablerte utdanninger på flere studiesteder og satse på teknologistøttet utdanning. Dette gir bedre tilgang på kvalifiserte fagfolk fordi en kan rekruttere fra flere byer. Konkret vurderer NLA Høgskolen å bygge ut grunnskolelærerutdanning i Oslo, starte interkulturelle studier i Oslo i tillegg til Bergen og Kristiansand og koordinere studietilbudene i teologi, religion og livssyn på alle studiestedene i ett felles program.
- Bygge ut internasjonale relasjoner. De fire historiske høgskolene har gitt komplementære bidrag til internasjonalisering – både i forhold til nettverksbygging, utvekslingsavtaler, forskningssamarbeid og oppdrag/prosjekt. Alle program vil vurdere både studieplaner og gjennomføringen av disse med tanke på å legge bedre til rette for utveksling.
- Strukturere kvalitetsarbeidet. Hvert år settes det et fokus på ett eller flere områder der det blir arbeidet grundig med tilrettelegging av datamaterialet som grunnlag for rapportering, og at rapportene struktureres til en viss grad ut fra dette. I rapporten for 2014 ble innsamling og analyse av data knyttet til inntak, gjennomstrømning, og studenter pr. vitenskapelige årsverk prioritert, og tilsvarende for 2015 prioriteres data knyttet til relevanskvalitet.
- Etablere PhD-program
NLA Høgskolen arbeider med å opprette et doktorgradsprogram innenfor et sentralt område for institusjonen som kan profilere alle våre studietilbud. Tyngdepunktet vil her ligge i det pedagogiske fagområdet.

Vurdering av institusjonens muligheter og utfordringer fremover.

Vi har gjennomført to fusjoner som viser at konsentrasjon av flere små miljøer til ett større har lagt grunnlaget for økt kvalitet og kapasitet både faglig og administrativt. Det har også gitt høgskolen et mer robust fagmiljø. Organisasjonen har gjennom dette blitt oppdatert, og etter siste fusjon har NOKUT både godkjent kvalitetssystemet og tre nye masterstudium på tre ulike fagområder. Fusjonene har gjort oss bedre i stand til å møte fremtiden.

NLA Høgskolen satser på at vi i fremtiden vil ha en livskraftig privat sektor i høyere utdanning, både av ideologiske og historiske grunner. *Ideologisk* fordi private verdiforankrede institusjoner sikrer et nødvendig mangfold i et demokrati. *Historisk* fordi flere av disse institusjonene er skaper og bærer av en arv og en kultur innen sine fagområder.

Vi er avhengig av rimelig grad av politisk vilje for å kunne møte et fremtidig høyskolelandskap. Som grunnlag for vekst og innovasjon må vi få en rimelig del av:

- økning i grunnfinansiering og andre politisk styrte vekstparametere, som for eksempel del av nye studieplasser og husleietilskudd i rammefinansieringen.
- omstillingsmidler og andre innovasjonsinsentiv. Både NLA og statlige institusjoner som har gjennomført fusjoner, erfarer at det er krevende og kostbart å omstille seg.

 Knut Espeland (leder)

 Britt Randby Theodorsen (nestleder)

Helge Bjørkhaug

 Aud Karin K. Ringvoll

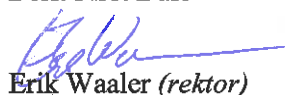
Grethe Lunde

Hans Fr. Grøvan

Berit Nøst Dale

 Terje Skjerdal

 Camilla Hermansen

 Erik Waaler (rektor)

II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

NLA Høgskolen startet som Norsk Lærerakademi i Bergen i 1968. Først med kristendomsfag/teologi og siden utvidet med pedagogikk og Interkulturell forståelse. Alle disse fagfeltene er nå bygget opp til mastergrad. Lærerutdanningene ble etablert som egen høgskole med allmennlærer- i 1996 og førskolelærerutdanning i 1999. Her er det bygget opp til mastergrad i RLE. Disse utdanningene ble fusjonert i 2010. Så i 2013 ble ytterligere to institusjoner fusjonert inn: Høgskolen i Staffeldtsgate med musikk, teologi og økonomi og administrasjon, og Mediehøgskolen Gimlekollen med medie- og kommunikasjonsfag. NLA Høgskolen er i dag etablert på fire studiesteder i Bergen, Oslo og Kristiansand. Etter den siste fusjonen har NOKUT godkjent kvalitetssystemet og tre nye masterstudium i ulike fagområde.

NLA Høgskolen har felles ledelse. Ledelsen er geografisk spredd, og det er altså ikke etablert et geografisk lokalisert hovedkontor. Samlet har høgskolen 1973 studenter og 185 årsverk. Statistikk fremgår av Database for høyere utdanning (DBH)

NLA Høgskolen har god bredde i utdanningene representert ved 7 programområder. *Lærerutdanninger* (840 studenter), *Pedagogikk BA/MA* (400 studenter), *Teologi og religion BA/MA* (200 studenter), *Interkulturelle studier BA/MA* (200 studenter), *Medie- og kommunikasjonsfag BA/MA* (150 studenter), *Hauge School of Management BA* (90 studenter, under oppbygging til minimum 150), *Musikk BA* (70 studenter).

Regnskapet for 2014 viser en omsetning på 180 mill. der 146 mill. er statlig finansiert. Ca. 6.5 mill. er innsamlede gaver til institusjonen.

NLA Høgskolen er et AS med syv kristne organisasjoner/kirkesamfunn som eiere og generalforsamling: Normisjon, Norsk Luthersk Misjonssamband, Det Norske Misjonsselskap, Indremisjonsforbundet, Norges Kristelige Student- og Skoleungdomslag, SØNDAGSSKOLEN NORGE, Den Evangelisk Lutherske Frikirke.

NLA Høgskolens formål er: «Ut fra en kristen forståelse av natur, menneske, kultur og samfunn har NLA Høgskolen som formål å fremme danning, dyktiggjøre mennesker til tjeneste i hjem, arbeid og fritid, og bidra kritisk og konstruktivt til å møte lokale, nasjonale og globale utfordringer.» (Vedtektene §6).

Et slikt formål krever *profilert faglig bredde med relevans*. Vår profil er bl.a. kjennetegnet av et verdigrunnlag som vektlegger menneskesyn og etisk refleksjon, danning som bygger studentenes eget verdigrunnlag, og ledelse som vektlegger klassiske dyder som ansvar og klokskap. Vi arbeider aktivt med å styrke grenseflatene mellom utdanningene i lys av dette, og å spisse tilbudet gjennom sammenslåing av nærliggende studietilbud. Disse prosessene gir oss anledning til å nyskape både utdanningstilbud, forskningsinnretning, og formidlingsvirksomhet. Ved å stå i den konstruktive spenningen mellom høgskolene grunnverdier og samfunnets behov vil vi stå fram som et innovativt samfunnsrelevant alternativ.

NLA Høgskolen har sterke og aktive fagmiljø som tar del i nasjonale og internasjonale forskernettverk. Dette viser seg bl.a. ved at NLA Høgskolen har relativt mange publikasjonspoeng. I snitt de siste tre årene utgjør det 65 poeng. Med utgangspunkt i fem mastergradsutdanninger planlegges nå oppstart av en doktorgrad innenfor det pedagogiske feltet.

III. Årets aktiviteter og resultater

Sektormål 1: Utdanning

Det foreligger rapporter fra ledere fra de ulike utdanningsprogram datert februar 2015. Disse bygger igjen på studentevalueringer, referat fra rådsmøter, sensorrapporter, statistikker og andre data. Rapporteringen under bygger på dette i tillegg til statistiske data i DBH.

Nasjonale parametre

Gjennomføring på normert tid

Det er en økning i den totale gjennomstrømningen fra 85,74% (2013) til 87,54 (2014). Nivået for 2014 er omtrent som gjennomsnittet for statlige høyskoler (87,66). For lærerutdanningene er det en god økning fra 86,19% til 91,35%. I disse utdanningene har vi over tid prioritert tett oppfølging av studentene gjennom mellom annet profesjonsfaglig veiledning individuelt og i grupper. For de andre utdanningsområdene er det en marginal nedgang. Masterstudiene i pedagogikk, som de siste årene har hatt god gjennomstrømning, fikk en nedgang i 2014. Her arbeides det med å organisere et deltidstilbud fordi flere studenter allerede fra starten planlegger å bruke lenger tid enn for normert fulltidsstudium.

Studenten skal lykkes med å oppnå læringsutbyttet som er definert for studieprogrammet

LOKUT (Lokalt organ for kvalitet i utdanningen) har også i 2014 hatt fokus på sammenhengen mellom læringsutbyttebeskrivelser og det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket, og på sammenhengen mellom læringsutbyttebeskrivelser og arbeids- og vurderingsformer. Vi har også prioritert å frigjøre ressurser i LOKUT-administrasjonen til veiledning og støtte underveis i arbeidet med nyutvikling og revisjoner av studie- og emneplaner. Erfaringene med dette er udelt positive, og det har bidratt både til bedre utviklingsprosesser og bedre planer. Begge deler er viktige med tanke på studentenes utbytte av studiet. Det omfattende revisjonsarbeidet i de ulike program er videreført i 2014. Kvalitetsutvikling av utdanningene, herunder samfunnsrelevans, har vært den viktigste drivkraften til revisjonene. Studentenes involvering i dette arbeidet er viktig, og det blir ivaretatt først og fremst gjennom deres deltagelse i programråd og også ulike kullfora. Vurdering av studentenes læringsutbytte skjer selvsagt gjennom vurdering og sensur. Vi har historisk hatt relativ høy bruk av ekstern sensur. Styret vil i 2015 få til behandling en samlet overordnet plan for ekstern sensur for kommende treårsperiode. Programansvarlig med sitt råd vurderer systematisk hvert år resultatene fra utdanningene, og de tiltak som iverksettes rapporteres i kvalitetssystemet. Årlig kvalitetsrapport går til styret og strategisk råd i mai-juni og danner grunnlag for de vurderinger som gjøres fram mot vedtak på høsten av studietilbud for kommende studieår og budsjett for kommende kalenderår.

Fleksibel utdanning

Vi har tre ulike typer tilbud:

- Desentraliserte studier med samlinger lokalisert i studentenes nærmiljø. Dette er nærstudium tilpasset deltidsstudenten der en til en viss grad drar nytte av verktøy for fleksibel læring.
- Nettbaserte studier med samlinger. Tilrettelegging av studiet og oppfølging av studentene skjer fleksibelt og nettbasert, men det er krav om deltagelse på samlinger, oftest av et

omfang på seks todagers samlinger i løpet av året. Vi har i tillegg noen få studenter i rene nettstudium.

- Sammenkobling av studiemiljø gjennom videokoblede klasserom. Dette er så langt et tiltak mellom høgskoler i lærerutdanningenes Region Vest. Her eksisterer det små studentgrupper på hver høgskole, og disse slås sammen virtuelt til et større miljø. Dette finnes fagmiljø på alle studiesteder og disse samarbeider om undervisningen.

Alle tre gruppene har vi nå flere års erfaring med, og opplegget har blitt utviklet og justert over tid. Ordningen med videokoblede klasserom er avhengig av god teknisk kvalitet og krever en god del oppfølging og støtte. Det er imidlertid viktig å arbeide med både pedagogisk tilrettelegging av denne type studier og det å fjerne tekniske barrierer. Vi har et godt samarbeid i Region Vest om fleksible studier, og det arbeides med å styrke samhandling mellom egne studiested. Innenfor programmet *Kommunikasjon og livssyn* er det startet et arbeid med å etablere fleksible studier som hovedplattform for programmet, og en vil vurdere bruk av MOOC som viktig del av dette.

Resultat i lys av egne mål for 2014

Rekruttering, gjennomstrømming og studiepoengsproduksjon

	2012			2013			2014		
	Bach	Mast	Tot	Bach	Mast	Tot	Bach	Mast	Tot
Grunnskulelærerutdanning			291			309		0,5	324
Barnehage- førskulelærerutdanning			195			189			177
Kristendom	86	18	104	79	15	94	71	18	89
Pedagogikk	169	90	259	178	57	235	175	43	218
Interkulturell forståelse	92		92	97		97	102		102
Kristendom og idrett	22		22	18		18			12
Idrett									13
Exfil/exfac	62		62	57		57			45
Viderutdanning	57		57	72		72			53
Interkulturell kommunikasjon			46	35		35	35		35
Kommunikasjon og medier			6	12		12	11		11
Kommunikasjon og livssyn			29	30		30	29		29
Journalistikk			105	107		107	100		100
Teologi og ledelse + krd			54	57		57	43		43
Musikk, menighet og ledelse			92	86		86	66		66
Utøvende rytmisk musikk							6		6
Økonomi og administrasjon			0	18		18	50		50
Totalt			1414			1416			1373

Tabell 1: Studiepoengsproduksjon fordelt på utdanninger

	2012	2013	2014
Registrerte studenter høst	1930	1931	1973
Studiepoeng (helårsekvivalenter)	1414	1416	1373
Studiepoeng pr. student pr. år		44,1	43,0 (Landssnitt 43,7)
Gjennomstrømming		85,7%	87,5 (Landssnitt 85,0)
Studenter pr. vit. årsverk		16,4	16,1 (Landssnitt 12,6)

Tabell 2: Rekruttering, gjennomstrømming og studiepoengsproduksjon

Studenttallet er relativt stabilt med en liten økning på 2,2%. Studenter pr. vit. årsverk har gått ned. Tabell 5 på side 17 viser at totalt antall årsverk har økt med 3,3%, altså større økning enn studenttallet. Økning i ansatte kan forklares av flere eksternt finansierte tiltak uten studiepoeng, opptrapping av studier og forberedelse av nye studietilbud. Likevel er dette en parameter som bør forbedres med tanke på høgskolens framtidige bærekraft. Flere av utdanningene har større kapasitet enn dagens inntak. Det er arbeid i gang med å vurdere kapasitet og bredde i studietilbud i forhold til studentsøknad. Dette som del av strategisk prosess, og det vil få konsekvenser for studietilbudet for 2016-17.

Studiepoengsproduksjonen har gått noe ned. Dette på tross av økning i programmet økonomi og administrasjon som skyldes opptrapping av nytt studium. *Barnehagelærerutdanningen* har hatt noe svakere søkning de siste årene, og dette viser seg nå igjen i studiepoengsproduksjonen. Dette kompenseres ved tilsvarende oppgang på grunnskolelærerutdanningen. Musikk har hatt nedgang i søknad til *Musikk, menighet og ledelse*, men det nystartede *Utøvende rytmisk musikk* har god søkning, så det er forventet at nedgangen er midlertidig. Teologistudiene har samlet sett en nedgang. Tilbudene er revidert og det arbeides med samkjøring på tvers av studiested med virkning for inntak høst 2016. Inntaket til *master pedagogikk* er stabilt, men det er nedgang i studiepoengsproduksjon. Selv om produksjonen i 2012 var kunstig høy, kan det tyde på at studenter i større grad strekker studiet over tid. Det er under planlegging et eget deltidsstudium for å bedre legge til rette for de studenter som i utgangspunktet ønsker strekke studiet ut over normert tid for fulltidsstudium.

Kandidattall lærerutdanning

	Statsbudsj 2014	Resultat 2014
Barnehagelærerutd	57	73
Grunnskolelærerutd 1-7	34	18
Grunnskolelærerutd 5-10	23	15

Tabell 3: Kandidattall lærerutdanning

Antall studenter som har fått vitnemål, er for grunnskolelærerutdanningen lavere enn forventning satt i statsbudsjett for 2014, og det er også lavere enn grense på 20 satt av departementet. Grunnen til det lave kandidattallet er sammensatt. For 1-7 var inntaket til dette kullet lavere enn forventet, og det har også vært større frafall enn for de senere kullene. Men det må også påpekes at kandidattallet gir ikke et fullstendig bilde av situasjonen. Ser vi på 5-10 var det 44 studenter som bestod fellesemnet *Pedagogikk og elevkunnskap* i 3.året. Selv om det var noe færre studenter som fullførte og består bacheloroppgaven, er dette likevel en god indikator på antall aktive studenter dette året. Ved overgangen til fjerde år er det for det første en del studenter som fortsetter to år på master, og disse ber ikke om vitnemål etter fire år. Videre er det mange studenter som velger et mellomår med

andre typer studier eller arbeid etter 3.år, før de fullfører studiet. Selv om vi ikke har en fullverdig oversikt over dette, kan vi slå fast at studentene på dette området har endret lite adferd fra den historiske allmennlærerutdanningen. Strukturen i den nye 5-årige grunnskolelærerutdanningen vil trolig føre til betydelig bedre gjennomstrømming. Kandidattallet vil selvsagt jevne seg ut over tid, men siden dette er første år med grunnskolelærerutdanning, slår ikke denne effekten inn nå. For 1-7 er forskjellen mellom aktive studenter 3.år og kandidattall mindre. Frafallet de tre første årene har imidlertid vært mye lavere på neste kull, og til orientering er det våren 2015 totalt 43 aktive studenter på 1-7 i dette kullet (opptak 2011).

Studietilbud

Med bakgrunn i *NLA 2020 med treårsplan* er følgende utviklingsarbeid gjennomført:

- To masterstudier er godkjent av NOKUT i 2014, *Master in Intercultural Studies* og *Master i global journalistikk*. Begge starter høsten 2015.
- Masterstudier etablert spesielt for internasjonale studenter har ikke hatt opptak i 2014. I stedet vil de to masterstudiene over ha engelsk som undervisningsspråk, og internasjonale studenter blir en viktig målgruppe. Det planlegges tilsvarende tilbud innen teologi.
- Bachelorstudium *Utøvende rytmisk musikk* startet høsten 2014 med god søkning.
- Nytt bachelorstudium *Bachelor i innovasjon og ledelse* ble vedtatt opprettet i 2014 med planlagt oppstart høsten 2015. Sammen med eksisterende *Bachelor i økonomi og administrasjon* gir dette en bredde i tilbudet som gjør at vi når en større målgruppe.
- *Årsstudium i idrett* startet høsten 2014 med god søkning.
- *Kompetanse for kvalitet* ble videreført i 2014 med om lag samme nivå og innretning som året før. Høsten 2014 søkte vi, og fikk tilslag på, tildelinger fra Udir til følgende utdanninger: *Arbeidsplassbasert barnehagelærerutdanning, Barnehagepedagogikk og Etter- og videreutdanning for PP-tjenesten*.
- Som landsdekkende høgskole etablerer vi høsten 2015 *Deltidsutdanning GLU 1-7* i østlandsområdet. Det er den fjerde deltidsutdanningen som vi etablerer sammen med Høgskolen i Sogn og Fjordane.
- Det er fortsatt et omfattende revisjonsarbeid i gang i alle program.
- Det er satt i gang prosess for å vurdere helheten i studietilbudet. Dette er en naturlig utvikling etter fusjonene, og planverket *NLA 2020 med treårsplan for 2015-17* legger føringer for dette arbeidet. Det vil få effekt for studietilbud 2016-17.

Læringsmiljø

- Det er i 2014 etablert felles læringsmiljøutvalg for den fusjonerte NLA Høgskolen, og i tillegg er det lokale LMU ved de fire studiestedene. Sentralt LMU har ansvar for saker av mer overordnet og prinsipiell betydning for høgskolen som helhet på tvers av studiesteder.
- Det ble i 2014 etablert en «Si-fra-portal» der studentene kan melde saker til LOKUT-administrasjonen som har ansvar for å organisere videre saksgang og se til at studentene får tilbakemelding. Det blir utformet semestervise rapporter fra det som kommer inn i portalen. For 2014 kom det inn 76 meldinger, derav 18 i kategorien «Når du er fornøyd». Det er svært få meldinger av alvorlig karakter. Erfaringen med ordningen er god, og de aller fleste meldinger er saklige og påpeker svakheter eller styrker ved læringsmiljøet. Det er ikke kommet formelle klager på læringsmiljøet ut over det som levert i portalen.

- Det er ved alle studiesteder arbeidet med det fysiske læringsmiljøet i 2014. Saker som er tatt opp, er enten løst eller det er satt i gang arbeid med dette. Noen større prosjekt tas inn i drøfting av budsjett. Når det gjelder det psykososiale læringsmiljøet er det mellom annet vedtatt satt i gang arbeid med revisjon av retningslinjer for konflikthåndtering slik at disse bedre dekker ulike konfliktlinjer som kan oppstå. Det ble i 2014 også satt i gang revisjon av gjeldende *Handlingsplan for studenter med nedsatt funksjonsevne*.
- Studentrådene ved de fire studiestedene er aktive i det miljøskapende arbeidet både med fadderopplegg ved studiestart og ulike tilbud gjennom studieåret. De arbeider tett med studentparlamentet som er studentenes overordna organ. Denne ordningen er nå veletablert etter et betydelig organisatorisk utviklingsarbeid i forlengelse av fusjonene.

Internasjonalisering

Med bakgrunn i *NLA 2020 med treårsplan* er følgende utviklingsarbeid gjennomført:

- Det er etablert systematiske kontaktpunkt mellom internasjonal leder, programansvarlige og prorektorene. Tema i disse møtepunktene har mellom annet vært internasjonalisering som viktig sak i revisjon av studieplaner.
- I vårsemesteret 2014 reiste 5 ansatte på Erasmusutveksling. 15 ansatte, både fra vitenskapelige og administrative stillinger, meldte sin interesse for å delta på Erasmusutveksling studieåret 14/15. Ingen av disse hadde reist på utveksling høsten 2014.
- 27 studenter i lærerutdanningene gjennomført en praksisperiode i utlandet.
- Det arbeides med å øke antall innreisende studenter slik at de utgjør minimum 2% av den totale studentmassen. Godkjenning av to masterstudium tilpasset også internasjonale studenter, var i 2014 et viktig bidrag til dette arbeidet. Andelen er i dag under 1%.
- Det ble i 2014 vedtatt å styrke internasjonalisering budsjettmessig gjennom etablering og utlysing av ny stilling som blir besatt tidlig i 2015. Dette gir mellom annet rom for bedre informasjon til egne studenter om utveksling.
- Det er gjennomført evaluering og vurdering av alle samarbeidsavtaler. Dette vil ligge til grunn for utarbeidelse av strategisk plan på dette området.
- Evalueringen av IUCA-samarbeidet (SIU-prosjekt) har startet og prosjektet ble presentert på EAIE2014 i Praha. Endelig rapport leveres i 2015. Samarbeidet med University of North Carolina at Chapel Hill er fullført.

Sektormål 2: Forskning og utviklingsarbeid

Nasjonale parametre

Resultatopnåelse i forhold til institusjonens egenart

De to viktigste elementene i arbeidet med å tydeliggjøre NLA Høgskolens egenart i 2014 er kartlegging med tanke på opprettelse av en PhD i pedagogikk og arbeidet med NLA Høgskolens verdi- og profildokument. Vi har valgt å involvere institusjonen bredt i arbeidet med profil og verdidokument. Selv om dette fører til at vi har måttet justere på opprinnelig tidsplan, ser vi at dette arbeidet virker identitetsbyggende og samlende på tvers av fagmiljø og campus. Ansvar for forarbeidet inn mot en mulig PhD i pedagogikk er lagt til fagmiljøet i pedagogikk. Tilknytning til det

internasjonale forskningsfeltet er styrket ved tilsetting av internasjonalt anerkjent forsker i pedagogikk som Professor II. Vi ser allerede nå hvordan profilen på en mulig PhD i pedagogikk vil være unik og samtidig ha tydelig tematisk resonans med flere av NLA Høgskolens andre bachelor-, master- og profesjonsutdanninger. Både arbeidet med profil- og verdidokument og sonderinger inn mot en PhD i pedagogikk vil fortsette i 2015.

Samspill mellom forskning og utdanning

Arbeidet med å slå sammen små fagmiljø til større har fortsatt gjennom hele 2014. Dette er svært viktig også med tanke på å styrke forsknings- og utviklingsarbeidet innenfor alle høgskolens fagområder. Større fagmiljø har høyere utviklings- og kvalitetspotensiale og gjør oss bedre i stand til å jobbe systematisk og strategisk for å videreutvikle både forskning og utdanning på en framtidsrettet måte. Dette er også i tråd med departementet signaler. At det er godt samspill mellom institusjonens forskning og utdanning illustreres bla. gjennom at NOKUT har godkjent to nye engelskspråklige masterprogram i 2014, ett i interkulturelle studier og ett i global journalistikk. Vi fortsetter å stimulere tverrfaglige forskningsgrupper med prosjekter med direkte relevans for utdanningene vi driver.

Forskningsinnsats i MNT-fag og profesjonsfag

Vårt fagmiljø innenfor MNT er lite, men svært aktivt og nasjonalt og internasjonalt orientert. Førsteamanuensis Heidi Iren Saure på naturfagseksjonen har vært frikjøpt i 2014 på oppdrag fra Finansdepartementet for å skrive en litteraturanalyse som de kan bruke i sine vurderinger av skogplanting som klimatiltak ('Skogplanting som klimatiltak – Litteraturstudie med fokus på nordiske tilhøve.'). Saure er også med i et samarbeidsprosjekt mellom NLA Høgskolen og NTNU ledet av Bioforsk og finansiert av Miljødirektoratet, for å arbeide med "*Sitkagran: Spredningsrisiko og betydning av hogstavfallsbehandling for restaurering*". Miljøvern avdelingen hos Fylkesmannen i Rogaland finansierer et annet prosjekt der Saure er engasjert for å overvåke *Ilholmane Naturreservat*. Høgskolelektor Kari Indrøy på matematikkseksjonen var frikjøpt 25% i høstsemesteret av Nasjonalt senter for matematikk i opplæringen, NTNU, for å delta i pilotprosjektet 'Matematikk i begynneropplæringen' ledet av Gerd Åsta Bones og Mike Naylor. Frikjøpet er avsluttet, men prosjektet videreføres i 2015.

Vi fikk tildelt 3 stipendiatstillinger innenfor GLU over statsbudsjettet og har allerede lyst disse ut innenfor matematikkdiraktikk og to i pedagogikk. Det siste også som del av vår profilering og satsning inn mot PhD i pedagogikk.

Flere har fått kompetanseopprykk innenfor profesjonsfagene i løpet av 2014. Det har vært i alt fire disputaser (3 i pedagogikk, 1 i kristendom). To opprykkssøknader til førstelektor (matematikk og drama) og to opprykkssøknader til professor (begge i pedagogikk) er i prosess. Vi har også fått godkjent ett opprykk til professor (Samfunnsfag GLU) og ett opprykk til dosent (interkulturell forståelse). En fast ansatt i GLU har fått PhD stipend på UiB (etnomusikologi).

Flere har publisert innenfor det profesjonsfaglige feltet, både i GLU, BLU, pedagogikk, kristendom og journalistikk. Flere har hatt kunstneriske utviklings- og utstillings- og konsertarbeid. Vi henviser til Cristin for detaljer.

Andre parametre

Publiseringspoeng

	2011	2012	2013	2014	Mål 2014
Publiseringspoeng totalt	52,4	58,4	90,5	46	70
Andel nivå 2	14%	48 %	32%	23%	

Tabell 4: Publiseringspoeng

Antall publiseringspoeng vil ha en naturlig variasjon fra år til år, og 2013 var et år med ekstra mange publikasjoner. Vi vurderer nå at et realistisk mål vil være omlag 50 poeng, og at målet for 2014 var satt høyt. Resultatet for 2014 ligger nært denne målsettingen. At vi har en mindre publiseringsandel på nivå 2 enn vi ønsker, arbeider vi med gjennom dialog og informasjon inn mot fagmiljøene. Vi gjør samtidig oppmerksom på at innenfor flere av fagfeltene er de viktigste publiseringskanalene på nivå 1.

Resultat i lys av egne mål for 2014

- Mål om økt internasjonalt FoU-samarbeid
 - Over halvparten av de ansatte har deltatt på faglige konferanser i 2014, noe som er en økning fra 2013.
 - Vi har hatt for lite internasjonal mobilitet også i 2014 og fortsetter å fremme ordninger som skal stimulere dette ytterligere i 2015.
- Mål om økt publisering
 - Nedgangen i publiseringspoeng for 2014 må til dels sees i lys av den sterke økningen i 2013. Det meldes om flere planlagte publikasjoner i 2015.
 - Vi har hatt betydelig forskningsformidling i ulike media og kontekster i løp av 2014.
- Mål om kompetanseheving
 - Førstestillinger ved studiested Gimlekollen: 2012: 42,1%, 2013: 38,3 %
 - Førstestillinger ved studiested Staffeldtsgate: 2012: 46,2 %, 2013: 54,8%
 - Førstestillinger ved studiested Bergen: 2012: 41,6%, 2013: 41,4%
 - NLA Høgskolen rapporterer som en samlet institusjon for 2014, og det blir ikke skilt mellom studiestedene i DBH. Det samlede tallet førstestillinger for 2014 er 46%
 - Antall professorstillinger omregnet i hele stillinger for NLA Høgskolen: 2011: 8,9, 2012: 9,4, 2013: 9,6, 2014: 10,8. Pr. 01.01.2015: 11.5.
- Mål om økning i ekstern finansiering
 - NLA Høgskolen har hatt en økning i ekstern finansiering av FoU-prosjekt de siste åra fra 0,8 millioner kr i 2012 til 1,4 millioner i 2013. Tallene for 2014 er ikke klare.
- Mål om implementering av FoU ordning likt for alle studiesteder innen 2015.

- Førstelektorprogram ble utlyst for alle studiesteder og i dag er det innvilget plasser i førstelektorprogrammet for tre av fire studiesteder.
- Et system for FoU-tid ble utarbeidet for gjennomføring fra høsten 2014 i Sandviken og på Breistein som gir 20% tid til forskning og utviklingsarbeid for høyskolelektorer, 33% forskningstid for førstestillinger, og 42% forskningstid for professor eller dosent. Systemet skal innføres trinnvis på studiestedene Staffeldtsgate og Gimlekollen i løp av de to påfølgende år.
- Det er lagt planer for innføring av felles tildeling av incentivmidler (innfasing for studiestedene Staffeldtsgate og Gimlekollen) – implementeres fra 1/1 2014
- Det er lagt planer for innføring av felles ordning til publiseringsstøtte – implementeres fra 1/1-2014

Det er lagt planer for innføring av felles ordning for incentivtilskudd for publiseringspoeng – implementeres fra 1/1-2014 (1/1-2015 ved studiested Gimlekollen).

Sektormål 3: Samfunnskontakt

Nasjonale parametre

Andel inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) utenom forskningsfinansiering fra EU og NFR

Som privat høgskole er det ikke naturlig å rapportere på dette punktet i form av tall da vi har en rekke aktiviteter som ikke er fullfinansiert fra staten. NLA Høgskolen startet høsten 2014 et samarbeid med Uganda Christian University (UCU) om opprettelse av mastergrad i Journalism and Media Studies ved UCU. Fagmiljøene på journalistikk og mediefag og interkulturelle studier ved NLA Høgskolen for undervisningsoppdrag i Uganda, og personalet reiser dit i fireukersperioder. Prosjektet inkluderer forskningssamarbeid og installering av medieutstyr ved UCU. Prosjektet er finansiert av det nye Norhed-programmet til Norad, og har en budsjetttramme på 12,8 millioner kroner fra oktober 2013 til juni 2018.

Samarbeid med samfunns- og arbeidsliv

Det ble i 2014 søkt statlige midler til en rekke prosjekter både alene og i samarbeid med andre høgskoler. Avdelingen for EVU-arbeid ble mot slutten av året styrket gjennom ansettelse av avdelingsleder. Dette skal legge grunnlaget for en mer aktiv profilering i etablering av nye samarbeid framover.

Noen initiativer og aktiviteter i 2014:

- Vårt engasjement i den en statlige satsingen på etter- og videreutdanning, *Kompetanse for kvalitet*, er videreført i samarbeid med Region Vest. Nye tilbud er lyst ut og gamle er blitt fornyet. Gjennom kurs- og oppdragsvirksomhet har NLA regelmessig kontakt med kursregioner (i Hordaland og ellers), med enkeltkommuner (i Hordaland og ellers) og med kristne friskoler rundt om i landet. *Arbeidsplassbasert barnehagelærerutdanning* gir direkte kontakt med en rekke barnehager i Bergen og Hordaland, og også eierne av disse. De gode relasjonene til skoler og barnehager gjennom praksis i lærerutdanningene, og veletablerte møtepunkt knyttet til dette,

videreutvikles. *Tilleggsutdanning i barnehagepedagogikk* ble tildelt midler fra Udir i 2014. *Ledelse i skolen* har også i 2014 vært gjennomført i godt samarbeid med Høgskolen i Sogn og Fjordane.

- NLA har i tillegg til lærerutdanningene et utstrakt nettverkssamarbeid med de aktuelle praksisfeltene relatert til studietilbudene innenfor musikk (Oslo / Bergen), journalistikk / kommunikasjon og medier (Kristiansand) og interkulturelle studier (Bergen / Kristiansand).
- NLA har teologi- og kristendomsfaglige tilbud ved alle tre studiestedene, med en bred kontaktflate inn mot Den norske kirke (på ulike nivå) og andre organisasjoner og kirkesamfunn i Norge. *Vandring gjennom Bibelen for barn og Gudsrikeleiken* er to kursopplegg som har økende etterspørsel.
- Mot slutten av 2014 ble det startet et offensivt kontaktarbeid med tanke på å gjøre NLA Høgskolen med sin unike bredde av fag til en sterkere og mer aktuell samarbeidsinstitusjon både blant høgskolens eiere og den øvrige sivilsamfunnssektoren.

Fleksibel utdanning

Det vises til Virksomhetsområde 1.

Resultat i lys av egne mål for 2014

NLA Høgskolen meldte for 2013 at vi som fusjonert høgskole i all hovedsak videreførte den virksomhet innenfor formidlings- og samfunnskontaktfeltet som ble utført ved de tre forhenværende høgskolene, henholdsvis i Bergen, Oslo og Kristiansand. Dette er nok også dekkende for 2014. En sentral EVU-avdeling er imidlertid under oppbygging, og bemanning er styrket i 2014 med planlagt videre opptrapping i 2015. At antall oppdrag og dermed antall undervisningstimer og kursdeltakere for etterutdanning, kurs og oppdrag har gått noe ned fra 2013 til 2014 må sees i lys av denne strategiske satsingen framover. Vi har i 2014 levert tre anbud til Udir og fått tilslag på alle.

Det er særlig grunn til å fremheve følgende aktiviteter innenfor dette virksomhetsområdet ved NLA Høgskolen i 2014:

- Videreføring av videreutdanning, etterutdanning og kursvirksomhet ved alle tre studiestedene, og da fortrinnsvis i Bergen (se nedenfor). Opptrappingsplan gjennom ansettelse av to nye stillinger innen feltet 2014 og 2015.
- Videreføring av oppdragsvirksomhet i Kristiansand («Mediehøgskolens Kurs- og Kompetansesenter / MKK»), med Norhed-samarbeid med Uganda Christian University som nytt prosjekt.
- Videreføring av tidsskriftet *Theofilos* som kombinert vitenskapelig / populærvitenskapelig formidling.
- Videreføring av randsonevirksomheten Damaris Norge som FoU-arena, praksisarena og formidlingsarena.

Resultatene for etter- og videreutdanning/kurs og oppdrag i samsvar med målsetningen for treårsperioden 2014-16 har i 2014 vært slik:

NLA Høgskolen skal fremstå som en aktiv og profesjonell aktør på kurs- og oppdragsområdet og skal derfor:

- gjennomføre kurs og oppdrag med fagmiljøer fra alle fire studiesteder
- gjennomføre prosjekt for å nå inn til relevante målgrupper innen det offentlige/private markedet med NLA Høgskolens kompetanse

Vi er på plass med kurs og oppdrag fra alle studiesteder. Typen oppdrag og mengden oppdrag er imidlertid svært ulik. Vi er i stor grad med i prosjekter fra Udir, særlig i satsingen Kompetanse for kvalitet. Vi er i liten grad inne i det private markedet. Vi er en aktør å regne med i tredje sektor, sivilsamfunnet, uten at potensialet i dette er blitt utfordret.

NLA Høgskolen skal ha en effektiv stab og en hensiktsmessig struktur for kurs- og oppdragsvirksomheten og skal derfor:

- øke staben på etterutdannings- og oppdragsområdet
- videreutvikle strukturen i organisasjonen innen dette arbeidsområdet

Fra 1. november ble det ansatt ny leder for etter- og videreutdanning/kurs og oppdrag. Strukturelt er det ikke skjedd noe ut over dette i 2014.

Sektormål 4: Ressursforvaltning

Nasjonale styringsparameter

Langsiktig økonomisk planlegging

Etter fusjoner har det fra 01.01.2013 vært fokus på overgang fra tre budsjett og regnskap til ett felles budsjett og regnskap med gode strukturer for budsjettansvar og rapportering. Dette har vært en krevende prosess, og det er fortsatt et potensiale for forbedringer, noe som vi fortløpende arbeider med. Herunder kommer også den langsiktige økonomiske planleggingen i forhold til institusjonens mål og strategier.

Styret for NLA lagt føringer for styrking av egenkapitalen gjennom årlige overskudd for at institusjonen kan ha store nok økonomiske muskler til strategisk satsing og økonomisk handlingsrom. Målet er å bygge egenkapitalen til 20 mill. kroner innen 2020. Overskuddet for 2013 lå over det styret har som målsetting. 2014 har vært mer krevende, og det har ført til strammere budsjettkrav i 2015. Samtidig er det ikke å legge skjul på at de private høgskolene er underfinansiert i forhold til statlige høgskoler. Noe som gir mindre økonomisk handlingsrom for strategiske satsninger.

Vi er for tiden inne i en periode hvor vi vurderer hvilke studier høgskolen skal satse på fremover, for å kunne gi handlingsrom for de strategiske satsningsområdene som er lagt i høgskolens planer for de kommende årene. Vi arbeider videre med prosedyrer for budsjett, regnskap og økonomidata som kan belyse den langsiktige økonomiske planleggingen.

Ansatte

NLA Høgskolen hadde pr 01.10.14 184,5 stillinger fordelt på ulike stillingskoder som følger av tabellen under. Tre stipendiater hadde intern finansiering. NLA Høgskolen fusjonerte 01.01.2013 og tallene før 2013 er bare tall fra Bergen før fusjonen, mens tallene for 2013 og 2014 viser totalt antall ansatte

etter fusjonen. Det er derfor bare tallene for 2013 og 2014 som er sammenlignbare for den fusjonerte NLA Høgskolen.

Stillingskode ↑	2010		2011		2012		2013		2014	
	Total t	Kvinner %	Total t	Kvinner %	Total t	Kvinner %	Total t	Kvinner %	Total t	Kvinner %
Administrasjonssjef	1,0	100,0	-	-	-	-	1,0	-	1,0	-
Amanuensis	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-
Avdelingsleder	-	-	-	-	-	-	2,0	50,0	1,8	57,1
Avdelingsleder	7,5	66,7	7,8	70,5	8,0	62,5	8,0	50,0	9,0	44,4
Bibliotekar	3,0	100,0	4,7	85,1	3,0	66,7	3,0	66,7	4,5	66,7
Dekan	-	-	2,3	22,2	1,8	-	2,3	-	2,1	28,6
Direktør	-	-	1,0	100,0	1,0	100,0	-	-	-	-
Dosent	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	100,0
Driftsleder	1,0	-	1,0	-	1,0	-	-	-	-	-
Driftsoperator	1,0	-	3,0	-	2,8	-	2,8	-	2,8	-
Førsteamanuensis	19,3	36,3	18,7	34,3	19,7	31,4	26,1	31,3	28,6	34,3
Førstefullmektig	1,0	100,0	1,0	100,0	1,0	100,0	1,0	100,0	-	-
Førstekonsulent	9,8	69,4	12,9	68,9	13,0	66,2	21,1	78,7	20,5	80,5
Førstelektor	10,2	39,2	9,0	38,9	10,0	45,0	13,9	45,3	14,6	29,6
Hovedbibliotekar	1,0	100,0	-	-	2,0	100,0	1,0	100,0	1,0	100,0
Høgskolelektor	43,5	54,4	46,3	60,6	47,6	63,4	57,5	58,1	61,0	57,4
Høgskolelærer	4,0	75,0	2,7	7,4	1,9	21,1	6,0	33,6	3,8	10,5
Ingeniør	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	-
Konsulent	4,6	21,7	3,0	33,3	2,0	-	2,0	-	2,0	-
Professor	5,8	13,0	5,2	9,6	7,8	25,8	8,7	18,3	10,3	19,4
Professor II	0,2	-	1,6	25,8	0,6	66,7	0,8	50,0	0,5	40,0
Rektor	0,5	-	0,8	-	0,8	-	0,8	-	0,8	-
Renholdsbetjent	2,7	100,0	2,2	100,0	2,2	100,0	3,2	100,0	2,7	100,0
Rådgiver	0,5	100,0	2,4	25,0	1,5	31,0	1,4	28,6	1,4	27,0
Sekretær	2,6	100,0	2,8	100,0	2,8	100,0	3,3	100,0	2,8	100,0
Seniorkonsulent	2,0	100,0	2,0	100,0	2,0	100,0	4,8	79,2	6,4	90,6
Sokneprest	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	-
Spesialprest	0,5	-	1,0	-	1,0	-	-	-	-	-
Stipendiat	6,8	58,8	5,0	40,0	3,0	33,3	4,0	25,0	2,0	-
Studieleder	1,0	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	-
Sum	130,5	52,9	137,3	51,4	137,4	52,3	178,6	50,0	184,5	49,1

Tabell 5: Ansatte pr. 01.10.2014. Kilde: DBH

Andel kvinner i dosent og professorstillinger - likestilling

NLA Høgskolen har de siste årene hatt nesten lik andel kvinner og menn ansatt. Når vi ser på fordelingene innenfor de ulike stillingene varierer dette. Andelen kvinner med dosent- eller professorkompetanse er 18,3 og med førstekompetanse er den 14,6. Det er flere kvinner som har levert eller skal levere både førstelektorsøknad og doktoravhandling, så da blir andelen kvinner noe større. I mellomlederstillinger er andelen kvinner 50% og i ledergruppen er den på ca 40%. NLA Høgskolen trenger også å ha fokus på mangfoldet i forhold til ansatte. Vi har i dag ikke ansatte fra ikke vestlige land vi har få med nedsatt funksjonsevne. Målsettingen for det neste året er å ferdigstille handlingsplan for likestilling og mangfold slik at vi sikrer at dette er områder som vil ha fokus.

Andel midlertidig ansatte

<i>Saksbehandler og utrederstillinger</i>	<i>2,8</i>
<i>Støttestillinger til undervisning, forskning og formidling</i>	<i>2,5</i>
<i>Undervisnings- og forskerstillinger</i>	<i>18,4</i>

Tabell 6: Midlertidig ansatte og vikarer

Midlertidige stillinger inkludert vikariat utgjør totalt 18,4 stillinger. Dette utgjør 12,5 % av den totale stillingsmasse ved høgskolen. De midlertidige stillingene utgjør et omfang tilsvarende 7 stillinger som er 3,8% av den totale stillingsmasse. Dette er knyttet til tidsavgrensede prosjekt og lignende.

Robuste fagmiljø

En vesentlig intensjon med fusjonene har vært å etablere sterkere fagmiljø. Høgskolen har i dag stor faglig bredde i forhold til studenttallet, og NLA 2020 slår fast at denne ikke skal økes. Ekspansjon skal skje gjennom opptrapping av eksisterende fagmiljø og utdanninger, for eksempel ved etablering av eksisterende utdanninger på flere studiested og konsentrasjon av forskningsinnsatsen. Dette vil gi robuste fagmiljø. Dette arbeidet er godt i gang, og vi ser allerede frukter av dette i revisjon av studiene og også gjennom etablering av forskergrupper. Det vises ellers til rapportens Sektormål 2 der det er gjort rede for opptrapping i aktivitet for heving av kompetanse. Framover vil særlig forberedelse av 5-årig grunnskolelærerutdanning kreve konsolidering og videre oppbygging av fagmiljøene for å møte de nye kravene.

Egne parametre

Fusjon

NLA Høgskolen er i stor grad fortsatt preget av å være i en fusjonsperiode. Dette gjelder på alle plan i organisasjonen. I 2014 har vi særlig vært opptatt av å få på plass felles rutiner og ordninger på tvers av studiestedene- Dette gjelder blant annet

- gode rutiner for økonomisk styring og budsjettansvar
- felles beredskapsplaner
- prosess knyttet til felles profil- og verdidokument
- forskergrupper på tvers av studiestedene
- avtale med studentdemokratiet på tvers av studiestedene
- prosess for en vurdering av studietilbud
- planleggingsverktøy for emneplanlegging og godkjenning, samt ressurser knyttet til emner og studier
- felles elektronisksaks- og arkivsystem

I 2014 vil vi gjennomføre en evalueringsrunde av organisasjonsplanen for den fusjonerte høgskolen.

Økonomi og regnskap

Styret for NLA har på lengere sikt lagt en plan for en oppbygging av egenkapitalen mot 20 mill kroner innen 2020. Resultatet for 2013 kom ut med et overskudd i overkant av styrets målsetting. Det foreløpige resultatet for 2014 ligger i underkant av styrets målsetting. Noe som har medført et skjerpet krav til budsjettet for 2015.

Det er gjort et betydelig arbeid for å sikre god kostnadsstyring i den fusjonerte høgskolen. Ny kontoplan og regnskapsstruktur er etablert, med et tydeligere ansvar lagt på medlemmene i ledergruppa for sine områder. Det arbeides med å forbedre rutinene for budsjettkontroll og rapportering. Det er gjort et arbeid for å opprettholde innsamlingsnivået på tross av at flere givere tidligere har gitt til flere av de fusjonerte høgskolene. Videre er det hentet inn en del sponsormidler knyttet til konkrete prosjekt.

Eiendommer

NLA Høgskolen har som mål at virksomheten skal skje i tidsmessige og egnede lokaliteter. Dette skjer gjennom kontinuerlig vedlikehold av våre lokaliteter. I forhold til planene som gjaldt for 2014, kan følgende rapporteres:

- Arbeidet med ombygging av dramarom og festsal/auditorium ved studiested Breistein er sluttført.
- Biblioteket ved studiested Staffeldtsgate i Oslo, er kommet på plass.
- Ellers er det lagt ny takpapp på hovedbygning ved studiested Sandviken i Bergen.
- I Sandviken er det ellers foretatt en mindre ombygging for å få noe mer kontorplass og rom for undervisning.

Mellomværende høgskole, eiendomsselskap, eiere

Ved studiestedene Sandviken og Breistein i Bergen, står egne eiendomsselskap som eiere av bygningsmassen. Leienivået ved begge studiestedene ligger lavere enn markedsnivå.

Bygningsmassen ved studiestedene i Kristiansand og i Oslo eies av eiere som også er medeiere i NLA Høgskolen AS. Leienivået ligger også for disse to studiestedene under vanlig markedsleie.

Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK)

NLA 2020 slår fast:

1.3.2 NLA Høgskolen skal i UH-sektoren være en aktiv, raus og nyskapende samarbeidspart.

Fra treårsplan 2015-17 siteres:

Prorektor for utdanning legger høsten 2015 fram oversikt over høgskolens utdanningssamarbeid med resten av UH-sektoren og vurdering av eventuelle endringer og nysatsinger på dette området i lys av strukturendringer i sektoren.

Vårt største bidrag til *konsentrasjon* er gjennomføring av to fusjoner de siste årene. Dette er formelt gjennomført, men reelt sett er det et kontinuerlig arbeid i gang for å realisere det potensialet som ligger i fusjonene slik det går fram flere steder i denne rapporten.

Arbeidsdeling er mest synlig i regionsamarbeidet i lærerutdanningene der det er et tett samarbeid både på dekaninivå og studieledernivå. Vi viser her til tidligere rapportering, senest for barnehagelærerutdanningen i *Rapport og plan 2013-14*. For grunnskolelærerutdanningen har vi samarbeid med Høgskolen i Bergen om studietilbud, og i samarbeid med Høgskolen i Sogn og Fjordane har vi i dag tre deltidsutdanninger og har lyst ut oppstart av en fjerde fra høsten 2015. I den nye barnehagelærerutdanningen var det i 2014 kontinuerlig arbeid med koordinering av

kommende fordypningsenheter og mastertilbud. Også innen *teologi* har vi god kontakt med andre utdanningsinstitusjoner, og her skjer det reelt sett en uformell arbeidsdeling.

Samarbeid skjer på et bredere område enn det som er nevnt over. Som det framgår av sitatet over fra treårsplanen, skal dette arbeidet inn i mer systematiske former, og det er forventning om at alle deler av høgskolen skal ha aktive samarbeidsrelasjoner med andre deler av sektoren.

Vi er fortsatt åpen for nye fusjoner som kan bidra til å styrke eksisterende studietilbud og fagmiljø.

Midler tildelt i supplerende tildelingsbrev

Viser til **Supplerende tildelingsbrev – statsbudsjettet 2014 – kap. 281 post 70 – styrking av kapasitet i UH-sektorens etter- og videreutdanningstilbud for lærere, prosjekt 81404**

der NLA Høgskolen har fått kr 1 mill. til styrking av kapasitet i NLA Høgskolens etter- og videreutdanningstilbud for lærere. Regnskap og rapport for bruk av midlene skal inkluderes i *Årsrapport* (2014-2015)

Midlene skal bidra til en generell styrking av NLA Høgskolens kapasitet til å gi etter- og videreutdanning for lærere, og der med et særlig fokus på satsingen «ungdomstrinn i utvikling». NLA Høgskolen er blitt en relativt tung aktør innen etter- og videreutdanning av lærere. Dette har utviklet seg gradvis ved å nytte den kapasiteten som ligger i de ulike fagseksjonene, ofte da med tilbud om «rene fag» som videreutdanning. Ved den nye «ungdomstrinn i utvikling» er det snakk om et tverrfaglig samarbeid mellom pedagogikk, norsk og matematikk. Samarbeid som NLA Høgskolen har lang erfaring med innenfor Barnehagelærerutdanningen, men mindre innen GLU. Dette medfører at lærerne må få avsatt tid både til egen oppdatering på tverrfaglig samarbeid og tid til planlegging og å samsnakkes. Videre krever denne økte satsingen en styrking av det administrative området og da særlig inn mot studieadministrasjonen og inn mot vårt lokale godkjenningsorgan for studieplaner – LOKUT.

NLA Høgskolen startet denne styrkingen allerede i 2012 da vi fikk en egen programansvarlig for videreutdanningene som også fikk ansvar for den første puljen for «ungdomstrinn i utvikling» som startet høsten 2013. Den høsten styrket vi studieadministrasjonen med en stilling. LOKUT fikk så styrket sin bemanning med 50% stilling høsten 2014 og fra 01.10.14 ble det tilsatt leder for etter- og videreutdanning. Fra høsten 2014 er programansvaret for videreutdanningene lagt til programansvarlig for GLU som har fått styrket sin administrative ressurs. Til sist er det tilsatt i en nyopprettet stilling som rådgiver for videreutdanning som tiltrer 01.04.15.

Ut fra det som er rapportert over, mener vi at midlene har blitt og vil bli brukt i samsvar med forutsetningen i tilskuddsbrevet.

Når det gjelder måloppnåelse så viser vi til U.dir. sin deltakerundersøkelse for 2014. NLA Høgskolen skårer her høyere enn gjennomsnittet på nær samtlige av kvalitetsindikatorene. Når det videre gjelder antall skoler vi har ansvar for i «ungdomstrinn i utvikling» - 9 i pulje 1, 9 i pulje 2 og 10 i pulje 3 – og antall studenter innen videreutdanningen så mener vi det er innenfor det NLA Høgskolen har kapasitet til for tiden.

Viser til **Supplerende tildelingsbrev - revidert nasjonalbudsjett 2014 - kap. 260 post 70** av 10.07.14 der NLA Høgskolen har fått kr 130 000,- til å styrke studiekvaliteten i utdanningene.

Regnskap og rapport for bruk av midlene skal inkluderes i *Årsrapport* (2014-2015):

NLA Høgskolen arbeider fortsatt med å samordne studieporteføljen etter fusjonene. Dette er viktig for at studentene skal få et likeverdig tilbud knyttet til ulike emner uansett studiested. Dette går både på mengde undervisning knyttet til emnene, men også på kvalitetssikring av pensum og arbeidskrav. Videre at de som underviser har den kompetanse som gradsnivået tilsier.

NLA Høgskolen arbeider derfor med å implementere et nytt dataprogram - Emweb – som bl.a. skal imøtekomme de nevnte oppgaver og bruker av de tildelte midler til dette.

Programmet leveres av Norweb AS og i 2014 har vi fakturert kr 169 200,- for å kjøpe inn og få opplæring i programmet. Vi vil videre i 2015 bruke midlene til å dekke kostnader med å legge inn data og prøvekjøre program for program ved Høgskolen.

Viser til **Supplerende tildelingsbrev - revidert nasjonalbudsjett 2014 - kap. 260.70 – økning langsiktig strategisk ramme** av 11.07.14 der NLA Høgskolen har fått kr 2 mill. for å øke den langsiktige strategiske rammen til høyskolen. Regnskap og rapport for bruk av midlene skal inkluderes i *Årsrapport* (2014-2015).

Dette er midler som ble fratatt daværende Mediehøgskolen Gimlekollen i budsjettet i 2006. Siden har en gjentatte ganger søkt om å få disse midlene tilbakeført, noe som lyktes ved KU-komiteens behandling av revidert nasjonalbudsjett 2014. Midlene går nå inn i det samlede budsjettet for den fusjonerte NLA Høgskolen.

Ved at pengene blir tilført den langsiktige strategiske rammen vil de bidra til en generell heving av rammen og gi oss et større handlingsrom. Samtidig har vi et blikk mot at disse midlene nå kan styrke rammene for programmene ved studiestedet på Gimlekollen. Disse har over år vært for lave, noe som har medført underskudd i driften.

I 2014 har vi startet en samordning av lønns- og arbeidsvilkår mellom de fusjonerte høyskolene. Dette gjelder både forskningstid, lønsplassering og undervisningsfaktorer der både Gimlekollen og Staffeldtsgate skal oppjusteres til samme nivå som NLA i Bergen. Denne oppjusteringen fortsetter i 2015 og skal være slutført i vårsemesteret 2016.

IV. Styring og kontroll av virksomheten

Overordnet vurdering

NLA Høgskolen driver sin virksomhet og kontrollen av denne ut fra det som er vanlig innen høyere utdanning. Fastsetting av mål skjer gjennom interne åpne prosesser og resultatene i form av studiepoengsproduksjon, studentgjennomstrømning, antall tilsatte pr. student m.v. blir rapportert og vurdert både av eksterne og interne organ. Styret blir jevnlig informert og sakliste/referat lagt ut internt og eksternt. Dermed kan en kontrollere bruken av disponible ressurser på et overordnet nivå.

Det pågår et arbeid med å vurdere og effektivisere ressursbruken på program og emnenivå. Dette arbeidet sikter mot at vi tidlig i 2015 får på plass gode verktøy (Emweb) for økonomisk analyse og langsiktig simulering av studietilbud, rekruttering, bemanningsbehov og økonomi.

Videre arbeides det med å samordne regelverk etter siste fusjon. Her er følgende planer vedtatt i 2014:

- Handlingsplan mot seksuell trakassering
- Sikkerhetspolicy NLA Høgskolen
- NOKUTs godkjenning av system for kvalitetssikring av utdanningen ved NLA Høgskolen
- Personalhåndbok for NLA Høgskolen
- Reglement for handsaming av personalopplysningar i forskingsundersøkingar
- Beredskapsplan for NLA Høgskolen

Under arbeid:

- Retningslinjer for forebygging og håndtering av konflikter mellom ansatte ved NLA Høgskolen
- Reglement for utvalg for forskningsetikk ved NLA Høgskolen
- Reglement for behandling av enkeltsaker knyttet til vitenskapelig uredelighet

Når det gjelder HMS arbeidet, så er NLA Høgskolen IA bedrift med de krav og rettigheter som følger av det. Vi er tilknyttet bedriftshelsetjenester gjennom Alfahelse AS. De deltar i arbeidsmiljøutvalget som legger opp til vernerunder og elles undersøkelser knyttet til fysisk og psykososialt miljø. Vi har i 2014 tatt i bruk et dataprogram – hr-ressurs – som sikrer kvalitet i oppfølging av personalet innenfor HR området.

Internkontrollen følges opp gjennom et tett samarbeid om de pålegg og ordninger som revisor foreskriver institusjonen og som departementet forutsetter at revisor kontrollerer.

NLA Høgskolen fikk i 2013 en avklaring om overgang fra fondsbasert til ikke-fondsbasert premieoppfølging i Statens pensjonskasse (SPK). Dette medfører at vi fra 2014 er kommet over i en mer forutsigbar beregning av pensjonsinnbetalingene til SPK. Det gjør at institusjonen har bedre kontroll på denne utgiftsposten både i budsjett og regnskap.

Vi arbeider intenst med organiseringen av økonomistyringen. Dette har vist seg å være krevende når tre ulike institusjoner fusjonerer og skal samordne regnskap og budsjett. Felles kontoplan er på plass, men det gjenstår enda et arbeid med å plassere budsjettansvar på de ulike ledernivå innen organisasjonsplanen. Vi venter at dette arbeidet er fullført i 2015.

Samfunnssikkerhet og beredskap

Den nyfusjonerte NLA Høgskolen har i 2014 arbeidet for å samkjøre beredskapsplanene for høgskolen både som helhet og for de fire studiestedene (Sandviken og Breistein i Bergen, Staffeldtsgate i Oslo og Gimlekollen i Kristiansand). For så raskt som mulig å få på plass en felles beredskapsplan, fant vi det riktig å lage en plan med utgangspunkt i de ulike studiestedenes tidligere planer uten at den er basert på gjennomførte ROS-analyser. Vi har hatt inne ekspertise som har rådet oss til å vedta en slik plan på kort sikt for å ha en operativ plan på plass, for så i etterkant arbeide med å profesjonalisere planen.

Vi tar derfor sikte på å gjennomføre ROS-analyser med påfølgende kriseøvelse i løpet av 2015. På denne bakgrunnen vil vi så foreta en revisjon og profesjonalisering av beredskapsplanen. Det samme gjelder egne beredskapsplaner for studieturer.

Når det gjelder styringssystem for informasjonssikkerhet, er dette innført ved NLA Høgskolen, og alle ansatte må signere på en sikkerhetserklæring før de kan få tilgang til vårt datasystem med ulike software og tilganger.

V. Vurdering av framtidsutsikter

På de neste sider følger dokument vedlagt i denne rekkefølge:

- Budsjet 2015
- Utdanningskapasitet fra høsten 2015
- NLA 2020 med treårsplan for perioden 2015-17

Først følger her noen kommentarer til disse dokumentene.

NLA 2020 med treårsplan for perioden 2015-17

NLA Høgskolen har utarbeidd planer for utvikling av institusjonen frem til 2020 som er videre konkretisert i en rullerende treårsplan som oppjusteres fra år til år.

Overordnet risikovurdering

Internt er det et større faglig arbeid i gang med å styrke grenseflatene mellom utdanningene, og å spisse tilbudet gjennom sammenslåing av nærliggende studietilbud. Vi vil i 2015 få på plass gode verktøy for økonomisk analyse og langsiktig simulering av studietilbud, rekruttering, bemanningsbehov og økonomi. Begge disse tiltakene er viktige for å kunne utvikle et bærekraftig studietilbud.

Både økonomisk og faglig er vi avhengig av god og stabil studentrekruttering til programmene. Her vil vi møte en særlig utfordring når karakterkravene for grunnskolelærerutdanningene heves. Vi søker møte dette gjennom vekt på kvalitet, økt informasjon og tilbud om deltidsutdanning på flere geografiske studiesteder.

Vi er avhengig av tilfang av høy kompetanse for å få godkjent grunnskolelærerutdanningene, drifte masterløpene og skape grunnlag for søknad om PhD grad. Det er bl.a. lyst ut fire stipendiatstillinger der vi trenger av kvalifiserte søkere.

Institusjonen må bygge opp en større egenkapital. Dette er krevende i en slik omstillingsfase som høyere utdanning nå er inne i. Vi må derfor både ha interne ressursdisponeringer som sikrer dette og samtidig arbeide politisk for økte tilskudd til private høyskoler.

Budsjett 2015

Overordnede prioriteringer

De overordnede prioriteringene i Budsjett 2015 vises gjennom økte personalkostnader. Vi setter i gang to nye mastertilbud fra høsten 2015, ny arbeidsplassbasert barnehageutdanning og deltids grunnskolelærerutdanning, styrker Info/Internasjonalisering, IT og mer personalressurser knyttet til ungdomstrinnssatsingen gjennom Udir. En videre oppbygging av infrastruktur og utjamning av lønnsnivå som følge av fusjonen ligger også inne i budsjettet.

Større investeringsprosjekter

Når det gjelder lokaler for de fire studiestedene ved NLA Høgskolen, så må vi i første omgang vurdere lokaliseringen i Oslo. Vi er nå i Staffeldtsgate og med den økningen i studenttallet vi forventer der så vil vi trenge større arealer. Det kan skje ved å få leie større areal der vi er, men vi har satt i gang en utredning for å vurdere om vi på sikt vil være bedre tjent med å finne en annen løsning. Dette må avklares innen utgangen av 2016. Når det gjelder studiestedene i Bergen, så er det mulig å utvide på Breistein, men vi holder varm muligheten for å finne en egnet løsning for å samlokalisere nærmere Bergen sentrum.

Utdanningskapasitet

Viser til vedlagt skjema der det er angitt at vi kan øke antall studieplasser med 60 fra opptaket høsten 2015. I tillegg har vi i «Søknad om statstilskudd» søkt om studieplasser for de to nye masterprogrammene; Intercultural Studies og Global Journalistikk med opptak av 15 på hvert. Når det gjelder Arbeidsplassbasert barnehagelærerutdanning så har vi en permanent tildeling for kullet som startet høsten 2013 og en separat tildeling for kullet som startet høsten 2014. Her søker vi om tildeling for å ta opp et nytt kulle høsten 2015 med 25 studieplasser.

Budsjett for 2015

NLA Høgskolen	Budsjett		Regnskap	
	2015	2014	2014	2013
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	150 680	138 537	138 764	129 813
Salgsinntekter	1 475	2 560	2 267	17 499
Andre driftsinntekter	43 873	41 964	39 915	25 662
Sum driftsinntekter	196 028	183 061	180 946	172 974
Driftskostnader				
Varekostnad	470	540	533	545
Lønn og andre pers.kostn.	133 517	123 919	125 153	112 302
Avskrivninger	2 200	1 640	1 397	1 213
Nedskrivninger				
Andre driftskostnader	56 814	53 630	55 071	56 954
Sum driftskostnader	193 001	179 729	182 154	171 014
Ordinært resultat	3 027	3 332	-1 208	1 960
Finnansinnt. og -kostnader				
Finansinntekter	802	803	813	818
Finanskostnader	110	135	104	126
Resultat av finansposter	692	668	709	692
Resultat før skatt	3 719	4 000	-499	2 652
Skattekostnad	0	0	0	0
Årsresultat	3 719	4 000	-499	2 652

Utdanningskapasitet 2015

Utdanningsinstitusjon: NLA Høgskolen								
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,								
Svar spørsmål 1: 60								
2. Hvilke begrensede faktorer står institusjonen særlig overfor som hindrer vekst (kan spesifiseres på utdanningsprogram ved behov), men innenfor dagens øvrige rammebetingelser og infrastruktur?								
Svar spørsmål 2: Ingen vesentlige med tanke på økning som skissert.								
3. Er det særskilte studieprogram som institusjonen ønsker å prioritere spesielt av strategiske årsaker eller for å rendyrke en faglig profil?								
Svar spørsmål 3: Lærerutdanning, Økonomi og administrasjon og journalstikk.								
4. Er det særskilte studieprogrammer som institusjonen ønsker å bygge ned eller avvikle av samme årsaker?								
Svar spørsmål 4: Program samordnes etter fusjon. Det kan endre struktur, men ikke nedgang i studenttall.								
Utdanningsområder	Utdanninger	Opptak høst 2014 (antall studieplasser)	Planlagt opptak høst 2015 (antall studieplasser)	Muligheter for økning i opptakskapasitet høst 2015?				
Lærerutdanning	Samlet	0	0	0				
	hvorav:							
	Integrert femårig lærerutdanning	0	0	0				
	Grunnskolelærer - steg 1-7	40	40	20				
	Grunnskolelærer - steg 5-10	70	70	15				
	Praktisk-pedagogisk utdanning	0	0	0				
	Treårig faglærerutdanning	0	0	0				
	Førskolelærerutdanning	77	77	0				
	Yrkefaglærerutdanning	0	0	0				
	Toårig masterutdanning	10	10	5				
	Ettårig barnehagepedagogikk	0	0	0				
	(spesifiser studietilbud ved behov)							
Andre fag	Samlet	0	0	0				
hvorav:	Bachelor i Økonomi og administrasjon	50	60	20				

NLA Høgskolen fram mot 2020 med treårsplan for 2015-2017

Hovedområde 1 – Utdanning

1.1 Studietilbud

1.1.1 NLA Høgskolen skal videreutvikle dagens studietilbud.

2015–2017

- Studietilbudet skal være kjennetegnet av at hvert emne inngår i en tydelig, relevant og profilert helhet og er knyttet til et relativt robust fagmiljø.
- Studietilbudet skal ha indre og ytre relevans ved at det både er i pakt med vårt formål og møter samfunnets behov. Vi vil gjennom profilering av vår egenart framstå som et innovativt alternativ.
- Studietilbud skal i større grad enn nå etableres parallelt på flere geografiske lokaliseringer med felles planverk og felles ledelse.
- Fleksibel utdanning skal bygges ut, kvalitetsheves og tilpasses vår danningstradisjon.
- Det skal i løpet av våren 2015 vurderes om studiene skal samles i færre enheter, altså en vurdering av hvilke selvstendig ledede program høgskolen skal ha fra studieåret 2015-16.
- Vi skal for hvert av disse programmene, med unntak av praktiske og estetiske program, selv vurdere å tilby minst ett masterprogram tilpasset studentgruppen.
- Vi vil i de mange prioriteringer som må gjøres, søke balanse mellom det å ta vare på og videreutvikle eksisterende studietilbud, og det å forløse nye muligheter fusjonene gir gjennom større fleksibilitet, sterkere fagmiljø, nye interessante kombinasjoner, tilgang til nettverk, mer profesjonelle støttefunksjoner og så videre.
- Hvert program skal ha knyttet til seg fagpersoner som samlet sett oppfyller NOKUTs krav til kompetanse med god margin, og som bidrar med forskning relevant for programmet.
- Hvert program skal ha bærekraftig økonomi og en studentrekruttering som muliggjør dette. Det skal senest 2015 være på plass gode verktøy for økonomisk analyse og langsiktig simulering av studietilbud, rekruttering, bemanningsbehov og økonomi.
- Vi vil være aktive over for ny regjering med tanke på å få grunnfinansiering til flere studieplasser. Det gjelder særlig programmene Hauge School of Management, nye tilbud innen master, interkulturell forståelse og etablering av grunnskolelærerutdanning i Oslo. Dette er avgjørende viktig for at vi kan ha en offensiv satsing framover.

1.2 Studiemiljø

1.2.1 NLA Høgskolen skal gi invitere studenten til et miljø med faglig kvalitet, der menneskelige relasjoner vektlegges, og der det stilles høye og relevante forventninger til studentens arbeid.

1.2.2 NLA Høgskolen skal ha møteplasser for drøfting av sammenhengen mellom fag og tro.

2015–2017

- Studiemiljøene ved de fire studiestedene Sandviken, Breistein, Gimlekollen og Staffeldtsgate skal videreutvikles og styrkes. En nærstudent har vanligvis primær tilknytning til ett av disse studiemiljøene.

- Desentralisert utdanning skal innen utgangen av 2015 gjennomtenkes ut fra NLA Høgskolens formål og profil, og ut fra de muligheter og utfordringer slik utdanning gir. Dette omfatter både utdanninger med lokalt organiserte samlinger utenfor de faste studiestedene, utdanninger organisert rundt virtuelle samlinger i kombinasjon med fysiske samlinger og utdanninger uten faste samlinger.

1.3 Samarbeid

1.3.1 NLA høgskolen skal ha god kontakt med de deler av samfunnet utdanningene har størst relevans for.

1.3.2 NLA Høgskolen skal i UH-sektoren være en aktiv, raus og nyskapende samarbeidspart.

1.3.3 NLA Høgskolen skal ha medansvar i flere internasjonale samarbeidsprosjekt innen utdanning.

2015–2017

- Hvert program skal ha etablert et fast forum der representanter for vitenskapelig personale, studenter og representanter for samfunnet en utdanner til møtes minst en gang i året for drøfting av programmets relevans. Hvert program legger i 2015 fram en oversikt over hvordan dette realiseres eller er planlagt realisert.
- Prorektor for utdanning legger høsten 2015 fram oversikt over høgskolens utdanningssamarbeid med resten av UH-sektoren og vurdering av eventuelle endringer og nysatsinger på dette området i lys av strukturendringer i sektoren.
- NLA Høgskolen skal være involvert i minimum fem internasjonale samarbeidsprosjekt innen utdanning og ha minst et samarbeidsprosjekt innenfor EU/Erasmus+.
- Alle program foretar i 2015 en gjennomgang av både studieplaner og gjennomføringen av disse med tanke på å legge bedre til rette for utveksling. Dette gjøres i nært samarbeid med leder for internasjonalisering.

1.4 Rammevilkår

1.4.1 NLA Høgskolen skal ha gode og tilpassede rammevilkår for utdanningsvirksomheten.

2015–2017

- Som grunnlag for rapport for 2014 prioriteres innsamling og analyse av data knyttet til inntak, gjennomstrømning, og studenter pr. vitenskapelige årsverk, og tilsvarende for 2015 prioriteres data knyttet til relevanskvalitet. Det iverksettes tiltak for å øke svarprosent på evalueringer.
- Nytt verktøy for ressursforvaltning og godkjenning av studie- og emneplaner (Emweb) skal implementeres og internopplæring settes i gang i 2015.
- Rammeverk for ressurstildeling skal revideres med virkning fra høst 2015. Samtidig skal omfang, innretning og organisering av administrativ støtte til de ulike utdanningsprogram vurderes.
- Det skal i løpet av 2015 utarbeides status for studietilbud som krever spesiell infrastruktur i form av bygninger og utstyr, med vurdering av eventuelle tiltak i forlengelse av dette.
- Det skal i 2015 startes et utviklingsarbeid for å etablere både infrastruktur og kompetansemiljø som kan støtte utvikling og realisering av digitalt støttede utdanninger.

Hovedområde 2 – Forskning og utviklingsarbeid

2.1 NLA Høgskolen skal ha høy faglig kompetanse på høgskolens fagområder.

- 2.1.1 NLA Høgskolen skal videreutvikle egen forskningskapasitet.
- 2.1.2 NLA Høgskolen skal arbeide for godt internt samarbeid mellom NLA-forskere.
- 2.1.3 NLA Høgskolen skal arbeide for konstruktive faglige og tverrfaglige forskergrupper.
- 2.1.4 NLA Høgskolen skal gjennom forsknings- og utviklingsarbeid løfte kompetansenivået ved institusjonen.
- 2.1.5 NLA Høgskolen skal som helhet ha minst 50 % førstekompetanse i undervisnings- og forskningsstillinger.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- som helhet ha minst 50 % førstekompetanse i undervisnings- og forskningsstillinger
- ha som målsetting at hvert enkelt bachelorprogram har minst 30 % førstekompetanse
- ha som målsetting at hvert enkelt masterprogram har minst 60 % førstekompetanse
- utvide førstelektorprogrammet med to plasser (totalt ti plasser)
- ha som målsetting at minst 10,5 årsverk har tittelen professor eller dosent
- ha minst 12 personer i hovedstilling som professor eller dosent
- ha som målsetting at prorektor for FoU årlig disponerer seks semester til strategisk tildeling av FoU-tid
- ha seks stipendiater i PhD-program, hvorav fire er statlig finansiert og to er internt finansiert

2.2 NLA Høgskolen skal utvikle et doktorgradsprogram.

- 2.2.1 NLA Høgskolen skal opprette et doktorgradsprogram innenfor et sentralt område for institusjonen.
- 2.2.2 NLA Høgskolen skal innenfor dette fagområdet være nasjonalt ledende og en viktig internasjonal aktør.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- ha etablert et doktorgradsprogram innenfor pedagogikk.

2.3 NLA Høgskolen skal drive forskning og utvikling på høyt nasjonalt og internasjonalt nivå.

- 2.3.1 NLA Høgskolen skal styrke samarbeidet med forskningsgrupper nasjonalt og internasjonalt.
- 2.3.2 NLA Høgskolen skal ha forskning på høyt internasjonalt nivå, som gjør høgskolen attraktiv som samarbeidspartner for andre forskningsmiljøer.
- 2.3.3 NLA Høgskolen skal styrke ett sentralt område for FoU-aktiviteten, samtidig som tilstrekkelig bredde sikres for å møte utfordringer i høgskolens ulike bachelor- og masterprogrammer.
- 2.3.4 NLA Høgskolen skal delta aktivt på nasjonale og internasjonale arenaer med faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- ha som målsetting at 90 % av undervisnings- og forskningsansatte er medlem av forskergruppe (internt og/eller eksternt)
- ha konkretiserte planer for samarbeid med forskningsgrupper nasjonalt og internasjonalt på sentrale forsknings- og undervisningsområder for NLA Høgskolen
- ha konkretisert hvilket sentralt område NLA Høgskolen særlig skal prioritere sin FOU-aktivitet på.

2.4 NLA Høgskolen skal spre FoU-resultater gjennom strategiske og allmenne kanaler.

- 2.4.1 NLA Høgskolen skal arbeide for økt publisering i nasjonale og internasjonale fagfellevurderte kanaler.**
- 2.4.2 NLA Høgskolen skal øke formidlingen av FoU-resultater på nasjonale og internasjonale konferanser, samt på ulike faglige og kunstneriske arenaer.**
- 2.4.3 NLA Høgskolen skal formidle FoU-resultater i det offentlige rom og være med å påvirke samfunnet på ulike arenaer.**
- 2.4.4 NLA Høgskolen skal i størst mulig grad gjøre FoU-arbeidet sitt tilgjengelig gjennom det åpne, nettbaserte arkivet NLA Brage.**

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- gradvis øke publiseringen til over 100 publikasjonspoeng i 2017
- ha som målsetting at gjennomsnittlig produksjon for de ulike stillingene skal øke til minst 0,5 publikasjonspoeng for lektor, minst 1,3 poeng for førstelektor/førsteamanuensis og minst 1,8 poeng for dosent/professor
- ha minst 24 % av publiseringene på nivå 2
- ha som målsetting at 50 % av vitenskapelig ansatte i løpet av treårsperioden skal ha publisert i NLA Brage
- ha som målsetting at alle vitenskapelig ansatte i løpet av treårsperioden har deltatt med innlegg på konferanse, artikkel i tidsskrift eller faglig/kunstnerisk utviklingsarbeid registrert i CRISTin
- ha som målsetting at alle vitenskapelig ansatte i løpet av treårsperioden er registrert med minst ett allment formidlingsbidrag i CRISTin
- delta aktivt i Forskningsdagene i Kristiansand og Bergen hvert år

2.5 NLA Høgskolen skal legge bedre til rette for FoU-arbeid.

- 2.5.1 NLA Høgskolen skal ha gode faglige og administrative støtteordninger for ansattes FoU-arbeid.**
- 2.5.2 NLA Høgskolen skal ha oversiktlige ordninger for FoU-virksomheten.**
- 2.5.3 NLA Høgskolen skal arbeide for å frigjøre tid og ressurser til FoU ved kvalitetsutvikling av virksomheten.**
- 2.5.4 NLA Høgskolen skal arbeide for å frigjøre tid og ressurser til FoU gjennom økt ekstern finansiering.**

2.5.5 NLA Høgskolen skal ha oppdaterte og velfungerende bibliotekstjenester ved alle studiestedene.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- ha innført felles FoU-ordninger for alle studiesteder
- ha tilrettelagt for mer bruk av sammenhengende forskningstid
- styrke forskningsadministrative støttefunksjoner inn mot skriving av søknad på eksterne forskningsmidler
- tilrettelegge for økt fokus og kompetanse hos det vitenskapelige personalet inn mot skriving av søknad på eksterne forskningsmidler
- ha opprettet intern database for tidligere søknader
- ha arrangert internt kurs i akademisk engelsk
- ha økt andelen av eksternt finansiert FoU til 3 millioner kroner årlig
- til enhver tid ha et FoU-prosjekt finansiert av høgskolens eierorganisasjoner

Hovedområde 3 – Samfunnskontakt: internasjonalisering, kommunikasjon og EVO

3.1 NLA Høgskolen skal ha et internasjonalt utdanningssamarbeid som bidrar til økt utdanningskvalitet og forståelse på tvers av kulturer.

3.1.1 NLA Høgskolen skal bidra til å utruste studenter og ansatte til å møte det flerkulturelle samfunnet.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- utvikle et nært samarbeid mellom internasjonal leder og programansvarlige/seksjonsledere
- opprette nye faglige/sosiale møtepunkter for norske og internasjonale studenter
- ha som målsetting at minst 30 ansatte i treårsperioden skal gjennomføre Erasmus+-utveksling og/eller delta i Erasmus+-samarbeid.

3.1.2 NLA Høgskolen skal øke antallet innreisende og utreisende studenter.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- ha økt antall innreisende studenter, slik at de utgjør minimum 2 % av den totale studentmassen
- ha økt antall utreisende studenter, slik at de utgjør minimum 2,5 % av den totale studentmassen
- ha tilstrekkelig økonomi til internasjonal markedsføring og rekruttering
- øke bemanningen på internasjonalt kontor
- sørge for at alle studenter er informert om utvekslingsmulighetene
- samarbeide med programansvarlige og studieadministrasjonen med sikte på at det kan gis konkret veiledning om utveksling
- utvide og forbedre den faglig-praktiske samlingen for utreisende studenter i samråd med fagmiljøene i interkulturelle studier

3.1.3 NLA Høgskolen skal utvide porteføljen av anerkjente internasjonale samarbeidspartnere.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- gjennomføre evaluering og vurdering av alle samarbeidsavtaler
- etablere og følge opp samarbeidsavtaler med anerkjente universiteter/høgskoler
- sette av tilstrekkelig med ressurstimer for vitenskapelig ansatte til å følge opp samarbeidsavtalene

3.1.4 NLA Høgskolen skal utvise kristent samfunnsansvar overfor akademiske institusjoner i det globale sør.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- slutføre og evaluere nåværende SIU-prosjekt (IUCA)
- vurdere eksisterende og nye samarbeidsprosjekter i det globale sør

3.2 NLA Høgskolen skal framstå profesjonelt og troverdig med sin formidling og verdiskaping i samfunnet.

3.2.1 NLA Høgskolen skal være en foretrukket kilde til faglig kunnskap innen våre sentrale fagområder.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- delta aktivt i samfunnsdebatten og utvikle en god medieprofilering
- ha minimum én større mediesak månedlig hvor høgskolens personale er hovedkilde
- videreutvikle *Theofilos* som vitenskapelig og populærvitenskapelig formidlingskanal
- ha en aktiv folkepedagogisk rolle gjennom den nye webportalen NLA Open College og gjennom randsonevirksomheten Damaris Norge
- ha god kontakt med eierne og synliggjøre hvilken kompetanse NLA Høgskolen kan bidra med

3.2.2 NLA Høgskolen skal ha aktiv dialog med tidligere studenter, for å opprettholde og videreutvikle kompetansen deres etter avsluttede studier.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- ha som målsetting at minimum 50 % av utgående studenter abonnerer på NLA Høgskolens magasin ett år etter studieslutt
- tilby egne digitale alumni-nyhetsbrev minimum to ganger i året fra 2015 og sikre at nyhetsbrevene har minimum 500 abonnenter innen 2016
- utvikle en helhetlig plan for alumni-arbeid i samarbeid med fagmiljøene

3.3 NLA Høgskolen skal ha en utstrakt EVO-virksomhet

3.3.1 NLA Høgskolen skal være en aktiv og profesjonell aktør innenfor EVO

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- Utvikle strategi og prioritering for etter- og videreutdanning ut fra NLA Høgskolens egenart og ressurser
- Øke porteføljen og gjennomføre kurs og oppdrag med fagmiljøer fra alle fire studiesteder og stimulere tverrfaglighet
- Gjennomføre etterutdanning inn mot relevante målgrupper i det offentlige og private markedet
- Spisse noe av kurs og oppdrags-porteføljen inn mot sivilt samfunn/frivillig sektor
- Jobbe sammen med Damaris Norge med tanke på prosjekter som særlig berører samtidskulturen

3.3.2 NLA Høgskolen skal ha tilstrekkelig kapasitet og en hensiktsmessig struktur for EVO

2015–2017

NLA Høgskolen skal

- Øke personalressursen for innhenting av oppdrag, utredning, økonomi og kursansvar innen EVO
- Videreutvikle strukturen i organisasjonen innen EVO, herunder også integrering av MKK

3.4 NLA Høgskolen skal være profesjonell på informasjon, innsamling og studentrekruttering.

3.4.1 NLA Høgskolens interne og eksterne informasjonsarbeid skal evalueres og videreutvikles.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- ha som mål å gjøre informasjonsarbeidet ytterligere målrettet i tråd med samtidens krav

3.4.2 NLA Høgskolens innsamlingsarbeid skal fornyes og systematiseres.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- fornye og systematisere innsamlingsarbeidet med mål om å øke gaveinntektene med 25 % i treårsperioden

3.4.3 NLA Høgskolen skal sikre tilstrekkelige ressurser til arbeidet med studentrekruttering.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- arbeide for at de profilerte studiene lærerutdanningene, pedagogikk, musikk, økonomi og administrasjon og journalistikk skal ha 1,5 i primærsøkertall
- ha samlet søkertallsutvikling for NLA Høgskolen som er bedre enn landsgjennomsnittet
- arbeide for at alle studenter skal kjenne til studietilbudet også ved studiestedene de ikke selv studerer på
- ha som mål at studietilbudet er stabilt og forutsigbart
- ha informasjon om studietilbudet tilgjengelig senest åtte måneder før studiestart
- bruke nettverkene til de enkelte program til beste for aktiv studentrekruttering

Hovedområde 4 – Personal

4.1 NLA Høgskolen skal ha et godt arbeidsmiljø.

4.1.1 NLA Høgskolens internkommunikasjon skal preges av dialog, åpenhet og respekt.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- ha Innsida som foretrukket kanal for intern informasjon
- la debatter føres i råd, utvalg og personalmøter, samt i debattforum på Innsida
- ha en årsplan for personalmøtene, som settes opp i samarbeid med avdelingsledere, seksjonsledere og programansvarlige (under arbeid)
- gi AMU en sentral rolle i å ivareta de ansattes arbeidsforhold
- ha fokus på det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet

4.1.2 NLA Høgskolen skal være en aktiv IA-bedrift med god livsfase- og likestillingspolitikk.

2015–2017

NLA Høgskolen skal

- utarbeide ny IA-avtale som gjelder hele NLA Høgskolen og informere ansatte om denne en gang pr. år (IA-handlingsplan er utarbeidet)
- ta i bruk verktøy for sykemeldingsoppfølging (tatt i bruk)
- kartlegge aldersinndelingen og kompetansen i de ulike aldersgruppene og utarbeide handlingsplan for livsfasepolitikk
- evaluere og samkjøre seniorpolitikken ved de tre studiestedene (under arbeid)
- slutføre «Handlingsplan for likestilling og mangfold» (under arbeid)
- legge til rette for vernerunder med ulikt fokus to ganger pr. år
- legge til rette for at NLA er tilgjengelig for ansatte med nedsatt funksjonsevne

4.1.3 NLA Høgskolen skal ha et godt sosialt miljø.

2015–2017

NLA skal

- sette ned ett trivselsutvalg ved hvert studiested med eget budsjett for trivselsskapende tiltak
- arrangere felles medarbeidersamling for ansatte ved alle de fire studiestedene i januar 2015 (under planlegging)

4.2 NLA Høgskolen skal sikre relevant kompetanse og god personalforvaltning.

4.2.1 NLA Høgskolen skal ha en strategi for rekruttering og opplæring.

2015–2017

NLA skal

- ha en plan for internopplæring ved NLA Høgskolen
- ha en plan for opplæring og oppfølging av nyansatte (under arbeid)
- sikre gode rutiner rundt utlysning av ledige stillinger og ansettelser (under arbeid)
- lage intervjuguide for til bruk i ansettelsesprosessene

4.2.2 NLA Høgskolen skal ha kompetente ledere.

2015–2017

NLA skal

- ha årlige samlinger med fokus på mellomlederrollen for ledergruppa, mellomledere, programansvarlige og seksjonsledere
- legge til rette for at ledergruppa og mellomlederne får tilbud om relevant kursing og nettverk

4.2.3 NLA Høgskolen skal ha et tydelig rammeverk for god oppfølging av personalet.

2015–2017

NLA skal

- revidere og ta i bruk ny personalhåndbok i løpet av 2014 (utarbeidet)
- evaluere dagens ordning når det gjelder medarbeidersamtaler (under arbeid)
- utarbeide en plan og ny mal for medarbeidersamtaler

Hovedområde 5 – Administrasjon og studentvelferd

5.1 NLA Høgskolen skal ha en tjenlig infrastruktur for institusjonen samlet og for hvert studiested.

5.1.1 NLA Høgskolen skal ha effektive rutiner og oppdaterte, robuste administrative støttesystemer og tekniske hjelpemidler.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- ta i bruk nytt planleggingsverktøy for ressursbruk, emneplaner og arbeidsplaner for de ansatte, samt vurdere om dette kan knyttes til timeplan og romfordeling (under arbeid)
- innføre elektronisk saks- og arkivsystem (under arbeid)
- videreutvikle regnskapsstruktur og –systemer (under arbeid)
- implementere og sikre en enhetlig IT-drift med tanke på kapasitet og ressurser samt god tilgang på tvers av studiesteder, herunder utarbeide en felles policy for IT med tanke på standard og utstyr for hele høgskolen (under arbeid)
- knytte høgskolen til Eduroam, som er et internasjonalt og sikkert system for trådløs nettilgang
- opprette felles printerløsning for hele høgskolen
- implementere felles telefonsystem
- vurdere administrative og studieadministrative ressurser ved hvert studiested for å sikre en god og helhetlig ressursutnyttelse (under arbeid)

5.1.2 NLA Høgskolen skal drive virksomheten sin i tidsmessige og egnede lokaler.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- utarbeide en vedlikeholdsplan for bygningsmassen ved alle studiestedene
- utrede romsituasjonen totalt sett ved alle studiestedene og vurdere denne i forhold til dagens og fremtidens behov
- sikre bygninger, fortrinnsvis gjennom felles lås- og alarmsystem ved alle studiestedene (delvis gjennomført)
- ta høyde for krav om universell utforming ved rehabilitering og nybygg
- vurdere lokaliseringen i Oslo (under arbeid)

5.1.3 NLA Høgskolens administrative roller og ansvarsdeling skal være avklart og godt kjent for studenter og ansatte.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- klargjøre roller og ansvar (under arbeid)
- ta organisasjonsstrukturen opp til evaluering i løpet av treårsperioden

5.2 NLA Høgskolen skal ha en ansvarlig økonomi- og ressursforvaltning.

5.2.1 NLA Høgskolen skal ha en drift som er bærekraftig.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- ha fokus på økologisk ansvar og bærekraftig utvikling
- arbeide for økt statlig støtte, både som egen institusjon og gjennom Nettverk for private høyskoler (NPH)
- styrke kostnadsstyringen i organisasjonen ved blant annet å legge et tydeligere budsjettansvar på ledergruppa (under utvikling)
- vurdere mulig kostnadseffektivisering av virksomheten

5.2.2 NLA Høgskolen skal tilstrebe konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- samordne interne lønns- og arbeidsvilkår innen 01.01.2016 (i hovedsak gjennomført)
- foreta en vurdering av lønns- og arbeidsvilkår i forhold til institusjoner det er naturlig å sammenligne seg med

5.2.3 NLA Høgskolen skal bygge opp en forsvarlig egenkapital.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- sikre årlige overskudd for NLA Høgskolens virksomhet gjennom forsvarlig budsjettering, vel overveide prioriteringer og god kostnadsstyring
- sikre at egenkapitalen i løpet av perioden økes med 6 millioner kroner

5.3 NLA Høgskolen skal legge til rette for videreutvikling av kompetanse for administrative stillinger.

5.3.1. NLA Høgskolen skal utarbeide en plan for kompetanseheving for administrativt ansatte.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- gjennomføre en undersøkelse blant administrativt ansatte for å få oversikt over opplæringsbehov og legge en plan for internopplæring
- utarbeide en plan for hvordan en skal legge til rette for faglig oppdatering og kompetanseheving for administrativt ansatte, hvor relevante kurs og seminarer, samt frigjøring av tid og permisjonsordninger vurderes
- legge til rette for utveksling/møter med administrativt ansatte ved andre høyskoler

5.4 NLA Høgskolen skal videreutvikle gode beredskaps- og sikkerhetsplaner.

5.4.1. NLA Høgskolen skal videreutvikle beredskaps- og sikkerhetsplaner på alle aktuelle områder.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- utvikle en samlet beredskapsplan (gjennomført, men skal videreutvikles)
- sikre et godt arbeids- og læringsmiljø gjennom gode beredskapsplaner
- sikre institusjonens bygningsmasse gjennom gode sikkerhetsplaner
- videreutvikle planen for informasjonssikkerhet (gjennomført og følges opp videre)

5.5 NLA Høgskolen skal sikre studentene medinnflytelse og legge til rette for et godt læringsmiljø.

5.5.1. NLA Høgskolen skal sikre studentene medinnflytelse.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- tilstrebe størst mulig åpenhet i forhold til studentene
- legge til rette for at studentinvolvering og studentdemokrati kan fungere tilfredsstillende

5.5.2. NLA Høgskolen skal legge til rette for et godt læringsmiljø, inkludert et tilbud om kristent fellesskap for studentene.

2015–2017

NLA Høgskolen skal:

- legge til rette for et godt læringsmiljø, inkludert et tilbud om kristent fellesskap for studentene og samtidig vise respekt for studenter med andre livssyn
- la danningsperspektivet stå sentralt, slik at studentene ivaretas på en helhetlig måte i samsvar med høgskolens grunnverdier
- legge til rette for studenter med særskilte behov