



Årsrapport 2015

til Kunnskapsdepartementet

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
2. Styrets beretning.....	4
2.1 Høgskolen Kristiania i 2015	4
2.2 Høgskolen Kristiania fremtidige utvikling	5
3. Introduksjon til virksomheten og hovedtall	8
4. Årets aktiviteter og resultater	12
4.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning.....	12
4.2 Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskapning og omstilling.....	20
4.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning	23
4.4 Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem	25
5. Styring og kontroll i virksomheten	29
5.2 Kvalitetssikringssystemet.....	29
5.3 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet.....	33
5.3 Samfunnssikkerhet og beredskap	35
6. Vurdering av framtidsutsikter.....	37
6.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning.....	37
6.2 Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskapning og omstilling.....	37
6.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning	38
6.4 Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem	39
7. Årsregnskap 2015 med ledelsens kommentarer.....	40

1. Innledning

ÅRSRAPPORT 2015 FRA HØYSKOLEN KRISTIANIA

Det vises til brev datert 19.12.2014 fra Kunnskapsdepartementet «*Rapporteringskrav for årsrapport 2015 – private høyskoler*». Rapporteringen er gjennomført i henhold til de krav og den struktur som fremkommer i brevet.

På nåværende tidspunkt er det kun Markedshøgskolen som mottar statstilskudd. Årsrapport for 2015 presenterer likevel informasjon og nøkkeltall på institusjonsnivå der det er hensiktsmessig.

Høgskolen Kristiania sender med dette inn årsrapport 2015 for Markedshøgskolen.

2. Styrets beretning

Høgskolen Kristiania – Ernst G. Mortensens stiftelse er en selveiende stiftelse, hvis formål er å drive forskning og utdanning for å gi alle større muligheter for utdanning og personlig utvikling.

2.1 Høgskolen Kristiania i 2015

Høgskolen Kristiania hadde i 2015 fortsatt vekst og hadde totalt 8.022 studenter, fordelt på 49 mastergradstudenter 3.710 bachelorgradstudenter, 830 fagskolestudenter, og 3.433 nettstudenter. Omsetningen i høyskolen var totalt på 450,6 mill. kr, med et årsresultat etter skatt på 13,1 mill. kr. Som stiftelse, deler ikke høyskolen ut utbytte. Overskuddet går i sin helhet tilbake til drift og egenkapital til studentenes beste.

Godkjenning av høyskolens kvalitetssikringssystem

10. desember 2015 besluttet NOKUTs styre å godkjenne system for kvalitetssikring ved Høgskolen Kristiania.

Siden det ble påvist mangler ved tidligere kvalitetssikringssystem i 2014, har høyskolen jobbet systematisk med å forbedre institusjonens system for kvalitetssikring. Nytt system er nå godt implementert i høyskolen.

Styret er svært tilfreds med arbeidet høyskolen har lagt ned, og rapporten viser at høyskolen har utarbeidet et godt system for kvalitetssikring av utdanningen, som passet hele organisasjonen, inkludert de regionale studiestedene og utdanningene som tilbys gjennom NKS.

Felles navn for hele stiftelsen

Våren 2015 initierte styret et prosjekt om å utrede muligheten for om stiftelsen kan ha ett felles navn. Høsten 2015 besluttet styret å gå fra flere navn til kun ett for hele høyskolen. Det nye navnet ble Høgskolen Kristiania og ble gjeldende fra januar 2016. De tidligere navnene Markedshøgskolen, Norges Helsehøgskole, Norges Kreative Høgskole og NKS Nettstudier ble alle avvirket.

Styrets begrunnelser for beslutningen om å samle seg rundt et felles navn:

- Det skal gi større kraft og tyngde å kommunisere ett navn.
- Høgskolen skal ta en sterkere markedsmessig posisjon.
- Høgskolen skal på sikt etablere et solid skolenavn som ruste høyskolen for videre vekst og som skal stå seg over tid.
- Det nye navnet skal bygge større kraft og retning inn i én ny felles merkevare, som skal samtidig ivareta faglig egenart.
- Høgskolen skal mer lik andre høyskoler, og derav også et tydeligere alternativ.
- Studentene skal få større tilgang på et bredere og mer kompetent fagmiljø.

Styret er fornøyd med høyskolens nye logo og visuelle design, og ser frem til at det bygges god kjennskap, kunnskap og holdninger som gjør institusjonen konkurransedyktige i tiden fremover.

2.2 Høgskolen Kristiania fremtidige utvikling

Styret vurderer framtidsutsiktene til Høgskolen Kristiania som lovende.

Høgskolen mot 2030

Med store strukturendringer i sektoren, samt de endringene høyskolen har vært gjennom de siste årene, er styret opptatt av at det skal jobbes med en langsiktig ambisjon for høyskolen mot 2030. Styret setter i gang et prosjekt som skal utrede ulike scenarier høyskolen skal strekke seg mot.

Fagområdegodkjenning fagskolestudier

Overordnet mål er fagområdegodkjenning av fagområde sentralt for fagskoleutdanningen ved Høgskolen Kristiania. Dette betinger tilfredsstillende av samtlige krav til fagområdegodkjenning, og ferdigstilling av søknad, som sendes NOKUT innen fristen 1. november 2016.

Styret legger vekt på at fagområdegodkjenning skal sikre autonomi og fleksibilitet, for å kunne tilby relevante og oppdaterte fagskolestudier med den praksisrelevansen bransjen krever, og som kandidatene utdannes til,. I tillegg svare på nye og endrede kompetansekrav med opprettelse av nye studier, samt tilpasning av eksisterende studier.

Innovasjonsfokus

Proessen med å få kvalitetssystemet re-akkreditert, samt arbeidet med nytt navn på høyskolen, førte i 2015 naturlig nok til at det var mindre oppmerksomhet på produktutvikling og innovasjon. Utvikling av høyskolens studieportefølje er viktig for å oppnå høyskolens ambisjon om vekst samt sikre tidsriktige studier. Styret ønsker å ha økt oppmerksomhet på å utvikle et strategisk planverk for hvordan det skal jobbes med innovasjon og produktutvikling på høyskolen. I dette ligger oppgaver som analyse av studier/produkter som høyskolen har allerede per i dag, men også å analysere potensialet for nye studier ut i fra trender, behov og utviklingen i samfunnet.

Forskning og kunstnerisk utvikling

Forskningen ved Høgskolen Kristiania skal ha høy kvalitet og fremme ettertanke og refleksjon. Forskningen skal direkte eller indirekte komme samfunnet til gode. Styret er opptatt av at FoU-arbeidet skal være synlig, bidra til å heve kvaliteten, styrke faglig omdømme og fremme rekruttering. Høgskolens satsing på forskning og utvikling skal bidra til å realisere den overordnede strategien. Det innebærer at styret vil ha oppmerksomhet på å heve kvaliteten og omfanget på FoU-arbeidet. Forskningsaktiviteten finansieres primært innenfor resultatbasert forskningsbevilgning over statstilskuddet og av studentenes penger. Styret er opptatt av at høyskolen i strategiperioden øker omfanget av eksternt finansierte midler og/eller prosjekter, både fra offentlige og private kilder. Eksternt finansiert forskning er viktig for kompetanseheving, internasjonalisering og faglig nettverk.

Den kunstneriske aktiviteten ved høyskolen er av viktig betydning for den kunstneriske og skapende kreativiteten. På samme måte som forskning er grunnlaget for høyskolens undervisning og formidling, er kunstnerisk virksomhet og kunstnerisk utviklingsarbeid en forutsetning for undervisning og formidling, og er slik likestilt med forskning ved høyskolen. For de kreative og estetiske fagene har kunstnerisk utviklingsarbeid samme funksjon og status som forskning har for tradisjonelle akademiske disipliner.

I den fremtidige kunstneriske virksomheten ønsker styret at høyskolen utvikler satsingsområder som omfatter kunstnerisk utviklingsarbeid, innovasjon og utdanning. Styret mener høyskolen bør øke innsatsen for å få frem kunstnerisk utviklingsarbeider, og at dette bør være synlig i den overordnede forsknings- og utviklingsstrategien ved høyskolen. Høyskolen bør utvikle en strategi for å øke antallet kunstneriske utviklingsarbeider og kvaliteten på disse.

Institutt for kreativitet og innovasjon, som har de fagene der det foregår kunstnerisk utviklingsarbeid ved høyskolen, har et spesielt ansvar her. Instituttet bes utvikle retningslinjer for hvordan dette arbeidet skal foregå, samt presisere tiltak og aktiviteter.

Etter- og videreutdanningstilbud

Etter- og videreutdanningstilbudet ved høyskolen skal gi den enkelte oppdatert kompetanse og bedre omstillingsevne i yrkeslivet. Tett kontakt mellom utdanning og arbeidsliv er nødvendig for at høyskolen skal kunne utvikle et etter- og videreutdanningstilbud som samsvarer med arbeidslivets behov. I strategiperioden vil høyskolen legge til rette for et velfungerende etter- og videreutdanningstilbud som også samhandler på tvers av fagmiljøene. Større satsing på en egen studieportefølje gjennom høyskolens nettstudier, skal styrke høyskolens utdanningstilbud.

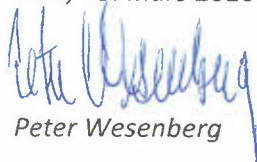
En sektor i endring

Kunnskapssektoren i Norge er i endring. Styret er tilfreds med hvordan administrasjonen deltar i utrednings- og utviklingsarbeidet som pågår i sektoren. Administrasjonen deltar i det politiske arbeidet, er med i Nettverk for Private Høyskoler sitt strategiske arbeid og deltar regelmessig på Universitets- og høyskolerådets møter og seminarer. Høyskolen Kristiania har gode forutsetninger for å møte fremtidens utdanningssektor med sin lange historie og egenart, men det krever kontinuerlige vurderinger rundt egenkvalitet og forbedringer.

Fortsatt drift

Årsregnskapet er avlagt under forutsetning om fortsatt drift. Det bekreftes at forutsetningen er til stede.

Oslo, 15. mars 2016


Peter Wesenberg

Styrets leder


Gro Bjørnerud Mo

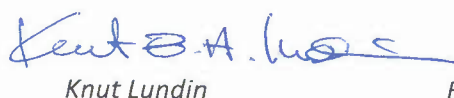
Styremedlem


Nikolai Astrup

Styremedlem


Per-Espen Magnussen

Styremedlem


Knut Lundin

Styremedlem

Eivind Langøigjelten

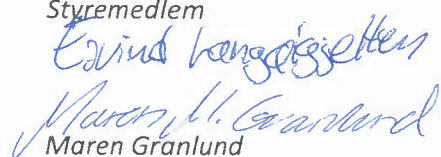
Styremedlem


Gro Lodegård

Styremedlem

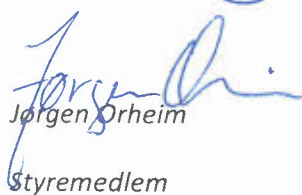

Anders Nome

Styremedlem


Eivind Langøigjelten

Maren Granlund

Styremedlem


Jørgen Orheim

Styremedlem


Solfrid Lind

Administrerende direktør

3. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

Misjon

Høgskolen Kristiania skal gi flest mulig anledning til utdanning og personlig utvikling i et livslangt læringsperspektiv, til det beste for samfunnet.

Visjon

Med kreativitet og faglig tyngde skal Høgskolen Kristiania tilby morgendagens studier i dag.

Verdier

Høgskolen Kristiania har definert fire kjerneverdier - som skal fungere som en rettesnor i alt arbeid høyskolen utfører.

- **Praksisnær:** Høgskolen Kristiania skal med sine utdanninger bringe studentene i kontakt med praksisfeltet så tidlig som mulig i utdanningen, og slik gjøre dem rustet for arbeidslivet.
- **Ambisiøs:** Høgskolen Kristiania stiller ambisiøse krav og forventninger til sine ansatte og studenter om at de skal skape og levere resultater, og tilføre kompetanse, kunnskap og ferdigheter til individet og samfunnet.
- **Kreativ:** Høgskolen Kristiania skal tørre å være annerledes og kreativ, ved å sette sammen ulike kunnskap og kompetanse.
- **Tolerant:** Høgskolen skal være fordomsfri, inkluderende og utøve åpenhet der forskjeller aksepteres, dialog fremmes og det etterstrebes å forstå hverandre best mulig, gjennom å dele kunnskap og erfaring.

Samfunnsoppdrag

Høgskolen Kristianas samfunnsoppdrag er å tilby studier og kurs på ulike utdanningsnivåer som er tilpasset mennesker med forskjellige kvalifikasjoner, evner og muligheter. Høgskolen skal utdanne studenter som skal tilføre samfunnet kompetanse, både til offentlig og privat sektor. Høgskolen skal bidra med forskningsbasert kunnskap, kompetanse og praksisrettet læring som skal danne grunnlag for innovasjon og verdiskapning.

Strategisk målsetting

Høgskolen Kristiania har for strategiperioden 2014 – 2018 etablert følgende strategiske målsetting:

Høgskolen Kristiania skal utdanne studentene til *livet etter eksamen*. Høgskolen skal ha *praksisnær og forskningsbasert* undervisning, skal være *kjent for høy faglig og pedagogisk kvalitet* og bli *ledende innen høyskolens fagområder*.

Ad livet etter eksamen - læringsutbytte

Høgskolen skal være verdiskapende og bidra til endringer og utvikling til det beste for mennesket,

miljøet og samfunnet. Det skal være kort vei mellom læring og næring og høyskolen skal utdanne studenter som fungerer i bransjen/næringslivet.

Ad praksisnær og forskningsbasert

Høgskolen skal gjennom våre studiemodeller, hvor utdanning og næringslivkontakt henger sammen, bringe studentene i kontakt med praksisfeltet så tidlig som mulig i utdanningen og slik gjøre dem godt rustet til arbeidslivet. Utdanningstilbudet skal være jobbrelevant og skal reflektere utviklingen i næringslivet. For høyskolen er det viktig å bidra med forskningsbasert kunnskap og kompetanse. Forskningen skal bidra med ny kunnskap i undervisningen, som kan danne grunnlag for innovasjon og verdiskapning.

Ad kjent for høy faglig og pedagogisk kvalitet (Undervisningskvalitet)

I undervisningen skal det legges vekt på fleksible undervisnings- og vurderingsformer, og på å tilpasse pedagogikken best mulig for å nå læringsmålene. Undervisningen vår skal være basert på den seneste og mest relevante forskningen innen fagområdet.

Ad ledende innen høyskolens fagområder

Høgskolen har til hensikt å utdanne innen de fagområdene som i dag og i morgen er blant Norges viktigste verdiskapere. Fagområdene tilfører samfunnet kompetanse, entreprenørskap og innovasjonsevne ved å utdanne arbeidskraft til både offentlig og privat sektor, spesielt der vi ser store samfunnsbehov.

Hovedtall

Studenter i tall

Høgskolen Kristiania hadde i 2015 totalt 8.022 studenter, hvor 4.589 var heltidsstudenter og 3.433 var nettstudenter:

- Bachelorgradstudenter: 3.710
- Mastergradstudenter: 49
- Fagskolestudenter: 830
- Nettstudenter: 3.433

Totalt i 2015 var 66,47 % av heltidsstudentene kvinner, og 76,79 % av deltidsstudentene kvinner.

Det ble i 2015:

- Avlagt 208 538 studiepoeng
- Undervist 45 720 timer
- Tatt opp 2.102 nye heltidsstudenter
- Uteksaminert 1003 studenter

Økonomi i tall

Omsetningen i Høgskolen Kristiania var 450,6 mill. kr i 2015 (410,5 mill. kr i 2014).

Driftsresultat var 7,5 mill. (7,6 mill. i 2014). Årsresultat etter skatt var 13,1 mill. (17,0 mill. i 2014).

Økt studentantall forklarer inntektsveksten fra 2014 til 2015.

Avkastningen på høyskolens finansplasseringer har vært tilfredsstillende i 2015 sett i lys av utviklingen i finansmarkedene, men er naturlig nok noe lavere enn i 2014.

De samlede investeringene i høyskolen i 2015 var 17,6 mill. kr (26,8 mill. kr i 2014). Investeringer i nytt lønns- og personalsystem, ernæringskjøkken til institutt for helsefag, samt oppgradering av undervisningsbygget som høyskolen har leid av KLP i Prinsensgate 7-9, er de største enkeltinvesteringene i 2015.

Ansatte i tall

I 2015 hadde Høgskolen Kristiania totalt 285 ansatte. Dette representerer 254,75 årsverk. Tallene fordeler seg på 152 faglige og 133 administrative ansatte.

Kjønnsfordelingen blant de faglige ansatte er 46 kvinner og 106 menn, og blant de administrative 90 kvinner og 43 menn. Fordelingen totalt i høyskolen er 136 kvinner og 149 menn.

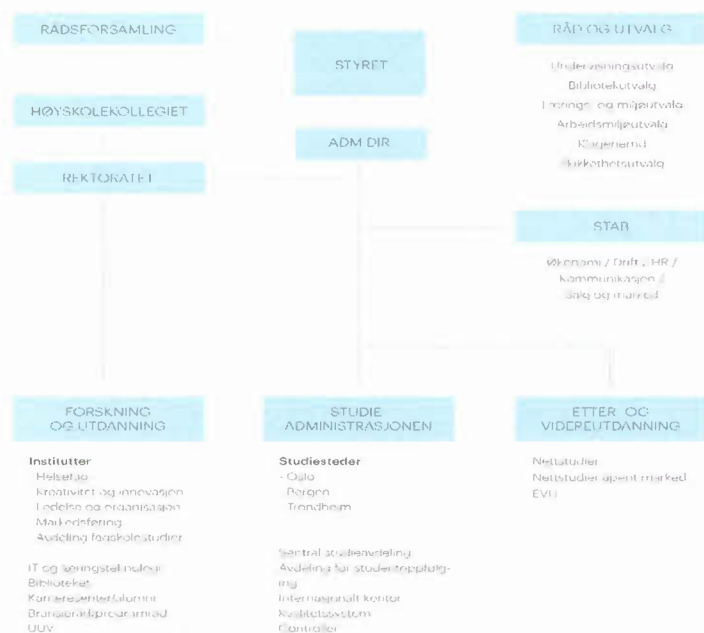
Kjønnsfordelingen i lederstillinger er 43 % kvinner og 57 % menn. I stiftelsens styre er fordelingen 41,7/58,3 mellom kvinner og menn, og i Rådsforsamlingen 20/80 mellom kvinner og menn.

I 2015 var registrert sykefravær 2,72 % i stiftelsen. Det har vært et godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten i oppfølgingen av både det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet. Bedriftshelsetjenesten har som oppgave å følge opp begge disse områdene. Turnover, (frivillig

fratredelser) er på 7 %.

Organisasjonskart

ORGANISASJONSKART



4. Årets aktiviteter og resultater

4.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning

Høgskolen Kristiania skal tilby praksisrettede utdanninger av høy internasjonal kvalitet, som er basert på det fremste innen forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og som er i samsvar med samfunnets behov.

VIRKSOMHETSMÅL

1. Høgskolen Kristianas undervisning skal sikres av faglig ansatte med relevant forskningskompetanse.

Koblingen mellom utdanning, forskning og utviklingsarbeid regnes som ett av universitetenes og høyskolenes viktigste kjennetegn i forhold til andre kvalifiseringsveier. Prinsippet hviler på en idé som går ut på at det skal finnes et nært samspill mellom undervisning og forskning med lærer og student som likeverdige deltakere, men på forskjellig nivå når det gjelder innsikt og ferdigheter, i utforskningen av et vitenskapelig problem. Sammenhengen mellom utdanning og forskning er like viktig i dag, og kan begrunnes ut fra samfunnets, institusjonens, lærerens og studentens behov.

Andel førstestillingskompetente årsverk	MÅL	35 %
	RESULTAT	56,9 %
Andel professor og dosentårsverk	MÅL	10 %
	RESULTAT	12,3 %

Tall for Høgskolen Kristiania høyskoledelen 2015

Status og tiltak for 2015

Det har vært en betydelig satsing på forskningskompetanse de senere årene. Høgskolens fagområder er styrket med mange personer med forskningskompetanse relevant for høyskolens fagområder. Samtidig har de senere års publiseringstakt ført til flere interne opprykk. Kvinneandelen med professorkompetanse er fortsatt for lav. Grunnet rekruttering av aktive kvinnelige forskere, og gode publiseringer i 2015, har vi fått signaler om at kvinner i forskerstillinger ved høyskolen sannsynligvis vil søke opprykk til professor i 2016. Til å være en høyskole som primært tilbyr bachelorutdanning, er andelen førstekompetanse relativt høy. Dette muliggjør søknad om opprettelse av et nytt mastergradsstudium i ledelse i 2016.

Andel forskerstillinger er på et tilfredsstillende nivå. Frem til opprettelse av nye studieløp, eller tilgang til eksterne forskningsmidler, vil rekrutteringstakten senkes. En høyere kvinneandel er imidlertid prioritert, så ved erstatning av forskerstillinger, og kvalifisering til opprykk, vil kvinner fortsatt være prioritert.

2. Høgskolen Kristiania skal med sine utdanninger bringe studentene i kontakt med praksisfeltet så tidlig som mulig i utdanningen, og slik gjøre dem godt rustet til arbeidslivet.

Høgskolen Kristiania skal skape et undervisningsmiljø som legger til rette for at studenter fra første dag møter faget, og der de som skal studere sammen møter hverandre og etablerer gode samarbeidsrelasjoner som vil følge dem gjennom studiet. Høgskolen Kristiania anser dette som viktig både for læringsutbyttet og studentgjennomstrømningen. Utdanning og næringslivskontakt skal

henge nøye sammen. Utdanningstilbudet skal være jobbrelevant og skal reflektere utviklingen i næringslivet. Våre studier skal legge til rette for at studentene møter næringslivet i sitt første semester ved høyskolen.

Status og tiltak for 2015

Samtlige studenter er i kontakt med praksisfeltet i løpet av utdanningen, enten gjennom gjesteforelesninger, case- og praktiske oppgaver, praksisplasser eller klinikkarbeid. Omfang avhenger av fagområde. Mens helsefag og studier i kreative emner i stor grad har tilbudt praksisplasser, har de merkantile emnene ikke hatt tilbud om praksis. I Studiebarometeret får høyskolens studier totalt en score på 4,27 av 5 mulige på arbeidsrelevants.

Høgskolen er tilfreds med studentenes kontakt med praksisfeltet, men ønsker å styrke det ytterligere i merkantile studier. Fra våren 2016 tilbys det derfor som et prøveprosjekt mulighet til å velge praksis/15 studiepoeng praksis også i merkantile studier. I tillegg er det inngått avtaler med miljøer som er i front på metoder og teknologi, som skal gi studentene kunnskap og ferdigheter om de nyeste verktøyene innen fagfeltene de studerer.

I 2015 har den nyopprettede *Avdeling for eksterne relasjoner* tilbudt studenter hjelp til jobbsøking, sette opp CV, formidle informasjon om ledige stillinger, og en rekke andre tiltak for å sette avgangsstudenter i kontakt med arbeidslivet. Dette er en tilleggstjeneste ved siden av arbeidslivskontakten studentene får gjennom studiene, og avdelingen vil fortsette dette arbeidet i 2016.

3. Høgskolen Kristiania skal, gjennom kunnskapsbasert utvikling, videreutvikle bruken av IKT i undervisningen for å støtte studentenes læringsprosesser.

Parallelt med videreutvikling av Læringsteknologisenteret skal IT og læringsteknologi legge til rette for utvidet anvendelse, med satsning på systemutvikling, infrastruktur og brukerstøtte.

Avdeling for nettstudier og videreutdanning har, som en av Norges største nettskoler, kjernekompetanse på nettbasert utdanning, og vil i den kommende strategiperioden jobbe tett med avdelingen for IT og læringsteknologi, for å sikre videre utvikling av nettpedagogikk og læringsplattform. Arbeidet organiseres som prosjekter.

Studenttilfredshet: Omfang bruk av læringsteknologi	MÅL	80 %
	RESULTAT	96 %

Tall for Markedshøgskolen fra Studiebarometeret 2015

Status og tiltak for 2015

Læringsteknologi har vært en strategisk satsing som nå begynner å gi resultater. En stor andel av de som underviser har tatt i bruk læringsteknologi, og som tallene fra Studiebarometeret viser, er studentene tilfreds med omfanget.

Læringsteknologisenteret økte i 2015 bemanningen med to ressurser: En 100 % stilling som IT- og multimedia-konsulent og en 100 % ressurs som AV-tekniker. Multimedia-ressurser (støtte til lyd- og

bildemedier, og hjelp til innspilling av video) er etterspurt av faglige, og høyskolen kan nå være operativ med inntil tre parallelle AV/multimedia-ressurser.

I 2015 oppgradertes auditoriet i 1. etasje i Prinsens gate til et profesjonelt studio for filming av pedagogisk video. Studioet er utstyrt med lysrigg, tre kameraer og grønnskjerm. Dette gir muligheter for filming av alt fra foredrag til diskusjoner og demonstrasjoner. Filming kan gjøres både med og uten publikum. Det første pilotprosjektet er gjennomført. I 4. etasje i Prinsens gate er det laget et "Gjør det selv-studio", med god lydisolering og godt lys. Dette er et lavterskelstudio, hvor faglige kan booke tid til å spille inn forelesningssekvenser bare ved hjelp av en Mac og "mediasite desktop recorder". Læringsteknologisenteret vil gi opplæring i bruk av studioet, og kan støtte faglige ved behov.

Læringsteknologisenteret er fortsatt utviklingsavdelingen for Nettstudier. I 2015 ble det produsert rundt 570 forelesningsvideoer og 20 nettkurs (450 forelesninger for Nettstudier/120 for instituttene), i tillegg til utvikling av responsiv versjon av læringsplattformen Luvit for alle institutter. Senteret har også bistått i strømming av forelesninger og foredrag fra Oslo til Trondheim og Bergen. Læringsteknologisenteret gjennomførte i 2015 opplæring og hadde flere seminarer for fagstaben. Satsingen videreføres i 2016.

Satsingen på læringsteknologi vurderes som vellykket i 2015. De senere årene har faglig fagstaben ved alle instituttene og avdelingene prøvd ut teknologi i sin undervisning, men satsingen skal fortsette. I strategiperioden skal IT og læringsteknologi på høyskolen videreutvikle Læringsteknologisenteret (LTS) til et ressurscenter som skal støtte de faglige i deres arbeid med å skape størst mulig læringsutbytte for studentene.

4. Høgskolen Kristiania skal gjennom internasjonalisering bli en attraktiv institusjon å studere ved for nasjonale og internasjonale studenter.

Høgskolen Kristianas aktiviteter innenfor forskning, publisering, produktutvikling og undervisning er avhengig av internasjonalt tilsnitt. Internasjonalisering er et kvalitetsstempel, og alle studier ved høyskolen skal ha ordninger hvor det gis tilbud om studentutveksling internasjonalt. Denne skal være tilpasset studiets nivå, omfang og egenart. Høgskolen må også utvikle et studietilbud på engelsk som kan tilbys internasjonale studenter.

Karakternivå på søkerne	MÅL	4
	RESULTAT	3,84
Antall utvekslingsstudenter	MÅL	35
	RESULTAT	48
Antall innvekslingsstudenter	MÅL	5
	RESULTAT	0

Tall for Markedshøgskolen 2015

Status og tiltak for 2015

Høgskolen har utvekslingsavtaler med gode internasjonale universiteter. Dette har ført til stor interesse blant våre studenter. Det stilles krav, gis informasjon, og gjennomføres samtaler med interesserte studenter i forkant av utveksling. Studentene gjør det derfor godt, og gir tilbakemelding

om godt utbytte av semesteret i utlandet. Til tross for tilbud på engelsk for innvekslingsstudenter, har høyskolen ikke lyktes med innveksling. Det vil derfor arbeides med å utvide og tilpasse tilbudet for innveksling for å gjøre det mer attraktivt for internasjonale studenter. Det arbeides også aktivt for å få flere samarbeidsavtaler på plass.

5. Lærings- og ressurscenteret skal fokusere på studenttjenester og videreutvikle tjenester rettet mot fagstab og FoU-relatert arbeid.

I modellen for lærings- og ressurscenteret skal biblioteket ha et bredere fokus enn bare å være en leverandør av kunnskap. Endringer i informasjonslandskapet krever at biblioteket tar en sentral rolle i læringsprosessen. Leverandørrollen har også blitt betydelig mer kompleks enn tidligere på grunn av digitalisering. Høgskolens bibliotek skal også i større grad arbeide med rapportering og formidling av høyskolens egen forskning. Bibliotekstjenester skal være rettet mot både studenter og fagstab, samt bidra til et godt læringsmiljø på hele høyskolen. Målsetningen er å gi informasjonstjenester av høy kvalitet for all forskning, undervisning og kunnskapsformidling. Høgskolebiblioteket legger i sitt arbeid vekt på å ha en aktiv dialog med fagmiljøene.

Tilfredshet med bibliotekstjenestene (studenttilfredshet)	MÅL	90 %
	RESULTAT	68,4 %

Tall for Markedshøgskolen 2015

Status og tiltak for 2015

Samtlige studenter, inkludert fagskolestudentene, har full tilgang til bibliotekets tjenester og ressurser. Studenter som har vært vant til mer eksklusiv tilgang og dermed mer plass, har derfor vært mindre tilfreds med tilbudet. Det er derfor igangsatt en rekke tiltak. Det er investert i flere kvadratmeter øremerket lærings- og ressurscenteret. Biblioteksbygget utvides med flere etasjer. Alle ledige arealer er møblert og tilrettelagt for studentarbeid. Særlig populært er atriet i Prinsens gate som nå daglig fylles av studenter. Det planlegges i tillegg bygging av tak over atriet i Kirkegata, slik at dette også kan brukes til studentarbeid.

Biblioteket ble omorganisert fra administrativ til faglig linje under rektoratet på slutten av 2014. Dette har ført til økning i bibliotekets rolle både i studiene og instituttadministrasjonen. I 2014 startet et pilotprosjekt for å tilby alle høyskolens nettstudenter eget nettbasert bibliotek. Bibliotekstjenestene i Bergen og Trondheim har hatt økt satsning på både samlingsutvikling og bemanning. Høsten 2015 fikk Trondheim bibliotekarstilling og nytt biblioteklokale. En vellykket overgang til det nye nasjonale biblioteksystemet ble gjennomført i 2015. På grunn av vekst og økt administrativt kompleksitet har en større stillingsprosent blitt dedikerte til studenter og faglige. Etter intern omorganisering i avdelingen er to bibliotekarstillinger dedikert til instituttens arbeid med rapportering av forskning, håndtering av pensum, og administrering av opphavsrett for undervisningsmateriale.

Informasjonskompetanse er fortsatt en storsatsning for alle høyskolestudiene. Ulike opplegg er gjennomført, både integrert i studiene og som separate workshoper. Et nettkurs er i utvikling. Veiledning i bruk av bibliotek tilbys nå til alle våre studenter. For å sørge for at biblioteket

er er godt i varetatt i nye byggeprosjekt som i Oslo og Bergen, er ansatte i biblioteket godt representert i campusplanleggingsprosjekt.

6. Høgskolen Kristiania skal være kjent for høy undervisningskvalitet som studentene verdsetter

Høgskolen Kristiania er avhengig av god undervisning både for å utdanne studenter som sitter igjen med mye kunnskap og kompetanse og dermed er attraktive for arbeidsgivere, og for å bidra til at tidligere studenter anbefaler vår utdanningsinstitusjon.

Tilfredshet med forelesere (studenttilfredshet) *	MÅL	90 %
	RESULTAT	85 %
Vil anbefale Markedshøgskolen til andre **	MÅL	90 %
	RESULTAT	87,2 %

*Tall for Markedshøgskolen fra Studiebarometeret 2015

**Tall for Markedshøgskolen 2015

Status og tiltak for 2015

Tall fra Studiebarometeret viser at studiene ved Markedshøgskolen jevnt over gjør det bra, uten store avvik på studieløpsnivå. Studentene er tilfreds med studiene, og anbefaler høgskolen, men det er fortsatt et forbedringspotensial. Det er en liten nedgang (3,8 prosentpoeng) av studenter som vil anbefale Markedshøgskolen.

Undervisningskvaliteten på høgskolen er tilfredsstillende. Det er positivt at studier som året før hadde mindre tilfredse studenter, etter målrettede tiltak nå har tilfredse studenter. Det er både innført tiltak på emner med lav tilfredshet og høy strykpersent. Tiltakene har hatt effekt.

Undervisningskvaliteten kontrolleres også internt. Fra våren 2016 gjennomføres emneevalueringer på en ny måte, der ambisjonen er høyere svarprosent, og tilbakemelding på evalueringen underveis i emnet, fremfor etterpå. Ambisjonen er bedre data for mer målrettede tiltak for å øke studentenes læringsutbytte og tilfredshet med undervisningen, samt å avdekke avvik underveis i det enkelte emne.

7. Et godt læringsmiljø på Høgskolen Kristiania skal bidra til å holde tallet på studenter som avbryter/ikke fullfører sine studier på et minimum.

Studentene skal sikres et læringsmiljø som muliggjør gjennomføring av studiene etter planen. Utdanningen skal legges opp på en slik måte at studentene tar aktivt ansvar for egen læring, og alle studenter blir fulgt opp individuelt i forhold til sin studieprogresjon. Det skal legges vekt på en god studiestart ved å gi studentene trygghet i læringssituasjonen, forventningsavklaring og å skape et engasjement som legger grunnlaget for en god studietid både faglig og sosialt.

Studiepoeng per student (heltidsekvivalent)	MÅL	55
	RESULTAT	54,19
Gjennomføringsgrad (i henhold til oppmeldt eksamen)	MÅL	85 %
	RESULTAT	89,55 %
Strykprosent	MÅL	7 %
	RESULTAT	8,15 %
Eksamenskarakter bachelorgrad. Karaktersnitt *	MÅL	2,5
	RESULTAT	2,92
Frafall (sluttet underveis i studiet) **	MÅL	30,55 %
	RESULTAT	24,79 %

Tall for Markedshøgskolen 2015

*A=5, B=4, C=3, D=2, E=1, F=0. 2,5 er gjennomsnitt ved normalfordelt karakterskala

**Markedshøgskolen: bachelorstudier – kull 2012-15 og masterstudier – kull 2013-15 (tallene viser frafall for hele studieløpet)

Gjennomføring på normert tid

BACHELORGRAD (kull 2012-2015)	Oppstart	Vitnemål	Gj.føring på normert tid %
Ba i HR og personalledelse	143	94	65,73 %
Ba i markedsføring	179	93	51,96 %
Ba i markedsføring og salgsledelse	143	80	55,94 %
Ba i hotelledelse	41	20	48,78 %
Ba i PR og samfunnspåvirkning	45	14	31,11 %
Ba i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling (KIF)	76	29	38,16 %
Ba i reiseliv	61	32	52,46 %
Totalt bachelor	688	362	52,62 %
MASTERGRAD (kull 2013-2015)			
Mastergrad i markedsføring og markeds kunnskap	30	29	96,67 %

NB! En feilkilde i disse tallene kan være at studenter har byttet studium underveis.

Karakterfordeling 2015

MH/sektor	A	B	C	D	E	F
MH	9,73 %	27,35 %	32,00 %	16,49 %	6,71 %	7,67 %
Sektor	11,62 %	26,08 %	30,18 %	15,92 %	7,66 %	8,53 %

Tall for Markedshøyskolen (MH)2015

Status og tiltak for 2015

Karakterfordelingen er i tråd med sektoren. Gjennomføringsgraden ved høyskolen er samlet sett tilfredsstillende. Det er imidlertid store forskjeller på gjennomføringsgrad på de ulike studiene. Bachelor i HR og personaledelse har, som i 2014 meget god gjennomføring på normert tid, mens bachelor i PR og samfunnspåvirkning samt bachelor i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling har for lav gjennomføringsprosent. Det er verdt å merke seg at det er store endringer fra år til år, og det er ikke samme studier som har lav gjennomføringsprosent i 2015 som i 2014. Bachelor i hotelledelse og bachelor i reiseliv, som i 2014 hadde gjennomføringsprosent på omkring 30 %, var i 2015 langt bedre. Fjorårets analyser som ble gjennomført i forbindelse med kvalitetsanalyse og rapportering, viste systematiske sammenhenger mellom strykprosent i fellesemner, og gjennomføringsgrad. Det er derfor innført flere tiltak for å øke læringsutbyttet i store fellesemner, som økonomi og markedsføring. Effekten av disse tiltakene blir først synlig neste år i 2016. En annen faktor som ser ut til å ha effekt, er inntakskvalitet. Fjorårets analyser viser at kull med bedre gjennomsnittskarakter fra videregående skole, hadde høyere gjennomføringsprosent. Det innføres imidlertid ikke begrensninger i opptak, siden dette betinger omlegging fra rullerende til samordnet opptak. Dette innebærer for store endringer til å bli vurdert på nåværende tidspunkt.

8. Studentene ved Høyskolen Kristiania skal etter endt utdanning være attraktive i arbeidslivet.

Høyskolen Kristiania skal utdanne gode studenter til jobber i privat og offentlig sektor. Etter endt utdanning ved Høyskolen Kristiania skal studentene oppleve at de er attraktive på arbeidsmarkedet.

Fortsatt arbeidssøkende 6 mnd. etter endt utdanning - bachelorgrad	MÅL	10 %
	RESULTAT	14,1 %
Fortsatt arbeidssøkende 6 mnd. etter endt utdanning - mastergrad	MÅL	10 %
	RESULTAT	14,3 %

Tall for Høyskolen Kristiania 2015

Status og tiltak for 2015

Til tross for vanskeligere arbeidsmarked, får de fleste av studentene fra høyskolen jobb. Samtlige av mastergradsstudentene som har besvart arbeidsmarkedsundersøkelsen et halvt år etter uteksaminering 2015, er enten i jobb (85,7 %) eller arbeidssøkende (14,3 %). 26,3 % av bachelorgradstudentene har valgt å studere videre. Blant studentene som er i jobb, mener hele 79,2% at arbeidet de har nå, er relevant for utdanningen de tok ved Høyskolen Kristiania. Færre mastergradsstudenter hevder det samme, noe som kan skyldes at det tar tid å få en jobb der kompetansen er relevant. En annen grunn kan være at bachelorgradstudiene er bredere enn mastergradsstudiet, og dermed oppleves mer relevant for flere yrker.

Tatt i betraktning et mer krevende arbeidsmarked, er tallene tilfredsstillende, men ambisjonen er at flere skal tidligere ut i relevant jobb. Det vil derfor fortsatt bli jobbet med relevanskvalitet gjennom bransjeråd og bransjekontakt.

9. Høgskolen Kristiania skal gjennom karriere- og studentservicesenteret (TRACK) bidra til at studentene får relevante jobber etter endt utdanning.

Høgskolen skal gjennom karrieresenteret styrke studentenes muligheter på jobbmarked etter endt utdanning. De aller fleste høyskoler og universiteter har tilbud om dette, og studentene forventer at også Høgskolen Kristiania har et slikt senter.

Andel av heltidsstudentene i kontakt med TRACK (prosent)	MÅL	20 %
	RESULTAT	22,9%

Tall for Høgskolen Kristiania 2015

Status og tiltak for 2015

I januar 2015 lanserte høyskolen sitt eget karrieresenter, en realisering av et prosjekt som ble påbegynt i 2014. Karrieresenteret fikk navnet TRACK og er et tilbud til alle studenter. Avdelingen består av tre karriereveiledere, en leder samt en studentassistent. Avdelingen jobber mot studenter i alle avdelinger, men er kun lokalisert i Oslo, slik at Trondheim og Bergen betjenes gjennom jevnlig besøk som stort sett går over flere dager. Nettstudentene har tilgang til de samme tilbudene som stedbaserete studenter, og de kan delta på arrangementer i alle avdelinger.

Studentene får tilbud om blant annet karriereveiledning, kurs, workshops, samt karriere- og bransjedager. Tilbud gitt av TRACK skal forberede studentene til jobbsøkerprosessen, eller gi ferdigheter knyttet til behovet i ulike bransjer. TRACK har arrangert bransjedag med fokus på deltidsjobb og bransjedag rettet mot kreative studenter i løpet av høstsemesteret.

I tillegg har TRACK en stillingsportal der arbeidsgivere kan utlyse stillinger som er relevante for høyskolens studenter. Studentene kan registrere CV og søke på stillinger direkte i portalen, og vil få varsel om relevante stillinger i forhold til eget studium. TRACK har også, i samarbeid med fagstaben, vært involvert i etablering av praksisordninger for en rekke studier. Det er gjennom disse ordningene etablert samarbeidsavtaler med bedrifter om å ta imot studenter i praksisopplæring.

Nøkkeltall for 2015:

- Ca. 600 studenter har deltatt på kurs i regi av TRACK (CV-/jobbsøkerkurs, kurs i skisseteknikk, adobe-kurs, gründerkurs etc.)
- Ca. 450 studenter har vært på personlig veiledning
- Trondheim og Bergen er besøkt fem ganger i løpet av året
- Jobbsøkerkurs er gjennomført i alle byer
- Det er utlyst stillinger for ca. 220 arbeidsgivere
- Over 50 studenter har fått jobb gjennom stillinger utlyst av TRACK

4.2 Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskapning og omstilling

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

Høgskolen Kristianas primæroppgaver er forskning, undervisning og formidling. Det grunnleggende kjennetegnet ved en høyskole er at det vitenskapelige personalet både har rett og plikt til å forske. Forskning er slik sett den mest grunnleggende virksomheten og avgjørende for kvaliteten på både undervisning og formidling.

VIRKSOMHETSMÅL

1. Høgskolens Kristiania skal tilrettelegge for opprykk i forsknings- og formidlingsstillinger.

Høgskolen Kristiania organiserer ikke selv forskerutdanning, men mener likevel at forskerutdanning er avgjørende både for å vedlikeholde forskningsmiljøene og for faglig nyskaping.

Høgskolen skal derfor etablere ulike ordninger for faglig ansatte som ønsker dette. På lengre sikt ønsker Høgskolen Kristiania å opprette eget doktorgradsprogram.

Antall stipendiater i løp	MÅL	2
	RESULTAT	2
Antall faglige opprykk – førstestilling	MÅL	2
	RESULTAT	4
Antall faglige opprykk - professor/dosent	MÅL	2
	RESULTAT	0

Tall for Høgskolen Kristiania 2015

Status og tiltak for 2015

Antall opprykk er et resultat av vitenskapelig produksjon blant internt ansatte, og det er derfor meget positivt at antall faglige opprykk er over måltall. Historisk sett har kvalifisering til opprykk skjedd gjennom publiseringer av en kvalitet og et omfang som kvalifiserer til opprykk, eller gjennom rekruttering av studenter i sluttfasen av et doktorgradsarbeid på annen institusjon. Egne stipendiater har til nå ikke disputert. Dette kan blant annet skyldes at uten eget ph.d.-program, er interne stipendiater ikke med i et doktorgradsmiljø. Arbeidet med å følge opp ansatte i forskerstillinger har vært vellykket, og videreføres. Ordning med egne stipendiater evalueres.

2. Forskingen ved Høgskolen Kristiania skal ligge på et høyt internasjonalt nivå.

For å oppnå anerkjennelse er det viktig at Høgskolen Kristiania har høy internasjonal kvalitet i sin forskning, og i sitt faglige og kunstneriske utviklingsarbeid. Det kreves kontinuerlig kontakt med internasjonale fagmiljøer for å være orientert om hva som til enhver tid rører seg innen høyskolens forskningsområder internasjonalt. Fagmiljøene skal gis muligheter til å utvikle det internasjonale kontaktnettet i form av gjensidige gjesteforskeropphold, deltakelse i internasjonale konferanser og andre samarbeidsformer. Høgskolens ansatte i forskerstillinger skal publisere i relevante internasjonale journaler.

Antall publiseringer nivå 2	7
Antall publiseringer nivå 1	41
Antall publiseringer totalt	48
Poeng totalt	42,05

Tabell er basert på foreløpige beregninger for 2015, oppdatert pr 9 mars

Status og tiltak for 2015

Uttelling for vitenskapelige publiseringer øker både i kvalitet og antall poeng. Antall publiseringspoeng øker fra 29,63 i 2014 til over 42 i 2015. Antall nivå 2 publiseringer øker fra 6 til 7. I motsetning til tidligere da få personer stod for de fleste publiseringene, publiserer nå de fleste som innehar forskerstillinger. Instituttledelsen jobber tett med oppfølging av den enkelte forsker, med både tilrettelegging for forskning og konsekvenser ved fravær av publiseringer.

Høgskolen er tilfreds med utviklingen. Rekruttering, tilrettelegging, forskningsmidler, og individuell oppfølging ser ut til å ha ønsket effekt. Arbeidet med å styrke forskningen på høyskolen fortsetter. Det jobbes videre med tre hovedområder; 1) nivå, herunder publisering i høyt rangerte journaler, 2) omfang, herunder at samtlige i forskerstillinger skal publisere, og 3) ekstern finansiering. Særlig forskning innen helse er ressurskrevende og er avhengig av ekstern finansiering.

3. Høgskolen Kristiania skal i strategiperioden øke andelen eksterne forskningsmidler på relevante forskningsprosjekter.

Eksterne forskningsmidler skal være med på å realisere Høgskolen Kristianas forskningsaktiviteter. Høgskolen skal i større grad benytte denne finansieringskilden for sin fremtidige forsknings- og utviklingsvirksomhet.

Sum eksterne forskningsmidler	MÅL	100 000 kr
	RESULTAT	0

Tall for Høgskolen Kristiania 2015

Status og tiltak for 2015

Forskningen ved Høgskolen Kristiania har ulik egenart, og er derfor i ulik grad avhengig av finansiering. Ut over innvilget forskningstid, har forskningen innenfor merkantile fagområder i liten grad vært kostbar. Antall publiseringer har derfor økt, uten at dette har medført økt finansiering. Det

samme kan sies å gjelde for de kreative fagområdene. Helseforskning er i langt større grad avhengig av ekstern finansiering grunnet store kostnader til datainnsamling. Det har derfor i 2015 blitt brukt mest tid og ressurser på søknader om midler til helseforskning. Disse søknadene har ikke resultert i finansiering i 2015. Det er på lengre sikt ønskelig med større grad av finansiering av forskning innen samtlige fagområder. Både fordi ekstern finansiering er en indikator på forskningens verdi, og fordi det muliggjør mer bruk av stillinger til vitenskapelig arbeid. Etter en endring av organisering og sammensetning av Forskningsutvalget, skal det i 2016 utarbeides en forskningsstrategi som også tar for seg finansiering av forskning.

4. Høgskolen Kristiania skal posisjoneres gjennom rekruttering av høyt profilerte meningsbærere innenfor høyskolens fagfelt.

Det er høyskolens fagmiljøer som posisjonerer fagområdene, og som gjør studietilbudene attraktive. Derfor skal høyskolen være på utkikk etter synlige, uredde og spennende fagfolk som kan bidra med mer enn "bare" undervisnings- og forskningskompetanse, men også være med på å løfte høyskolens posisjon i egenskap av personlige kvalifikasjoner og renommé.

Status og tiltak for 2015

Høgskolen har i stor grad lyktes i å rekruttere dyktige fagfolk. Prestasjonene innen forskning og undervisning er jevnt over gode. De er samtidig tydelige meningsbærere som er synlig både i det offentlige rom (se pkt. 5) og innen sitt fagfelt. Med få unntak er rekrutteringen nasjonal. På nåværende tidspunkt, med finansiering nesten utelukkende gjennom studiepoengproduksjon utelukkende med norske studenter, og i en sakte oppbyggingsfase med bredde i forskningen, har dette vært et riktig valg. Med større grad av internasjonalisering, og eksternt finansiert forskning, vil rekruttering av større internasjonale forskere være aktuelt.

5. Høgskolen Kristiania skal produsere og distribuere kunnskap til samfunnet for å styrke sin posisjon og bedre sitt renommé gjennom offentlig formidling av relevant faglig karakter.

Som delvis offentlig finansiert samfunnsaktør er Høgskolen Kristiania forpliktet til å formidle sin forskning til samfunnet. Høgskolen skal gjennom sine fire institutter spre og formidle resultater fra både forskningen og det faglige og kunstneriske utviklingsarbeidet som foregår ved institusjonen. For å nå frem, må formidlingen tilpasses et format som gjør kunnskapen tilgjengelig også utenfor eget fagmiljø. Dette kan gjøres blant annet gjennom populærvitenskapelige bidrag, kronikker, kommentarer og foredrag. Her er det helt avgjørende at både høyskolens ledelse og instituttene legger til rette for at medarbeidere kan delta aktivt i samfunnsdebatten gjennom, fagbøker, foredrag, konferanser, kronikker og i forbindelse med såkalte ekspertuttalelser i media.

Avisinnlegg, kronikker, artikler i dagspresse og fagtidsskrifter	MÅL	80
	RESULTAT	123

Tall for Høgskolen Kristiania 2015

Status og tiltak for 2015

Strategien med å rekruttere meningsbærere innenfor høyskolens fagfelt har gitt uttelling over forventning også i 2015. Fra rekordåret i 2014, er det over 50 % økning i 2015. Kronikker og annen formidling er spredd over flere fagområder. Størstedelen av formidlingen er innen merkantile og

kreative emner. Høgskolen har gjennom sine faglige ansatte bidratt til å løfte forskningen ut i det offentlige rom. Formidlingen spenner fra bidrag på forskningskonferanser til populærvitenskapelige bidrag, kronikker, kommentarer og foredrag.

Det skal fortsatt rekrutteres meningsbærere for de fagområdene instituttene representerer. Ordningen med incentiver for å publisere kronikker vil bli videreført i 2016 med total kostnadsramme på 150.000 kroner. Det er en målsetting for 2016 å øke formidlingsomfanget innen helse.

4.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning

Høgskolen Kristianas utdanningstilbud skal være tilpasset ulike typer studenter og muliggjøre livslang læring.

Høgskolen Kristiania har som misjon å gi flest mulig anledning til utdanning og personlig utvikling i et livslangt læringsperspektiv, til det beste for samfunnet. Utdanningstilbudet ved høgskolen skal være tilpasset ulike typer studenter, og gjøre det mulig for alle å ta høyere utdanning, uavhengig av kjønn, alder, sosial og økonomisk bakgrunn og bosted.

VIRKSOMHETSMÅL

1. Høgskolen Kristiania skal videreutvikle og tilby fleksible nettstudier.

Høgskolen skal tiltrekke seg studenter som har behov for fleksible nettstudier som holder et høyt faglig nivå og pedagogisk kvalitet. Den faglige kvaliteten ivaretas ved et godt og tett samarbeid med instituttene og samarbeidspartnere, mens den pedagogiske kvaliteten ivaretas av et kontinuerlig fokus på nettpedagogikk, samt i samarbeid med avdelingen for IT og læringsteknologi.

Status og tiltak for 2015

Høgskolen har utviklet en solid pedagogisk plattform for nettstudier som studiemetode, og jobber aktivt for å gjøre nettstudier til en enda mer anerkjent undervisningsform. Høgskolens nettstudier tilbyr fleksible nettstudier som holder et høyt faglig nivå og pedagogisk kvalitet. Den faglige kvaliteten ivaretas ved et godt og tett samarbeid med instituttene og samarbeidspartnere, mens den pedagogiske kvaliteten ivaretas av et kontinuerlig fokus på nettpedagogikk, samt i samarbeid med avdelingen for IT og læringsteknologi.

For å imøtekomme studentenes forventninger og Kunnskapsdepartementets sektormål om fleksibilitet i utdanning, skal høgskolens stedbaserte bachelorgrader utvikles slik at studentene kan velge å gjennomføre emner/deler av studieprogrammene nettbasert.

Kompetanse og erfaring med utvikling og drift av nettstudier i storskala skal utnyttes i implementeringen av fleksibilitet i gjennomføring av stedbaserte studier. En fleksibel stedbasert studiemodell vil være med å øke høgskolens attraktivitet, redusere frafallsprosenten og redusere kostnader til lokaler og undervisning. I dag tilbyr høgskolens nettstudier ett MBA-studium, fire mastergrader, to bachelorgrader, fire fagskolestudier, samt videregående opplæring. Samlet produserte høgskolens nettstudier 16.806 studiepoeng i 2015.

2. Høgskolen Kristiania skal i strategiperioden etablere et bredt etter- og videreutdanningstilbud (EVU), utover rene nettstudier.

Målsetningen med EVU-satsingen er å bidra til å posisjonere høyskolen innenfor arbeids- og næringsliv, øke attraktiviteten til høyskolens kandidater, samt bidra til vekst, personlig utvikling i et livslangt perspektiv. Rasjonale for tilbudet er høyskolens misjon om å tilby utdanning og personlig utvikling i et livslangt perspektiv, samt at etter- og videreutdanning er en del av høyskolens samfunnsoppdrag. Målsetningen med høyskolens EVU-satsingen er å bidra til å posisjonere høyskolen innenfor arbeids- og næringsliv, øke attraktiviteten til høyskolens kandidater, samt bidra til vekst for høyskolen. Avdeling for nettstudier og videreutdanning skal bygge opp et bredt spekter av kompetansehevingstilbud i form av etter- og videreutdanning fra instituttenes fagområder, og tilbudene skal omfatte både individ- og bedriftsmarkedet. Etter- og videreutdanningstilbud kan tilbys i form av korte kurs, seminarer, gradsbasert, skreddersøm, samlingsbasert, nettbasert og i kombinasjon mellom nett og samlinger.

Status og tiltak for 2015

I 2015 utarbeidet høyskolen et EVU-konsept bestående av korte kurs uten studiepoeng. Produktet, *Professional Programs*, skal være dagsaktuelle, praksisnære moduler med akademisk tyngde. Kurssamlinger vil bli gjennomført over to dager av faglig medarbeidere med høy akademisk kvalitet, og som jobber med forskning og undervisning på fagfeltet. *Professional Programs* skal lanseres i 2016 med oppstart om høsten. Kurstilbudet retter seg først og fremst mot enkeltpersoner, men de samme modulene vil også kunne brukes som bedriftsinterne programmer.

3. Høgskolen Kristiania skal i løpet av strategiperioden tilby stor grad av fleksibilitet og digitalisering i sine stedbaserede studietilbud.

Høgskolens bachelorgrader, som i dag tilbys som stedbaserede studietilbud, skal utvikles slik at studentene kan velge å gjennomføre emner/deler av studieprogrammene nettbasert. Høgskolen har gjennom *avdeling for nettstudier og videreutdanning* i dag cirka 3400 aktive nettstudenter. Kompetansen og erfaringen på utvikling og drift av nettstudier i storskala skal utnyttes i implementeringen av fleksibilitet i gjennomføring av stedbaserede studier. En fleksibel stedbaseret studiemodell vil være med å øke attraktiviteten til høyskolen, redusere frafallsprosenten og redusere kostnader til lokaler og undervisning.

Status og tiltak for 2015

Flere av studietilbudene er digitalisert gjennom NKS. Fleksibelt studietilbud ble ikke tilbudt i 2015, men prøveordninger med tilgang til digitalt innhold fra NKS ble gjennomført. Prosjekt for fleksibelt studietilbud videreføres i 2016.

4.4 Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

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

VIRKSOMHETSMÅL

1. Høgskolen Kristiania skal gjennom god økonomistyring sikre effektiv og riktig utnyttelse av de til enhver tid tilgjengelige økonomiske ressurser i samsvar med høyskolens strategiske prioriteringer.

En sunn økonomisk drift er avgjørende for Høgskolen Kristianas utvikling, og for ansatte og studenters trygghet. Langsiktig planlegging, gode systemer og rutiner skal sikre god forvaltning av økonomien.

Resultatgrad, inkludert eiendom	MÅL	4 - 6 %
	RESULTAT	3 %
Omsetning i mill. NOK	MÅL	446,5
	RESULTAT	450,6

Tall for Høgskolen Kristiania 2015

Status og tiltak for 2015

Økonomistyringen ved høyskolen er god. Det er imidlertid utfordrende at enkelte av studiene innen samme fagområde grunnet merketilhørighet ikke har mottatt statsstøtte, at forskningsprestasjoner ikke har kunnet blitt innrapportert, og at innrapportering og ressursbruk har vært låst til visse studier. Det jobbes med å få felles innrapportering for beslektede fagområder i høyskolens portefølje.

2. Høgskolen Kristiania skal sikre gode rammevilkår for bærekraftig drift og utvikling for alle instituttene ved høyskolen.

Høgskolen skal jobbe for å bedre rammebetingelsene for instituttene og høyskolen som helhet. Høgskolen skal i strategiperioden jobbe for å oppnå statstilskudd på alle høyskolens institutter og fagområder.

Status og tiltak for 2015

Høgskolen Kristiania, har fulgt strukturmeldingen, og slått samtlige skoler i stiftelsen sammen til en. Målet var blant annet å samle fagmiljøene i få, robuste institutter basert på fagområde og forskning fremfor tidligere skolenavn. I utgangen av 2015, må høyskolen Kristiania imidlertid fremdeles rapportere på avviklede skolenavn. En av utfordringene med differensiert statsstøtte på utgåtte skolenavn, er at høyskolen nå er organisert som en høyskole med fire institutter på tvers av utgåtte skolenavn. Fagmiljø og studieløp fra tidligere Markedshøgskolen, som mottar statsstøtte er organisert sammen med studier fra tidligere NKH som ikke tildeles statsstøtte. Dette fører til utfordringer både når det gjelder rapportering, registrering og beregning. Det holdes kontinuerlig dialog vedrørende innrapportering og statsstøtte for høyskolens institutter og fagområder. Det er søkt om, og vil fortsatt bli søkt om mulighet for en mer helhetlig rapportering for høyskolen.

3. Høgskolen Kristiania skal ha robuste fagmiljøer tilknyttet studiene slik at disse holder høy standard

For å kunne tilby gode studietilbud er det viktig å ha sterke og kompetente fagmiljøer tilknyttet disse. Høgskolen skal sikre at det til enhver tid er nok ressurser, dette i forhold til antall faglige medarbeidere på hvert studium, og deres kompetanse. Høgskolen skal i strategiperioden rekruttere flere faglig ansatte for slik å bygge opp sterkere fagmiljøer innen høyskolens fagfelt.

Faglige årsverk totalt (inkludert stipendiater)	MÅL	90
	RESULTAT	88,5
Andel førstestillingskompetente årsverk (prosent)	MÅL	35 %
	RESULTAT	56,9 %
Andel professor- og dosentårsverk	MÅL	10 %
	RESULTAT	12,3 %
Antall studenter (heltidsekvivalenter) per faglig årsverk (høyskolestudenter)	MÅL	35
	RESULTAT	42,50

Tall for Høgskolen Kristiania høyskoledelen 2015

Status og tiltak for 2015

Fagstab er betydelig styrket de senere årene, og med dette er forskningskompetansen innen høyskolens fagområder styrket. Andelen med forskningskompetanse har økt betraktelig. Sammenlignet med sektoren, betjener høyskolen mange studenter per faglig årsverk. At det er kapasitet til dette, skyldes at en stor andel av de studiene som høyskolen tilbyr, er merkantile studier som muliggjør godt læringsutbytte med store klasser.

4. Alle medarbeidere ved Høgskolen Kristiania skal trives og arbeidsmiljøet skal være preget av likeverd, mangfold, toleranse, respekt og anerkjennelse.

Et godt arbeidsmiljø er avgjørende for at Høgskolen Kristiania skal nå sine mål. Alle medarbeidere ved høyskolen skal trives og arbeidsmiljøet skal være preget av likeverd, mangfold, toleranse, respekt og anerkjennelse. Videre skal muligheten for utvikling av den enkelte ansatte skal være med på øke trivselen og ønsket om å jobbe på høyskolen.

Medarbeidertilfredshet *	MÅL	80 %
	RESULTAT	N/A
Kvinneandel – faglige årsverk (prosent) *	MÅL	50 %
	RESULTAT	29,6 %
Andel faglige årsverk i fast stilling (50- %) *	MÅL	95 %
	RESULTAT	94,1 %

*Medarbeidertilfredshetsundersøkelse er ikke gjennomført 2015 – gjennomføres vår 2016

**Tall for Høgskolen Kristiania, høyskole-delen 2015

Status og tiltak for 2015

Etter et turbulent 2014 med underkjent kvalitetssikringssystem, store omorganiseringer og mye usikkerhet, har 2015 vært et godt år for høyskolen. NOKUT har godkjent kvalitetssikringssystemet, ny

organisering har satt seg, og høyskolen bærer preg av intern ro, og tro på fremtiden.

Medarbeiderundersøkelsen i 2014 viste flere forbedringspunkter, og på bakgrunn av denne er det satt i gang tiltak og oppfølgingspunkter for et fortsatt godt arbeidsmiljø. Blant tiltakene er større grad av involvering, samt bedre kommunikasjon og informasjonsflyt. Eksempel på tiltak er publisering av referater fra alle ledermøter, samt involvering og innsikt i prosjekter.

Som arbeidsgiver har høyskolen plikt til å arbeide målrettet, planmessig og aktivt for å fremme likestilling og hindre diskriminering. I 2015 har Høgskolen Kristiania arbeidet med en handlingsplan for likestilling og mangfold ved høyskolen. Kvinneandelen er fortsatt lav innen enkelte fagområder. Særlig er andelen kvinner i faglige toppstillinger for lav. Det har derfor vært jobbet målrettet med kvalifisering til opprykk, samt rekrutteringer av kvinner med forskningskompetanse i 2015. Dette har gitt resultater, og det forventes opprykk blant kvinner i faglige stillinger i 2016.

5. Høgskolen Kristiania skal med kvalitetssikrede prosesser og gode systemer sørge for at studentene til enhver tid får en god saksbehandling og oppfølging.

Et helhetlig læringsmiljø består ikke bare av undervisning, men også av bibliotek tjenester, PC-ressurser, studentekspedisjoner og andre støttefunksjoner. Et godt læringsmiljø krever at alle disse ledd fungerer godt – hver for seg og sammen. For å sikre god kvalitet i utdanningen, skal alle ledd i denne prosessen kvalitetssikres. Kvalitetssikringsarbeidet skal sikre kontinuerlig utvikling av områdene som har betydning for studiekvaliteten ved Høgskolen Kristiania, identifisere avvik fra definerte kvalitetskrav, og sørge for at forbedringstiltak iverksettes.

Status og tiltak for 2015

Siden 2014 har høyskolen vært i en prosess med NOKUT for å få høyskolens kvalitetssystem re-akkreditert. Oktober 2014 fikk høyskolen beskjed om at systemet hadde vesentlige feil og mangler, og derfor ikke ble godkjent. Høgskolen gikk inn i en ny runde med NOKUT og et nytt institusjonsbesøk ble gjennomført 8.-9. oktober 2015. Komiteens umiddelbare tilbakemelding var meget positiv.

17. november 2015 fikk høyskolen tilsendt sakkyndig komites endelige rapport, hvor komiteen konkluderte med at den enstemmig anbefalte at høyskolens kvalitetssystem skulle godkjennes av NOKUT. Rapporten var meget positiv, og komiteen mente at høyskolen hadde utarbeidet et system for kvalitetssikring av utdanningen som passet hele organisasjonen, inkludert de regionale studiestedene og utdanningene som tilbys gjennom nettstudier.

Komiteen la til slutt til, at det var mye å lære for andre høyskoler av vårt system for kvalitetssikring av utdanningen, men de påpekte at det imidlertid var nødvendig med mer erfaring med bruken før systemet kunne utpekes som eksempel på god praksis.

Høgskolen er tilfreds med å ha et velfungerende kvalitetssikringssystem. Erfaringene etter NOKUT besøk, viser at systemet fortsatt brukes. Systemet er tatt i bruk av hele høyskolen, inklusive nettstudier og fagskolestudiene. Selv om systemet fikk god evaluering, arbeides det kontinuerlig med å forenkle og forbedre det, slik at flest mulig benytter seg av mulighetene som ligger i systemet.

6. Kunnskap om, og effektiv bruk av IKT, skal forenkle hverdagen.

IT og læringsteknologi på høyskolen skal gjøre det enklere for studenter, forelesere og ansatte å lære, undervise, forske og arbeide gjennom effektiv bruk av teknologi.

Status og tiltak for 2015

Læringsteknologisenteret gjennomførte flere kurs, gav opplæring og gjennomførte seminarer for faglige. Det er gitt støtte til filming av pedagogiske videoer både i klasserom og studio.

Bruk av læringsteknologi er økende, og enkelte fagmiljøer jobber forbilledlig med hjelpemidler for aktiv læring. Det er imidlertid fortsatt forbedringspotensiale i oppmøte på opplæring og seminarer, og det skal fortsatt jobbes med å fremme bruk av teknologi på høyskolen.

7. Høgskolen Kristiania skal gjennom sitt studietilbud sikre planlagt studentvekst.

Høgskolen Kristiania skal rekruttere høyt motiverte og ambisiøse studenter og ta større markedsandeler innen høyskolens fagområder. Dette skal gjøres gjennom økt kjennskap til høyskolens profil og studietilbud.

Antall registrerte høyskolestudenter - campus	MÅL	3854
	RESULTAT	3759
Antall registrerte fagskolestudenter - campus	MÅL	869
	RESULTAT	830
Antall registrerte studenter - nett	MÅL	-
	RESULTAT	3433

Tall for Høgskolen Kristiania 2015

Status og tiltak for 2015

Inntakskvaliteten har økt fra 3,75 i 2014 til 3,8 i 2015. Samtidig var det økning i antall studenter, med økning i nye stedbaserede studenter totalt fra 2.156 i 2014 til 2.138 i 2015. Markedshøgskolen hadde en liten økning fra 1.065 til 1.088. Til tross for vekst var dette en utflating fra tidligere år, som blant annet skyldes at prosesser for utvikling av nye studier ikke ble igangsatt før høyskolens kvalitetssikringssystem var godkjent av NOKUT. En forsiktig økning både i kvalitet og kvantitet er imidlertid å betrakte som positivt. Arbeidet med å utvikle nye studier er igangsatt for 2016.

8. Høgskolen Kristiania skal tilby flere bachelorgradstudier ved sine regionale studiesteder.

Per i dag høyskolen fire bachelorgradstudier i Bergen, og tre i Trondheim. Høgskolen ser et stort potensiale i å distribuere flere bachelorgradstudier regionalt. Dette for å øke attraktiviteten til høyskolen, og sikre bærekraftig utvikling og drift av de regionale studiestedene.

Status og tiltak for 2015

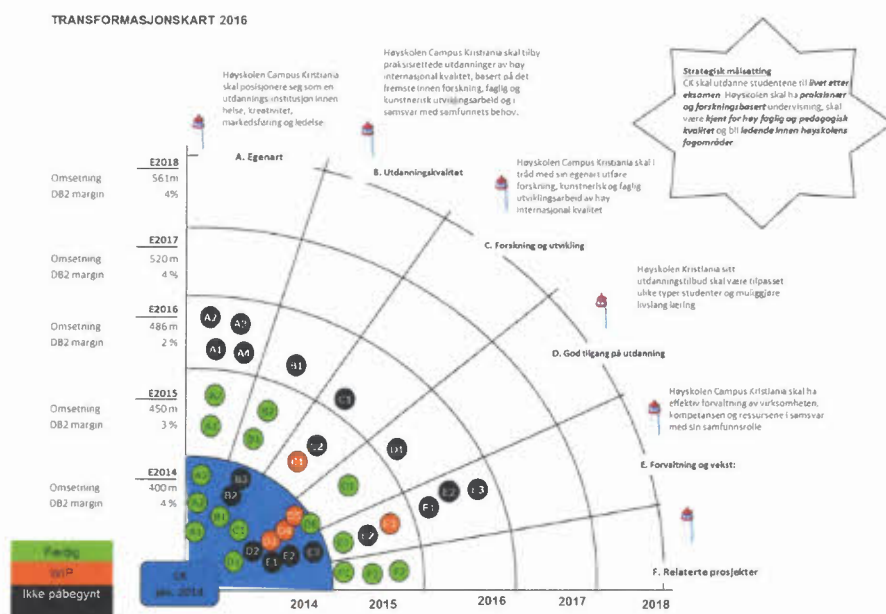
I 2015 ble det besluttet å starte opp to nye bachelorgradstudier i Bergen; bachelor i markedsføring og merkevarebygging, og bachelor i hotelledelse. Det er fortsatt ambisjoner om flere bachelorgradstudier i Trondheim, men vi avventer oppstart i påvente av tilpasset infrastruktur. Per i dag finnes det ikke egnede auditorier i Trondheim.

5. Styring og kontroll i virksomheten

5.1 Strategiarbeid og implementering

Høgskolens strategi er bygget opp rundt fem fokusområder, hvor fire av disse er i samsvar med Kunnskapsdepartementets sektormål og ett (det første) er egendefinert; 1. Egenart, 2. Utdanning, 3. Forskning og utvikling, 4. God tilgang på utdanning, 5. Forvaltning og vekst.

Høgskolen hadde i Virksomhetsplanen for 2015 definert 13 strategisk viktige prosjekter under de respektive fokusområdene. Disse skulle være med og «trekke» høgskolens utvikling i riktig retning og sikre at fastsatte ambisjoner og mål nås. Prosjektene skal resultere i konkrete handlingsplaner. Av disse er ni prosjekter ferdig gjennomført, to er påbegynt og to er blitt utsatt.



Figur 1: Transformasjonskart med fokusområder og strategiske prosjekter

Alle prosjektene er satt inn i et transformasjonskart som visualiserer strategien og milepæler som skal nås. Det benyttes fargekoder for status i prosjektene hvor grønn er ferdige og oransje er under arbeid. Sort er ikke påbegynt og/eller utsatt, og blir videreført i 2016.

I tillegg til de strategiske prosjektene som er visualisert i transformasjonskartet og beskrevet i høgskolens virksomhetsplan for 2015, er det etablert en rekke andre prosjekter og aktiviteter som er viktige for å nå målene i strategien, men disse er lagt i «linjen». Ansvaret for å gjennomføre disse er lagt til avdelingene hvor prosjektene eller aktivitetene naturlig hører hjemme.

5.2 Kvalitetssikringssystemet

Kvalitetsområder med tilhørende kvalitetsindikatorer

Innen høyere utdanning er det etablert flere kvalitetsområder som normalt brukes av utdanningsinstitusjoner for å dele inn kvalitetsarbeidet på en fornuftig måte, og for å sikre at kvalitetssystemet er dekkende ut fra både myndighetskrav og interne målsettinger. Høgskolen Kristianas kvalitetssikringssystem bygger på åtte kvalitetsområder. Disse er inntakskvalitet, rammekvalitet, forskningskvalitet, programkvalitet, undervisningskvalitet, resultat-kvalitet, relevanskvalitet og

styringskvalitet.

Nevnte kvalitetsområder er forankret i høyskolens strategiplan 2014-2018 og høyskolens virksomhetsplan. Kvalitetsindikatorene består av både kvantitative og kvalitative indikatorer. For de indikatorene hvor det er hensiktsmessig, er det satt opp måltall, slik at vurdering av tilstand blir gjort gjennom å se på oppnådde resultater i forhold til vedtatte måltall.

Inntakskvalitet: Inntakskvalitet er knyttet til forkunnskaper og forutsetninger som studentene bringer med seg når de begynner på et studium.

Rammekvalitet: Rammekvalitet beskriver tilrettelegging for gjennomføring av studiene i form av ressurser som lokaler, strukturer, regler, utstyr og hjelpemidler, samt det psykososiale og faglige miljøet som utdanningen gjennomføres i.

Forskningskvalitet: Forskningskvalitet omhandler nivå, omfang og relevans på de forskningsaktivitetene som utføres i de respektive fagmiljøene.

Programkvalitet: Programkvalitet er knyttet til selve studietilbudet, emne-/studieplaner, arbeids- og undervisningsformer og eksamensopplegget.

Undervisningskvalitet: Undervisningskvalitet omhandler kvaliteten på selve læringsarbeidet og omfatter både formidlingskvaliteten og kvaliteten på studentenes egen innsats for tilegnelse av kunnskap.

Resultatkvalitet: Resultatkvalitet omhandler eksamensresultater, gjennomføringstid og studentenes læringsutbytte.

Relevanskvalitet: Relevanskvalitet omhandler hvorvidt en utdanning har de "rette" kvalitetene i forhold til den virksomheten den utdanner til, og samfunnets behov.

Styringskvalitet: Styringskvalitet betegner institusjonens evne til å styre kvalitetssikring og kvalitetsutvikling av egen virksomhet.

Rapporteringsstruktur

Kvalitetssikringssystemet ved Høgskolen Kristiania bygger på åtte kvalitetsområder med tilhørende kvalitetsindikatorer. Disse legger grunnlaget for hva som måles og vurderes, og legger føringer på hvilke informasjonsgrunnlag som er nødvendig for å kunne gjøre gode vurderinger og analyser.

Fem av kvalitetsområdene vurderes på studienivå, mens sju vurderes på instituttnivå. Nedenfor presenteres en oversikt over hvordan hvert kvalitetsområde følges opp på ulike nivåer i organisasjonen.

	STUDIELØP Faglig studieleder	INSTITUTT NIVÅ Instituttleder	INSTITUSJONS NIVÅ (adm.) Studiedirektør, studiesjef	INSTITUSJONS NIVÅ Administrerende direktør, rektorat
Inntakskvalitet 5 kvalitetsindikatorer	Helhetlig vurdering Kvantitativ evaluering <i>Tilstand: måltall-resultat</i>	Vurdering av hver kvalitetsindikator <i>Tilstand: måltall-resultat</i>	Vurdering av hver kvalitetsindikator	Vurdering av hver kvalitetsindikator
Rammekvalitet 7 kvalitetsindikatorer		Vurdering av hver kvalitetsindikator <i>Tilstand: måltall-resultat</i>	Vurdering av hver kvalitetsindikator	Vurdering av hver kvalitetsindikator
Forskningskvalitet 6 kvalitetsindikatorer		Vurdering av hver kvalitetsindikator <i>Tilstand: måltall-resultat</i>		Vurdering av hver kvalitetsindikator
Programkvalitet Kvalitativ evaluering	Vurdering basert på gitte kriterier	Samlet vurdering av instituttets studieløp		Samlet vurdering av total studieportefølje
Undervisningskvalitet Kvalitativ evaluering	Vurdering basert på gitte kriterier	Samlet vurdering av instituttets studieløp		Samlet vurdering av total studieportefølje
Resultatkvalitet 7 kvalitetsindikatorer	Helhetlig vurdering Kvantitativ evaluering <i>Tilstand: måltall-resultat</i>	Vurdering av hver kvalitetsindikator <i>Tilstand: måltall-resultat</i>	Vurdering av hver kvalitetsindikator	Vurdering av hver kvalitetsindikator
Relevanskvalitet Kvalitativ evaluering	Vurdering basert på gitte kriterier	Samlet vurdering av instituttets studieløp		Samlet vurdering av total studieportefølje <i>Pro-rektor</i>
Styringskvalitet 3 kvalitetsindikatorer				Vurdering av hver kvalitetsindikator

Rapporteringsarbeidet legger vekt på at alle vurderinger skal basere seg på gode grunnlagsdata. Det er derfor utviklet et fleksibelt verktøy som sammenstiller data fra ulike administrative systemer og gjør dem tilgjengelige gjennom ulike analysekuber (webtabellformat) fra emnenivå og aggregert opp til institusjonsnivå. Dette danner vurderingsgrunnlaget for de kvantitative indikatorene. For de kvalitative indikatorene er det ulike rapporter og evalueringer som ligger til grunn. Rapporteringen skal være kortfattet. Fokus er på å identifisere avvik og iverksette tiltak for disse, men det er også lagt opp til at god praksis fremheves slik at man bygger videre på det som fungerer bra. Tiltak samles i en handlingsplan hvor ansvar og frister spesifiseres. Det er satt opp måltall for de indikatorene hvor dette er naturlig. Tilstand vurderes da ut fra å sammenligne fastsatt måltall med oppnådd resultat.

Som det vises i tabellen ovenfor gjennomføres det formelle rapporteringsarbeidet på tre nivåer: studie-, institutt- og institusjonsnivå. På institusjonsnivå gjennomføres det en samlet vurdering og evaluering innen hvert kvalitetsområde, hvor høyskolens øverste ledelse i dialog med instituttlederne, gjennomgår status med avvik og tiltak som forankres i vedtatte handlingsplaner. I dette arbeidet ser man på tvers av studier og institutter, og sikrer nødvendig koordinering og synergier mellom de tiltak som iverksettes. Man gjennomgår også hva som kommuniseres tilbake til faglige studieledere, til emneansvarlige og til andre involverte for å sikre nødvendig kunnskap om, og forståelse for, resultatene og beslutningene fra rapporteringsarbeidet.

Kvalitetssikringssystemet ved Høgskolen Kristiania vil hvert femte år være gjenstand for ekstern evaluering. Høgskolen engasjerer da kompetente personer fra sektoren til å gjøre en vurdering av oppbygning, struktur og bruk av kvalitetssikringssystemet. Som en del av denne gjennomgangen vil også rapporteringsarbeidet vurderes. Det bidrar til å sikre at rapporteringsstrukturen og -arbeidet fungerer etter intensjonen. I tillegg gir en slik ekstern vurdering mulighet for å få innspill som kan bidra til utvikling av rapporteringsarbeidet både med tanke på struktur og innhold.

Kvalitetslosen – system for prosessbeskrivelser og årshjul

Kvalitetssystemet er ikke et mål i seg selv. Det er et verktøy for å sikre et systematisert og målrettet kvalitetsarbeid i hele organisasjonen. Kvalitetslosen er valgt som høyskolens foretrukne system for prosessbeskrivelser og årshjul ut fra den relevans og opplevde nytteverdi det kan gi de ansatte i deres kvalitetssikringsarbeid. Ved at hver enkelt ansatt har en unik bruker gir det gode muligheter til

aktivt å bruke kvalitetssystemet som et verktøy i kvalitets sikringsarbeidet.

Fra forsiden i kvalitetslosen har man direkte tilgang til alle kvalitetsområder og prosesser. I tillegg finner de ansatte sin egen aktivitetsliste, leseliste, revisjonsliste og egendefinerte favoritter (eksempelvis viktige prosesser). Dette innebærer at informasjonen man møter på forsiden er relevant for jobben man skal gjøre i arbeidshverdagen, og systemet hjelper den ansatte til å holde kontroll på oppgaver og aktiviteter som skal gjennomføres. Personaliseringen gir mulighet til å øke nytteverdien av systemet for de ansatte.



Modell på Kvalitetslosens forside

Prosessbeskrivelsene definerer hvordan kritiske prosesser skal gjennomføres. De klargjør roller, ansvar og viser arbeidsflyten innen gitte prosesser. Disse prosessene danner grunnlaget for hvordan kvalitetsarbeidet innen gitte kvalitetsområder gjennomføres ved høyskolen.

Prosessene beskrives med bruk av flytskjema og prosedyrebeskrivelser. I tillegg kan relevant dokumentasjon lenkes til prosedyrebeskrivelsene, slik at man har tilgang til det man trenger for å gjennomføre aktivitetene på en korrekt måte.

Hvert dokument (flytskjema, prosedyrebeskrivelser og annen dokumentasjon) har en egen ID med metadata som blant annet sier hvem som er ansvarlig for dokumentet, hvilken versjon som er gjeldende, hvem som har godkjent dokumentet, og når dokumentet skal revideres. Alle dokumenter som ligger i Kvalitetslosen har en eier, og har derfor denne type metadata knyttet til seg. Ved at hver enkelt ansatt har en unik bruker kan ansvar for godkjenning, oppfølging, revidering og distribusjon av dokumentasjon enkelt gjøres i selve systemet.

Både eierskap til dokumentene og kravene til godkjenning og revidering av dem, vil bidra til at vi til enhver tid har god kontroll og styring på alle dokumenter som er en del av kvalitetssikringssystemet. Det bidrar til at vi har et levende kvalitetssystem som utvikles og brukes i takt med organisasjonens arbeid.

Årshjul

Modulen for årshjul er et lederverktøy der ansvarlige ledere kan skaffe seg en oversikt over alle aktiviteter de har ansvar for, gjøre disse lesbare for flere og om ønskelig involvere flere. Årshjul er også et effektivt verktøy for personer som har et tematisk ansvar i organisasjonen, på tvers av institutter og avdelinger.

Aktivitetene kan kobles til relevante prosesser og dokumenter, slik at man enkelt har tilgang til nødvendig informasjon og dokumentasjon for å sikre at aktiviteten gjennomføres på en korrekt måte. I tillegg kan aktivitetene eksporteres til ansattes kalender (Microsoft Outlook) slik at ansatte har tilgang til dem i kalenderen de normalt bruker. Ansatte kan pålegges å kvittere for aktiviteter de er satt til å utføre. Leder for enhet eller gruppe som en aktivitet er lagt til, vil få oversikt over hvem som har kvittert for aktivitetene.

For hver aktivitet kan brukere legge inn kommentarer som vil være synlige for alle med tilgang til årshjulet. Når denne funksjonaliteten brukes aktivt på aktiviteter som gjennomføres med en fast syklus, vil det fungere som en læringslogg. Erfaringer fra ett år vil da bli logget og tas med inn i neste syklus.

En slik læringslogg vil dermed kunne være en viktig funksjonalitet som bidrar til å oppfylle grunntanken i kvalitetsarbeidet, nemlig planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere.

Studentenes rolle i kvalitetssikringsarbeidet

Studentene har en sentral rolle i arbeidet med å skape og videreutvikle kvaliteten innen flere av kvalitetsområdene. For å sikre et studietilbud av høy kvalitet er ledelse, administrasjon og fagstab avhengig av kontinuerlige tilbakemeldinger fra studentene. Tilbakemeldingene må angå selve innholdet i studiene, måten undervisningen gjennomføres på, samt de fysiske og sosiale rammene rundt studiene. Studentenes tilbakemeldinger sikres gjennom formative og summative studentevalueringer. Det er viktig at studentene engasjeres både i de jevnlige revisjonene av de ulike studentundersøkelsene, og bidrar med sine synspunkter både på form og innhold. I tillegg skal studentene få gode tilbakemeldinger og oppsummeringer fra undersøkelser som gjennomføres. Dette er viktig for å sikre at vi har gode og målrettede studentundersøkelser, men også for å skape engasjement blant studentene som gir en positiv effekt på svarprosent og bruk av resultatene.

I tillegg er det viktig med sterk studentinvolvering for å sikre at studentene har en tydelig stemme i arbeidet med utvikling og kvalitetssikring på institutt- og institusjonsnivå. Dette sikres gjennom god studentrepresentasjon, en aktiv studentorganisasjon, instituttvise tillitsutvalg (TU), nevnte studentevalueringer og «si din mening» - en funksjon for tilbakemelding som hver enkelt student kan benytte.

5.3 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

Diskrimineringslovens formål er å fremme likestilling, sikre like muligheter og rettigheter og å hindre diskriminering på grunn av etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge, språk, religion og livssyn. Høgskolen Kristiania arbeider aktivt, målrettet og planmessig for å fremme lovens formål innenfor høyskolens virksomhet. Høgskolen Kristiania har en personalpolitikk som gir trivsel og får frem det beste i medarbeiderne, og det gjennomføres regelmessige medarbeiderundersøkelser.

Som arbeidsgiver har høyskolen plikt til å arbeide målrettet, planmessig og aktivt for å fremme likestilling og hindre diskriminering. I 2015 satte Høgskolen Kristiania i gang arbeidet med en handlingsplan for likestilling og mangfold ved høyskolen, med et klart definert mål med konkrete tiltak, samt tydelig ansvarsavklaring. Arbeidet for likestilling skal være integrert i alle deler og på alle nivåer i høyskolens virksomhet. Planen skal danne utgangspunkt for hver enkelt enhets likestillingsarbeid, og skal reflekteres i strategisk planverk og budsjetter.

Høgskolen iverksetter tiltak for at en arbeidstaker, arbeidssøker eller student med nedsatt funksjonsevne skal kunne få eller beholde arbeid, utføre og ha fremgang i arbeidet, og ha tilgang til opplæring og annen kompetanseutvikling. Dette sikres gjennom lover og regler for universell utforming: Utforming eller tilrettelegging av løsninger i de fysiske forholdene.

Generelt

Kjønnsfordelingen blant de faglige ansatte er 46 kvinner (30%), og 106 menn og blant de administrative er det 90 kvinner (68%) og 43 menn. Fordelingen totalt i høyskolen er 136 kvinner (48%) og 149 menn. Kjønnsfordelingen i lederstillinger er 43 % kvinner og 57 % menn. Gjennomsnittsalderen i institusjonen er 47 år.

I stiftelsens styre var fordelingen 40/60 mellom kvinner og menn, og i Rådsforsamlingen (høyskolens kontrollorgan) var fordelingen 20/80 mellom kvinner og menn.

Vitenskapelige tilsatte i tall:

14 professorer, hvor 7 % er kvinner
2 dosenter, hvor 50 % er kvinner
27 førsteamanuensis, hvor 37 % kvinner
13 førstelektorer, hvor 15,4 % kvinner
41 høyskolelektorer, hvor 39 % kvinner
10 høyskolelærere, hvor 40 % kvinner
4 instituttleder, hvor 50 % er kvinner

Arbeidsmiljøutvalget

Arbeidsmiljøutvalget har hatt regelmessige møter i løpet av året, og samarbeidet med de ansattes organisasjoner har fungert bra. Det har ikke vært rapportert om alvorlige hendelser i 2015?.

Helse, miljø og sikkerhet (HMS)

Høgskolen Kristianias mål for HMS er:

- Motiverte og resultatorienterte medarbeidere som trives i jobben
- Ingen forekomst av arbeidsmiljørelatert sykefravær
- Ingen ulykker, ingen branner eller branntilløp

Dette skal høyskolen oppnå ved å arbeide systematisk og målrettet med helse-, miljø- og sikkerhet. Ansvar for internkontrollen ligger hos ledelsen, men arbeidet legges opp slik at høyskolen får aktiv medvirkning fra alle ansatte. Skal høyskolen nå målene, kreves det egeninnsats fra alle ansatte.

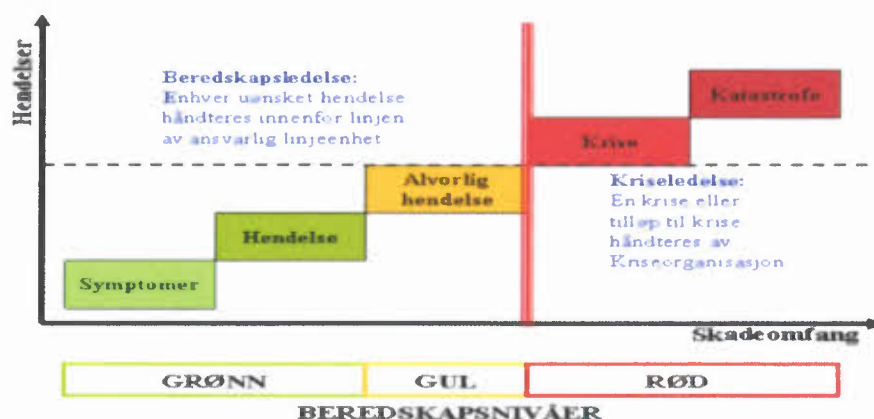
Det blir også årlig gjennomført risikoanalyse i samarbeid med høyskolens verneombud og HR-avdelingen. Ved å fokusere på arbeidsmiljøet, skal høyskolen øke trivselen og redusere sykefraværet. Ledelsen sørger for at høyskolen har et aktivt arbeidsmiljøutvalg og aktive verneombud. Høyskolen støtter bedriftsidrettslagets aktiviteter, både med tilskudd og ved å legge forholdene til rette for fysisk aktivitet.

Det ble i 2015 besluttet at høyskolen skal samarbeid med Great Place to Work om ny medarbeiderundersøkelse og kulturanalyse. I prosessen om å gjennomføre en kulturanalyse vil høyskolen kunne avdekke gap gjennom å sammenstille tiltenkte praksiser og faktiske opplevelser. Great Place to Work er et rammeverk og et verktøy som skal hjelpe høyskolen med å bygge tillit, stolthet, felleskap, og som skaper en arbeidskultur som skal gi høyskolen resultater. På bakgrunn av dette samarbeidet vil det bli iverksatt nye tiltak og oppfølgingspunkter for et fortsatt godt arbeidsmiljø. I løpet av 2016 vil høyskolen kunne sammenligne seg med de beste arbeidsplassene gjennom medarbeiderundersøkelsen de tilbyr.

5.3 Samfunnssikkerhet og beredskap

Hensikten med beredskapsplanen er å håndtere og løse en krisesituasjon ved Høgskolen Kristiania med mål om å komme raskest mulig tilbake til normalsituasjonen med minst mulig skadevirkning og kostnader. Høgskolens beredskapsplan gir ikke detaljerte beskrivelser av oppgaver i enhver tenkelig situasjon, men er til hjelp ved etablering av en kriseorganisasjon og fordeling av roller i kriseledelsen. Omstendigheter som kan føre til en krisesituasjon, og de virkninger og vanskeligheter som følger, kan være forskjellige. Forberedelser, faglig vurderinger og sunn dømmekraft utfyller planen. Det er derfor en forutsetning at de ansvarlige for en rolle har satt seg inn i planen, som sin del av forberedelsene for en krisesituasjon.

Høgskolen Kristianas beredskapsorganisasjon utvikles gjennom et kontinuerlig forbedringsarbeid. For de alvorligste hendelsene er det utarbeidet tiltakskort, som skal bidra til enhetlig håndtering i organisasjonen med tydelig ansvars- og rollefordeling. Oversikt over viktigste hendelser som krever tiltakskort vedlikeholdes, slik at man fanger opp endringer i risikobilde, organisasjon, lokalisering og aktiviteter.



Figur: Beredskapsnivåer og eskalering av hendelser

ROS-analyse i 2013 eller 2014

Høgskolen Kristiania reviderer sitt krise- og beredskapsarbeid to ganger i året, og/eller ved behov. Høgskolen gjennomførte en «skrivebordsøvelse» med krise- og beredskapsteamet i samarbeid med Bedriftshelsetjenesten. På bakgrunn av denne øvelsen ble planverket justert og forbedret, og ny øvelse skal gjennomføres i 2016. Siste revidering av planverket var desember 2015.

Styringssystem for informasjonssikkerhet

Formålet med systemet for Høgskolen Kristiania er å ha tilstrekkelig styring og kontroll på informasjonssikkerheten. Herunder menes det tilstrekkelig styring og kontroll på sikring av konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet på informasjon. Dette gjelder både internt i høyskolen, i kommunikasjon med andre, og ved bruk av tredjeparts tjenester i kommunikasjon og annen databehandling. Høgskolen Kristiania gjennomfører årlig en ekstern IT-revisjon. Denne belyser IT-sikkerhetssituasjonen ved høyskolen og peker på eventuelle forbedringspunkter.

6. Vurdering av framtidsutsikter

Framtidsutsiktene til Høgskolen Kristiania med prioriterte satsingsområder er nedfelt i høyskolens strategiplan og virksomhetsplan. I dette kapitlet presenteres strategisk viktige prosjekter under de ulike virksomhetsmålene. Disse vil være sentrale i arbeidet på institutt- og institusjonsnivå i 2016.

6.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning

Høgskolen Kristiania skal tilby praksisrettede utdanninger av høy internasjonal kvalitet, som er basert på det fremste innen forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og som er i samsvar med samfunnets behov.

VIRKSOMHETSMÅL

Se beskrivelse av egendefinerte virksomhetsmål under punkt 4.1.

STRATEGISKE PROSJEKTER UNDER SEKTORMÅL 1 FORANKRET I HØYSKOLENS EGENDEFINERTE VIRKSOMHETSMÅL

Fra infrastruktur til kunnskap

Prosjektet har til hensikt å videreutvikle læringsteknologisenteret til et ressurscenter som skal støtte høyskolens fagstab i deres arbeid med å skape størst mulig læringsutbytte for studentene.

Prosjektet er definert som viktig, og er en forutsetning for at høyskolen skal klare å henge med på utviklingen i sektoren. Mens 2015 var et år for utvikling av infrastruktur og ansettelse, legger høyskolen i 2016 mer vekt på kunnskapsutvikling og faglig forankring.

6.2 Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskapning og omstilling

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

VIRKSOMHETSMÅL

Se beskrivelse av egendefinerte virksomhetsmål under punkt 4.2.

STRATEGISKE PROSJEKTER UNDER SEKTORMÅL 2 FORANKRET I HØYSKOLENS EGENDEFINERTE VIRKSOMHETSMÅL

Strategi for forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid

Høgskolen Kristiania arbeider aktivt og pågående for å heve institusjonens akademiske kvalitet, samtidig om vi ivaretar studienes praktiske relevans for arbeidslivet.

Medarbeidere med forskerkompetanse (førsteamanuenser og professorer) har halvert undervisningsplikt for å kunne forske, reise på forskningskonferanser, kjøpe data samt få tilbud om vikarstipend i forbindelse med forskningsopphold i utlandet. I tillegg har høyskolen en ordning hvor høyskolelektorer har fått konvertert stillingen sin til doktorgradsstipendiater, slik at de kan ta doktorgrad ved et annet universitet/høyskole.

I forbindelse med utarbeidelse av ny forskningsstrategi for høyskolen, og fordi høyskolen også har mange medarbeidere innen kunstneriske og praktisk-estetiske fag, har vi bestemt at også faglige medarbeidere med slik utdanning skal ha samme plikter og rettigheter som vitenskapelige medarbeidere. Eksempler på slike fag er *grafisk design, illustrasjon, interiørarkitektur, foto, lyd, film og skrivekunst*. Disse fagområdene har en annen tradisjon for vurdering av fagkompetanse enn de tradisjonelle forskningsfagene, og det er andre regler som gjelder for opprykk til mellom- og toppkompetanse. På dette området vil Høyskolen Kristiania i den nye forskningsstrategien tilpasse seg lovverket som gjelder ved universitet- og høyskolesektoren. I praksis betyr det at forskning og kunstnerisk/estetisk utviklingsarbeid skal sidestilles, slik at vi også innen disse fagområder skal ha en personalpolitikk hvor faglige medarbeidere kan be om at det nedsettes faglige komiteer for vurdering av kompetanseopprykk. Meritterende kriterier kan være kulturstipend, utstillinger, produktutvikling, design med videre.

Den nye forskningsstrategien som skal utarbeides og vedtas i høyskolens collegium i løpet av vinteren 2016, skal også være en veiviser når det gjelder hvordan høyskolen skal arbeide med likestilling og internasjonalisering. Selv om høyskolen har ansatt mange kvinnelige forskere, har man likevel en stor overvekt av mannlige forskere. Dette vil vi arbeide aktivt og pågående med å rette på i innværende og neste strategiperiode.

Når det gjelder internasjonalisering har høyskolen samarbeid med en lang rekke utenlandske høyskoler og universiteter. Høyskolens forskere er aktive på internasjonale forskningskonferanser, og de publiserer ofte sammen med kolleger ved utenlandske institusjoner. Høyskolen er Erasmus-godkjent, og har et eget internasjonalt kontor med to medarbeidere. Høyskolen Kristiania disponerer også et eget kontor for våre forskere ved University of Berkeley i California. Flere av høyskolens forskere har tilbrakt forskningssabbaten sin der.

6.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning

Høyskolen Kristianas utdanningstilbud skal være tilpasset ulike typer studenter og muliggjøre livslang læring.

VIRKSOMHETSMÅL

Se beskrivelse av egendefinerte virksomhetsmål under punkt 4.3.

STRATEGISKE PROSJEKTER UNDER SEKTORMÅL 3 FORANKRET I HØYSKOLENS EGENDEFINERTE VIRKSOMHETSMÅL

Fleksibel gjennomføring av stedbaserte studier

Prosjektet «*Fleksibel gjennomføring av stedbaserte studier*» skal etablere en fleksibel stedsbasert studiemodell med utgangspunkt i høyskolens studieportefølje og erfaringer gjort av avdeling for nettstudier og videreutdanning, knyttet til leveranse av nettstudier. Prosjektet har som ambisjon å få på plass en pilot for fleksibel gjennomføring fra høsten 2016. Det er et mål å starte opp med emner som inngår i en bachelorgrad, og som allerede er etablert som nettkurs hos Avdeling for nettstudier

og videreutdanning.

Rasjonale for å starte opp dette arbeidet er både med utgangspunkt i Kunnskapsdepartementets sektormål, god tilgang på utdanning, studentenes forventninger om fleksibilitet, og mulighetene for besparelse i høyskolens kostnadsbase.

Som en del av arbeidet med å implementere dette, skal prosjektet se på beste praksis ved andre høyskoler, som for eksempel Högskolan Dalarna og Berkeley College i New York.

6.4 Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

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

VIRKSOMHETSMÅL

Se beskrivelse av egendefinerte virksomhetsmål under punkt 4.4.

STRATEGISKE PROSJEKTER UNDER SEKTORMÅL 1 FORANKRET I HØYSKOLENS EGENDEFINERTE VIRKSOMHETSMÅL

Implementering av helhetlig studiemodell

Høgskolen Kristiania har for mange emner på for få faglig ansatte, og for lite koordinering på tvers av studiene, især på tvers av tidligere merkenavn. Det skal være flere synergier i og mellom studiene både for å oppnå effektivitet og kvalitet. Muligheter for en mer helhetlig og bedre studiemodell ble utredet i et forprosjekt i 2015.

I hovedprosjektet i 2016 skal anbefalingene lede til implementering av ny studiemodell. Prosjektet har flere del-leveranser, herunder justering av foreslått modell etter tilbakemelding fra høyskoleledelsen (HL), vedtak av ny studiemodell i høyskolekollegiet (HK), konkretisering av innhold i modell og emneportefølje gjennom prosess med bred involvering av fagstab og administrasjon, tilpasning av studier etter vedtatt ny modell, kvalitetssikring i LOKUT¹ og HK ved vesentlige endringer, kvalitetssikring og vedtak av studiemodeller i Undervisningsdepartementet (UUV), og registrering av studiene i høyskolens systemer. Prosjektet skal muliggjøre oppstart av studier i ny studiemodell høsten 2017.

Utvikling av de regionale studiestedene - Trondheim

Prosjektet er en videreføring av *Utvikling av de regionale studiestedene*, men ser i 2016 primært på Trondheim. Dagens lokaler i Trondheim er ikke dimensjonert for en videreutvikling og ytterligere satsning på høyskolestudier. Dersom studiestedet skal videreutvikles må høyskolen gå til anskaffelse av mer egnede lokaler. Prosjektet skal utrede alternativer i forhold til dette og skissere løsninger.

¹ LOKUT = LOKUT er høyskolens interne kvalitetssikringsorgan som kvalitetssikrer arbeidet med opprettelse av nye høyskolestudier eller -enheter ved Høgskolen Kristiania. LOKUT skal også behandle revideringer med vesentlige endringer og sikre at disse følger de myndighetskrav som ligger i gjeldende lover og forskrifter.

7. Årsregnskap 2015 med ledelsens kommentarer

Institusjonens form

Høyskolen Kristiania er organisert som en stiftelse, Ernst G Mortensens Stiftelse, opprettet ved donasjon fra Ernst G. Mortensens arvinger i form av et gavebrev datert 4. oktober 1976.

Høyskolens organisering frem til 1. januar 2016

Stiftelsen bestod tidligere av tre fakulteter og en EVU-avdeling som hver hadde sin egenart og identitet, og som samtidig utfylte hverandre ut fra stiftelsens målsetting om å tilby utdanning til alle. Høyskolen Kristiania besto av fakultetene Markedshøyskolen, Norges Kreative Høyskole, Norges Helsehøyskole og avdelingen NKS Nettstudier, samt aksjeselskapet Aktiv Læring.

Det ble gjennomført en restrukturering av den faglige organiseringen i stiftelsen i 2014, og den gikk fra 1. november samme år over fra en modell med tre fakulteter og åtte institutter, til å ha fire institutter uten fakulteter. Dette skulle gi robuste fagmiljøer gjennom færre, men større institutter som plasserte studiene i de best egnede fagmiljøene. Den nye organiseringen ga følgende institutter:

- Institutt for helse
- Institutt for kreativitet og innovasjon
- Institutt for markedsføring
- Institutt for organisasjon og ledelse

I denne modellen beholdt man merkevarestrukturen, men merkevarene ble ikke lenger knyttet til fakultetene/instituttene.

Høyskolens organisering fra 1. januar 2016

Høsten 2015 besluttet man å gå fra flere navn til kun ett navn for hele høyskolen. Det nye navnet ble Høyskolen Kristiania og gjelder fra januar 2016. De tidligere navnene (Markedshøyskolen, Norges Helsehøyskole, Norges Kreative Høyskole og NKS Nettstudier) ble alle avviklet.

Høyskolen har avdelinger i Oslo, Bergen og Trondheim, og organisatorisk er vi som kjent en stiftelse, og det er innført en avdelingsstruktur innenfor faglig styringslinje som følger:

- Institutt for helsefag
- Institutt for organisasjon og ledelse
- Institutt for kreativitet og innovasjon
- Institutt for markedsføring
- Avdeling for fagskolestudier
- Avdeling for nettstudier og EVU

Det ligger en rekke stabsfunksjoner som understøtter den faglige styringslinjen. Dette er avdelinger for:

- Studieadministrasjon
- Karriereservice (TRACK)
- Bibliotek og læringssenter
- HR
- Økonomi
- Drift

- Kommunikasjon
- IT og læringsteknologi
- Markedsavdeling
- Administrasjon og rektorat

Alle disse avdelingene arbeider for samtlige av de faglige instituttene/avdelingene, da disse ikke har egne støttefunksjoner.

Det er flere grunner til at stiftelsen nå har samlet alt under ett nytt navn. Rent markedsmessig er det kostbart og krevende å nå frem til de utdanningssøkende. I tillegg til dette, er det også et direkte tilsvarende til Strukturmeldingen, hvor det etterlyses større og mer robuste fagmiljøer i sektoren. Som nevnt over, er nå Markedshøgskolen, Norges Kreative Høgskole, Norges Helsehøgskole og NKS Nettstudier samlet i Høgskolen Kristiania.

Institusjonens formål

Høgskolen Kristianas misjon er å gi flest mulig anledning til utdanning og personlig utvikling i et livslangt læringsperspektiv, til beste for samfunnet.

Høgskolen Kristianas samfunnsoppdrag er å tilby studier og kurs på ulike utdanningsnivåer som er tilpasset mennesker med forskjellige kvalifikasjoner, evner og muligheter. Høgskolen skal utdanne studenter som skal tilføre samfunnet kompetanse, til både offentlig og privat sektor. Høgskolen skal bidra med forskningsbasert kunnskap, kompetanse og praksisrettet læring som skal danne grunnlag for innovasjon og verdiskapning.

Høgskolen har for strategiperioden 2014 – 2018 etablert følgende strategiske målsetting:
Høgskolen Kristiania skal utdanne studentene til *livet etter eksamen*. Høgskolen skal ha *praksisnær og forskningsbasert* undervisning, skal være *kjent for høy faglig og pedagogisk kvalitet* og bli *ledende innen høgskolens fagområder*.

En bekreftelse på at regnskapet er avlagt i iht. regnskapslovens bestemmelser med opplysning om eventuelle avvik

Regnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven, og følger god regnskapsskikk.

Budsjett 2016 og 2015, Regnskap 2015 og 2014

MARKEDSHØYSKOLEN							
Totalt	Regn 2014	Regn 2015	Bud 2015	Bud 2016	R15 - R14	R15 - B15	B16 - B15
Undervisningsinntekter	124.959	148.318	143.209	162.646	23.359	5.108	19.437
Tilskudd	37.822	46.117	46.023	56.056	8.295	94	10.033
Andre inntekter	4.849	5.712	4.070	4.319	863	1.642	249
SUM INNTEKTER	167.629	200.146	193.302	223.021	32.517	6.844	29.719
Undervisning og FoU	8.942	6.117	6.565	7.550	-2.825	-448	985
Eksamen og sensur	3.658	6.277	4.934	6.167	2.619	1.343	1.233
Markedsføring	8.784	8.616	8.840	9.724	-167	-224	884
Personalkostnader	52.793	53.210	51.579	61.895	417	1.630	10.316
Kontor og administrasjon	36.524	41.428	40.661	44.727	4.904	767	4.066
Øvrige driftskostnader	4.058	3.173	2.193	2.412	-885	980	219
SUM KOSTNADER	114.758	118.821	114.773	132.476	4.063	4.049	17.704
DRIFTSRESULTAT FØR FELLES DB1	52.871	81.325	78.530	90.545	28.454	2.795	12.015
Fordelte felleskostnader	40.715	63.048	66.128	74.394	22.333	-3.080	8.266
DRIFTSRESULTAT ETTER FELLES DB1	12.156	18.277	12.401	16.150	6.120	5.875	3.749

Høyskolen Kristiania gjennomførte større organisatoriske endringer i 2012. Høyskolen gikk da fra å være et tradisjonelt «utdanningshus» til å bli én høyskole ved at Markedshøyskolens akkreditering ble løftet opp på Campus Kristiania-nivå. I denne sammenhengen ble det opprettet nye fellesavdelinger (salg/market) og ny studieadministrasjon. Dette medførte blant annet til at det er langt høyere felleskostnader som blir fordelt via ulike fordelingsnøkler i 2014 enn tidligere da «skolene» var mer autonome enheter. Samtidig gjennomførte man også en omstrukturering i november 2014 som ytterligere forsterket dette, og det ble enda større grad av sentralisering.

De indirekte kostnadene (felleskostnadene) i stiftelsen ble fordelt via ulike fordelingsnøkler, i hovedsak antall studenter, i 2015. Nøklerne som blir brukt er basert på hvilke kostnadsposter som fordeles og fra hvilken avdeling de genereres. På denne måten tilstreber vi at de enkelte «skolenavnene» har regnskaper som gjenspeiler driften både kortsiktig (resultatregnskapet) og mer langsiktig (balanseregnskapet).

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

RESULTATPOSTER:

Høyskolen Kristiania har valgt å bruke internregnskapet som vises gjennom driftsrapporten pr. desember 2015 for å gi et detaljert bilde over Markedshøyskolens økonomiske stilling.

Regnskap 2014 kan avvike noe fra ledelseskomentarene rapportert i februar 2015. Dette skyldes at regnskapet ikke var avsluttet på rapporteringstidspunktet.

MARKEDSHØYSKOLEN			
Totalt	Regn 2014	Regn 2015	R15 - R14
Undervisningsinntekter	124.959	148.318	23.359
Tilskudd	37.822	46.117	8.295
Andre inntekter	4.849	5.712	863
SUM INNTEKTER	167.629	200.146	32.517
Undervisning og FoU	8.942	6.117	-2.825
Eksamen og sensur	3.658	6.277	2.619
Markedsføring	8.784	8.616	-167
Personalkostnader	52.793	53.210	417
Kontor og administrasjon	36.524	41.428	4.904
Øvrige driftskostnader	4.058	3.173	-885
SUM KOSTNADER	114.758	118.821	4.063
DRIFTSRESULTAT FØR FELLES DB1	52.871	81.325	28.454
Fordelte felleskostnader	40.715	63.048	22.333
DRIFTSRESULTAT ETTER FELLES DB1	12.156	18.277	6.120

Driftsinntekter

Markedshøgskolen hadde en omsetning i 2015 på 200,1, mot 167,6 millioner i 2014. Dette er en økning på 32,5 millioner eller 19,4 %. Det skyldes i hovedsak høye studentopptak de siste årene, samt at studiemodellen gradvis fylles opp på nye studier som er etablert de siste årene, spesielt i Bergen. Økt statstilskudd på grunn av økt produksjon av studiepoeng, bidrar også til den positive utviklingen.

Driftskostnader

Driftskostnadene for Markedshøgskolen i 2015 er på 118,8 millioner. Det er en økning på 4,1 millioner sammenlignet med fjoråret. I tillegg til dette har felleskostnadene en økning på 22,3 millioner. Mye av dette kan tilskrives den ytterligere sentraliseringen i november 2014, som er nevnt under punkt 1. Ser man på de totale kostnadene inkludert felleskostnader for Markedshøgskolen, går de fra 155,5 millioner i 2014 til 181,9 millioner i 2015. En økning på 26,3 millioner eller 16,9 %, altså noe lavere enn inntektsveksten.

Forklaring på vesentlig kostnadsavvik:

Personalkostnader. Det kan se ut som de øker marginalt fra 2014 til 2015, men det ligger store personalkostnader i felleskostnadene som kommer inn etter DB1. I resultatregnskapet øker lønns- og personalkostnader fra 74,4 til 92,2 millioner (se innsendt fil på regnskapsdata). Økningen i personalkostnadene skyldes i hovedsak styrkning av fagstaben, samt administrative tjenester for å ivareta økt antall studenter.

Undervisning og FoU har hatt en nedgang på 31,6 %, og må sees i sammenheng med økningen i posten eksamen og sensur, samt økning i posten personalkostnader. Fagstabens overplikt (arbeid utover ordinær undervisningsplikt) ble frem til 2014 bokført helt og holdent som undervisningskostnad, mens denne fra 2015 har blitt bokført som undervisningskostnad og eksamenskostnad. En del av plikten er sensur og eksamensrelatert, og vi ønsker å synliggjøre disse kostnadene på en bedre

måte. I forhold til personalkostnader har økt fagstab ført til lavere behov for innleide undervisningskrefter.

Eksamen og sensur har hatt en økning på 41,8 %, og forklaringen er som nevnt i punktet overfor en endring i bokføringen av overplikten til fagstaben. Videre har antallet studenter som har tatt eksamen økt i 2015.

Kontor og administrasjonskostnader har økt med 13,4 % til 41,4 millioner. Dette skyldes i hovedsak økt antall studenter, og derigjennom økt antall kvadratmeter til disposisjon og belastning. Blant annet har antallet studenter på Markedshøgskolen i Bergen økt vesentlig i forhold til i 2014.

Øvrige driftskostnader. Det kan se ut som øvrige driftskostnader er redusert, men en del av disse kostnadene er nå inne i felleskostnadene som kommer inn etter DB1. Se for øvrig innsendt fil på regnskapsdata.

Driftsresultat

Driftsresultatet etter felleskostnader er på 18,3 millioner, noe som er 6,1 millioner høyere enn i fjor.

BALANSEPOSTER:

Eiendeler

Varige driftsmidler er redusert fra 10,6 millioner i 2014 til 8,7 millioner i 2015, og dette er primært avskrivninger på driftsmidler.

Fordringer har økt fra 90,3 millioner til 111,2 millioner. Dette skyldes i hovedsak at resultatet i 2015 føres i balansen som fordring på stiftelsen. Da Markedshøgskolen ikke er en egen juridisk enhet, har den ikke egen bankkonto og få egne eiendeler. Disse inngår i stiftelsens balanse og er disponert i dette regnskapet. Imidlertid har Markedshøgskolen en fordring på stiftelsen tilnærmet lik egenkapitalen, og den er ført på stiftelsens interne mellomregningskonto. Denne føringen var gjenstand for presiseringer i 2014, og vi viser til brev sendt 29. oktober 2014 – ref. sak 14/995, samt løpende dialog med departementet de siste månedene.

Gjeld og egenkapital

Annen egenkapital har økt med 21,1 % fra 2014, dette på grunn av høyskolens resultat i 2015 på 18,5 millioner (resultatregnskapet).

Omtale av vesentlige avvik mellom periodisert resultatbudsjett og resultatregnskap

Markedshøgskolen har valgt å bruke internregnskapet som vises gjennom driftsrapporten pr. desember 2015. Dette viser et mer detaljert bilde over den økonomiske Markedshøgskolens økonomiske stilling.

MARKEDSHØYSKOLEN			
Totalt	Bud 2015	Regn 2015	R15 - R14
Undervisningsinntekter	143.209	148.318	5.108
Tilskudd	46.023	46.117	94
Andre inntekter	4.070	5.712	1.642
SUM INNTEKTER	193.302	200.146	6.844
Undervisning og FoU	6.565	6.117	-448
Eksamen og sensur	4.934	6.277	1.343
Markedsføring	8.840	8.616	-224
Personalkostnader	51.579	53.210	1.630
Kontor og administrasjon	40.661	41.428	767
Øvrige driftskostnader	2.193	3.173	980
SUM KOSTNADER	114.773	118.821	4.049
DRIFTSRESULTAT FØR FELLES DB1	78.530	81.325	2.795
Fordeelte felleskostnader	66.128	63.048	-3.080
DRIFTSRESULTAT ETTER FELLES DB1	12.401	18.277	5.875

Driftsinntekter

Markedshøgskolen hadde en omsetning i 2015 på 200,1 millioner mot budsjettet 193,3 millioner. Dette er 6,8 millioner høyere enn budsjett, og skyldes i hovedsak det høyere studentopptaket høsten 2014 samt lavere frafall mellom semestrene enn budsjettet. I tillegg så har man en økning i eksamensinntekter.

Driftskostnader

De totale driftskostnadene (inkludert felleskostnader) for Markedshøgskolen er på 181,8 millioner. Det var budsjettet med 180,9 millioner, et avvik på 0,9 millioner eller 0,5 %. Som vist i oppstillingen, går en del av de direkte kostnadene over i forhold til budsjett, mens fordelte felleskostnader kommer inn noe lavere enn budsjettet.

Eksamen og sensurkostnadene økte 27,2 % i forhold til budsjett. Dette er en direkte konsekvens av flere studenter til eksamen, og samtidig endring i bokføringen av overplikten til fagstaben. Tidligere ble denne plikten ført mot undervisningskostnader, mens den fra 2015 føres mot både undervisnings- og eksamenskostnader.

Personalkostnadene økte noe i forhold til budsjett. Dette kommer i hovedsak av at ansettelser kom på et tidligere tidspunkt enn budsjettet, og for å ivareta det økte antall studenter.

Driftsresultat

Driftsresultatet etter felleskostnader er på 18,3 millioner, noe som er 5,9 millioner bedre enn budsjett. Hovedtyngden av avviket er som følge av inntekter utover budsjettet nivå.

Omtale av transaksjoner mellom institusjonen og nærstående enheter

Markedshøgskolen er en del av en stiftelse, og det tas ikke ut noen form for gevinst. Overskuddet føres inn i driften av Markedshøgskolen, noe som sikrer en bærekraftig og trygg drift av høgskolen.

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

Markedshøgskolen hadde over 3.200 søkere, og opptaket 2015 ble noe bedre enn budsjettet. Det begynte totalt 1.088 nye studenter i Oslo og Bergen. Markedshøgskolen har ikke mottatt midler til særskilte prioriterte områder.

Gjennomførte investeringer i perioden og planlagte investeringer i senere perioder

Markedshøgskolen har de siste årene investert over 20 millioner i blant annet undervisningsrom, et stort auditorium, et Harvard-auditorium, nytt lærings- og ressurscenter med bibliotek og lesesal samt ombygninger, slik at kapasiteten på kontorer og arbeidsplasser har økt. I 2013 ble det gjort investeringer i forbindelse med oppstart i Bergen, samt investeringer i forbindelse med at Høgskolen Kristiania inngikk en leieavtale av Prinsensgate 7-9. I 2014 utvidet vi også to av våre auditorier til å få større kapasitet. Det har i 2015 vært flere ombygginger av læringsarealene som studentene nyter godt av. I 2016 vil vi utvide Kongens gt. 22 med ytterligere to etasjer til bibliotek og læringscenter. I Bergen flytter Høgskolen Kristiania til nye lokaler i Hansaparken med bedre fasiliteter og større areal.

Trender og utvikling i inntekter og sentrale kostnader

Markedshøgskolen eksisterer ikke lenger i sin tidligere form, men er en integrert del av Høgskolen Kristiania. Høgskolens ambisjon er å fortsette utviklingen av relevante utdanninger, og utvikle ny kunnskap innenfor fagområde som tidligere Markedshøgskolen hadde. Utdanningene skal svare på arbeidslivets behov, og kunnskapen skal gjøre fagmiljøet ledene i Norge.

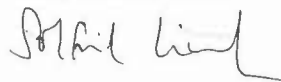
Høgskolen må passe på til enhver tid å ha tilstrekkelige fagressurser. Disse skal kunne både undervise, formidle og forske, med høy faglig kvalitet. Videre skal vi være langt fremme om å tilby et spennende læringsmiljø for studentene, samt bruke læringsteknologi som fremmer læringsutbytte og inspirasjon. For å nå disse målsetningene planlegger høgskolen økt studenttilstrømning, men samtidig er vi også forbeholdne slik at høgskolen har en bærekraftig og sunn utviklingen. Dette fokuset er viktig for høgskolen for å møte fremtidige svingninger.

Øvrige opplysninger

Administrasjonen i Høgskolen Kristiania har i senere tid vært i løpende dialog med Kunnskapsdepartementet, både i brev form (ref. 15/1569) og i dialogmøter. Det har i denne forbindelse blitt orientert om høyskolens nye organisering som har vært gjeldende siden 2012. Markedshøgskolen har vært en integrert part av Høgskolen Kristiania, og ikke eksistert som autonom enhet de siste tre årene. Imidlertid har merkenavnet Markedshøgskolen fortsatt å eksistere.

Med bakgrunn i dette, er det derfor utfordrende å levere et regnskap for denne delen av vår virksomhet all den tid Markedshøgskolen er integrert på denne måten. Imidlertid er det utviklet en lang rekke fordelingsnøkler som benyttes for å få frem et regnskap som her er presentert.

Oslo, februar 2016



Solfrid Lind
Administrerende direktør