



Årsrapport 2016

til Kunnskapsdepartementet

2016: Året vi fikk universitetsambisjoner.

Høgskolen Kristiania har i dag 8 027 studenter og 293 medarbeidere, hvorav 150 er faglige medarbeidere og 143 administrative medarbeidere. Vi har vokst jevnt og trutt med mellom fire og ti prosent de siste ti årene, og vi ønsker videre vekst.

Den 9. desember 2016 vedtok stiftelsens styre at vi skal vokse enda raskere, og bli betydelig større og bredere enn vi er i dag. Styrets ambisjon og mål er intet mindre enn at vi skal utvikle oss fra å være en bred arbeidslivshøgskole, til på sikt å bli Norges første private arbeidslivsuniversitet. Styrevedtaket er ambisiøst og djervt, men det reflekterer godt de endringene som skjer i utdanningssektoren. I løpet av de siste årene har flere høyskoler blitt en del av landets universiteter, og flere er i prosess om å bli universitet.

Denne utviklingen setter mindre høyskoler under press. Store institusjoner med bredde i studietilbudet vil være bedre i stand til å absorbere svingninger i søkningen. Størrelse er i seg selv blitt en faktor av betydning når det gjelder status, samarbeid med utenlandske universiteter og attraktivitet for studenter og faglig ansatte. Rekruttering av dyktige forskere og undervisere vil i årene som kommer bli en like stor utfordring som studentrekruttering for universitets- og høyskolesektoren. En annen faktor, som blant annet fagskolemeldingene påpeker, er en mulig konkurranse fra et utvidet fagskolenivå. Det kommer til å skje mye spennende på fagskolefronten fremover.

En utvikling der høyskoler slår seg sammen og blir akkreditert som universiteter setter den todelte strukturen i høyskolesektoren under ytterligere press. De nye universitetene vil være på nivå med breddeuniversitetene på noen fagområder, men mer lik høyskolene på andre. Med ytterligere høyskolefusjoner som er varslet blir det etablert enda flere universiteter. Det faktum at de fleste offentlige høyskoler er blitt en del av universitetsstrukturen kan tyde på at ikke-vitenskapelige høyskoler risikerer å få svekket sitt renommé. Fordi de ikke er store nok, og/eller fordi de ikke har faglige og økonomiske ressurser, vil de oppleve seg selv som «tapere» i den nye utviklingen, en utvikling som for øvrig er i tråd med det som har skjedd i våre naboland.

Høgskolen Kristiania mener at det er kritisk viktig å tilpasse seg sektorens nye rammebetingelser. Vi ønsker ikke å havne nederst i sektorens prestisjehierarki. Dette, sammen med det faktum at høyskolenes finansieringssystem er blitt mer prestasjonsbasert, er hovedgrunnen til at vi har universitetsstatus som fremtidig ambisjon og mål.

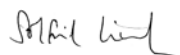
For å nå dette målet må vi ha mange store og lønnsomme bachelorstudier på alle våre fire satsingsområder: *helsefag, kreative fag, teknologifag og økonomisk-administrative fag*. Lønnsomme bachelorstudier er en forutsetning for å opprette masterstudier, og lønnsomme masterstudier er en forutsetning for å lage doktorgradsstudier.

Strategien «Mot 2030» handler det om å bli så stor og kompetent at vi med tid og stunder skal bli Norges første private universitet – et arbeidslivsuniversitet med forskning, utviklingsarbeid og formidling rettet mot de yrkene vi utdanner for.

Som sagt tar det tid å bli et universitet, men vi er i siget, ikke minst fordi vi har begynt å snakke om å bli et universitet. Gjennom våre nettverk har vi god dialog med andre høyskoler, med samfunns- og

næringslivet og vi samarbeider på publiseringssiden med andre kunnskapsinstitusjoner både lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Det skjer via formelle og uformelle nettverk, og det skjer gjennom faglig stabs relasjoner til eksterne forsknings- og undervisningsinstitusjoner.

Høres det ut som en urealistisk drøm at vi skal bli Norges første private arbeidslivsuniversitet? I så fall: la oss fra og med i dag snakke om det så ofte og mye vi kan. Den som forventer fiasko, gjør lite for å forhindre det. Den som forventer suksess, gjør mye for å oppnå det. Skal vi klare det, må vi forvente at vi klarer det. Så kanskje blir det vår selvoppfyllende profeti.



Solfrid Lind
Adm.dir.



Trond Blindheim
Rektor

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	5
2. Styrets beretning	6
3. Introduksjon til virksomheten og hovedtall	13
4. Årets aktiviteter og resultater	16
4.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning	16
4.2 Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskapning og omstilling	26
4.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning	30
4.4 Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem	32
5. Styring og kontroll i virksomheten.....	38
5.1 Strategiarbeid og implementering	38
5.2 Kvalitetssikringssystemet	39
5.3 Resultat, investeringer, finansiering og likviditet.....	42
6. Vurdering av fremtidsutsikter.....	44
6.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning	44
6.2 Sektormål 2 – Forskning og utdanning for velferd, verdiskapning og omstilling	45
6.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning	46
6.4 Sektormål 4 – Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem	47
6.5 Overordnet risikovurdering	48
6.6 Styrets vedtatte budsjett for 2017	49
7. Årsregnskap	50

1. Innledning

ÅRSRAPPORT 2016-2017 FRA HØYSKOLEN KRISTIANIA

Det vises til brev datert 23.12.2015 fra Kunnskapsdepartementet «Statsbudsjettet for 2016 - kap. 260 post 70 – tilskudd til private høyskoler» med vedlegget «*Rapporteringskrav for årsrapport 2016 for private høyskoler*». Rapporteringen er gjennomført i henhold til de krav og den struktur som fremkommer i nevnte vedlegg.

2. Styrets beretning

Virksomhetens art

Høyskolen 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. Høyskolen Kristiania driver utdanning i Oslo, Bergen og Trondheim.

Høyskolen Kristiania i 2016

Strategi mot 2030

Styret igangsatte en strategiprosess i 2016 hvor formålet var å stake ut en langsiktig retning og ambisjon for høyskolens videre utvikling. Spørsmålet styret ønsket å besvare var: Hvilken institusjon ønsker vi å være i 2030?

Høyskolens utdanningstilbud skal ha nærhet til bransjene institusjonen utdanner til. Bransjenærhet er synonymt med yrkesrelevans, og studiene må imøtekomme samfunnsmessige behov. Styret har vært opptatt av at det faglig-pedagogiske utviklingsarbeidet skal ha tett kobling til praksisfeltene og at praksis er en integrert del av høyskolens faglige virksomhet.

Strategien mot 2030 har et tretten års perspektiv og skal styrke høyskolens forutsigbarhet, sikre at den fremmer de riktige strategiske satsningene, samt at høyskolen prioriterer de rette innsatsfaktorene. Arbeidet har vært organisert som et prosjekt hvor høyskolens ansatte og studenter har vært involvert. Det var i tillegg viktig med et objektivt og fordomsfritt blikk fra utsiden. Styret ønsker at Høyskolen Kristiania skal være i forkant og møte den fremtidige utviklingen med høye ambisjoner. Ambisjonene om å bli et arbeidslivsuniversitet tar tid å nå, det tar tid å bygge god kunnskap og sterke og robuste fagmiljøer.

Styret besluttet syv hovedretninger:

- Høyskolen skal ha faglig bredde, og spisse den med fire fagområder
- Høyskolen skal være yrkesrelevant, fleksibel og pedagogisk
- Høyskolen skal være faglig robust og ha høy kvalitet på studietilbudene
- Høyskolen skal arbeide for statsstøtte på alle studietilbudene
- Høyskolens forskning skal styrke høyskolens undervisningskvalitet
- Høyskolen skal ha økt internasjonalisering
- Høyskolen skal posisjonere fagskoleutdanningene som yrkesrettet høyere utdanning

Satsning på læringmiljøet

Høyskolen Kristiania Bergen flyttet inn i nytt undervisningsbygg i Hansaparken. Det nye skolebygget ved studiestedet i Bergen gjør det mulig å utvikle et særegent campusmiljø. Det er tilrettelagt med gode auditorier, studentkro og luftige arbeidsarealer.

I 2016 startet arbeidet med bygging av et overhengende glasstak over atriet i Oslo. Det nye rommet skal gi høyskolen et nytt og stort flerbruksrom. Beslutningen om å bygge glasstak er et hovedgrep i utviklingen og arealoptimaliseringen av høyskolens bygningsmasse. Det har vært uttrykt et ønske om

å skape et naturlig samlingssted – et «hjerterom» – for høyskolens studenter, ansatte og besøkende. Atriet vil fungere som dette samlingsstedet, med store bruksmuligheter.

I løpet av 2016 bygget høyskolen ut biblioteket. Biblioteket er blitt utvidet slik at høyskolen nå disponerer nesten 4 000 kvm fordelt på fire etasjer. Studentene har tilgang til IT-brukerstøtte, resepsjonstjenester, boksamling, stillesaler og flere studentarbeidsplasser. I 5. etasje åpnet høyskolen Loftet Studentinkubator, et student «co-working space». Ambisjonen er å fremme innovasjon og entreprenørskap blant studentene samt skape et sted for å jobbe med og møte andre student start-ups på tvers av de ulike fagmiljøene på høyskolen. Statsminister Erna Solberg åpnet Loftet Studentinkubator i oktober 2016.

Mulig sammenslåing

Styret undertegnet i desember 2016 en intensjonsavtale med Anton B Nilsen Skoledrift AS om kjøp av aksjene i Westerdals Oslo ACT. Ønsket om å kjøpe Westerdals Oslo ACT er en del av Høyskolen Kristianas vekststrategi, som legger opp til både organisk vekst og oppkjøp. Ambisjonen er å skape en større og enda mer attraktiv utdanningsinstitusjon i tråd med stiftelsens formål om å gi flest mulig anledning til utdanning og personlig utvikling i et livslangt læringsperspektiv, til det beste for samfunnet. En sammenslåing av de to høyskolene skal både gi større fagmiljøer, økt faglig bredde og mange nye muligheter for flerfaglige synergier. Begge høyskolene har relaterte utdanningstilbud, konkurrerer med mange mindre institusjoner, ligger nær hverandre geografisk og er en god strategisk match. Styret legger til grunn at Kunnskapsdepartementet ikke har noen innvendinger.

Fagområdegodkjenning fagskolestudier

I 2016 ble søknad om fagområdegodkjenning innenfor fagområdet design, kommunikasjon og teknologi for fagskoleutdanningen sendt NOKUT. Fagområdegodkjenningen er en viktig forutsetning for å kunne tilby tidsriktige og relevante utdanninger. I arbeidet med søknaden ble det gjort en grundig gjennomgang av alle prosesser og rutiner opp mot krav i lovverket, kartlagt faglig kompetanse og utarbeidet strategi, måltavle og kvalitetsrapport for fagskolen. Parallelt med søknad om fagområdegodkjenning har høyskolen søkt om godkjenning av nytt fagskolestudium i spillutvikling.

Arbeidsmiljø og personale

I 2016 hadde Høyskolen Kristiania totalt 293 ansatte. Dette representerer 263,6 årsverk. Tallene fordeler seg på 156 faglig ansatte og 137 administrative ansatte.

I 2016 var registrert sykefravær 3,55 prosent i stiftelsen. Det har vært et godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten i oppfølgingen av både det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet. Bedriftshelsetjenesten har som oppgave å følge opp begge disse områdene. Turnover (frivillig fratredelser) er på 6,1 prosent. Arbeidsmiljøutvalget har hatt regelmessige møter i løpet av året, og samarbeidet med de ansattes organisasjoner har fungert godt. Det har ikke vært rapportert om alvorlige hendelser i 2016.

Helse, miljø og sikkerhet (HMS)

Høyskolens 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 sikrer aktiv medvirkning fra alle ansatte. Skal høyskolen nå målene, kreves det egeninnsats fra hver enkelt.

Ved å satse på arbeidsmiljøet skal høyskolen øke trivselen og redusere sykefraværet. Det registrerte sykefraværet endte på 3,55 prosent i 2016. 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 2016 gjennomført en medarbeiderundersøkelse i samarbeid med Great Place to Work. Great Place to Work er et globalt ledende konsulent- og analyseinstitutt som hjelper organisasjoner med å identifisere, skape og opprettholde fremragende arbeidsplasser. Medarbeiderundersøkelsen omhandlet temaene troverdighet, respekt, rettferdighet, stolthet og fellesskap. Totalt ble den sendt ut til 264 medarbeidere, hvorav 210 besvarte. Dette gir en svarprosent på 80 prosent. Oppsummert mente 76 prosent at Høyskolen Kristiania er et flott sted å arbeide. Nasjonal index ligger på 75 prosent. Resultatene av undersøkelsen ble presentert og bearbeidet avdelingsvis i høyskolen.

Bedriftshelsetjenesten

Bedriftshelsetjenesten arbeider med spørsmål knyttet til sammenhengen mellom arbeid og helse. Hensikten er å bistå virksomhetens ledelse, ansatte og vernepersonale i det kontinuerlige arbeidet med å skape sunne og trygge arbeidsplasser. Bedriftshelsetjenesten er fast deltaker i AMU-møtene.

Høyskolen har helseforsikring hos Vertikal Helseassistanse. Forsikringen gjelder for alle fast ansatte i minst 50 prosent stilling.

Miljørapportering

Virksomheten er av en slik karakter at den ikke representerer noen fare for det ytre miljøet. Det er lagt vekt på miljøvennlige løsninger for oppvarming og søppelhåndtering. All oppvarming i selskapets lokaler i Kirkegata 24-26 og Prinsens gate 7-9 er basert på fjernvarme. I tillegg til å skille papir fra annet avfall, sorteres organisk avfall som matrester fra kantinen ut i egen spesialcontainer. Høyskolen Kristiania er sertifisert Co₂-nøytral. Høyskolen har utplassert resirkulerte oljefat som er merket for innsamling av flaskepann, i samarbeid med organisasjonen Medarbeiderne.

Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

Som arbeidsgiver har Høyskolen Kristiania en plikt til å arbeide målrettet, planmessig og aktivt for å fremme likestilling og å hindre diskriminering på arbeidsplassen. For å oppfylle denne plikten, jobbes det med å utarbeide en handlingsplan for likestilling og mangfold ved høyskolen. Planen skal inneholde klart definerte mål med konkrete tiltak, samt tydelige ansvarsavklaringer. Disse målene skal også være forankret i det strategiske planverket og budsjettene til alle avdelinger ved høyskolen. På denne måten kan arbeidet for likestilling bli integrert i hele organisasjonen.

Kjønnsfordeling

Totalt for høyskolen var kjønnsfordelingen i 2016 143 kvinner (48 prosent) og 150 menn (52 prosent). Kjønnsfordelingen blant de administrativt ansatte var 94 kvinner (69 prosent) og 43 menn (31 prosent). Blant de faglig ansatte var det 49 kvinner (31 prosent) og 107 menn (69 prosent).

Vitenskapelig tilsatte i 2016:

19 professorer, hvorav 16 prosent kvinner
2 dosenter, hvorav 50 prosent kvinner
35 førsteamanuenser, hvorav 34 prosent kvinner
12 førstelektorer, hvorav 33 prosent kvinner
41 høyskolelektorer, hvorav 34 prosent kvinner
13 høyskolelærere, hvorav 39 prosent kvinner
4 instituttledere, hvorav 50 prosent kvinner

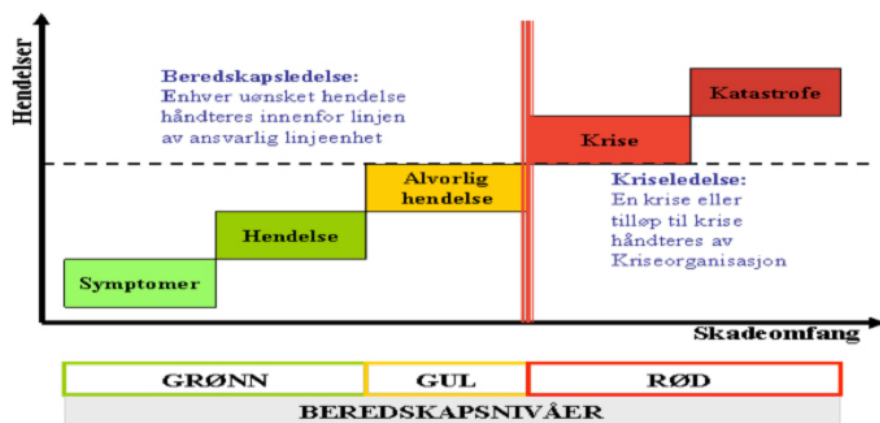
Kjønnsfordelingen i lederstillinger var 43 prosent kvinner og 57 prosent menn.

Både i stiftelsens styre og i Rådsforsamlingen var fordelingen 3 kvinner (30 prosent) og 7 menn (70 prosent). Gjennomsnittsalderen i institusjonen var på 43 år.

Samfunnssikkerhet og beredskap

Hensikten med beredskapsplanen er å håndtere og løse en krisesituasjon ved Høyskolen Kristiania med mål om å komme raskest mulig tilbake til normalsituasjonen med minst mulig skadevirkning og kostnader. Høyskolens 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.

Høyskolen 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 viktige hendelser som krever tiltakskort vedlikeholdes, slik at man fanger opp endringer i risikobilde, organisasjon, lokalisering og aktiviteter. Høyskolen reviderer sitt krise- og beredskapsarbeid to ganger i året, eller ved behov.



Figur: Beredskapsnivåer og eskalering av hendelser

Styringssystem for informasjonssikkerhet

Formålet med systemet for Høyskolen 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 tredjepartstjenester i kommunikasjon og annen databehandling. Høyskolen Kristiania gjennomfører årlig en ekstern IT-revisjon. Denne belyser IT-sikkerhetssituasjonen ved høyskolen og peker på eventuelle forbedringspunkter. Høyskolen er også i prosess med å tilpasse ny personvernforordning som trer i kraft i 2018.

Fremtidig utvikling

Styret vurderer framtidsutsiktene til Høyskolen Kristiania som lovende. Høyskolen Kristiania har høy oppmerksomhet på de viktige føringene myndighetene setter, samt driftsmessige forhold.

Satsing på fagskolen

Styret ønsker å styrke kvaliteten og gjøre fagskolen mer attraktiv. Høyskolen svarer godt på fagskolesatsingen i samsvar med stortingsmeldingen *Fagfolk for fremtiden*. Hovedmålet er å ha fagskoleutdanning som er av god kvalitet og tilpasset arbeidslivets behov. Fagskoleutdanning, som høyskoleutdanning, er en viktig forutsetning for å tilby arbeidslivet kandidater med god kunnskap og etterspurt kompetanse. Meldingen varsler at tilskuddsordningen skal endres, det skal gis studiepoeng fremfor fagskolepoeng og det åpnes opp for treårig utdanning. Dette er endringer høyskolen ønsker velkommen.

Sterkere fagmiljø

Strukturprosessen myndighetene legger opp til legger også til rette for økt kvalitet. Høyskolen er i dialog om å kjøpe Westerdals Oslo ACT. Styret ønsker at en sammenslåing av disse to høyskolene skal føre til et sterkere fagmiljø til det beste for studentene, bli mer synlig, samt få større konkurransekraft. Begge høyskolene har relaterte utdanningstilbud og er en god strategisk match. Styret vil beslutte en sammenslåing mellom høyskolen første kvartal 2017.

Tilsyn

Høyskolen har en sunn økonomi som muliggjør investeringer i læringsmiljøet, fagstab og infrastruktur som igjen skal komme studentene til gode. Kunnskapsdepartementet opprettet i 2016 en egen tilsynsenhet som fikk et særlig ansvar for å følge opp private høyskoler og fagskoler. Tilsynsenheten skal se nærmere på hvordan høyskolene forvalter økonomien. Styret ønsker et slikt tilsyn velkommen slik at studentenes egenbetaling og statlig tilskudd kommer studentene til gode.

Kvalitet i utdanning

I begynnelsen av 2017 la regjeringen frem en ny melding, *Kultur for kvalitet*. Hovedmålene med kvalitetsmeldingen er at studentene skal få en utdanning som gjør dem klare for arbeidslivet. Meldingen vektlegger at studiene skal være krevende og engasjerende, de skal ha tydelige læringsmål og god helhet. Studiene skal ha varierte lærings- og vurderingsformer, ha et tettere samarbeid med arbeidslivet, ha lærere med god pedagogisk kompetanse og undervisning skal verdsettes høyere. Dette er områder høyskolen er gode på i dag. For å beholde forspranget må høyskolen fortsatt ha høy oppmerksomhet på dette.

Studenttilfredshet

Studiebarometeret er en nasjonal spørreundersøkelse blant studenter i regi av NOKUT, og viser studentenes oppfatninger om kvalitet i studieprogrammene. For tredje året på rad øker den generelle tilfredsheten blant høyskolens studenter og ligger på samme nivå som det nasjonale gjennomsnittet. Studentene mener også at høyskolens studier har god relevans for arbeidslivet, som også understøttes av Kandidatundersøkelsen høyskolen gjennomfører.

Kjennskap

Høyskolen endret navn 1. januar 2016 til Høyskolen Kristiania. Det tar tid å innarbeide et nytt navn og det var knyttet stor spenning til hvordan markedet vil reagere på navneskiftet. Søkertallene i fjor var på nivå på foregående år og kjennskapen er økende. På landbasis har kjennskapen økt fra 38 til 48 prosent i begynnelsen av 2017, og i de områdene vi har studiesteder fra 43 til 54 prosent.

Forskning og utvikling

Det er utarbeidet en forsknings- og utviklingsstrategi for perioden fra 2016 til 2020. I strategien er det presisert at FoU-arbeidet skal være innenfor fagområdene høyskolen har. FoU-strategien er overordnet, mens handlingsplanen er mer detaljert, herunder 1) Oppfølging av forskningsprestasjoner, 2) Overordnet forskningsstrategi, 3) Tilrettelegging av opprykk i forsknings- og formidlingsstillinger, 4) Forskningsledelse i linjen, 5) Omprioritering av forskningsmidler og 6) Ekstern finansiering. Arbeidet gir resultater; det forskes mer, formidlingen er god og høyskolen er i ferd med få gjennomslag på søknader om ekstern finansiert forskning.

Digitalisering

Ved Høyskolen Kristiania gjøres mye godt digitaliseringsarbeid i institutter og avdelinger. Likevel er det behov for en overbyggende digitaliseringsstrategi for høyskolen, for å samle initiativ og jobbe målrettet med effekten av digitalisering. Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre, og tilby nye og bedre tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering skal legge til rette for økt verdiskaping og innovasjon, samt bidra til å øke produktiviteten for høyskolen.

Takk

Styret takker alle ansatte og ledelsen for innsatsen i 2016, og retter også en stor takk til studenter og samarbeidspartnere.

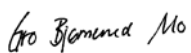
Fortsatt drift

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

Oslo, 14. mars 2016



Peter Wesenberg
Styrets leder



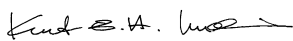
Gro Bjørnerud Mo
Styremedlem



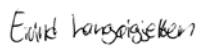
Nikolai Astrup
Styremedlem



Per-Espen Magnussen
Styremedlem



Knut E. A. Lundin
Styremedlem



Eivind Langøigjelten
Styremedlem



Gro Ladegård
Styremedlem



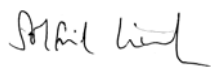
Anders Nome
Styremedlem



Kristine Bjørgan Østby
Styremedlem



Jørgen Orheim
Styremedlem



Solfrid Lind
Administrerende direktør

3. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

Formål

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

Visjonen

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

Pedagogisk filosofi

Vår strategi for læring er at studentene får arbeide med oppgaver og problemstillinger som er hentet direkte fra praksisfeltet som studentene har valgt å studere.

Kjerneverdier

Høyskolen Kristiania har definert fire kjerneverdier

1. *Vi er en ambisiøs høyskole.* Vi arbeider aktivt og målrettet mot akademisk- og bransjerelevant annerkjennelse. Vi stiller strenge krav til oss selv og våre studenter når det gjelder kompetanse, kunnskap og ferdigheter, og vi ønsker å bli Norges fremste og mest anerkjente høyskole innenfor våre fagområder.
2. *Vi er en praksisnær høyskole.* Vår undervisning, forskning og formidling bidrar til at våre studenter er godt forberedt på tiden som kommer etter siste eksamen.
3. *Vi er en kreativ høyskole.* Vi er nyskapende, og våger å være litt annerledes og innovative i sammensettingen av ulike kunnskap og kompetanse. Mange av våre studier er vi alene om å tilby i Norge, og vi skal utvikle enda flere unike studier.
4. *Vi er en tolerant høyskole.* Vi er fordomsfrie og har en genuin vilje til å samarbeide upretensiøst, og til å akseptere hverandres meninger og fortolkningsperspektiver, til tross for at vi har mange svært ulike studietilbud og fagtradisjoner.

Samfunnsoppdraget

Høyskolen Kristiania skal styrke Norge som kunnskapsnasjon innenfor de fagområdene vi utdanner i. Det betyr at vi skal utdanne kandidater som tilfører samfunnet etterspurte kvalifikasjoner og ny kompetanse, og at forskningen bidrar til bedre praksisrettet utdanning, som kan danne grunnlag for samfunnsmessige innovasjoner og verdiskaping.

Strategisk målsetning mot 2030

Kvalitet, relevans og vekst skal være våre kjernetema mot år 2030. *Kvalitet* handler om å sikre at undervisningen vår er god, at instituttene driver forskning på høyt nivå og at vi er organisert på en hensiktsmessig måte.

Relevans handler om at studiene innholdsmessig er praksisnære og imøtekommer kvalifikasjonsbehovene i samfunnet. Våre studenter skal erfare et positivt samspill mellom teoriundervisning og praksisopplæring gjennom hele studieløpet.

Vekst handler om å nå vårt strategiske mål, om hvordan vi skal utvikle oss fra en breddehøgskole med tre fagområder, til på lang sikt å bli Norges første arbeidslivsuniversitet. Vekstambisjonene våre henger sammen med den utdanningspolitiske utviklingen mot flere universiteter, og resultatbasert finansiering. Store institusjoner med bredde i studietilbudet er bedre i stand til å tåle svingninger i søkingen. Dessuten er størrelse viktig med tanke på status, antall mastergrader, samarbeid med arbeidslivet, stipendiatordninger og attraktivitet for studenter og faglig ansatte. Dette har vært det viktigste motivet for sammenslåing av de offentlige høyskolene med universitetene, og det er en viktig grunn til at også vi må vokse for å kunne tilby høy kvalitet i våre studier. Høgskolen skal vokse gjennom organisk vekst, utvikling av nye fagområder og sammenslåinger med andre private høyskoler. På den måten skal vi tilpasse oss endringene som skjer i sektoren.

Strategisk målsetting 2014 – 2018

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*.

- *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 høgskolen skal utdanne studenter som fungerer i bransjen/næringslivet.
- *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 høgskolen 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 verdiskaping.
- *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 innenfor fagområdet.
- *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.

Utdanning

Høyskolen Kristiania tilbød heltidsstudier i Oslo, Bergen og Trondheim, og deltidsstudier gjennom nettstudier. Høyskolen Kristiania tilbød i 2016 stedbaserede studier og nettstudier:

- 1 MBA-studium
- 5 masterstudier
- 21 bachelorstudier
- 11 fagskolestudier
- 8 årsheter
- Flere kurs innen yrkesrettede utdanninger og videregående opplæring gjennom nettstudier

Høyskolen Kristiania hadde i 2016 totalt 8.027 studenter, hvorav 4.667 heltidsstudenter og 3.360 nettstudenter:

- Masterstudenter: 54
- Bachelorstudenter: 3.888
- Fagskolestudenter: 725
- Nettstudenter: 3.360

I 2016 var 67 prosent av heltidsstudentene kvinner, og 77 prosent av deltidsstudentene kvinner.

Det ble i 2016:

- avlagt 244 174 studiepoeng
- undervist 47 7900 timer
- avlagt 44.228 fagskolepoeng
- tatt opp 2088 nye heltidsstudenter
- uteksaminert 1.124 studenter

Forskning og formidling

Totalt ble det publisert 76 forskningsbidrag av fagstaben tilknyttet Høyskolen Kristiania hvorav 61 fikk uttelling, 7 på nivå 2 og 54 på nivå 1. I tillegg ble det skrevet 146 kronikker i dagspresse og fagtidsskrifter.

Høyskolen Kristiania fikk tre nye professor, hvor to var kvinner, og markerte seg nasjonalt ved å gå helt til topps i Morgenbladets kåring av fantastiske formidlere.

Økonomi

Omsetningen i stiftelsen var 481,2 mill. kr i 2016 (450,6 mill. kr i 2015). Driftsresultat var 8,0 mill. kr (7,5 mill. i 2015). Årsresultat etter skatt var 17,2 mill. kr (13,1 mill. kr i 2015).

Høyskolen Kristiania har økt studentantall, og dette forklarer inntektsveksten fra 2015 til 2016. Avkastningen på stiftelsens finansplasseringer har vært god i 2016 sett i lys av et generelt lavt rentenivå.

De samlede investeringene i stiftelsen i 2016 var 14,4 mill. kr (18,0 mill. kr i 2015). Investeringer knyttet til oppgraderinger i eget og leide bygg er de største enkeltinvesteringene i 2016, hvorav knapt halvparten ligger i høyskolens lokasjon i Bergen.

4. Årets aktiviteter og resultater

I dette kapitlet presenteres status for høyskolens egendefinerte virksomhetsmål sortert under de nasjonale sektormålene. Høyskolen Kristiania har for 2016 ikke fått tildelt midler over kap. 281.

4.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning

Høyskolen 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. Høyskolen Kristianas undervisning skal sikres av faglige med relevant forskningskompetanse.

Høyskolens samfunnsoppdrag er å drive forskning, utvikling, formidling og undervisning. Disse elementene er knyttet tett sammen og bygger på hverandre. Undervisning og formidling ved Høyskolen Kristiania skal være forskningsbasert, noe som krever aktiv forskningsinnsats og produksjon av høyskolens fagstab. Andel ansatte med forskningskompetanse er en indikator på at virksomhetsmålet kan nås. Koblingen mellom utdanning, forskning og utviklingsarbeid regnes som et av universitetenes og høyskolenes viktigste kjennetegn. Prinsippet hviler på at det skal være et nært samspill mellom undervisning og forskning med foreleser og student som likeverdige deltakere, men på forskjellig nivå når det gjelder innsikt og ferdigheter i utforskingen av et vitenskapelig problem.

		2015	2016
Andel førstekompetente årsverk	MÅL	35 %	35 %
	RESULTAT	57 %	56 %
Andel professor- og dosentårsverk	MÅL	10 %	10 %
	RESULTAT	12 %	14 %

Tall for Høyskolen Kristiania høyskoledelen 2016

Status og tiltak for 2016

Også i 2016 er det jobbet målrettet for at fagmiljøene på hvert institutt skal ha riktig kompetanse. Det er gjort både gjennom rekruttering og utvikling av egne ansatte. Et viktig mål med forskningsaktivitetene på Høyskolen Kristiania har vært å tilrettelegge for opprykk til høyere faglig kompetansenivå hos medarbeiderne. For tilfang og vekst i forskningsproduksjonen må størst mulig andel av medarbeiderne i faglige stillinger bidra med publiseringer. Dette betinger inkludering og tilrettelegging for forskere av begge kjønn, ulike etnisiteter og livsfase. I praksis har tilrettelegging for opprykk vært gjort gjennom innføring av mentorordning der erfarne professorer har fått tildelt tid til hjelp og oppfølging av faglige med forskningsambisjoner, tett oppfølging med individuelle kompetanseplaner, tildeling av vikarstipender og bruk av interne forskningsmidler til støtte. At andelen professorer går opp fra 2015 til 2016 skyldes at en kvinnelig førsteamanuensis fikk opprykk til professor. Andelen førstekompetente er forholdsvis høy tatt måltallet i betraktning. At kun enkelte av høyskolens fagområder har statsstøtte, gjør det vanskelig å finansiere en høy andel av forskningsstillinger, til tross for at de er essensielle for kvaliteten. Det skal være forskningskompetanse på alle våre fagområder, uavhengig av statsstøtte, selv om dette er svært krevende med dagens tildeling. Grunnet ambisjoner om flere studieprogram på høyere nivå, samt signaler om skjerpede krav til fagmiljø i ny forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten, er det ikke en ambisjon å betydelig senke andelen med forskningskompetanse, men heller både justere måltall og andel med forskningskompetanse de nærmeste årene.

2. Høyskolen 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.

Høyskolen Kristiania skal skape et undervisningsmiljø som legger til rette for at studenter fra første dag av møter faget, og der studenter som skal studere sammen møter hverandre og etablerer gode samarbeidsrelasjoner som vil følge dem gjennom studiet. Høyskolen Kristiania anser dette som viktig både for læringsutbyttet og studentgjennomstrømning. Utdanning og næringslivskontakt skal henge nøye sammen ved Høyskolen Kristiania. Utdanningstilbudet skal være relevant for arbeidslivet og reflektere utviklingen i næringslivet. Høyskolen Kristianas studier skal legge til rette for at studentene møter næringslivet allerede i sitt første semester ved høyskolen.

Status og tiltak for 2016

Det er jobbet systematisk for å inkludere praksis i flest mulig av studieprogrammene ved Høyskolen Kristiania i 2016. Enkelte av studieprogrammene har lange tradisjoner for praksis, som for eksempel journalistikk, der studentene i en årrekke har hatt et praksissemester (som andre journalist-utdanninger i sektoren). For helsefagene ved høyskolen har det også vært både forventet og nødvendig med praksis for å oppnå definert læringsutbytte. Ved Institutt for helsefag har institusjonen derfor en egen studentklinikk der studentene veiledes mens de behandler pasienter. Denne ferdighetstreningen er helt avgjørende for oppnåelse av læringsutbytte, og praktisk undervisning er en integrert del av studieprogrammene. I tillegg er det gjort flere avtaler med sykehjem, der studentene har gitt beboerne behandling. Instituttet har videre både intern og ekstern praksis også for studieprogrammene som ikke bruker studentklinikken. Flere i fagmiljøet har kombinerte stillinger, dvs. at de har egen praksis og er i tillegg ansatt ved instituttet. Dette er en modell som fungerer meget bra.

Innen merkantile studieprogram er det i mindre grad en tradisjon for praksis (jfr. Studiebarometeret). For å sikre et tilbud om praksis, også i merkantile studieprogram, ble det fra 2016 tilbudt 15 studiepoeng for praksis som et pilotprosjekt. Erfaringene med pilotprosjektet er svært positive, og i 2017 utvides tilbudet til samtlige merkantile studieprogram.

I tillegg til praksis, som beskrevet ovenfor, møter studentene bransjen som en integrert del av undervisningen. Samtlige emnebeskrivelser skal beskrive bransjekontakten i emnet. Dette bidrar til å bevisstgjøre emneansvarlig om at bransjekontakt er en ønsket del av undervisningen, skaper forventninger hos studentene og gir mulighet til kontroll og kvalitetssikring av dette virksomhetsmålet.

Opprettelsen av en egen avdeling for å sette studentene i kontakt med arbeidslivet, kalt Karrieresenteret Track, har vært vellykket. I 2016 har avdelingen gjennomført ca. 550 karriereveiledninger med enkeltstudenter, utlyst 456 stillinger på våre nettsider, registrert 378 bedrifter i våre databaser og signert samarbeidsavtaler med flere rekrutteringsbedrifter. Avdelingen gjennomfører ukentlige CV- og jobbsøkerkurs, og bistår instituttene med å inngå avtaler om praksisplasser. Track har også egne kontorer i læringssenteret/ biblioteket, noe som gjør dem synlige og lett tilgjengelige for studentene.

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

Parallelt med videreutvikling av Læringsteknologisenteret vil IT og læringsteknologi legges til rette for utvidet anvendelse, med satsing på systemutvikling, infrastruktur og brukerstøtte.

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

Studenttilfredshet: Bruk av digitale verktøy	RESULTAT	3,3
--	----------	-----

Tall for Høyskolen Kristiania høyskole delen med statsstøtte 2016 – fra interne emneevalueringer høsten 2016

Spørsmålsstillingen fra våren til høsten ble endret, og således kan man ikke slå sammen de to tallene til et gjennomsnitt.

Tallet baserer seg på et gjennomsnitt av en skala på 1-5, hvor 1 indikerer «Svært lite tilfreds», mens 5 er «Svært tilfreds»

Status og tiltak for 2016

Det fysiske læringsteknologisenteret ble ferdigstilt i 2016, og hadde sin formelle åpning 4. januar 2017. Læringsteknologi har blant annet bidratt med digitale virkemidler for bedre læringsutbytte i økonomifagene. Institutt for helsefag er de som har gått foran i bruken av digitale virkemidler i undervisningen, og har i så måte bidratt til at høyskolen som helhet kan vise til gode resultater innen dette området.

Flex-prosjektet ble gjennomført for å øke fleksibiliteten for campusstudentene ved å tilby alternativ gjennomføring av emner på nett. Avdeling for læringsteknologi har bidratt til å produsere 15 nettemner, og spilt inn rundt 600 forelesninger i studioene.

Læringsteknologi, nettstudier og faglige har en inngått avtale med Nasjonalt senter for læringsanalyse (UiB) om fremtidig forskning og oppfølging av våre fagliges prosjekter knyttet til Peer assessment og studentresponssystemer. Professor Ingeborg Krange fra Institutt for kreativitet og innovasjon og professor Barbara Wasson fra SLATE (Nasjonalt senter for læringsanalyse ved UiB), sendte i 2016 en søknad til forskningsrådet om finansiering av denne forskningen. Høyskolen ble tildelt 650.000 kr av Norgesuniversitetet til videreutvikling av Flex-prosjektet fordelt på 2017 og 2018. SLATE er partner i prosjektet. Rektor ved Høyskolen Kristiania er prosjekteier.

Videre har det i 2016 blitt jobbet med flere prosjekter innen pilotering og kunnskapsutvikling:

- Videreutvikling og forbedring av medieproduksjoner
- Eksterne oppdrag for blant annet Forsvarets Høgskole (for å øke kunnskapen internt)
- Tilrettelegging for streaming og opptak i flere forelesningssaler
- Utvidet bruk av læringsplattformen – øke bruk av arbeidskrav, multimedia osv.
- Virtual reality – utforskning for bruk i undervisning og forskning.

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 høgskolen 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.

		2015	2016
Antall utvekslingsstudenter	MÅL	35	35
	RESULTAT	48	56
Antall innvekslingsstudenter	MÅL	-	-
	RESULTAT	0	0

Tall for Høgskolen Kristiania

Status og tiltak for 2016

Høgskolen har utvekslingsavtaler med gode internasjonale universiteter, mens arbeidet med å tilrettelegge for innveksling fortsetter. Flere studieprogrammer ved Høgskolen Kristiania benytter internasjonale gjesteforelesere, og ved flere studieprogrammer inngår ordninger om studietur til utlandet.

For å sikre at innholdet i utvekslingen ved bachelor- og masterutdanningene er faglig relevant, foretar faglige studieledere forhåndsvurderinger av de utvekslingsemner som tilbys studentene. Studentene gis god informasjon om utvekslingsmulighetene, og de aller fleste utvekslingsstudentene oppnår full studieprogresjon ute. I informasjonsarbeidet involveres både faglige studieledere og frivillige, hjemkomne studenter.

Høgskolen Kristiania deltar i mobilitetsprogrammet Erasmus+ 2014-2020. Så langt har vi hatt liten aktivitet, og i 2016 hadde vi én studentmobilitet til Storbritannia og en ansattmobilitet til Slovakia. Vi har så langt ikke hatt innreisende studenter. Høgskolen Kristiania har deltatt i programmet i få år og vi ser at det tar tid å øke antall studenter og antall ansatte som reiser ut, og å tiltrekke seg innreisende studenter. Høgskolen Kristiania ønsker å satse videre på arbeidet med Erasmus+. Og vi ser at dette er et arbeid som krever strategisk satsing og kontinuerlig arbeid, både internt og eksternt.

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 en bredere oppmerksomhet 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 høgskolens egen forskning. Bibliotekets tjenester skal være rettet mot både studenter og fagstab, samt bidra til et godt læringsmiljø på hele høgskolen. Målsettingen er å gi informasjonstjenester av høy kvalitet for all forskning, undervisning og kunnskapsformidling.

Høyskolebiblioteket legger i sitt arbeid vekt på å ha en aktiv dialog med fagmiljøene.

Tilfredshet med bibliotekstjenestene (studenttilfredshet)	RESULTAT	2,8
---	----------	-----

Tall for Høyskolen Kristiania høyskole delen med statsstøtte 2016 – studiebarometeret

Tallet baserer seg på en gjennomsnitt av en skala på 1-5, hvor 1 indikerer «Svært lite tilfreds», mens 5 er «Svært tilfreds»

Status og tiltak for 2016

Alle bibliotekets lokaler har fått et stort løft i 2016. I Bergen flyttet biblioteket inn i nye lokaler i forbindelse med flytting av campus. I Trondheim ble lokalenes areal mer enn fordoblet. Biblioteket i Oslo ble totalrenovert og utvidet. Særlig i Oslo har prosessen til tider gått på bekostning av studenttjenester og -tilfredshet, der tilgang til lokaler og samlinger var begrenset i totalt 9 måneder. Som en del av Oslo-prosjektet har studentenes tillitsutvalg (TU) vært involvert i å sette nye regler for bruk av lokalene. Etter nyåpning av bibliotekene ser vi økt bruk av tjenester og ressurser. Dette viser hvor viktig et godt innredet og bemannet bibliotek er for aktiv bruk av faglige ressurser, både fysisk og digitalt.

Ved inngangen til 2016 kunne biblioteket tilby tjenester til alle institutter, fagskolestudier og nettstudier (ca. 5000 studenter), tilpasset deres respektive studiested, -form og offentlige krav. Dette arbeidet har bidratt til større bruk av bibliotekets tjenester. Det har spesielt blitt jobbet med å tilby nettstudentene mulighet til å ta i bruk en utvidet del av høyskolens bibliotekstjenester.

Som en konsekvens av høyskolens navneskifte flyttet bibliotekets nettsider over på nytt domene. Nettsidenes design har fått et løft, og det er gjennomført en oppgradering av bibliotekets studieprogramsider for formidling av fagstoff, i samarbeid med webutvikler på IT. Overgang til nytt nasjonalt biblioteksystem (Alma) i november 2015 skapte behov for endringer i alle bibliotekets drifts- og arbeidsrutiner, samt omfattende opplæring og kompetanseheving for bibliotekets ansatte på ulike nivåer. Konfigurasjon, rutineomlegging og uttesting ble hovedsakelig ferdigstilt august 2016. Parallelt med dette ble et prosjekt knyttet til implementering av bibliotekets frontsystem Oria avsluttet i juni 2016. Gjennom prosessen har biblioteket styrket sitt nettverk av samarbeidspartnere i andre fagbibliotek.

For digitale ressurser har det vært satset på å heve internkompetansen og å bedre integrasjonen på tvers av ulike plattformer, som Google, biblioteksystem og spesialiserte apper. Biblioteket har i samarbeid med fagmiljøene jobbet for å vurdere og teste nye tjenester for 2017. Et prosjekt med lese Brett dedikert til faglige ressurser har blitt påbegynt, og iPads integreres i de fysiske bibliotekene i 2017.

Digitale og fysiske samlinger har blitt styrket innen spesifikke fagområder. Spesielt utvikling av samlinger rettet mot kreative fag, metode og juridisk litteratur er prioritert.

Biblioteket kvalitetssikrer at de formelle krav til pensum overholdes i alle emnebeskrivelser for høyskolestudier før de godkjennes i undervisningsutvalget. Antall kvalitetssikrede emnebeskrivelser i 2016 er mellom 350-400 stk., mot 254 i 2014. I starten av 2016 ble EpN (Emneplanlegging på nett) implementert, noe som forenklet arbeidet med kvalitetssikringen av emnebeskrivelser og pensumlister. Høyskolen har i så stor grad som mulig, gått over fra trykte kompendier til digitale

kompendier publisert på læringsplattformen. Ved årets rapportering kan for første gang alle fagansatte registrere sine bidrag i CRISTin. Ved utgangen av 2015 ble alle fagansatte lagt inn i CRISTin med FEIDE-pålogging og satt opp med tilknytning til Høyskolen Kristiania og sitt eget institutt. Avdelingen har i 2016 bestått av 8,5 fast ansatte årsverk, fordelt på Oslo, Bergen og Trondheim. Dette er en økning på 1,5 fulltidsstillinger fra 2015. I tillegg er cirka 15 studentassistenter totalt ansatt til bemanning av utlånsranken på alle avdelingene. Det er også en ordning med faglige studentassistenter fra masterstudiene, som tilbyr veiledning innen ulike fagområder. Dette er et initiativ som er avhengig av involvering og oppfølging fra faglige ansatte. Studiebibliotekarene har hatt økt kontakt med de faglig ansatte. Dette muliggjør økt faglig forståelse og bedre utvikling av samlinger, veiledning og undervisning rettet mot studieprogrammene.

2016 har vært preget av store prosjekter og uforutsigbare driftsoppgaver, med lite tid til utvikling av faglig tilbud til eksisterende og nye brukere. Bibliotekets nedetid i Oslo resulterte i at bibliotekarene ikke fikk vært like tett på studentene og tilgjengelige for veiledning som i årene før. Bestilt veiledning og undervisning i litteratursøk og kildekritikk har imidlertid vært opprettholdt. Endringene som ble gjennomført gjør imidlertid biblioteket bedre rustet til å prioritere faglig arbeid fremover.

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

Høyskolen 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) *	RESULTAT	3,5
Vil anbefale Høyskolen Kristiania til andre **	RESULTAT	4,0

Tallene baserer seg på et gjennomsnitt av en skala på 1-5, hvor 1 indikerer «Svært lite tilfreds», mens 5 er «Svært tilfreds»

*Tall for Høyskolen Kristiania høyskoledelen med statsstøtte - fra Studiebarometeret 2016 og intern studentundersøkelse 2016

** Tall for Høyskolen Kristiania høyskoledelen med statsstøtte – fra intern studentundersøkelse 2016

Status og tiltak for 2016

Undervisningskvaliteten har vært vektlagt høyt både i kvalitetssikringen og rekrutteringen av faglige ved Høyskolen Kristiania. Dette har gitt mulighet til å raskt gripe inn ved sviktende tilfredshet med undervisningskvaliteten. Studiebarometeret for 2016 viser at studieprogram med utfordringer i 2015 fungerer vesentlig bedre i 2016. Det er gledelig at flere av studieprogrammene er best innen sine fagområder i sektoren. Før 2016 ble undervisningskvalitet rapportert som prosentvis andel som var tilfreds og ville anbefale studiet videre. Fra og med 2016 rapporteres gjennomsnittstall, som er mer sammenliknbare med sektoren for øvrig. Høye gjennomsnittstall sammenlignet med sektoren for øvrig, samt gode resultater i Morgenbladets kåring av Norges beste foreleser, tyder på at strategien med gode rekrutteringer og god oppfølging har fungert. Samme strategi skal følges videre. I tillegg jobber høyskolen med å utvikle et eget program innen høyskolepedagogikk. Her inngår erfarings-utveksling der man kan lære av kolleger, få en bevisstgjøring rundt læringsutbytte, gis innsikt i varierte undervisningsformer, som eksempelvis mulighetene innen læringsteknologi, og få veiledning i rollen som underviser.

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 henhold 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.

		2015	2016
Studiepoeng per student (heltidsekvivalent)	MÅL	55	55
	RESULTAT	54,2	54,9
Gjennomføringsgrad (i henhold til oppmeldt eksamen)	MÅL	85 %	85 %
	RESULTAT	89,6 %	89,5 %
Strykprosent	MÅL	7 %	7 %
	RESULTAT	8,2 %	6,4 %
Eksamenskarakter bachelorgrad. Karaktersnitt *	MÅL	2,5	2,5
	RESULTAT	2,9	3,0
Frafall (sluttet underveis i studieløpet) **	MÅL	30%	30 %
	RESULTAT	40 %	38 %
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter	RESULTAT	31	31

Tall for Høgskolen Kristiania høyskole delen med statsstøtte 2016

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

**Markedshøgskolen: bachelorstudier – kull 2013-16 og masterstudier – kull 2014-16 (tallene viser frafall for hele studieløpet)

Gjennomføring på normert tid

BACHELOR (Kull 2013-2016)	Oppstart	Vitnemål	Gjennomføring på normert tid %
Ba i HR og personalledelse	227	156	69 %
Ba i PR og samfunnspåvirkning	59	29	42 %
Ba i markedsføring	182	101	55 %
Ba i MF og salgsledelse	216	119	55 %
Ba i hotelledelse	39	18	46 %
Ba i KIF	109	52	48 %
Ba i reiselivsledelse og opplevelsesutvikling	50	27	54 %
Totalt bachelor	823	473	57 %
MASTER (Kull 2014-2016)	Oppstart	Vitnemål	Gjennomføring på normert tid %
Master i markedsføring og markeds kunnskap	30	29	97 %

Karakterfordeling 2016

HK/ sektor	A	B	C	D	E	F
HK	9,9 %	27,6 %	31,5 %	17,9 %	6,7 %	6,4 %
Sektor	12,1 %	26,6 %	29,9 %	15,6 %	7,4 %	8,4 %

Tall for Høgskolen Kristiania høyskole delen med statsstøtte 2016

Status og tiltak for 2016

Utviklingen i gjennomføring på normert tid er svært positiv. Med tiltak basert på gode data fra høyskolens kvalitetssikringssystem, har institutter og studieledere jobbet målrettet med å øke gjennomføringsgraden. Arbeidet har gitt gode resultater. I 2014 var gjennomføringsgraden svært lav på enkelte studier. Tiltak for å endre på dette ble derfor innført. Basisemner gjennomført i store klasser ble identifisert som én av årsakene til frafall. Høy strykprosent i emner som Bedriftsøkonomi ledet til at flere studenter ikke klarte gjennomføring på normert tid grunnet «hengefag». Det ble derfor igangsatt ekstraundervisning og informasjonsarbeid for å øke andelen studenter som består disse emnene. Læringsmiljøet, forventinger og det sosiale fellesskapet er jobbet med, og det er opprettet en ny stilling for oppfølging av studenter som viser tegn til å falle fra. Arbeidet førte til bedre resultater i 2015, og det var knyttet spenning til resultatene i 2016. Årets resultater overgår fjoråret, og det er nå ingen studieprogram med lavere gjennomføringsprosent enn 40 prosent.

Bachelor i HR og personalledelse holder seg stabilt høy med 69 prosent, som er en oppgang på tre prosentpoeng fra 2015. Bachelor i PR og samfunnspåvirkning, som tidligere hadde svært lav gjennomføring, er nå oppe i mer akseptable 42 prosent, en økning på 11 prosentpoeng fra året før. Bachelor i reiseliv og opplevelsesutvikling, og Bachelor i hotelledelse, som begge hadde gjennomføringsprosent på 30-tallet i 2014, har nå henholdsvis 54 og 46 prosent. Bachelor i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ligger på 48 prosent, som er opp 10 prosentpoeng fra 2015. Ingen studieprogram har vesentlig nedgang. Karakterfordelingen er i tråd med sektoren, og andelen F går ned med over et prosentpoeng fra 2015.

Tiltakene som har vist seg å være effektive opprettholdes. Med velfungerende tiltak innarbeidet, skal det jobbes ytterligere for å øke andelen som gjennomfører på normert tid.

Gjennomsnittlig tidsbruk per uke er 35,5 timer i sektoren. For Høyskolen Kristiania totalt er tallet 31,2 timer. I utgangspunktet indikerer dette at høyskolens studenter bruker for lite tid på studiene. Noe av årsaken til et lavt totaltall kan imidlertid delvis forklares med færre timer med styrte læringsaktiviteter på enkelte studier. Det vi ser er at studenter på studier fra tidligere Markedshøyskolen i snitt bruker vesentlig mindre tid på styrte læringsaktiviteter (12,5) enn de to andre (helsefag 17,2, kreativitet 14). Dette kan blant annet forklares med fagområdenes egenart, der helse og praktisk-estetiske fag i større grad krever veiledet studentaktivitet, eksempelvis studentklinikk. Studenter på Institutt for kreativitet og innovasjon er de som bruker mest tid på egenstudier (22,2 timer i snitt), mens markedsføring og ledelse bruker 16,4 timer og helsefag bruker minst (17,9). Studentene som bruker mest tid på studier, bruker minst på arbeid ved siden av studiene. For å øke studentenes tidsbruk på studiene, er arbeidskrav et verktøy som i økende grad benyttes. I tillegg er forventet faglig tidsbruk per emne oppgitt i emnebeskrivelsen.

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.

		2015	2016
Fortsatt arbeidssøkende 6 mnd etter endt utdanning - bachelorgrad	MÅL	10 %	10 %
	RESULTAT	14,1 %	16,8 %
Fortsatt arbeidssøkende 6 mnd etter endt utdanning – mastergrad	MÅL	10 %	10 %
	RESULTAT	14,3 %	16,7 %

Tall for Høyskolen Kristiania høyskole delen med statsstøtte 2016 – fra kandidatundersøkelse 2016

Status og tiltak for 2016

Rundt halvparten av studentene er i jobb seks måneder etter endt utdanning, mens ca. en tredjedel studerer videre. 16,8 prosent var jobbsøkende på tidspunktet for undersøkelsen (januar 2017).

Av de som er i jobb opplever 76,3 prosent at jobben er relevant. Videre opplever 72,2 prosent at utdanningen fra Høyskolen Kristiania er tilpasset arbeidsmarkedets behov.

Det er fortsatt en høyere andel enn ønskelig som er arbeidssøkende et halvt år etter endt studium. Noe kan tilskrives et mer krevende arbeidsmarked i 2016, men det må samtidig arbeides ytterligere med studieprogrammenes relevanskvalitet. Det er gjort flere tiltak for å øke kandidatenes mulighet for å få relevant jobb. Blant annet gir Karrieresenteret Track studentene hjelp til jobbsøk, samt at de har utstrakt arbeidslivskontakt og jobbformidling (se pkt. 9). Dette arbeidet vil fortsette i 2017. Høyskolen har, og må fortsatt ha, tett dialog med bransjene vi utdanner til for å tilpasse antall kandidater til arbeidsmarkedets behov. Det er også viktig å gjøre høyskolen kjent for høy kvalitet og relevant kompetanse hos uteksaminerte kandidater. I høyskolens eget kvalitetssikringssystem er bransjeråd på studieprogramnivå etablert som en sentral del av kontakten med samfunnet og yrkesfeltet. Dette arbeidet har vært verdifullt med tanke på å ha oppdatert kunnskap om bransjens utvikling. I tillegg bidrar det til gode vurderinger av studieprogrammets læringsutbytte, fagsammensetning og faglige progresjon samt bruken av undervisnings-, lærings- og evalueringsformer for å forberede studentene til arbeidslivet. Dette er et stort og omfattende arbeid, og bransjerådenes innspill er en del av et større datagrunnlag. Likevel ser vi tydelig viktigheten av en god dialog med yrkesfeltet på studieprogramnivå.

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

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

		2015	2016
Andel av heltidsstudentene i kontakt med TRACK (prosent)	MÅL	20 %	20 %
	RESULTAT	27 %	36 %

Tall for Høyskolen Kristiania 2016

Status og tiltak for 2016

Hovedsatsingen for Track i 2016 har vært å gi enkeltstudentene rådgivning om fremtidig karriere, da dette er den aktiviteten som først og fremst blir etterspurt av studentene. I tillegg har Track etablert samarbeid med en rekke bedrifter som rekrutterer blant høyskolens studenter.

Ledige stillinger fra bedriftene utlyses på Tracks nettsider og avdelingen har også gjennomført kurs og bransjearrangementer. Avdelingens ansatte har et aktivt samarbeid med studieledere og fagansvarlige, blant annet i forbindelse med etablering av praksis for studenter.

Den årlige kandidatundersøkelsen viser at av de uteksaminerte kandidatene i 2016 var totalt 36 prosent av dem i kontakt med Track i løpet av studietiden. Dette er en fin økning fra 2015 og viser at Track sitt arbeid stadig når flere studenter. I 2016 ble det gjennomført ca 550 personlige karriereveiledninger, utlyst 456 stillinger og det ble registrert 380 bedrifter i databasen.

Track opplever at svært mange bedrifter tar kontakt for rekruttering av nye medarbeidere blant høyskolens studenter. Track tilbyr gratis annonsering av stillinger på egne nettsider. Det er også etablert formelle samarbeidsavtaler med flere bedrifter i løpet av året. Blant annet er det inngått samarbeid med flere rekrutteringsbyråer som både rekrutterer blant våre studenter, men som også bidrar med kompetanse om hvilke krav som stilles i arbeidsmarkedet. I 2016 ble etablering og videreutvikling av alumniarbeidet initiert. Dette arbeidet vil være en prioritet i 2017.

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

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

Høyskolen Kristianas primæroppgaver er forskning, undervisning og formidling. Det grunnleggende kjennetegnet ved en høyskole er at det vitenskapelige personalet har både 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. Høyskolens Kristiania skal tilrettelegge for opprykk i forskning- og formidlingsstillinger

Høyskolen Kristiania organiserer ikke selv forskerutdanning, men mener likevel at forskerutdanning er avgjørende både for å vedlikeholde forskningsmiljøene og for faglig nyskaping. Høyskolen skal derfor etablere ulike ordninger for faglig ansatte som ønsker dette. På lengre sikt ønsker Høyskolen Kristiania å opprette et eget doktorgradsprogram.

Antall stipendiater i løp	MÅL	2
	RESULTAT	3
Antall faglige opprykk – førstestilling	MÅL	2
	RESULTAT	0
Antall faglige opprykk - professor/dosent	MÅL	2
	RESULTAT	3

Tall for Høyskolen Kristiania høyskoledelen 2016

Status og tiltak for 2016

Det ble i 2016 gjort tre kommisjonsvurderinger til professor, hvorav to for kvinner, som ledet til opprykk. Antall opprykk er et resultat av vitenskapelig produksjon blant internt ansatte, og det er derfor meget positivt at antall faglige opprykk er over måltall. Det er i 2016 igangsatt et mentorprogram, som har hatt god effekt på forskere i startfasen. Stipendiatene som er i løp 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. Forskningen ved Høyskolen Kristiania skal ligge på et høyt internasjonalt nivå.

For å oppnå anerkjennelse er det viktig at Høyskolen 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. Høyskolens ansatte i forskerstillinger skal publisere i relevante internasjonale journaler.

Vitenskapelig publisering 2016	ILO	IM	IKI	IH	Høyskolen totalt
Antall publikasjoner på nivå 1	18	26	4	11	59
Antall publikasjoner på nivå 2	2		2	3	7
Foreløpig poengberegning*	28,28	20,94	6,24	9,63	65,09
Antall bidragsyttere fra instituttet	5	8	3	9	25
Årsverk ansatt i forskerstilling (professor og 1.ama.)	7,15	10,8	13	8,9	39,85

Tabell er basert på foreløpige beregninger for 2016, oppdatert pr 10.mars

ILO = Institutt for Ledelse og Organisasjon, IM = Institutt for Markedsføring, IKI = Institutt for Kreativitet og Innovasjon, IH = Institutt for helsefag

*Vi har kalkulert poenggivende aktivitet for alle instituttene selv om det kun er de merkantile fagene som får rapportere inn til Kunnskapsdepartementet og får økonomisk tilskudd i forbindelse med resultatbasert omfordeling.

Status og tiltak for 2016

De foreløpige tallene for poengberegning viser at Høyskolen Kristiania i 2016 har en solid økning i den vitenskapelige produksjonen fra 42 publiseringspoeng i 2015 til 65 publiseringspoeng i 2016. Det pågår imidlertid fortsatt arbeid med registrering i CRISTin, og de endelige tallene vil være klare ved rapporteringsfristen 1. april.

I motsetning til tidligere da få personer stod for de fleste publiseringene, fortsetter trenden fra 2015 med at de fleste som innehar forskerstillinger nå publiserer. Instituttledelsen jobber tett med oppfølging av den enkelte forsker, med både tilrettelegging for forskning og konsekvenser ved fravær av publiseringer.

Høyskolen er tilfreds med utviklingen. Rekruttering, tilrettelegging, forskningsmidler, mentorordning, og individuell oppfølging ser ut til å ha ønsket effekt. Arbeidet med å styrke forskningen på høyskolen fortsetter. Det jobbes videre med publiseringsnivå, herunder publisering i høyt rangerte journaler, at samtlige i forskerstillinger skal publisere og tilfanget av ekstern finansiering. Særlig forskning innen helse er ressurskrevende og er avhengig av ekstern finansiering. Det er i 2016 lagt ned et betydelig arbeid i søknader om forskningsmidler, noe som har gitt uttelling. Det er videre en målsetting å etablere et åpent institusjonsarkiv og utvikling av en Open Access-policy.

At kun ansatte som utgjorde tidligere Markedshøyskolen får rapportere sine vitenskapelige publiseringer til DBH (Database for statistikk om Høgre Utdanning) og får RBO-midler (ResultatBasert Omfordeling) er krevende etter sammenslåing til én høyskole. Bibliotekar/superbruker ved høyskolen påser i samarbeid med CRISTin-sekretariatet at kun ansatte som har krav på RBO-midler blir rapportert inn til DBH, men det er svært ønskelig at samtlige fagliges forskningsproduksjon kan rapporteres. Dette jobbes det videre med i 2017.

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

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

Sum eksterne forskningsmidler	RESULTAT	600.000 kr
-------------------------------	----------	------------

Tall for Høyskolen Kristiania 2016

Status og tiltak for 2016

Ekstern finansiering har tidligere vært nærmest fraværende ved Høyskolen Kristiania. I 2016 har dette vært vektlagt sterkere, også gjennom ny forskningsstrategi. Summen av forskningsmidler er fortsatt lav for 2016, men det er gledelig at flere prosjekter har fått støtte. Institutt for helsefag har fått tildelt kr 50 000 fra *Odd Fellow Medisinsk Vitenskapelig Fond. Fysiofondet-Fond, til etter- og videreutdanning av fysioterapeuter*, har tildelt kr 360 000 som utbetales i 2017, og Kunnskapssenter for Utdanning – Norges forskningsråd har tildelt kr 40 000. Institutt for markedsføring er tildelt kr 150 000 av Norges innsamlingsråd til et forskningsprosjekt om arv.

Målrettet strategisk arbeid har bidratt til å endre holdningen til ekstern finansiering, og det søkes nå på støtte til flere prosjekter. Det er lagt ned en betydelig innsats i søknadsarbeidet i 2016, og det forventes en enda høyere uttelling i 2017.

4. Høyskolen 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 2016

Høyskolen har i stor grad lyktes i å rekruttere dyktige fagfolk. Prestasjonene innen forskning og undervisning er jevnt over gode. Flere er samtidig tydelige meningsbærere som er synlig både i det offentlige rom (se pkt. 5) og innen sitt fagfelt.

5. Høyskolen 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 Høyskolen Kristiania forpliktet til å formidle sin forskning til samfunnet. Høyskolen 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	65

Tall for Høyskolen Kristiania 2016

Status og tiltak for 2016

Strategien med å rekruttere meningsbærere innenfor høyskolens fagfelt har gitt god uttelling også i 2016. Kronikker og annen formidling er innen høyskolens fagområder. Størstedelen av formidlingen er fortsatt innen merkantile og kreative emner. Høyskolen 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 2017. Ordningen er imidlertid betydelig strammet inn. Til forskjell fra tidligere er det nå kun faglig formidling innen høyskolens fagområder, der tilknytning til høyskolen tydelig fremkommer, som belønnes. Det er en målsetting for 2017 å øke formidlingsomfanget innen fagområder der høyskolen er mindre synlig.

4.3 Sektormål 3 – God tilgang til utdanning

Høgskolen Kristianias 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 en kontinuerlig satsing på nettpedagogikk, samt i samarbeid med avdelingen for IT og læringsteknologi.

Status og tiltak for 2016

Samlet produserte høgskolens nettstudier i 2016 totalt 25 281,4 studiepoeng og 2190 fagskolepoeng gjennom fem mastergrader, fire bachelorgrader, åtte årsheter, en videreutdanning, og to fagskolestudier. Høgskolen har utviklet en solid pedagogisk plattform for nettstudier, og jobber aktivt for å gjøre nettstudier til en enda mer anerkjent undervisningsform. Alle emner som tilbys på nett er bygget opp med en tydelig struktur i læringsportalen og er lik for alle kurs. Dette er med på å skape gjenkjennbarhet og en trygg ramme for studentene. En viktig del av undervisningen på nett er videoforelesninger og det er en kontinuerlig oppmerksomhet på å sikre god kvalitet på disse. Alle videoforelesninger kan lastes ned og spilles av offline. Dette gir studentene enda større fleksibilitet. Variasjon i undervisningen er viktig også på nett og en kombinasjon av videoforelesninger, ulike former for digitale øvingsoppgaver og studentens arbeid med fagstoffet ivaretar dette. Både videoforelesningene og øvingsoppgaver utarbeides i et tett samarbeid med høgskolens avdeling for IT og læringsteknologi.

I alle emner som tilbys på nett har hver student en dedikert veileder som skal følge opp studentene ved å innlede et samarbeid, besvare faglige spørsmål fra studentene og ikke minst gi faglig tilbakemelding på innsendingsoppgavene deres. Studenten skal oppleve veiledningen som individuell og relevant, og den skal bidra til oppnåelse av fastsatt læringsutbytte. Hva som oppfattes som god veiledning og relevante tilbakemeldinger vil alltid være en subjektiv vurdering hos den enkelte student, og det jobbes derfor aktivt for hele tiden å utvikle kvalitetskriterier som i best mulig grad sikrer god veiledning til alle studenter.

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 høgskolen innenfor arbeids- og næringsliv, øke attraktiviteten til høgskolens kandidater, samt bidra til vekst og personlig utvikling i et livslangt perspektiv. Rasjonalet for tilbudet er høgskolens misjon om å tilby utdanning og personlig utvikling i et livslangt perspektiv, samt at etter- og videreutdanning er en del av høgskolens

samfunnsoppdrag. 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 2016

I 2015 utarbeidet høyskolen et EVU-konsept bestående av korte kurs uten studiepoeng. Produktet, *Professional Programs*, ble lansert i 2016 og skulle være dagsaktuelle, praksisnære moduler med akademisk tyngde. Dette ga imidlertid ikke resultater og høyskolen har per i dag kun rene nettstudier som et tilbud til EVU-markedet. Det er behov for ny energi rundt arbeidet med å satse på EVU og det foreslås derfor å benytte den nye innovasjonsprosessen som verktøy i utvikling av nye konsepter rettet mot individmarkedet.

Se strategiske prosjekter under *kapittel 6.3 Sektormål 3* for det fremtidige utviklingsarbeidet innen høyskolens etter- og videreutdanningstilbud.

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

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

Status og tiltak for 2016

Høyskolen startet høsten 2016 opp et pilotprosjekt for å tilby større fleksibilitet for stedsbaserte studenter ved at de fikk velge å gjennomføre ett av sine emner nettbasert. I pilotprosjektet var det kun 16 studenter som benyttet seg av muligheten til å ta et emne på nett, og det er besluttet å videreføre prosjektet i vårsemesteret 2017. Hovedmotivasjonen for å melde seg opp til et emne på nett var for disse studentene et ønske om mer tid utenfor campus, i nærheten av familie og bosted.

Som det fremkommer under sektormål 1 – virksomhetsmål 3, *Høyskolen Kristiania skal, gjennom kunnskapsbasert utvikling, videreutvikle bruken av IKT i undervisningen for å støtte studentenes læringsprosesser*, har Avdeling for læringsteknologi i 2016 jobbet målrettet med kunnskapsutvikling og faglig forankring i arbeidet med bruk av IKT i undervisningen. Viktige satsingsområder for dette arbeidet har i 2016 vært:

- etablering av et fysisk læringsteknologisenter
- enhetlig Luvit (høyskolens læringsplattform) for alle institutter
- faglig forankring av strategiske prosjekter
- pilotering og kunnskapsutvikling

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 høgskolens 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	3,9 %
Omsetning i mill. NOK	MÅL	482,3
	RESULTAT	481,2

Tall for Høgskolen Kristiania 2016

Status og tiltak for 2016

Økonomistyringen ved høgskolen har vært gjennomført på en tilfredsstillende måte gjennom året. Rapporteringen på studieprogrammer, og ikke bare fagområder, har blitt videreutviklet og gitt ledelsen ytterligere og mer detaljert informasjon. Dette har spisset allokeringen av våre økonomiske ressurser i samsvar med høgskolens strategiske prioriteringer ytterligere gjennom året som er lagt bak oss.

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

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

Status og tiltak for 2016

Departementet har foreslått at Høgskolen Kristiania fra 2017 «kan bruke statstilskuddet tildelt over kap. 260 post 70 for hele virksomheten, som er akkreditert som høyere utdanning». Høgskolen er svært tilfreds med dette forslaget, siden høgskolens organisering som nevnt er gjort for å samle fagmiljøer, fremfor å videreføre avdelinger under gamle skolenavn.

Høgskolen er tilfreds med å kunne bruke statstilskuddet på tvers av fagområder og studier som er akkreditert som høyere utdanning, men ber om at resultatene skal omfatte samtlige bachelor- og masterstudier. Bakgrunnen for dette er følgende:

1: *Politisk signal om sammenslåinger i sektoren.* Høgskolen Kristiania har fulgt anbefalingene fra Stortingsmelding 18 (2014-2015) om å samle ressursene som var fordelt på flere mindre høgskoler, og organisert disse under en sterkere og mer robust høgskole. Synergiene av sammenslåingene vil ta

tid, men både styret og ledelsen forventer økt tverrfaglighet og samhandling mellom fagmiljøene, et styrket forskningsmiljø, og enda bedre utdanningskvalitet. Statstilskudd basert på organisering som én høyskole fremfor flere små, vil være et signal om at også private høyskoler bør følge Stortingsmelding 18.

2: *Integrert fagportefølje.* Som følge av sammenslåingene er Markedshøyskolens emner, studier og fagmiljø i stor grad integrert i Høyskolen Kristianas øvrige portefølje og faglige profil. Eksempelvis er emner som bidro til «Markedshøyskolens» profil, og studentenes læringsutbytte, i stor grad integrert i studier på tvers av tidligere skolenavn. Faglige som tidligere kun var tilknyttet Markedshøyskolen har nå studieleder- og emneansvar på studier som tidligere lå under Norges Kreative Høyskole. Eksempelvis har studiet Bachelor i kreativ markedskommunikasjon både studieleder og emneansvarlige fra Markedshøyskolens fagmiljø. Studiet er innenfor fagområdet «Markedshøyskolen» fikk statstilskudd for, men mottar per i dag ikke statsstøtte siden det ble opprettet under skolenavnet «Norges Kreative Høyskole».

3: *Studentperspektivet:* Det er vanskelig for studenter som går på Høyskolen Kristiania å forstå at de må betale ulik studieavgift, grunnet ulik finansiering basert på historiske forhold, når studieprogrammene er innen relaterte fagområder og har flere av de samme emnene og samme forelesere.

4: *Endret profil:* Som nevnt ovenfor har endringene ført til at høyskolens profil har endret seg vesentlig. Høyskolen Kristiania er en praksisnær og forskningsbasert undervisningsinstitusjon, som dekker studier innenfor ledelse, organisasjon, markedsføring, kommunikasjon, forebyggende helsefag, kreativitet og innovasjon. Studiene tilbys både stedbasert og som nettstudier, og er på bachelor- og masternivå. Den tidligere institusjonsprofilen «Markedshøyskolen» eksisterer ikke lenger. Dette fordi profilen er blitt mer sammensatt og mangfoldig. Høyskolen mener departementet må ta høyde for endret institusjonsprofil i tildeling av statstilskudd, og høyskolen har lagt dette til grunn i sin søknad.

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

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

		2015	2016
Faglige årsverk totalt (inkludert stipendiater)	MÅL	90	90
	RESULTAT	89	96
Andel førstestillingskompetente årsverk (prosent)	MÅL	35 %	35 %
	RESULTAT	57 %	56 %
Andel professor- og dosentårsverk	MÅL	10 %	10 %
	RESULTAT	12 %	14 %
Antall studenter (heltidsekvivalenter) per faglig årsverk (høyskolestudenter)	MÅL	35	35
	RESULTAT	42,5	64,86
Antall studiepoeng per faglige årsverk	RESULTAT	2802	2376

Tall for Høyskolen Kristiania høyskole delen 2016

Status og tiltak for 2016

Under virksomhetsmål 1 ble det kommentert at andelen forskerstillinger er relativt høy ut i fra høyskolens portefølje i dag. Gitt ambisjoner om høyere vitenskapelig status i fremtiden, med flere mastergradsstudier og doktorgrader på sikt, er høyskolen avhengig av en høy andel aktive forskere. Høyskolen har i dag et bredt studietilbud innen flere fagområder. Flere av studieprogrammene tilbys parallelt på opp til tre studiesteder, i tillegg til som nettstudier. Dette bidrar til forholdsvis få studenter per studieprogram, og gir behov for langt flere faglige med forskningskompetanse enn om høyskolen hadde færre studier innen færre fagfelt. Det er gjort tiltak for konsolidering av studieportefølje og samling av fagmiljøer. Sistnevnte har gitt større og mer konsentrerte fagmiljøer, men det er fortsatt utfordringer med en lang hale av studieprogram med få studenter.

På Institutt for helsefag er det for få ansatte tilknyttet fagområdet ernæring, da dette er et fagområde som i tillegg til eget bachelorgradsstudium inngår i flere andre studier. Det er mangel på høyskolelektorkompetanse. Ernæring er per dags dato det eneste fagområdet innen helsefag hvor vi ikke har professorkompetanse, men det er god dekning av førstestillingskompetanse.

Studiepoengsproduksjonen hver faglig bidrar til på Høyskolen Kristiania er svært høy sammenliknet med sektoren for øvrig. Tatt i betraktning at gjennomføringsgrad, studenttilfredshet og øvrige kvalitetsindikatorer er på nivå med, eller over gjennomsnittet i sektoren, tyder dette på svært effektiv høyskole drift. Høyskolens mulighet til å tilby studier er helt avhengig av effektiv drift. Tallene viser imidlertid at rammene for Høyskolen Kristianas skole drift er trange.

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

Et godt arbeidsmiljø er avgjørende for at Høyskolen 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.

		2015	2016
Medarbeidertilfredshet *	MÅL	80 %	80 %
	RESULTAT	-	76 %
Kvinneandel – faglige årsverk (prosent) **	MÅL	50 %	50 %
	RESULTAT	29,6 %	31,8 %
Kvinneandel - dosent og professorstillinger	RESULTAT	14,5 %	17,9 %
Andel faglige årsverk i fast stilling (50- %) **	MÅL	95 %	95 %
	RESULTAT	94,1 %	97,7 %

*Medarbeidertilfredshetsundersøkelse gjennomført vår 2016

**Tall for Høyskolen Kristiania høyskole delen 2016 (fra DBH:NOKUT-portalen)

Status og tiltak for 2016

Det er fortsatt et stort forbedringspotensial i medarbeidertilfredsheten. Tilliten til ledelsen burde være høyere, og det gis uttrykk for behov for en klar retning. Det har i 2016 vært jobbet mye for å få på plass en overordnet strategi og retning for høyskolen, og i utgangen av året ble for første gang høyskolens langsiktige ambisjoner uttalt. Dette muliggjør en tydeligere retning og felles forståelse av ambisjonene både for høyskolen samlet, og for hver avdeling. Det er gjort mye med rutiner for kommunikasjon og involvering, men det tar tid å endre etablerte oppfatninger. Det må derfor fortsatt arbeides med gode og inkluderende prosesser, god informasjonsflyt og tydelig kommunikasjon om mål og retning.

Som arbeidsgiver har høyskolen plikt til å arbeide målrettet, planmessig og aktivt for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Kvinneandelen er fortsatt lav innen enkelte fagområder. Særlig er andelen kvinner i faglige toppstillinger for lav, men målrettet arbeid med kvalifisering til opprykk, samt rekrutteringer av kvinner med forskningskompetanse, har gitt resultater. Den kvinnelige professorandelen er nå vesentlig forbedret, men det må fortsatt jobbes for bedre kjønnsbalanse innen de enkelte fagområdene. Eksempelvis er fagmiljøet i markedsføring fortsatt svært mannsdominert.

Mens det ellers i sektoren er utstrakt bruk av midlertidige stillinger, har Høyskolen Kristiania valgt en strategi med faste ansettelser. Dette har bidratt til å gjøre høyskolen til en attraktiv arbeidsplass, og har gitt et stabilt miljø med dyktige forelesere og forskere over tid. Deltidsstillingene er i stor utstrekning ikke faste, men antallet II-stillinger holdes til et minimum for å sikre et stabilt fagmiljø.

5. Høyskolen 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 leddene 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 Høyskolen Kristiania, identifisere avvik fra definerte kvalitetskrav og sørge for at forbedringstiltak iverksettes.

Status og tiltak for 2016

Kvalitetssikringssystemet til Høyskolen Kristiania, med nåværende struktur og innhold, ble utviklet i 2014 og implementert i 2015. Erfaringene fra disse årene har vist at høyskolen har et solid og dekkende system for å sikre god kontroll med utdanningskvaliteten. Bruken av systemet fungerer bra, og den opplevde nytteverdien hos både de administrative og faglige er god. Dette gir et godt grunnlag for over tid å utvikle en sterk kvalitetskultur, og har gitt høyskolen et godt grunnlag til å møte tydeligere krav til kvalitetsarbeidet på studieprogramnivå gjennom eksempelvis den nye studietilsynsforordningen. For en grundigere beskrivelse av sentrale prosjekter og aktiviteter innen kvalitetssikringsarbeidet i 2016, henvises det til *kapittel 5.2 Kvalitetssikringssystemet*.

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 2016

IT-avdelingens arbeid i 2016 var i høy grad preget av endringer og tilpasninger som følge av høyskolens navnebytte og overgang til Høyskolen Kristiania. Flere IT-tjenester og -løsninger ble konsolidert til en felles løsning. I tillegg ble det lansert en felles webplattform for høyskolen på <http://kristiania.no>. Høyskolens avdeling i Bergen flyttet til nytt undervisningsbygg. All IT- og sikkerhetsinfrastruktur ble bygget opp på nytt i løpet av sommeren. Utvidelse og oppussing av bibliotekets lokaler i Oslo krevde ombygging av byggets IT-infrastruktur, samt flere nye IT-løsninger i forbindelse med undervisningsrom og stadig økende behov for fleksible lokaler.

I løpet av 2016 ble det gjennomført flere forbedringsprosjekter. Høsten 2016 lanserte høyskolen en digitalisert prosess for innlevering av prosjektskisse1 til bacheloroppgaven. Videre ble Min Side for effektivisering av søkeroppfølging, bedre søkeropplevelse og digitalisering av aksept/signering av studiekontrakt opprettet.

Ved siden av ordinær drift og videreføring av påbegynte prosjekter, er utarbeidelse av digital strategi et viktig strategisk prosjekt for høyskolen. Videre vil lansering av ny IT-plattform, nytt intranett og en helhetlig samhandlingsløsning være prioriterte oppgaver. IT-sikkerhet vil være et annet satsingsområde for IT og læringsteknologi i 2017.

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

Høyskolen 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		2015	2016
	MÅL	3854	4094
	RESULTAT	3759	3942
Antall registrerte fagskolestudenter - campus	MÅL	869	898
	RESULTAT	830	725
Antall registrerte studenter - nett	MÅL	-	-
	RESULTAT	3433	3360

Tall for Høyskolen Kristiania 2016

Status og tiltak for 2016

Høyskolens opptakstall preges fortsatt av en periode med sammenslåing og innføring av systemer for kvalitetssikring som har gått på bekostning av innovasjon. Til tross for økning på enkelte fagområder, gir søkertallene på de største studiene grunn til bekymring. Høyskolens økonomi og evne til å tilby undervisning av høy kvalitet på samtlige studier bæres nå i vesentlig grad av et fåtall studieprogram, primært fra tidligere Markedshøyskolen. En utflating og nedgang på disse studieprogrammene får store økonomiske konsekvenser for hele høyskolen. Nedgangen i søkertall på de ovennevnte studieprogrammene ser ut til å fortsette. Å stanse denne nedgangen vil få høyeste prioritet i 2017.

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

Per i dag tilbyr høyskolen seks bachelorgradstudier i Bergen og fem i Trondheim. Høyskolen ser et stort potensial 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 2016

Oppstart av Bachelor i HR og personalledelse og Bachelor i markedsføring og salgsledelse i Bergen har hatt vesentlig betydning for muligheten til fortsatt drift i Bergen. Øvrig portefølje har hatt en vedvarende nedgang, og enkelte studier har et kritisk lavt studentantall. Det er derfor nødvendig med en grundig gjennomgang av hvilke studieprogram som tilbys regionalt. I Trondheim har lokaler satt begrensinger for oppstart av større bachelorstudier, men det er likevel besluttet oppstart av Bachelor i HR og personalledelse og Bachelor i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling. Det er behov for en evaluering av de regionale studiestedenes rolle og fremtidige muligheter.

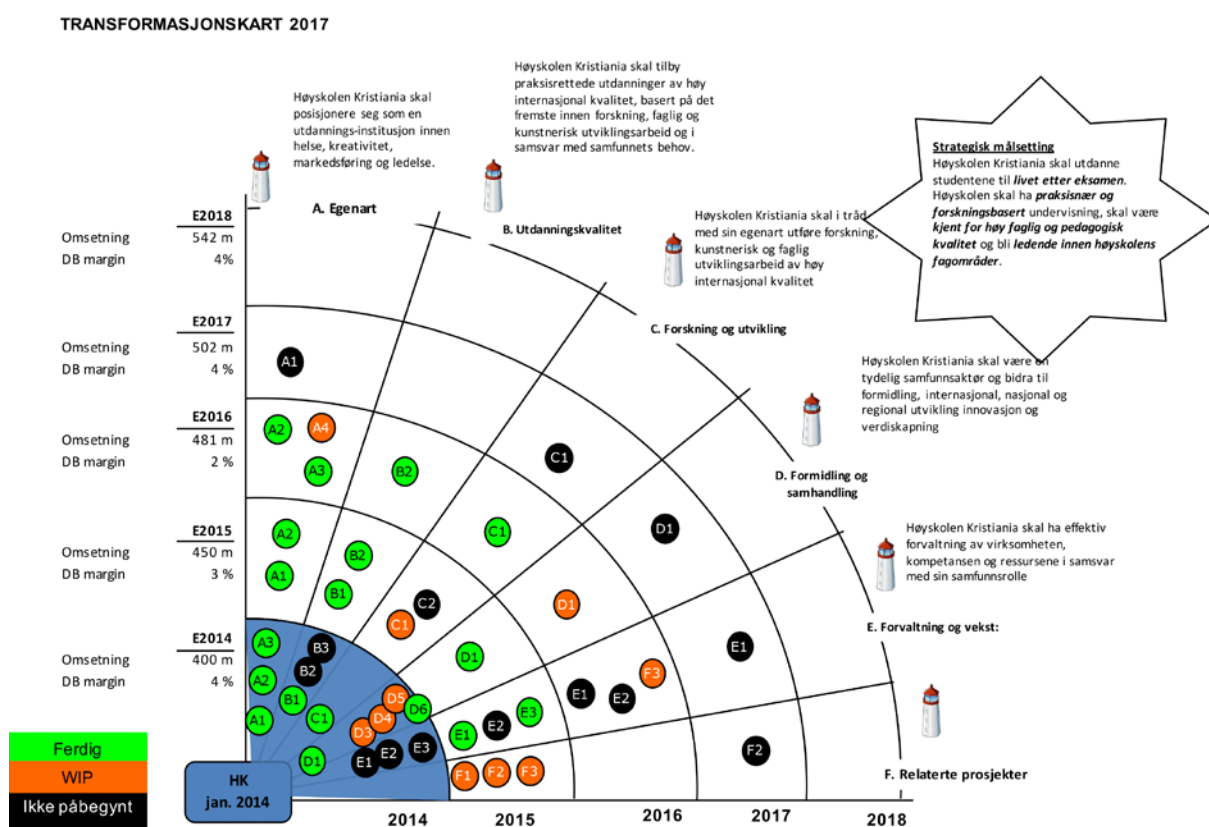
5. Styring og kontroll i virksomheten

5.1 Strategiarbeid og implementering

Høyskolens samfunnsoppdrag og strategiske ambisjon gjenspeiles i høyskolens strategi *Kvalitet, vekst og mangfold 2014 – 2018*. I tillegg har høyskolen gjennomført prosjektet «Høyskolen Kristiania mot 2030» og virksomhetsplanen for 2016 har også tatt utgangspunkt i dette arbeidet.

Høyskolens strategi er bygget opp rundt fem satsingsområder, hvorav 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.

Høyskolens strategi er for resten av perioden (2016-2018) noe revidert i henhold til de strategiske satsingsområdene. Strategien har tilpasset seg et nytt sektormål definert av Kunnskapsdepartementet, som omhandler god tilgang på utdanning og fleksibel læring. De ulike strategiene under satsingsområdet som tidligere omhandlet samhandling og formidling, er blitt flyttet til områdene utdanning og forskning. I tillegg er satsingsområdet Egenart justert og tilpasset det faktum at høyskolen fra 1. januar 2016 har et felles skolenavn.



Transformasjonskartet illustrerer høyskolens strategiske prosjekter for hvert år.

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 2017.

I tillegg til de strategiske prosjektene som er visualisert i transformasjonskartet og beskrevet i høyskolens virksomhetsplan for 2016, er det etablert en rekke andre prosjekter og aktiviteter som er viktige for å nå målene i strategien. Ansvaret for å gjennomføre disse er lagt til avdelingene hvor prosjektene eller aktivitetene naturlig hører hjemme.

5.2 Kvalitetssikringssystemet

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. Høyskolen Kristianas kvalitetssikringssystem bygger på åtte kvalitetsområder. Disse er inntakskvalitet, rammekvalitet, forskningskvalitet, programkvalitet, undervisningskvalitet, resultatkvalitet, relevanskvalitet og styringskvalitet.

Kvalitetssikringssystemet har gjennomgått betydelige endringer de siste årene i forbindelse med NOKUTs evaluering av høyskolens kvalitetsarbeid og –system. Erfaringene fra bruken av det nye systemet har vist at høyskolen har et solid og dekkende system for å sikre god kontroll med utdanningskvaliteten.

I 2016 har det vært svært viktig å sikre en god videreføring av grunnlaget som ble lagt foregående år. Det har blitt jobbet med å videreutvikle flere av prosessene, da spesielt arbeidet knyttet til utvikling av nye studieprogrammer. Høyskolen Kristiania opprettet i 2014 et eget LOKUT (lokalt NOKUT) for å kvalitetssikre arbeidet med oppretting av nye studier og gjennomgang av vesentlige endringer i etablerte studier. I arbeidet med nye studier er det etablert en tilsvarende prosess som ved søknad om akkreditering av studier gjennom NOKUT. LOKUT gjennomgår og kvalitetssikrer søknader med tilhørende dokumentasjon og oppnevner eksternt sakkyndig komite. Basert på komiteens rapport utarbeider LOKUT sin innstilling til høyskolekollegiet, høyskolens øverste faglige organ, hvor vedtak om godkjenning eller avslag fattes. I tillegg har høyskolen et undervisningsutvalg som hvert semester gjennomgår og kvalitetssikrer alle studieplaner og emnebeskrivelser i de etablerte studieprogrammene.

Høyskolens erfaringer med arbeidet til LOKUT og undervisningsutvalget er at det ikke bare bidrar til å kontrollere at akkrediteringsstandardene for nye og etablerte studier er oppfylt. En like viktig effekt er den kompetansebyggingen og kunnskapsutviklingen de tilfører organisasjonen. Det bidrar til bedre diskusjoner, vurderinger og beslutninger i arbeidet med utviklingen av studieprogrammer og fagmiljøer, samtidig som det hever kvaliteten på sentral dokumentasjon, som studieplaner og emnebeskrivelser. Denne kunnskapsutviklingen er helt nødvendig for å skape en god kvalitetskultur.

Høgskolen har etablert årlige evalueringer på studieprogramnivå som består av programråd (ekstern faglig evaluering), bransjeråd, interne faglige evalueringer fra faglige studieledere (programnivå) og emneansvarlige (emnenivå), eksterne sensorrapporter og studentenes tilbakemeldinger gjennom undersøkelser og evalueringer. Høgskolens egne erfaringer i arbeidet med kvalitetssikring og kvalitetsutvikling av studieprogrammene gjennom periodiske evalueringer viser hvor viktig det er med en god balanse mellom eksterne og interne evalueringer, og med både faglige, bransjerettede og studentbaserte bidrag. Nevnte rapporter og evalueringer, sammen med intern data fra studieadministrative systemer som FS, er en forutsetning for å kunne gjennomføre gode analyser og vurderinger.

Videreutvikling av områder i høyskolens kvalitetssikringssystem

Justering av kvalitetsindikatorene

Arbeidet med å revidere kvalitetsindikatorene endte opp med tre nye indikatorer og en presisering/spissing av fire etablerte indikatorer.

Nye indikatorer er:

Inntakskvalitet

Andel søkere med realkompetanse (fagskole)

Rammekvalitet

Fagansattes pedagogiske kompetanse (vurderes på institutt-/ avdelingsnivå)

Andel ansatte med hovedstilling eller bistilling (fagskole)

Forbedret studentundersøkelse og emneevalueringer

Høsten 2016 foretok Høgskolen Kristiania en gjennomgang av alle studentundersøkelser og -evalueringer som årlig gjennomføres, for å vurdere i hvilken grad de samlet dekker behovet og fungerer som en sentral del av studentenes stemme i kvalitetsarbeidet. Studieadministrasjonen gjennomfører årlig følgende undersøkelser:

- Into Campus (informasjonsuke) undersøkelse
- Studiebarometeret
- Årlig studentundersøkelse
- Semesterbaserte emneevalueringer
- Statusrapporter fra tillitsvalgte
- Frafallsundersøkelse
- Kandidatundersøkelse

I tillegg til nevnte undersøkelser gjennomfører også markedsavdelingen en undersøkelse rettet mot førsteårsstudenter for å finne ut mer om beslutningsprosessen knyttet til valg av studiested og studieprogram.

Gjennomgangen av de ulike undersøkelsene og hvordan de utfyller hverandre viser at det er et forbedringspotensial. Undersøkelsestrykket overfor studentene er relativt høyt, og flere av undersøkelsene har et omfattende spørsmålsbatteri.

Med utgangspunkt i dette er det lagt opp til noen justeringer som høyskolen mener vil spisse og forenkle undersøkelsene, bedre samspillet dem imellom og samtidig gi et mindre undersøkelsestrykk.

Hovedpunktene i de planlagte endringene er:

- Det utarbeides en oppstartsundersøkelse som skal dekke Into Campus-evalueringen og markedsavdelingens studentundersøkelse. Oppstartsundersøkelsen vil gi nyttig informasjon om hvordan førsteårsstudentene opplever studiestarten og studiehverdagen ved høyskolen. Dette er et område som ikke er tilfredsstillende dekket av dagens undersøkelser.
- Det vil etableres en avgangsundersøkelse for tredjeårsstudentene hvor man legger større vekt på studiets arbeidslivsrelevans og studieprogrammets overordnede læringsutbytte. Den årlige studentundersøkelsen vil da bestå av standardiserte spørsmål innen sentrale områder i studiehverdagen. I tillegg vil det være et spørsmålsbatteri som er tilpasset hvor studentene er i studieløpet. Førsteårsstudentene gjennomfører en oppstartsundersøkelse, andreårsstudentene gjennomfører Studiebarometeret, og tredjeårsstudentene gjennomfører en avgangsundersøkelse. Med det standardiserte spørsmålsbatteriet, som består av utvalgte spørsmål fra Studiebarometeret, kan vi blant annet måle endringer i svarene fra år til år for det samme studentkullet, mens det tilpassede spørsmålsbatteriet gir oss dypere innsikt i viktige områder ut fra hvor studentene er i studieløpet.
- Det gjøres også noen justeringer i innhold og oppfølging av statusrapportene fra de tillitsvalgte studentene for å sikre at de fungerer enda bedre som underveisevalueringer og samspiller med emneevalueringene som gjennomføres i slutten av hvert enkelt emne.

Studiebarometerets rolle vil bli enda mer sentral med nevnte endringer. Spørsmålene i det standardiserte spørsmålsbatteriet for første- og tredjeårsstudentene vil som nevnt bestå av nøkkelspørsmål fra studiebarometeret. Det betyr at vi vil ha en større respondentbase og kan måle i hvilken grad i studentene på første, andre og tredje året svarte ulikt.

Erfaringene fra årets gjennomføring av Studiebarometeret viser at det må være en bedre balanse mellom oppmerksomhetsskapende tiltak og tiltak som bygger forståelse for hvor viktig Studiebarometeret er som en del av studentens stemme i kvalitetsarbeidet. Det vil legges mer vekt på arbeidet med å etablere kunnskap om, og forståelse for Studiebarometeret allerede fra studiestart. Dette arbeidet vil følges opp med å gjennomgå hvordan resultatene brukes i kvalitetsrapporteringen og ligger til grunn for utvikling av konkrete tiltak som forankres i handlingsplanen som ligger ved høyskolens årlige kvalitetsrapport.

Samlet sett mener vi dette vil styrke Studiebarometerets rolle når man ser studentundersøkelsene i et helhetlig perspektiv. Vi forventer også at det gir en betydelig økning i svarprosenten, noe som vil bli fulgt tett opp i både forberedelsene til og gjennomføringen av Studiebarometeret for 2017. Endringene vil også bidra til en enda bedre bruk av resultatene i kvalitetsrapporteringen.

Forbedret vurderingsgrunnlag i kvalitetsrapporteringen

Høsten 2016 ble det ansatt en analytiker i studieadministrasjonen for å sikre at høyskolen utnytter det store datagrunnlaget man i dag har. Høyskolen har mye kvantitativ studentdata ned på emnenivå. I tillegg har vi mye kvalitativ data gjennom ulike rapporter og evalueringer fra både studenter, fagmiljøene, administrasjonen, ekstern faglig evaluering og innspill fra bransjer på studieprogramnivå. Analytiker har i samarbeid med kvalitetssjefen en viktig rolle i å utvikle, drifte og benytte datagrunnlaget på en best mulig måte i rapporteringsarbeidet. Foruten arbeidet med å utvikle studentundersøkelsene er det også lagt opp til en forbedret rapportering fra de regionale studiestedene, og fylligere grunnlagsdokumentasjon under kvalitetsområdet resultatkvalitet knyttet til indikatorer som eksempelvis frafall, gjennomføringsgrad, strykprosent, karaktersnitt og –fordeling. Nettstudier har utviklet analyse- og vurderingsarbeidet knyttet til undervisningskvalitet, noe som bidrar til enda bedre innsikt i nettstudentenes og de fagliges opplevelse av formidlingskvaliteten og studentenes arbeidsform på nett.

5.3 Resultat, investeringer, finansiering og likviditet

Konsernet

Konsernet består av stiftelsen samt de heleide datterselskapene Campus Kristiania Eiendom AS med datterselskapet Kirkegaten 24-26 AS, og de to passive selskapene Norges Kreative Høyskole AS og Norges Helsehøyskole AS.

Aktiv Læring AS, som stiftelsen eide med 50 % og som dannet et underkonsern med datterselskapet Varehandelsakademiet AS, ble solgt ut med virkning fra 2015 og er dermed ikke lenger en del av konsernet.

Omsetning i konsernet var 481,6 mill. i 2016 (451,0 mill. i 2015). Driftsresultatet ble 16,9 mill. (18,6 mill. i 2015) og årsresultatet ble 18,2 mill. (14,8 mill. i 2015).

Finanskostnadene i konsernet var 5,1 mill. (5,8 mill. i 2015) og finansinntektene 6,9 mill. (3,7 mill. i 2015). Finansresultatet ble derav 1,8 mill. (-2,1 mill. i 2015).

De samlede investeringene i konsernet var 48,1 mill. Av dette utgjør bygging av glasstak over atriet i Kirkegata 24–26 33,3 mill. Utover dette er det gjort en rekke større og mindre ombygginger både i eget bygg og innleide lokaler i 2016 for å bedre fasiliteter for studenter og ansatte.

Konsernets likviditetsbeholdning 31.12.2016 var 106,5 mill. (99,4 mill. 30.12.15), og den kortsiktige gjelden utgjorde 97,5 mill. (88,7 mill. i 2015). Omløpsmidlene var 132,2 mill. (123,1 mill. i 2015). Konsernets finansielle stilling er god og investeringer foretatt de siste årene befester dette.

Totalkapitalen i konsernet var ved utgangen av året 464,0 mill. (436,2 mill. i 2015). Egenkapitalen var 257,9 mill. (239,7 mill. i 2015), og dette utgjør en egenkapitalandel per 31.12.2016 på 56 % mot 55 % ett år tidligere.

Styret bekrefter at regnskapet gir et rettviseende bilde av konsernets økonomiske tilstand.

Stiftelsen

Omsetningen i stiftelsen var 481,2 mill. kr i 2016 (450,6 mill. kr i 2015). Driftsresultat var 8,0 mill. kr (7,5 mill. i 2015). Årsresultat etter skatt var 17,2 mill. kr (13,1 mill. kr i 2015).

Høyskolen Kristiania har økt studentantall, og dette forklarer inntektsveksten fra 2015 til 2016. Avkastningen på stiftelsens finansplasseringer har vært god i 2016 sett i lys av et generelt lavt rentenivå.

De samlede investeringene i stiftelsen i 2016 var 14,4 mill. kr (18,0 mill. kr i 2015). Investeringer knyttet til oppgraderinger i eget og leide bygg er de største enkeltinvesteringene i 2016, hvorav knapt halvparten ligger i høyskolens lokasjon i Bergen.

Stiftelsens likviditetsbeholdning inklusive kortsiktige plasseringer pr. 31.12.16 var 106,1 mill. kr (93,1 mill. kr pr 31.12.15). Stiftelsen har en plasseringsstrategi som vektlegger moderat kredittrisiko, og midlene er primært plassert i rentebærende fond og aksjefond med norske selskaper. Denne strategien danner grunnlag for vurderinger som ligger til grunn for plasseringene.

Stiftelsens finansielle plasseringer og pensjonsmidler er eksponert for moderat finansiell risiko. Kundeporteføljen består av svært mange kunder med forholdsvis små enkeltbeløp, og det er få store debitorer. På pensjonsforpliktelsene har stiftelsen renterisiko og på pensjonsmidlene avkastningsrisiko. Disse midlene er forvaltet av selskapets livsforsikringsselskap.

Pr 31.12.16 utgjorde stiftelsens kortsiktige gjeld 97,7 mill. kr (86,8 mill. kr pr 31.12.15). Omløpsmidlene var 153,6 mill. kr (116,1 mill. kr pr 31.12.15).

Totalkapitalen var ved utgangen av året 356,5 mill. sammenlignet med 328,0 mill. året før.

Egenkapitalandelen per 31.12.15 var på 73,3 %. Egenkapitalen i 2016 er etter dette 257,7 mill., som gir en egenkapitalandel på 72,3 %. Se forøvrig note 6.

Årsresultat og disponeringer

Styret foreslår at årets resultat for stiftelsen på 17,2 mill. kr disponeres som følger:

Godskrives «Annen egenkapital» med 17,2 mill. kr.

Etter foreslått disponering består stiftelsens egenkapital per 31.12.16 av:

Grunnkapital	10,0 mill. kr
Annen egenkapital	<u>247,7 mill. kr</u>
Sum egenkapital	<u>257,7 mill. kr</u>

6. Vurdering av fremtidsutsikter

Framtidsutsiktene til Høyskolen 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 2017.

6.1 Sektormål 1 – Høy kvalitet i utdanning og forskning

Høyskolen 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

Prosjekt: Implementering av innovasjonsprosess for produktutvikling

Formålet med prosjektet er å sikre at høyskolen utvikler seg og at det igangsettes nye, lønnsomme og spennende studier, og andre type innovasjoner som skal sikre høyskolens posisjon og aktualitet. Visjonen til Høyskolen Kristiania er at vi med kreativitet og faglig tyngde skal tilby morgendagens studier i dag. Det å tilby «morgendagens studier» forplikter. Omstillingsevne og innovasjon blir stadig viktigere i arbeidslivet, og dette påvirker oss igjen som utdanningsinstitusjon. Med innsikt, oversikt og innovasjon kan vi svare på det samfunnet etterspør av kompetanse og kunnskap i morgendagens arbeidsmarked.

Prosjekt: Frafall og gjennomføringsgrad

Prosjektet tar for seg studentenes frafall og gjennomføring på normert tid. Sammenliknet med sektoren er gjennomføringsgraden ved Høyskolen Kristiania totalt sett god, selv om det er relativt store variasjoner mellom ulike studieprogrammer. Både eksterne og interne faktorer legger føringer som gjør det naturlig å jobbe med å øke fullføringsgraden og minske frafallet ytterligere.

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

Høyskolen 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

Prosjekt: Handlingsplan forskningsstrategi og eksternfinansiering 2017-2020

Det er utarbeidet en forsknings- og utviklingsstrategi for perioden fra 2016 til 2020. I strategien er det presisert at FoU-arbeidet skal være innenfor de fagområdene høyskolen representerer i utdanningsmarkedet. FoU-strategien er overordnet, mens handlingsplanen er en mer detaljert oversikt over aktiviteter og ansvar. Handlingsplanen tar for seg 1) Oppfølging av forskningsprestasjoner, 2) Overordnet forskningsstrategi, 3) Tilrettelegging av opprykk i forskning- og formidlingsstillinger, 4) Forskningsledelse i linjen, 5) Omprioritering av forskningsmidler og 6) Ekstern finansiering.

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

Prosjekt: Digitalisering ved Høyskolen Kristiania

Ved Høyskolen Kristiania gjøres mye godt digitaliseringsarbeid i institutter og avdelinger, men det er behov for en overbyggende digitaliseringsstrategi på høyskolen for å samle initiativ, og jobbe målrettet med effekt av digitalisering.

Digitaliseringsstrategien skal være forankret i høyskolens overordnede strategi og bidra til å nå definerte mål. Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre, og tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering skal legge til rette for økt verdiskaping og innovasjon, samt bidra til å øke produktiviteten for høyskolen. (*Jfr. digitaliseringsrundskrivet fra regjeringen.no*)

Høyskolen Kristiania skal i arbeidet med å utarbeide digitaliseringsstrategi kartlegge studentens utdanningsbane (fra interessent til alumni). Arbeidet skal ha en helhetlig tilnærming som skal gjøre det lettere å oppdage digitaliseringsmuligheter og –svakheter. Kartlegging av studentens interaksjonspunkter og involverte aktører, vil gjøre det mulig å bryte ned studentens utdanningsbane i flere faser, for videre analyse og tiltak.

Prosjekt: Utvikling av høyskolens nettstudier

Høyskolen Kristiania har høy kompetanse og omfattende studietilbud på nett. Økt digitalisering og store forventninger til fleksibilitet i høyere utdanning gjør at sektoren har utvikling av fleksible studietilbud i fokus. Høyskolens målgrupper har en klar forventning og et ønske om å ta studier på nett, dette gjelder både de som skal ta en grunnutdanning og etter- og videreutdanning.

Prosjekt: Innovasjon innen etter- og videreutdanning (*inngår som et delprosjekt i innovasjonsprosjektet under sektormål 1*)

Prosjektets innretting er å imøtekomme fremtidens krav til kvalifisert arbeidskraft og sikre at bedrifter og virksomheter har ansatte med nødvendig kunnskap og ferdigheter. Det er et stort behov for rett kompetanse, ikke bare innenfor grunnutdanning, men også for etter- og videreutdanning. Gjennom en etablering av etter- og videreutdanningstilbud imøtekommer Høyskolen Kristiania et samfunnsansvar og et sektormål, men også en mulighet for vekst for høyskolen.

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 4 FORANKRET I HØYSKOLENS EGENDEFINERTE VIRKSOMHETSMÅL

Prosjekt: Virksomhetsoverdragelse av Westerdals Oslo ACT til Høgskolen Kristiania

Høgskolen Kristiania er i dialog om å slå sammen Westerdals Oslo ACT og Høgskolen Kristiania til én høyskole. Ønsket om å kjøpe Westerdals Oslo ACT er en del av Høgskolen Kristianas vekststrategi, som legger opp til både organisk vekst og oppkjøp. Begge høyskolene har relaterte utdanningstilbud, konkurrer med mange mindre institusjoner, de ligger nært hverandre geografisk og er en god strategisk match. Videre vil dette gi Høgskolen Kristiania inngang til nye fagområder. Sammen vil høyskolene få et sterkere fagmiljø, bli mer synlig og få større konkurransekraft. En sammenslåing er i tråd med myndighetenes ønske om færre og mer robuste utdanningsinstitusjoner.

6.5 Overordnet risikovurdering

Sentrale punkter

Høyskolen Kristiania vurderer følgende områder som vesentlige risikoområder og som krever høy oppmerksomhet:

- Risiko for liv og helse. Dette gjelder både ansatte og studenter på studiestedet eller på reise, utveksling eller i praksis.
- Risiko for tap av kunnskap og kompetanse
- Risiko for manglende leveringsevne, relevans eller kvalitet
- Risiko for tap av omdømme
- Økonomiske tap, inntektsbortfall, manglende måloppnåelse eller feil bruk av ressurser

Høyskolen har gjennomført risikovurdering på hva som kan forårsake skade på arbeidsplassen eller i læringsmiljøet. Med risiko menes sannsynligheten for, og konsekvensen av at noe uønsket skal hende eller utvikle seg.

Formålet er å sikre at alle enhetene kartlegger og vurderer risikofylt aktivitet, samt utarbeider tilhørende planer og tiltak for å minimere risiko for at uønskede hendelser skal kunne medføre skade. Risikovurdering munner ut i en oversikt over hvilke risiker som er til stede i høyskolen og hvilke tiltak som skal iverksettes for å minimere risikoen. Resultat fra øvrige kartlegginger inngår og gir grunnlag for risikovurderingen.

Leder for hver driftsenhet har ansvar for å gjennomføre risikovurdering innenfor eget virksomhetsområde og at forebyggende tiltak prioriteres og gjennomføres. Der risikovurderingen avdekker at driftsenheten har risikoer som krever tiltak, er det driftsenhetene som har ansvaret for å følge opp dette. Leder for driftsenhetene kan delegere utførelsen av risikovurderingen til de som er direkte involvert i de daglige aktivitetene.

Ansvar og prinsipper

Ledelsen ved Høyskolen Kristiania har det overordnede ansvar ved uønskede hendelser eller i en krisesituasjon. Alle uønskede hendelser skal håndteres etter disse prinsippene:

- *Ansvarsprinsippet:* den som har ansvar i en normalsituasjon også har ansvar ved uønskede hendelser.
- *Likhetsprinsippet:* organisasjonen som etableres ved en uønsket hendelse, skal være mest mulig lik den organisasjonen høyskolen har i daglig drift.
- *Nærhetsprinsippet:* uønskede hendelser skal håndteres på lavest mulig nivå, i samråd med personalansvarlig leder.

Det er den enkelte leders ansvar å etablere beredskap for uønskede hendelser som kan inntreffe innen ansvarsområdet, og det er utviklet ulike tiltakskort for hvordan enheten skal håndtere en uønsket hendelse.

6.6 Styrets vedtatte budsjett for 2017

Høyskolen Kristiania	Bud 2017	Bud 2016	Regn 2016	Regn 2015
Undervisningsinntekter	414 352	404 278	398 259	378 688
Tilskudd	73 011	64 332	64 809	53 730
Andre inntekter	14 276	13 689	18 108	18 196
SUM INNTEKTER	501 640	482 299	481 176	450 614
Undervisning og FoU	49 834	49 767	44 923	44 367
Eksamen og sensur	13 183	13 279	14 199	13 885
Markedsføring	39 304	46 342	46 447	45 518
Personalkostnader	250 842	230 074	232 874	211 132
Kontor og administrasjon	113 707	107 404	104 078	102 122
Øvrige driftskostnader	26 769	25 326	30 700	26 053
SUM KOSTNADER	493 640	472 192	473 220	443 076
DRIFTSRESULTAT	8 000	10 108	7 955	7 538

Budsjettvirkning av overordnede prioriteringer

Høyskolen Kristiania vil starte opp fire nye studier i 2017, det er Bachelor i tjenstedesign, Bachelor i innkjøpsledelse, Bachelor i økonomi og ledelse og Master i ledelse. Disse vil være med på å øke inntektene for året.

Det er budsjettet nye faglige stillinger og høyskolen fortsetter dermed å styrke fagstaben for å kunne levere samme gode kvalitet i utdanningen til høyskolens studenter. Høyskolen har også ambisjon om å ansette en forskningskoordinator for å styrke høyskolens handlingsplan for eksterntfinansiering i årene som kommer. Dette medfører økte personalkostnader, sammen med helårseffektene av ansettelse gjort i 2016.

Kapasitetsøkning ved studiestedene i Bergen og Oslo påvirker lokalkostnadene og vi har økte arealer begge steder. Dette er gjort for å gi studentene bedre fasiliteter og læringsmiljø, og er avgjørende for høyskolens videre utvikling. I Bergen flyttet høyskolen inn i nye lokaler i Hansaparken høsten 2016, og i Oslo er det bygget nytt bibliotek og læringssenter.

Digitaliseringsstrategien er et prioritert område i 2017 for å fornye, forenkle og forbedre virksomheten. Samtidig skal den være med på å tilby nye og bedre tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige for ansatte og studenter. Digitalisering skal legge til rette for økt verdiskaping og innovasjon, samt bidra til å øke produktiviteten for høyskolen.

7. Årsregnskap

I dette kapitlet presenteres foreløpig årsregnskap med ledelseskommentarar. Dette er samme informasjon som ble rapportert til DBH innen fristen 15. februar 2017. Det foreløpige årsregnskapet for Høyskolen Kristiania kan i sin helhet lastes ned på følgende lenke fra DBH:

[Høyskolen Kristiania: foreløpig årsregnskap 2016](#)

Ledelseskommentarar til årsregnskapet for 2016

1. 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. Stiftelsen har ingen eiere og heller ikke noen som tar ut utbytte; all kapital brukes i sin helhet til å realisere stiftelsens formål.

Fra 1.januar 2016 endret Høyskolen Kristiania organisering, og de tidligere skolenavnene Markedshøyskolen, Norges Helsehøyskole, Norges Kreative Høyskole og NKS Nettstudier ble alle avviklet og samlet under det nye navnet Høyskolen Kristiania.

Det er flere grunner til at stiftelsen nå har samlet alle skolene 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 tilsvaret til strukturmeldingen, hvor det etterlyses større og mer robuste fagmiljøer i sektoren.

Høyskolen har avdelinger både i Oslo, Bergen og Trondheim 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*

I tillegg til dette, ligger det en rekke stabsfunksjoner som understøtter den faglige styringslinjen. Alle disse avdelingene arbeider for samtlige av de faglige instituttene/avdelingene, da disse ikke har egne støttefunksjoner. Avdelingene er som følger:

- *Studieadministrasjon*
- *Karriereservice (TRACK)*
- *Bibliotek og læringscenter*
- *HR*
- *Økonomi*
- *Drift*
- *IT og læringsteknologi*
- *Markedsavdeling*
- *Kommunikasjonsavdelingen*
- *Administrasjon og rektorat*

2. Institusjonens formål

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

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

Høyskolen har for strategiperioden 2014 – 2018 etablert følgende strategiske målsetting:

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

3. En bekreftelse på at regnskapet er avlagt iht. regnskapslovens bestemmelser og god regnskapsskikk, samt at de særskilte kravene fra Kunnskapsdepartementet er hensyntatt, med opplysning om eventuelle avvik

Regnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og følger god regnskapsskikk. Videre er regnskapet spesifisert i henhold til de utvidede kravene Kunnskapsdepartementet har satt til oppstillingsplaner og regnskapsopplysninger.

4. En bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde av høyskolens økonomiske stilling, med opplysning om eventuelle særlige forhold

Det presenterte regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde av høyskolens økonomiske stilling for statsstøttede studier i Høyskolen Kristiania. Som nevnt under punktet «Institusjonens form» har Høyskolen Kristiania endret organisering i 2016. Høyskolens statsstøttede studier er ikke organisert som et eget rettssubjekt. I tillegg til vedlagte foreløpige årsregnskap for statsstøttede studier, er eiervirksomhetens (stiftelsens) foreløpige årsregnskap også levert til DBH. Kunnskapsdepartementet (KD) gjennomførte høsten 2016 tilsyn i Høyskolen Kristiania og i flere andre virksomheter i sektoren. Vi redegjorde blant annet grundig for det regnskapsmessige skille mellom våre statsstøttede studier og øvrig virksomhet. Dette ble rapportert inn til KD i november samme år og vi fikk i desember et brev med informasjon om at KD avsluttet tilsynet og tok vår informasjon til etterretning.

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

RESULTATPOSTER

Driftsinntekter

Undervisningsinntektene på statsstøttede studier i Høyskolen Kristiania økte med 8% fra 2015 til 2016, (153,9 til 166,5 millioner). De økte inntektene 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.

Statstilskuddet har økt med 9,8 millioner fra 2015 (46,1 MNOK) til 56,0 millioner i 2016. Årsaken til dette skyldes i hovedsak økt produksjon av studiepoeng på bakgrunn av veksten i studenttallet de siste årene. Statstilskuddet målt som andel av totale driftsinntekter har økt fra 23% til 25% i 2016.

De totale inntektene på statsstøttede studier har økt fra 201,0 til 222,9 millioner, en økning på om lag 11 prosent.

Driftskostnader

Personalkostnadene har økt med 9 prosent det siste året. I 2015 var de 91,3 millioner, mens de i inneværende år er på 99,7 millioner. Økningen i personalkostnadene skyldes i hovedsak ambisjonen om vekst i studentantall, noe som gjør at vår fagstab vokser for å dekke behovene fra studentene og for å kunne levere samme gode kvalitet i utdanningen.

Andre driftskostnader har økt med 20 prosent fra 2015 til 2016, (91,0 til 109,4 millioner). En stor andel av økningen kommer som følge av navneendringen som Høyskolen gjennomførte høsten 2015, markedsføringskostnadene har økt betydelig og for statsstøttede studier representerer dette 7,9 millioner av endringen i 2016. Veksten i antall studenter påvirker også våre lokalkostnader. Både i Oslo og Bergen blir behovet for lokaler og annen infrastruktur større og endringen i lokalkostnader representerer om lag 4 millioner fra 2015 til 2016.

Driftsresultatet

Driftsresultatet for 2016 ble 11,9 millioner noe som er 4,8 millioner svakere enn i 2015.

Resultatgraden er svekket og endte på 5,5 prosent i år mot 8,4 prosent i fjor.

BALANSEPOSTER

Eiendeler

Varige driftsmidler er redusert fra 8,7 millioner i 2015 til 6,8 millioner i 2016 og endringen er primært avskrivninger på driftsmidler, ref. note 8.

Fordringer har økt fra 111,4 millioner til 128,5 millioner det siste året. Dette skyldes i hovedsak at resultatet i 2016 føres i balansen som fordring på stiftelsen. Da statsstøttet virksomhet ikke er en egen juridisk enhet, har virksomheten ikke egen bankkonto og få egne eiendeler, disse inngår i stiftelsenes balanse og er disponert i dette regnskapet. Imidlertid har statsstøttet virksomhet en fordring på stiftelsen tilnærmet lik egenkapitalen og den er ført på stiftelsens interne mellom-regningskonto. 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 KD de siste årene.

Gjeld og egenkapital

Annen egenkapital har økt med 11,7 % fra 2015 til 2016, dette på grunn av høyskolens resultat i 2016 på 12,2 millioner (resultatregnskapet).

6. Omtale av vesentlige avvik mellom resultatbudsjett og resultatregnskap for 2016

Driftsinntekter

Driftsinntektene for 2016 endte marginalt under budsjett for året. Det var budsjettet 223,2 millioner og regnskapet kom inn på 222,9 millioner, 0,3 millioner i negativt avvik. Dersom vi ser på detaljene i driftsinntektene er bildet noe mer nyansert. Fakturerte **semesteravgifter** for året var 2,2 millioner lavere enn budsjettet på grunn av lavere opptak høsten 2016, mens **eksamensinntektene** (kontinuasjoneksamen) var 1,7 millioner høyere enn budsjettet.

Driftskostnader

Personalkostnadene som økte med 9 prosent mot fjoråret, kom inn 1 million under budsjett for 2016. Det var budsjettet 100,7 millioner. Årsaken til underforbruket var de tidlige signalene fra markedet om at opptaket for 2016 ville bli utfordrende. Høyskolen gjennomførte derfor kostnadsmessige tilpasninger innenfor personal.

Andre driftskostnader kom inn 1,1 million over budsjettet nivå som var på 108,3 mill. Dette er et marginalt avvik på rundt 1% og akkumulerer seg fra flere av høyskolens kostnadsarter. Høyskolen hadde primært overforbruk på postene: **eksamenskostnader, konsulentkostnader og tap på krav**, mens det primært var et underforbruk på postene: **undervisningskostnader, gjennomføringskostnader og kontorkostnader**.

Driftsresultat

Driftsresultatet for Høyskolen Kristianas statsstøttede virksomhet kom inn 0,5 millioner under budsjett, (11,9 millioner mot budsjettet 12,4 millioner).

7. Omtale av gjennomførte investeringer i regnskapsperioden og planlagte investeringer i senere perioder

I 2016 har høyskolen utvidet arealene i Kongensgate 22 med ytterligere to etasjer til bibliotek og læringssenter. I Bergen flyttet høyskolen inn i nye lokaler i Hansaparken med bedre fasiliteter og større areal høsten 2016. Høyskolen vil i løpet av 2017 få ytterligere 400 kvm læringsarealer i Kirkegaten 24-26, hvor utleier bygger glasstak over gårdsrommet som ligger midt i bygget. Masterområdene til høyskolen er planlagt endret og utvidet i løpet av 2017 for å bedre fasilitetene og arealene for våre masterstudenter.

8. En vurdering av høyskolens drift i regnskapsperioden, herunder omtale av utviklingen i inntekter og sentrale kostnader

Inntektene innenfor den statsstøttede delen av Høyskolen Kristiania har hatt en positiv utvikling i perioden 2014 til 2016. Dette gjelder innenfor alle de tre kategoriene; undervisningsinntekter, statstilskudd og andre inntekter. Det forventes at denne utviklingen vil flate ut i 2017. Dette fikk vi en forsmak på allerede i 2016, da høyskolen innenfor enkelte fagområder så starten på en utflating. Imidlertid ønsker Høyskolen Kristiania å starte opp nye studietilbud som kan kompensere for denne utviklingen.

Høyskolens ambisjon er å fortsette å utvikle relevante utdanninger og utvikle ny kunnskap innenfor fagområdene som tilbys i Høyskolen Kristiania i dag. Utdanningene skal svare på arbeidslivets behov og kunnskapen skal gjøre fagmiljøet ledende i Norge.

Undervisningsinntektene knytter seg til studentenes egenbetaling. Trenden er positiv, og dette skyldes primært at nye studietilbud både i Oslo og Bergen har kommet til, og høyskolen har gradvis innføring av studenter inn i de nye studietilbudene. Ved å fylle studiemodellen både på bachelor- og masternivå har inntektene økt, og det har vært en betydelig satsing på å hindre frafall av studenter i løp. Ved å ha en høy gjennomføringsgrad samtidig som det tilbys nye studietilbud, har høyskolen oppnådd ønsket inntektsvekst som igjen gir rom for økt faglighet og et styrket studietilbud. Som et resultat primært av økt studieproduksjon, har også statstilskuddet økt i perioden. Økningen er et vesentlig bidrag til å kunne tilby studentene et sterkere fagmiljø, forbedrede læringsfasiliteter og derav bedret studiekvalitet.

Sentrale kostnader i Høyskolen Kristiania knyttet til studietilbudet er faglige ansatte og lokalkostnader. Disse postene har de siste årene økt vesentlig, da økte ressurser har muliggjort en større satsning innenfor disse områdene. For å sikre økt studiekvalitet er fagstab vesentlig styrket. Dette både for å kunne gi god undervisning, samt styrket formidling og forskning. Denne utviklingen er forventet å vedvare også i tiden som kommer, da dette er en tydelig ambisjon for høyskolen.

Lokalkostnader er en vesentlig kostnadsdriver i sektoren. I Høyskolen Kristiania er det tatt i bruk nye lokaler både i Oslo og Bergen de siste årene. Dette har primært knyttet seg til læringsarealer. I Oslo er et nytt bibliotek og læringssenter bygget opp i løpet av 2016 og ytterligere læringsarealer forventes å stå klare i løpet av 2017, ref punkt 7. Høyskolen flyttet inn i nye lokaler i Bergen høsten 2016, noe som har gitt studentene et vesentlig bedre tilbud enn tidligere.

De siste årene har det vært en økt satsing på læringsteknologi. I strategien for perioden 2014 til 2018 er dette et satsningsområde, og det er åpenbart også et område som det vil bli brukt store midler på også i fremtiden.

9. Omtale av hvordan eventuelt overskudd er disponert

Høyskolen Kristiania er en stiftelse, og det er avgjørende at høyskolen har en sunn og bærekraftig økonomisk utvikling. Svingninger i opptak kan bidra til at høyskolen enkelte år kan oppleve svikt i inntekter. For å sikre et jevnt og godt læringsutbytte for studentene og for å opprettholde forskningen uavhengig av varierende inntekter, er det avgjørende å ha en solid økonomisk plattform som sikrer dette. Med bakgrunn i dette, tilføres overskudd av driften høyskolens egenkapital. Denne egenkapitalen gir den nødvendige tryggheten for at et jevnt nivå på våre leveranser til studentene kan sikres i fremtiden.

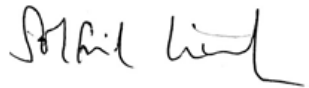
10. Opplysning om hvem som er høyskolens revisor

Høyskolen Kristiania har engasjert KPMG som revisor.

11. Øvrige opplysninger

Høyskolen Kristiania har signert en intensjonsavtale med hensikt å kjøpe aksjene i Westerdals Oslo ACT. Partene er på rapporteringstidspunktet 14.mars 2017 fortsatt i forhandlinger, og det er usikkert hvilke effekter dette vil ha i 2017. Uavhengig av utfall vil det påløpe betydelige kostnader til ekstern bistand knyttet til juridisk, finansiell og kommersiell virksomhetsgjennomgang (DD).

Oslo, mars 2017



Solfrid Lind
Administrerende direktør