



Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
1. Innledning	5
2. Styrets beretning	6
3. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....	13
4. Årets aktiviteter og resultater	19
5. Styring og kontroll i virksomheten	27
6. Vurdering av fremtidsutsikter	34
7. Årsregnskap	37

Forord

Høyskolen Kristiania kjøpte Westerdals Oslo School of Arts, Communication and Technology i 2017, og vokste fra 7.300 til 9.000 studenter

I desember 2016 bestemte vi oss for å arbeide aktivt og målrettet mot å bli Norges første private universitet, et arbeidslivsuniversitet. For å nå målet, besluttet styret at vi skal vokse betydelig raskere enn vi hittil har gjort, og at veksten skal komme gjennom 1: oppkjøp og fusjoner, 2: utvikling av nye studietilbud og 3: vekst i eksisterende studietilbud.

Allerede samme måned, i desember 2016, tok vi første skritt på veien mot universitetsambisjonen gjennom å inngå en intensjonsavtale med Anthon B. Nilsen Skoledrift AS om kjøp av alle aksjene i Westerdals Oslo ACT. Aksjene ble overdratt 29. mars 2017. Dermed vokste vi med 1.700 studenter, 160 ansatte, tre nye campuser og 26 studier innen følgende fagområder:

- Teknologi
- Kommunikasjon
- Design, kunst- og scenefag

Det mest hektiske året i høyskolens historie

For å nevne noe: Vi hadde forhandlingsmøter med Anthon B. Nilsen, som var eierne av Westerdals Oslo ACT. Selskapsgjennomgang, eller såkalt due diligence med advokater og revisorer. Vi hadde møter med Kunnskapsdepartementet, og med regjeringsadvokaten. Vi gikk inn i dette med åpne øyne, vel vitende om krevende juridiske tvister, både mot tidligere Westerdals-studenter og myndighetene. Mye ble løst i 2017. Vi gjennomførte informasjonsmøter med studenter og medarbeidere, standardiserte administrative rutiner, systemer og kvalitetssikringsopplegg, og utviklet ny og felles organisasjonsmodell for den sammenslåtte høyskolen. Vi utviklet mandater for et stort antall råd og utvalg som er involvert i integreringsprosessen, reorganiserte alle avdelingene, nedsatte ny administrativ og faglig styringsgruppe, ny ledergruppe, ny merkevarepolicy, reorganiserte bibliotekene, etablerte ny instituttstruktur og felles eksamensavdeling samt vitnemålpolicy. Vi flyttet studier og fagstab, tilpasset studier, utviklet felles opptaksrutiner, nye regnskapssystemer, nye budsjetter og mye, mye mer.

En vanskelig beslutning i 2017 var å utfase driften av studiested Trondheim. Studiestedet har vært krevende økonomisk for høyskolen. Alternativer til avvikling ble utredet, men det lyktes ikke høyskolen å komme frem til en plan som ville gjort det realistisk og med lønnsom drift på kort eller lang sikt. Styret besluttet derfor å utfase studiestedet på en måte som ville være minst mulig negativ for studentene. Samtlige studenter får gjennomført påbegynte studier i Trondheim, men ingen nye studenter tas opp. Beslutningen har vært tung for ansatte i hele høyskolen, aller mest for ansatte og studenter i Trondheim. De ansatte i Trondheim har likevel gjort en stor innsats for å opprettholde den gode driften, og sørge for at studentene blir minst mulig påvirket av situasjonen.

Veien videre: Hvordan kan vi bli nummer én på praksisnærhet?

Vi er på ingen måte alene om å tenke arbeidslivsuniversitet. Mange høyskoler og universiteter tenker helt likt med oss når det gjelder praksisnære utdanninger. Men på dette området har vi faktisk bestemt oss for å bli "best i klassen". Dessuten har vi et forsprang. Det skyldes ikke minst at vi har mange nisjeutdanninger, og at fagstaben har vært dyktige til å bruke gjesteforelesere fra arbeidslivet. Det er viktig!

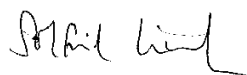
I Jeløya-plattformen (januar 2018) sier regjeringen at den vil legge til rette for at studenter i større grad kan få relevant arbeidspraksis i løpet av studiene. Både NHO og LO er opptatt av at alle studenter skal ha tilbud om studiepoenggivende praksis. Tidligere har det først og fremst vært helseutdanningene og kreative studier hos oss, som har hatt studiepoenggivende praksis. Dette er nå endret, og i 2017 hadde nær samtlige studenter på bachelornivå tilbud om studiepoenggivende praksis i studiene.

Dersom vi skal oppnå å bli et arbeidslivsuniversitet, må utdanningene våre være praktiske og anvendbare i yrkessammenheng. Studentene må oppleve at det er en meningsfull sammenheng mellom undervisning og praksislæring. Det betyr at kunnskapen vi formidler ikke bare skal være evidensbasert. Den må også være relevant for praksisopplæringen. Det gjelder ikke minst forskningen: Skal forskningen ha relevans for praksis, må den genereres ut fra praksis eller i det minste ha betydning for praksis. Det betyr at forskningen må rettes inn mot det profesjonene gjør. På den måten vil forskningen kunne gi et positivt bidrag til både utdanningenes kunnskapsgrunnlag, og til de tilhørende praksisfeltene.

Veien videre, og det vi må vi finne svar på i 2018

Spørsmålene vi ikke bare må stille, men også finne svar på i 2018, er hvordan vi kan koble bedrifter og studenter sammen på en god måte. Hvordan kan vi skape levedyktige systemer hvor studentene kan skaffe seg relevant arbeidserfaring som samtidig gir studiepoeng? Hvilke behov og eventuelle barrierer finnes, og hvilke løsninger må vi få på plass? Vår journalistutdanning har holdt på med dette i mange år, og har svært gode erfaringer med praksisperioder i utdanningen. Hva kan våre fagmiljøer lære av dem?

Til slutt: Hvis studentene og høyskolen skal utvikle en profesjonell identitet, det vil si å bli kjent for det vi mener er viktig å bli kjent for, så må undervisning, forskning og yrkesorientering trekke sammen. Der har vi fortsatt en stor jobb å gjøre.



Solfrid Lind
Adm. direktør
Høyskolen Kristiania



Trond Blindheim
Rektor
Høyskolen Kristiania

1. Innledning

ÅRSRAPPORT 2017-2018 FRA HØYSKOLEN KRISTIANIA

Det vises til brev datert 22. desember 2016 fra Kunnskapsdepartementet «Statsbudsjettet for 2017 - kap. 260 post 70 – tilskuddsbrev for private høyskoler» med vedlegget «*Rapporteringskrav for 2017 for private høyskoler*». Rapporteringen er gjennomført i henhold til de krav og den struktur som fremkommer i nevnte vedlegg.

Høyskolen Kristiania kjøpte høyskolen Westerdals Oslo ACT AS i 2017, og den blir først integrert 1. august 2018. Sammenslåingstidspunktet ble besluttet på bakgrunn av at Høyskolen Kristiania forsikret studentene på 2. og 3. studieår om at de skulle få vitnemål fra Westerdals Oslo ACT AS ved gjennomføring av studiene på på normert tid. Det utarbeides en egen årsrapport for Westerdals Oslo ACT for 2017-18.

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 tilbyr utdanninger i Oslo, Bergen og Trondheim.

Høyskolen Kristiania i 2017

Ny rektor

Styret ved Høyskolen Kristiania har tilsatt professor Arne H. Krumsvik som ny rektor i en åremålsstilling fra 1. august 2018. Professor Krumsvik kommer fra stillingen som instituttleder ved institutt for medier og kommunikasjon ved Universitet i Oslo, i tillegg til en professor II-stilling ved Westerdals Oslo ACT. Han har også lang erfaring som leder i næringslivet, blant annet som nettsjef i VG og Dagbladet, og sjefsredaktør i både kanal 24, Romerikes Blad og Scandinavia Online.

Prorektor for forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid

Førsteamanuensis Trine Johansen Meza er ansatt som prorektor for forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid. Stillingen er nyopprettet ved Høyskolen Kristiania, som framover også skal favne Westerdals Oslo ACT. Med dette styrkes rektoratet.

Rektoratet består således av en rektor, en prorektor for utdanning, og en prorektor for forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid.

Høyskolen styrker HR-avdelingen med ny HR-direktør

Jan Murvold ble ansatt som ny HR-direktør for høyskolen i februar 2017. Murvold kommer fra stillingen som HR-direktør fra et av selskapene i Orkla-konsernet (Lilleborg) og har jobbet med leder- og kompetanseutvikling i mange år. Han har også vært instruktør på befalsskolen i Luftforsvaret og har hatt fagansvar i logistikk samt vært studieleder ved Luftkrigsskolen. Murvold har også vært stipendiat innen leder- og organisasjonsutvikling i Luftforsvaret. I Orkla har han i en periode på ca. 9 år hatt ansvaret for leder- og kompetanseutvikling.

Oppkjøpet av Westerdals Oslo ACT

Høyskolen Kristiania og Anthon B Nilsen Skoledrift AS inngikk avtale om at Høyskolen Kristiania skulle kjøpe alle aksjene i Westerdals Oslo ACT. Avtalen var i tråd med intensjonsavtalen som ble inngått 9. desember 2016. Aksjene ble overdratt 29. mars 2017 og begge høyskoler skal være sammenslått innen 1. august 2018.

Fagskolen skilt ut og fikk fagområdegodkjenning i 2017

Styret har fulgt myndighetenes anbefaling om å styrke fagskolen tett. I tråd med Stortingsmeldingen «Fagfolk for fremtiden» og ny fagskolelov i løpet av 2018, besluttet styret å gjennomføre en vesentlig satsing på fagskolen. I 2017 besluttet styret at fagskolen skal bli en mer autonom del av høyskolen, men med enkelte fellesfunksjoner. Den skal bli differensiert utad, få eget navn, egne lokaler og få en styrket ledelse.

Fagskolen nådde også en viktig milepæl i 2017 da NOKUT godkjente høyskolens søknad om fagområdegodkjenning innen *design, kommunikasjon og teknologi*. Dette betyr at fagskolen fremover kan opprette og kvalitetssikre studietilbud uten å søke NOKUT. Fagområdegodkjenningen sikrer høyskolen nødvendig fleksibilitet for å kunne tilby tidsriktige, spennende og relevante fagskoleutdanninger. Det å være selvakkrediterende betyr både at fagskolen har fått et kvalitetsstempel, og at fagskolen raskere kan svare på arbeidslivets behov med nye og oppdaterte studier.

Fagskolen fikk også NOKUT-godkjent fagskoleutdanningen *Spillutvikling*. Søknad om denne fagutdanningen ble utarbeidet parallelt med søknad om fagområdegodkjenning for design, kommunikasjon og teknologi. Bakgrunnen for dette er at NOKUT forventer en søknad om godkjenning på et fagskolestudium i forkant av søknad om fagområdegodkjenning.

Jakten på nytt undervisningsbygg

Med ambisjonen om å bli en større høyskole, og innen 2030 bli et arbeidslivsuniversitet, har styret påbegynt arbeidet med å se etter en passende ny lokasjon. Høyskolen har hatt en fin vekst gjennom flere år, både organisk og gjennom oppkjøp. Styret legger til grunn at det er naturlig at høyskolens studiesteder i Oslo samlokaliseres. Det er mange praktiske fordeler med å være samlet på ett sted. Det er mer kostbart å være på ulike bygg, og styret ønsker tettere nærhet mellom avdelingene og mer tverrfaglig samarbeid. Det å etablere et helt nytt utdanningsbygg er noe som tar lang tid. Styret har som mål å være på plass i et nytt undervisningsbygg innen fem til ni år.

Beslutning om utfasing av studiestedet i Trondheim

Etter flere år med synkende søker- og opptakstall og lav lønnsomhet besluttet styret å avvikle studiestedet i Trondheim frem mot sommeren 2019. Høyskolen tok ikke opp nye høyskolestudenter høsten 2017, men gjennomførte opptak på samtlige fagskolestudier. Trondheim merker stor konkurranse fra de større aktørene i Trondheimsregionen, og studentmassen kommer ikke opp på et nivå som sikret lønnsom drift i årene fremover. For å videreutvikle studiestedet krevdes ytterligere store investeringer i form av nytt utdanningsbygg, oppbygging av et større fagmiljø og en større administrasjon. Styret hadde gjennomført tiltak, som å tilby nye studier og gjort om fagskolestudier til høyskolestudier, men det ga ikke ønskede resultater. Leieavtalen i Kjøpmannsgata går ut i 2020, og nye lokaler ville krevd en investering på 200 millioner kroner over en tiårsperiode. Dermed var det vanskelig å oppnå god lønnsomhet, og en videre satsing ville innebære for stor risiko.

Arbeidsmiljø og personale

I 2017 hadde Høyskolen Kristiania totalt 293 ansatte. Dette representerer 264,1 årsverk. Tallene fordeler seg på 152 faglig ansatte og 141 administrative ansatte.

Kjønnsfordelingen blant de faglige ansatte er 48 kvinner og 104 menn, og blant de administrative er det 94 kvinner og 47 menn. Fordelingen totalt i høyskolen er 142 kvinner og 151 menn. Kjønnsfordelingen i høyskoleledelsen er 3 kvinner og 4 menn.

I stiftelsens styre er fordelingen 33/67 mellom kvinner og menn, og i rådsforsamlingen er det seks menn og tre kvinner.

I 2017 var registrert sykefravær 3,75 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 8,45 prosent.

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

Vitenskapelige tilsatte i tall:

- 17 professorer, hvorav 5,8 % kvinner
- 2 dosenter, hvorav ingen kvinner
- 32 førsteamanuenser, hvorav 34 % kvinner
- 13 førstelektorer, hvorav 30,7 % kvinner
- 42 høyskolelektorer, hvorav 38 % kvinner
- 11 høyskolelærere, hvorav 45,4 % kvinner
- 4 instituttledere, hvorav 75 % kvinner

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 får aktiv medvirkning fra de ansatte. Skal høyskolen nå målene, kreves det egeninnsats fra hver enkelt. Det blir årlig gjennomført risikoanalyse i samarbeid med høyskolens verneombud og HR-avdelingen.

Ved å satse på arbeidsmiljøet skal høyskolen øke trivselen og redusere sykefraværet. Ledelsen sørger for at høyskolen har et aktivt arbeidsmiljøutvalg og aktive verneombud. Høyskolen støtter bedriftsidrettslagets aktiviteter, både med tilskudd og ved å legge forholdene til rette for fysisk aktivitet.

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. 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 i Oslo 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

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

Som arbeidsgiver har høyskolen plikt til å arbeide målrettet, planmessig og aktivt for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Høyskolen Kristiania har handlingsplaner for likestilling og mangfold ved høyskolen, med definerte mål med konkrete tiltak, samt tydelig ansvarsavklaring. Arbeidet for likestilling er integrert i alle deler og på alle nivåer i høyskolens virksomhet. Planen danner utgangspunkt for hver enkelt enhets likestillingsarbeid, og reflekteres i strategisk planverk og budsjetter.

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

Kvinneandelen i høyskolens styre er 30 prosent. Kvinneandelen i høyskolens ledergruppe er 50 prosent.

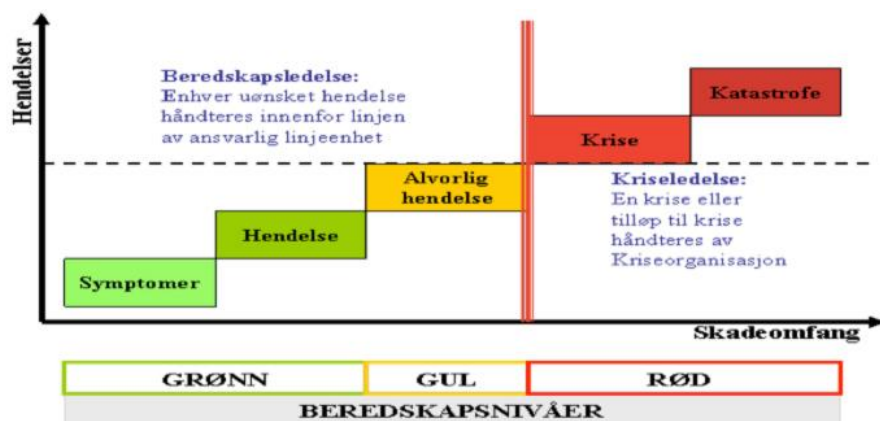
Samfunnssikkerhet og beredskap

Høyskolen Kristiania (HK) har utarbeidet en beredskapsplan med policy, organisering og handlings-/tiltakskort. Det ble foretatt risikovurderinger som grunnlag for utarbeidelse av planen, som sist ble revidert i juni 2017. Det er ikke foretatt risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS-analyser) i 2016 eller 2017. HK overtok Westerdals Oslo ACT i mars 2017. Det vil som følge av dette bli gjennomført ROS-analyser og revisjon av planverk og organisering for den sammenslåtte høyskolen i løpet av 2018.

Det er iverksatt forebyggende tiltak for å redusere sannsynligheten for, og konsekvensene av, at en eventuell uønsket situasjon oppstår. Disse tiltakene er innarbeidet i høyskolens beredskapsplaner. Det gjennomføres jevnlig brannøvelser i alle bygg, noe som også ble gjort i 2017. Brannøvelsene evalueres rutinemessig.

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 viktigste hendelser som krever tiltakskort vedlikeholdes, slik at man fanger opp endringer i risikobilde, organisasjon, lokalisering og aktiviteter.



Figur: Beredskapsnivåer og eskalering av hendelser

Høgskolen Kristiania reviderer krise- og beredskapsarbeid to ganger hvert år, og/eller ved behov.

Styringssystem for informasjonssikkerhet

Formålet med systemet for Høgskolen Kristiania er å ha styring og kontroll på informasjonssikkerheten. Herunder menes det tilstrekkelig styring og kontroll på sikring av konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet på informasjon. Dette gjelder både internt i høyskolen, i kommunikasjon med andre og ved bruk av tredjeparts tjenester i kommunikasjon og annen databehandling.

Høgskolen Kristiania gjennomfører årlig en ekstern IT-revisjon. Denne belyser IT-sikkerhetssituasjonen ved høyskolen og peker på eventuelle tiltak for å forbedre informasjonssikkerheten.

Høgskolen Kristiania ønsker å styrke informasjonssikkerhetsarbeidet med blant annet bakgrunn i økte krav til behandling av personopplysninger og et stadig mer komplekst trusselbilde. Styrkingen gjennomføres med rekruttering innen området, kompetanseøkning og økt internt fokus.

Fremtidig utvikling

Styret vurderer framtidsutsiktene til Høgskolen Kristiania som lovende. Høgskolen har betydelig oppmerksomhet på de viktige føringene som myndighetene setter, samt driftsmessige forhold og utviklingsmuligheter. Dette er mer utdypende presentert i kapittel 6.

Som ideell stiftelse er det høyskolens intensjon å være et profesjonelt og godt alternativ som utfyller det offentlige tilbudet, og bidrar positivt til samfunnet. Som blant de største private aktører i sektoren, målt i både studenttall og omsetning, ønsker vi også å ta en aktiv rolle i å bidra til at privat del av sektoren svarer på strukturen. Høgskolens viktigste satsing og utvikling fremover er å fullføre sammenslåingen av Westerdals Oslo ACT og Høgskolen Kristiania til en praksisnær og konkurransedyktig høyskole. Sammenslåingen vil gi et større fagmiljø, økt faglig bredde og mange nye muligheter for faglige synergier, som vil komme både ansatte og studenter til gode. Dette er et stort skritt på veien mot vår ambisjon om å bli Norges første arbeidslivsuniversitet. Oppkjøpet av Westerdals Oslo ACT er i tråd med høyskolens formål om å tilby utdanning og personlig utvikling, til det beste for samfunnet og stiftelsen.

Høyskolen svarer godt på fagskolesatsingen i samsvar med Stortingets og regjeringens ambisjoner for fagskoleutdanning. Hovedmålet er å ha fagskoleutdanninger som er av god kvalitet og tilpasset arbeidslivets behov. Fagskoleutdanninger er en viktig forutsetning for å tilby arbeidslivet kandidater med gode kunnskaper og etterspurt kompetanse. Styret har styrket kvaliteten gjennom fagområdegodkjenningen og vil skille ut fagskolen for å rendyrke dens egenart.

Høyskolen har sunn økonomi som muliggjør investeringer i læringsmiljøet, fagstaben og infrastrukturen, som igjen skal komme studentene til gode. Styret har tatt initiativ til å påbegynne arbeidet med å finne et nytt bygg for høyskolen. Styret ønsker et moderne og tilrettelagt undervisningsbygg i Oslo sentrum.

Studiebarometeret viser studentenes oppfatninger om kvalitet i studieprogrammene. For fjerde år på rad er den generelle tilfredsheten blant høyskolens studenter høy, og på enkelte studieprogram den høyest i landet. Studentene mener også at høyskolens studier har god relevans for arbeidslivet og med engasjerte undervisere. Dette understøttes også av høyskolens egen kandidatundersøkelse.

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 forskning- og formidlingsstillinger, 4) forskningsledelse i linjen, 5) omprioritering av forskningsmidler og 6) ekstern finansiering. Arbeidet gir resultater; det forskes mer og høyskolen er i ferd med å få gjennomslag på søknader om ekstern finansiert forskning. I 2017 fikk høyskolen en million kroner i eksterne forskningsmidler.

Ved Høyskolen Kristiania gjennomføres digitaliseringsarbeidet i instituttene og avdelingene. 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 å tilby nye og bedre tjenester som er enkle, effektive og pålitelige. Digitalisering skal legge til rette for økt verdiskaping og innovasjon, samt bidra til å øke høyskolens produktivitet. Digitalisering skal ikke være et mål i seg selv, kun et middel for realisering av diverse gevinster. Gevinstene skal ikke begrense seg til reduserte kostnader, men ses i et helhetlig perspektiv som tar høyde for gevinster for brukere, organisasjon og prosesser.

Takk

Styret takker alle ansatte og ledelsen for innsatsen i 2017, og retter også en stor takk til studenter og eksterne samarbeidspartnere.

Fortsatt drift

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



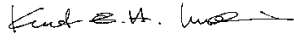
Peter Wesenberg
Styrets leder



Marit Reutz
Styremedlem



Per-Espen Magnussen
Styremedlem



Knut E. A. Lundin
Styremedlem



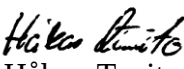
Elin Bolann
Styremedlem



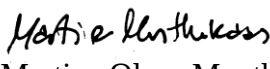
Anders Nome
Styremedlem



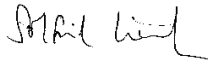
Jørgen Orheim
Styremedlem



Håkon Tveito
Styremedlem



Martine Olsen Munthe-Kaas
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, og til det beste for samfunnet.

Visjonen

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

Pedagogisk filosofi

Høyskolens 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 vi 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 studiet.

Vekst handler om å nå våre strategiske mål, om hvordan vi skal utvikle oss fra en breddehøyskole med tre fagområder, til på lang sikt å bli Norges første arbeidslivsuniversitet.

Vekstambisjonene henger sammen med den utdanningspolitiske utviklingen i Norge mot flere universiteter, og resultatbasert finansiering. Store institusjoner med bredde i studietilbudet er bedre i stand til å tåle svingninger i søkingen. Størrelse er 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 Høyskolen Kristiania må vokse for å kunne tilby stadig høyere kvalitet i studieprogram, forskning og formidling.

Høyskolen skal vokse gjennom organisk vekst, utvikling av nye fagområder samt strukturell vekst gjennom oppkjøp og sammenslåinger med andre private høyskoler. På den måten skal høyskolen tilpasse seg endringene som skjer i sektoren.

Strategisk målsetting 2014 – 2018

Høyskolen Kristiania 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*. Disse områdene utdypes i det følgende:

Livet etter eksamen

Høyskolen skal være verdiskapende og bidra til endringer og utvikling til det beste for mennesket, miljøet og samfunnet. Det skal være kort vei mellom læring og næring, og høyskolen skal utdanne studenter som fungerer i bransjen/næringslivet.

Praksisnær og forskningsbasert

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

Kjent for høy faglig og pedagogisk kvalitet

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

Ledende innen høyskolens fagområder

Høyskolen 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 tilbyr i studieåret 2017-18 heltidsstudier i Oslo, Bergen og Trondheim, og deltidsstudier gjennom nettstudier.

Høyskolen Kristiania tilbød i 2017 stedbaserte studier og nettstudier:

- 2 masterstudier
- 21 bachelorstudier
- 11 fagskolestudier
- 8 årsenheter
- Flere kurs innen yrkesrettede utdanninger og videregående opplæring gjennom nettstudier

Høyskolen Kristiania hadde i 2017 totalt 7.291 studenter, hvorav 4.561 heltidsstudenter og 2.730 nettstudenter:

- Masterstudenter: 75
- Bachelorstudenter: 3.776
- Fagskolestudenter: 710
- Nettstudenter: 2.730

Totalt i 2017 var 64,72 prosent av heltidsstudentene kvinner, og 77,78 prosent av deltidsstudentene var kvinner.

Det ble i 2017:

- avlagt 129.970 studiepoeng i vårsemestret, og 111.160 studiepoeng i høstsemestret
- undervist 45.400 timer
- 39.735 fagskolepoeng
- tatt opp 2.083 nye heltidsstudenter
- uteksaminert 1.292 studenter

Forskning

Fagstaben tilknyttet Høyskolen Kristiania publiserte 89 forskningsbidrag i 2017, hvorav 40 av dem er NVI-publikasjoner, tre av dem er på nivå 2, og 37 er på nivå 1. I tillegg ble det skrevet mer enn 50 kronikker i dagspresse og fagtidsskrifter.

Den offisielle innrapporteringen til Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) av vitenskapelig produksjon inkluderer ikke all forskningsaktivitet ved høyskolen. Årsaken til dette er at det ikke er anledning til å rapportere på fagområder som ikke mottar statstilskudd. Dette gjelder helsefag og kreative fag.

Det føres likevel oversikt over hvilke vitenskapelige bidrag som ikke omfattes av statstilskuddsordningen, og tallene over inkluderer all forskningen. Høyskolens faglige medarbeidere ved Institutt for helsefag publiserte ni poenggivende vitenskapelige artikler i 2017.

Flere i undervisnings- og forskningsstillinger ved Høyskolen Kristiania fikk personlig opprykk i 2017, blant dem to professorer. Vi forventer flere faglige opprykk også i 2018.

Økonomi

Omsetningen i stiftelsen var 505,8 mill. kr i 2017 (481,2 mill. kr i 2016). Driftsresultat var 11,5 mill. kr (8 mill. kr i 2016).

Høyskolen Kristiania har økt studentantall, og dette forklarer inntektsveksten fra 2016 til 2017. Avkastningen på stiftelsens finansplasseringer har vært god i 2017 sett i lys av et generelt lavt rentenivå.

De samlede investeringene i stiftelsen i 2017 var 8,4 mill. kr (14,4 mill. kr i 2016). Investeringer knyttet til oppgraderinger i eget og leide bygg er de største enkeltinvesteringene.

Høyskolen Kristiania mottok i 2017 64.621.000 kr i statstilskudd. I tillegg innvilget Kunnskapsdepartementet (KD) 4.200.000 kr i SAKS-midler øremerket arbeidet med fusjoneringen av Høyskolen Kristiania og Westerdals Oslo ACT. Avdeling for fagskolestudier fikk tildelt 2.105.000 kr fra KD til designlaboratorium gjennom en søknad om utviklingsmidler til et designlaboratorium.

Ansatte

I 2017 hadde Høyskolen Kristiania totalt 293 ansatte. Dette representerer 264,1 årsverk. Tallene fordeler seg på 152 faglig ansatte og 141 administrative ansatte.

Kjønnsfordelingen blant de faglige ansatte er 48 kvinner og 104 menn, og blant det administrative personalet er 94 kvinner og 47 menn. Fordelingen totalt i høyskolen er 142 kvinner og 151 menn. Kjønnsfordelingen i høyskoleledelsen er 3 kvinner og 4 menn.

I stiftelsens styre er fordelingen 33 kvinner og 67 menn, og i rådsforsamlingen er det tre kvinner og seks menn.

I 2017 var registrert sykefravær 3,75 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 8,45 prosent.

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

Studentenes læringsmiljø

Styret har det overordnede ansvaret for studentenes læringsmiljø og Høyskolen Kristiania har et velfungerende Læringsmiljøutvalg (LMU) som følger kravene i UH-loven § 4-3. Læringsmiljøutvalget rapporterer direkte til styret, og avgir årlig rapport om institusjonens arbeid med læringsmiljøet.

Læringsmiljøutvalgets (LMU) arbeid i 2017:

Fysisk læringsmiljø

Det fysiske læringsmiljøet kjennetegnes av faktorer som gjelder fysiske forhold og omgivelser. De fysiske omgivelsene skal være utformet slik at de legger til rette for gode og inkluderende læringsprosesser for alle, og uten å være til hinder for studiene.

I løpet av 2017 har Høyskolen Kristiania gjennomført flere utviklingsprosjekter relatert til det fysiske læringsmiljøet. Følgende prosjekter var blant de viktigste:

- Åpning av atriets i Kirkegata 24-26 i Oslo. Atriet er møblert til fleksibelt bruk, og er blitt et populært område for lunsj for både studenter og ansatte, som studentarbeidsplasser samt diverse faglige og sosiale arrangementer.
- Videre arbeid med prosjektet «Fagskolens Hus» og «Fagskolens Lab» i Oslo.
- Åpning av studentkantine og studentpub i Bergen.
- Oppussing av studentpub og garderober i treningssenter i Oslo.
- Det er plassert flere mat- og drikkeserveringsautomater i byggene.

Psykososialt læringsmiljø

Det psykososiale læringsmiljøet omfatter psykologiske og sosiale faktorer som har konsekvenser for trivsel, helse og yteevne i studentenes studiehverdag, og hvordan dette påvirker studentenes læring. For studentene gjelder dette alle forhold som kan ha innvirkning på deres gjennomføringsevne, og opplevelse av trivsel og helse. Andre faktorer som har stor innvirkning er gode møteplasser, sosiale aktiviteter, medbestemmelse, respekt og åpenhet.

Studentvelferden defineres også som en del av psykososiale faktorer, og ivaretas gjennom Studentunionen og arbeidet til SIO, SIB og SIT. Dette gjelder typisk gode studentboliger, treningstilbud, helse- og sosialtjenester, barnehageplasser, rådgivning samt tilrettelegging for studentforeninger og studentdemokrati m.m.

I 2017 har Høyskolen Kristiania jobbet med følgende saker og tiltak relatert til det psykososiale læringsmiljøet:

- Etablering av alumni- og linjeforeninger for flere høyskolestudier.
- Aktiviteter for studenter i samarbeid med studentunionen i Trondheim, ifm. utfasing av studiested Trondheim.
- "Si din mening" og rutiner for varsling er synliggjort bedre på nettsidene.

Leder i LMU har sammen med LMU-sekretær gjennomført møter med ledelsen ved studiested Trondheim, samt studentrepresentanter i Trondheim, for å komme med anbefalinger om tiltak for å opprettholde et godt studentmiljø i Trondheim under utfasingen. Notatet med anbefalinger ble sendt til ledelsen.

Digitalt læringsmiljø

Det digitale læringsmiljøet handler om hvordan IKT brukes, integreres og utnyttes som del av den pedagogiske virksomheten innen hvert enkelt fagområde.

I 2017 har Høyskolen Kristiania jobbet med følgende saker relatert til det digitale læringsmiljøet:

- Pilotprosjektet for Flex-studier er videreført og utvidet med flere emner.
- Digital eksamen er innført på flere studier.
- Prosjekt "Valg og lansering av ny læringsplattform" er påbegynt i slutten av 2017, med målsetning om å lansere ny læringsplattform ved studiestart høst 2018.
- Biblioteket har gjennomført informasjonskampanje om tilgang og bruk av elektroniske/digitale ressurser for studenter.

Organisatorisk læringsmiljø

Organisatorisk læringsmiljø gjelder forhold knyttet til hvordan studiene er organisert, ulike studieadministrative systemer, struktur og organisering av arbeidet med læringsmiljø med mer.

I 2017 har Høyskolen Kristiania jobbet med følgende saker relatert til det organisatoriske læringsmiljøet:

- Regelmessige møter mellom tillitsvalgte studenter og ansattrepresentanter (TU-møter) er opprettet ved alle instituttene, avdelingene og fagskolen, med fast møtefrekvens 2-3 møter i semesteret.
- Tillitsvalgte studenter har fått kurs om tillitsvalgtes rolle i klassen.
- Møtereferater og dokumentasjon fra LMU- og TU-møter publiseres på læringsplattform og er tilgjengelig for alle studenter ved høyskolen.
- Flere høyskolestudier har etablert egen linjeforening.
- En rekke workshops for jobbsøking og etablering på arbeidsmarkedet i regi av Karrieresenteret.
- Videre utvikling av *Den kristianske verktøykassen* for studiegjennomføring.
- Bibliotekets tilbud for å øke studentenes informasjonskompetanse er videreutviklet.
- Videreføring av *Loftet Studentinkubator* som co-workerområde for studenter i Oslo.

Andre saker

Studentrepresentantene utgjør 50 prosent av representantene i LMU. Studentene er dermed sentrale for agendaen som settes, og har stor innvirkning i behandlingen av sakene. I 2017 var saker fra studentrepresentanter et fast punkt på agendaen i LMU-møtene.

Nedenfor følger en oversikt over saker fremmet av studentene utover de som allerede er nevnt i områdene ovenfor.

- Nettstudentenes deltakelse i vitnemålsseremonier.
- Nettstudentenes tilgang til bibliotekets ressurser.
- Høyskolens kommunikasjonskanaler mot studentene (nettsider, læringsplattform, informasjonsskjermer mm).
- Informasjon til studentene (høyskolestudier) om økning i semesteravgift.
- Informasjon til studentene om hvordan stiftelsen anvender økonomiske midler, til det beste for studentene.

4. Årets aktiviteter og resultater

4.1 Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

	Resultat 2016	Resultat 2017
<i>Sektormål 1 Høy kvalitet i utdanning og forskning</i>		
Andel bachelorkandidater som gjennomfører på normert tid	Bachelor: 55,68 %	Bachelor: 53,26 %
Andel mastergradskandidater som gjennomfører på normert tid	Master: 74,19 %	Master: 95,65 %
Andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år*	—	—
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten	Studiebarometeret: 4,1	Studiebarometeret: 4,2
Faglig tidsbruk (timer) pr. uke blant heltidsstudenter	Studiebarometeret: 31,2 timer pr. uke	Studiebarometeret: 29,7 timer pr. uke
Antall publikasjonspoeng pr. faglig årsverk	0,54	0,42
Verdien av Horisont 2020-kontrakter pr. FoU-årsverk	—	—
Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter	Totalt antall utvekslingsstudenter 56, hvorav én Erasmus+ student.	Totalt antall utvekslingsstudenter 53, hvorav tre Erasmus+ studenter.

*Høgskolen Kristiania tilbyr i dag ingen studieprogram på ph.d-nivå.

1. Gjennomføring på normert tid på bachelorgrad- og mastergradsstudier

I beregningen av tallene for gjennomføring på normert tid er det justert for innpass. Derfor viser tallene kun hvor mange av de som startet 1. semester, som gikk ut med vitnemål innen normert tid. Uten denne justeringen ville gjennomføringsgraden på normert tid vært høyere for flere studieprogram. Det gjelder spesielt noen studier på Institutt for helsevitenskap som har et felles 1. studieår med årsenhet i grunnmedisin. Flere studenter gjennomfører dermed nevnte årsenhet og får innpass på 2. studieår i en bachelorgrad.

Gjennomføringsprosenten på normert tid ligger på 53,26 for høyskolens bachelorstudenter i 2017. Til sammenligning har gjennomsnittlig gjennomføringsprosent på bachelornivå i sektoren ifølge *Tilstandsrapport for høyere utdanning 2017* variert mellom 38 prosent til i overkant av 39 prosent. Den relativt høye gjennomføringsprosenten kan delvis tilskrives et målrettet arbeid med å redusere frafall, blant annet med støtteaktiviteter som for eksempel utvidet undervisningstilbud på emner med høy strykprosent.

Ved siden av ekstratiltak i krevende emner, kan det lave frafallet sannsynligvis også tilskrives godt læringsmiljø, og høy tilfredshet med undervisningen (se pkt 2). Studieprogram som i 2015 hadde lav gjennomføring, er i dag over landsgjennomsnittet. Bachelor i akupunktur skiller seg ut med den

laveste gjennomføringsgraden på 27,8 prosent. Dette er et studium med få studenter hvor utslagene fort blir store. Vi ser imidlertid at frafallet for kullet er på nivå med de andre studiene. Det er derfor naturlig å tro at gjennomføringsgraden for kullet vil kunne øke påfølgende studieår med god oppfølging og tilrettelegging med kontinuasjon for de studentene som mangler noen studiepoeng. Dette vil være vurderinger som gjøres på programnivå i den årlige rapporteringen, og eventuelle tiltak legges inn i instituttets handlingsplan.

Med unntak av bachelor i akupunktur, har samtlige bachelorprogram en gjennomføringsgrad på normert tid på over 40 prosent. Til tross for at gjennomføringsprosenten er vesentlig høyere enn landsgjennomsnittet, har høyskolen satt seg et måltall på 60 prosent. Arbeidet med å holde gjennomføringsgraden høy fortsetter i 2018.

På mastergradsnivå er gjennomføringsprosenten på normert tid på hele 95,65, mot landsgjennomsnittet på i underkant av 44 prosent. Gjennomføringsprosenten er på nivå med 2016, og høyere enn i 2016-kullet, som lå på 74 prosent.

2. Studentenes opplevelse av studiekvaliteten

Resultatene fra studiebarometeret for studentene ved Høyskolen Kristiania viser på et overordnet nivå meget høy tilfredshet, og ligger over gjennomsnittet på nasjonalt nivå. Ved analyser av tallene på studieprogramnivå, ser vi at enkelte studieprogram har en overordnet studenttilfredshet på 4,9 på en skala fra 1-5. Disse resultatene har kommet etter systematisk jobbing med undervisnings- og vurderingsformer. Samtidig er det som ved andre institusjoner enkelte studieprogram som ut fra resultatene i studiebarometeret vil føre til at det må igangsettes tiltak.

3. Studentenes engasjement og egeninnsats

Når det gjelder studentenes egeninnsats, ser vi at studentene på et overordnet nivå har en studieinnsats som er helt på linje med det nasjonale gjennomsnittet. Fordelingen mellom organiserte læringsaktiviteter og egenstudier viser noe variasjon mellom studier innen ulike fagområder. Som ved de fleste andre utdanningsinstitusjoner, er det rom for økt studieinnsats. Vi har fokus på dette gjennom blant annet forventningsavklaring det første studieåret. Tiltakene er et samarbeid mellom avdeling for studentoppfølging (AFSO) og instituttene.

4. Karrieresenteret og Loftet studentinkubator

Høyskolen Kristiania arbeider aktivt med å gi studentene god karriereveiledning gjennom høyskolens karrieresenter. Senteret driver individuell karriereveiledning. Det ble i 2017 gjennomført 1.078 veiledningstimer, en økning på 54 prosent fra året før. Det arrangeres også ulike kurs som for eksempel jobbsøkerkurs, og senteret har mange samarbeidsavtaler med næringslivet. Målet med karrieresenteret er at studentene skal komme raskere ut i relevant arbeid, samtidig som det jobbes aktivt med at studentene skal få relevant erfaring gjennom studiene.

Aktivitet	2016	2017*
Veiledninger	500	858
DropIn veiledninger	200	220
Veiledninger på telefon og mail	100	180

*Tall fra 13.12.17

Lofet er en studentinkubator og et co-working space drevet av studenter for studenter med støtte av høyskolen. Loftet studentinkubator ble åpnet høsten 2016, og 2017 var dermed det første året med full drift. Høyskolen samarbeider med blant annet Ungt Entreprenørskap Oslo om å gi studentene ved *bachelor i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling* mulighet for å jobbe med studentbedrift i tre år. Ungt Entreprenørskap (UE) er en ideell, landsdekkende organisasjon som i samspill med utdanningssystemet, næringslivet og andre aktører tilbyr undervisningsprogrammer som fremmer entrepenørskap i høyere utdanning. Studentbedrift er et pedagogisk program som gir studenter kompetanse og kunnskap om bedriftsetablering gjennom ett år med oppstart, drift og avvikling av egen bedrift.

5. Biblioteket: Studentbruk og tilfredshet

Alle bibliotekene ved Høyskolen Kristianas ulike studiesteder ble oppgradert i 2016 ved at arealene ble både fornyet og utvidet. Utviklingen av biblioteket i Oslo fortsatte i 2017 gjennom en samlokalisering med karriersenteret, Loftet studentinkubator og en studielounge for studentene. Dette har gitt positive synergier i form av bedre faglige studenttjenester og som et viktig og sentralt bidrag i utviklingen av studentenes læringsmiljø. Dette har også gitt seg utslag i studiebarometeret for 2017 med en markant økning i studenttilfredsheten for bibliotek og bibliotekstjenester.

Bibliotekstatikk for bruk av fagressursene 2014-17 (Oslo, Bergen, Trondheim)

	2014	2015	2016	2017
Bruk av lokale samlinger				
Trykte bøker: Førstegangslån	8530	6845	8812	14069
Trykte bøker: Fornyelser	na	1248	1430	2575
Databaser**: antall fulltekstnedlastninger	na	na	32868	39450
Brukerbestillinger				
Antall bestillinger (bøker + artikler)	1606	na	1729	2283
Antall bøker skaffet via fjernlån	567	612	479	575

**Tabellen viser nedlastningsaktivitet over tid. Databaser er ikke inkludert hvis de enten ikke hadde tall for alle årene eller hadde data som ikke er mulig å sammenligne: Helsebibliotek, Atekst, Pressreader, og Browsine.

6. Forskningsaktivitet i fagmiljøene og bruk av forskning i undervisningen

De fleste ansatte i UFF-stillinger¹ ved Høyskolen Kristiania (unntatt høyskolelærere) har avsatt tid til FoU i sitt årsverk. For professorer, førsteamanuenser og dosenter er dette satt til 50 prosent av årsverket og samtlige ansatte i UFF-stillinger har et faglig annum. Høyskolen har dermed lagt til rette for at det kan utføres FoU-arbeid, og resultatene viser at det utføres en god del forskningsaktiviteter. Det meste av forskningsaktiviteten utføres av professorer og førsteamanuenser, og disse viser en produksjon som er på nivå med (eller over) sammenlignbare institusjoner.

I inneværende år har høyskolen i tillegg hatt fokus på å øke den eksterne finansieringen, og resultatene viser at vi har begynt å få inn en del midler. De ansattes forskning benyttes i undervisningssammenheng, blant annet i metodeundervisningen. Ved institutt for helsevitenskap er også en del studenter aktive som prosjektmedarbeidere i det store forskningsprosjektet *Helsefremmende oppvekst i Horten kommune*. Flere studenter har skrevet bachelorgradsoppgave basert på data fra dette prosjektet, og noen av dem er også med på forskningsartikler som skrives basert på dette prosjektet.

¹ UFF-stillinger defineres som: amanuensis, dosent (inkl. høgskole- og undervisningsdosent), forsker (i alle forskerstillingskodene), førsteamanuensis, førstelektor, høgskolelektor, høgskolelærer, postdoktor, professor, professor II, stipendiat, universitetslektor. (kilde: [DBH](#))

7. Internasjonaliseringsaktiviteter og utveksling

For alle høyskolens studieprogram har vi relevante utvekslingsavtaler med anerkjente institusjoner og vi arbeider aktivt med å informere studentene om de mulighetene som finnes for dette. Vi skulle ønske at flere benyttet seg av utvekslingsavtalene og vil jobbe aktivt med dette i tiden fremover. Omfanget av innveksling må styrkes betraktelig. Det er et mål med balanse mellom antallet utvekslings- og innvekslingsstudenter. Det må derfor arbeides både med å gjøre tilbudet for internasjonale studenter mer attraktivt, og å inngå flere avtaler for gjensidig utveksling med utenlandske universiteter. Når det gjelder øvrige internasjonaliseringsaktiviteter, arbeides det blant annet aktivt med å få flere avtaler for ansattmobilitet på plass. Høyskolen har flere ansatte som har stillinger på utenlandske universiteter i tillegg til sin stilling ved Høyskolen Kristiania, og flere av våre forskere samarbeider internasjonalt.

Fremhevet strategiprojekt: Digitaliseringsstrategi

Digitalisering er samspillet mellom organisasjon, prosesser og teknologi. Ved Høyskolen Kristiania gjøres mye godt digitaliseringsarbeid ved instituttene og avdelingene, men det er behov for en overbyggende digitaliseringsstrategi for å samle initiativ og jobbe målrettet med effekten av digitalisering.

Digitalisering skal ikke være et mål i seg selv, men et middel for realisering av diverse gevinster. Gevinstene skal ikke begrense seg til reduserte kostnader, men sees i et helhetlig perspektiv som tar høyde for gevinster for brukere, organisasjon og prosesser.

Hensikten med prosjektet var å etablere en digitaliseringsstrategi for Høyskolen Kristiania.

Vurdering av prosjektets gjennomføring: Opprinnelig plan la opp til sluttleveranse i fjerde kvartal 2017. Fusjonen med Westerdals Oslo ACT førte til at prosjektet fikk en lengre tidslinje enn først planlagt. Det har vært viktig og riktig at prosjektet blir sett i sammenheng med en ny sammenslått høyskole.

Oppdatert tidslinje for prosjektet angir sluttleveranse i slutten av andre kvartal 2018. Prosjektet videreføres i studieåret 2018-19.

4.2 Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

	Resultat 2016	Resultat 2017
<i>Sektormål 2 Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling</i>		
Andel mastergradskandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning	77,8 %	66,7 %
Bidragsinntekter fra Forskningsrådet pr. faglig årsverk	0	0
Andre bidrags- og oppdragsinntekter pr. faglig årsverk	0	10.526 kr (totalt 1 million kroner)
Andel forskningsinnsats i MNT-fag	-	-

Som tidligere beskrevet har våre mastergradsstudenter en høy gjennomføringsgrad, og resultatene fra vår kandidatundersøkelse viser også at en stor andel av våre mastergradsstudenter har relevant jobb et halvt år etter avsluttet grad. Tiltak beskrevet over, som karrieresenter og Loftet studentinkubator, bidrar til verdiskaping og omstilling. Det har i 2017 blitt jobbet målrettet med å øke andelen av bidrags- og oppdragsinntekter pr. faglig årsverk, noe som har resultert i økning av tildelte midler. Arbeidet med dette fortsetter i 2018, blant annet gjennom større fokus på forskningsadministrasjon.

Fremhevet strategiprojekt: Implementering Innovasjon og produktutvikling

Bakgrunnen for prosjektet var å etablere en innovasjonsprosess som skulle være med på å realisere Høgskolen Kristianas overordnede strategi om vekst og lønnsomhet ned på det enkelte studieprogram og fagområde. Innovasjonsarbeidet innrettes slik at høyskolens studieportefølje får en styrt utvikling, og en enda sterkere forankring i samfunns- og arbeidslivets behov.

Vurdering av prosjektets gjennomføring: Prosjektet er gjennomført, og flere nye studier er lansert. Likevel ble det avdekket rom for forbedringer i prosessen. Det jobbes videre med dette i 2018 gjennom en mer langsiktig plan for porteføljestyring/utvikling i henhold til 2030-strategien.

4.3 Sektormål 3: God tilgang til utdanning

Høgskolen Kristiania tilbyr høyere utdanning innen flere ulike fagområder, og har både nettbaserte og stedbaserte studier. Av det totale antall studenter i 2017 var 37,5 prosent nettstudenter. Mange av nettstudentene er i arbeid. Noen tar kun ett eller noen få enkeltemner tilpasset deres kompetansebehov, mens andre studenter gjennomfører en bachelorgrad på nett.

Høgskolen arbeider med å tilby flere utdanninger på nett og fleksible gjennomføringer. Dette gjøres blant annet gjennom prosjektet FLEX - *nye fleksible studentaktive gjennomføringsmodeller for campus og nett*, et prosjekt støttet av Norgesuniversitetet.

Høgskolen ønsker tilrettelegging i tett samarbeid med arbeidslivet. Et eksempel på en slik tilrettelegging er samarbeidet med dagligvaregrossisten Asko, der ca. 30 ansatte høsten 2017 startet på en bachelorgrad i innkjøpsledelse. Deler av undervisningen foregår hos Asko.

Fremhevet strategiprojekt: Økt omsetning på nett

Økt digitalisering og store forventninger til fleksibilitet i høyere utdanning gjør at sektoren har stort fokus på å utvikle nettstudier. Det er imidlertid få som til nå har kommersialisert driften og tilbudet av nettstudier i særlig grad. Høgskolen har derfor muligheter til å utnytte sitt fortrinn ved å utvide studietilbudet.

Formålet med prosjektet er å utnytte Høgskolen Kristianas midlertidige fortrinn som et mulighetsrom for økt omsetning på nett. Høgskolens målgrupper har store forventninger og ønsker om å ta studier på nett. Dette gjelder både de som vil ta en grunnutdanning, og de som vil ta etter- og videreutdanning.

Vurdering av prosjektets gjennomføring: Prosjektet ble satt på hold september 2017 grunnet sammenslåingen mellom Høgskolen Kristiania og Westerdals Oslo ACT. Prosjektet videreføres i 2018 gjennom avdelingen for nettstudier, læringsteknologi og pedagogikk.

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

	Resultat 2016	Resultat 2017
<i>Sektormål 4 Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem</i>		
Antall studiepoeng pr. faglig årsverk	2 376	2 528
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger	17,9 %	5,26 % (pr. 31.12.2017)

Ifølge tilstandsrapporten for høyere utdanning produseres det i gjennomsnitt under 500 studiepoeng pr. faglig årsverk i sektoren. Høyskolen Kristiania lykkes i denne sammenhengen svært godt med over 2.500 studiepoeng pr. faglige årsverk. Noe av forklaringen er at høyskolen primært tilbyr bachelorstudier. Likevel viser tallene at høyskolen er svært effektivt drevet, og at vi lykkes godt med å uteksaminere kandidater. Med tanke på at flere av studiene som tilbys er innen fagområdet helse og kreativ industri, som er ressurskrevende å gjennomføre, er det gledelig at antall studiepoeng pr. faglig årsverk øker, til tross for allerede høye tall i 2016.

Høyskolen Kristiania har en lav andel kvinner i dosent- og professorstillinger. Det er en klar nedgang i andelen fra 2016 til 2017. Dette skyldes at en kvinnelig professor sluttet samtidig som professoropprykkene høyskolen hadde i 2017 var menn. Andelen kvinner i førsteamanuensis- og førstelektorstillinger er en del høyere. Flere kvinner jobber systematisk med sin kvalifisering, slik at de kan søke opprykk i nær fremtid. Det er ulik prosentandel kvinner i toppstillinger avhengig av fagområdene. Enkelte institutter har mentorordninger for kvalifisering med kvinnelige deltakere, noe som gjør at vi forventer en høyere andel kvinner i toppstillinger over tid.

Fremhevet strategiprojekt: Prosjekt SIRA i 2017

(sammenslåing mellom Høyskolen Kristiania og Westerdals Oslo ACT)

Prosjekt SIRA kom inn i virksomhetsplanen da kjøp av Westerdals Oslo ACT ble realisert.

Høyskolen Kristiania har en langsiktig ambisjon om å bli universitet. For å styrke høyskolens fagområder ble det besluttet å kjøpe Westerdals Oslo ACT. Høyskolen skal skape et robust fagmiljø med spisser innenfor følgende fire fagområder:

- kreativitet/kommunikasjon/kunst
- markedsføring og ledelse
- teknologi
- helse

Westerdals skal beholdes som merkenavn, men som del av Høyskolen Kristianas merkevarearkitektur og med mulige justeringer i porteføljen. Den nye høyskolen skal organiseres for å nå strategien mot 2030 om å bli et arbeidslivsuniversitet.

Det ble nedsatt et integrasjonskontor. Kontorets mandat er å etablere en prosjektorganisasjon, planlegge og organisere organisasjonsutviklingsarbeidet og følge opp, samt støtte og utfordre de

ulike prosjektlederne. Hele tolv ulike fokusområder ble identifisert, og hver av disse fokusområdene fikk sine ansvarlige prosjektledere. Fokusområdene er:

- A - Studentinvolvering
- B - Fagmiljø og studier
- C - Organisasjonsstruktur
- D - Human Resources
- E - Studieadministrasjonen
- F - Marked og kommunikasjon
- G - Økonomifunksjon
- H - Eiendom og fasiliteter
- I - IT og digitalisering
- J - Kvalitetssikring
- K - Nettstudier, læringsteknologi og pedagogikk
- L - Drift

Høyskoledelsen har gjennom 2017 regelmessig rapportert inn status på prosjektet til styret. Prosjektet har helt og holdent vært gjennomført med interne krefter og ledelseskapasitet. Ledelsen er meget godt fornøyd med de resultatene prosjektet har oppnådd gjennom et krevende år. Dette takket være god prosjektledelse, godt ledelsesfokus og et stort dugnadsarbeid i begge høyskolene.

Prosjektet videreføres til begge høyskolene er slått sammen 1. august 2018.

4.5 Rapportering på tildelte SAKS-midler

Høyskolen Kristiania søkte om støtte til en pågående sammenslåing mellom Høyskolen Kristiania (HK) og Westerdals Oslo School of Arts, Communication and Technology.

Høyskolen Kristiania delte sammenslåingen inn i tre faser:

- 1) Kjøp av Westerdals Oslo ACT for sammenslåing
- 2) Forberedelser for sammenslåing
- 3) Implementering av sammenslåing

Det ble søkt Kunnskapsdepartementet om SAKS-midler for fase 1) og 2) i 2017.

Det ble til sammen søkt om 11.900.000,- kr i SAKS-midler for gjennomføringen av fase 1 og fase 2. Høyskolen fikk i brev av 4. juli 2017, *Supplerende tilskuddsbrev – statsbudsjettet 2017 – kap.260 post 70 – midler til sammenslåing*, innvilget 4.200.000,- kr.

Det er utarbeidet en egen rapport for rapportering på måloppnåelse og bruk av de mottatte SAKS-midlene. Rapporten som omhandler SAKS-midlene ligger som vedlegg til årsrapporten.

5. Styring og kontroll i virksomheten

5.1 Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper

Eierstyringsdokument

Styret skal påse at Høyskolen Kristiania har god eierstyring og selskapsledelse i tråd med Høyskolen Kristianas statutter, formål og etter gjeldene lover og forskrifter. Styret har utarbeidet et styringsdokument med retningslinjer som har til formål å konkretisere den overordnede styringen av høyskolen. Styringsdokument utreder retningslinjer for virksomheten. Her beskrives blant annet oppgaver, fullmakter, rutiner og ansvarsfordeling i stiftelsen. Det er styret som fastsetter og godkjenner dokumentet, og det revideres årlig og ved særlig behov.

Styret

Styret er Høyskolen Kristianas øverste besluttsende og utøvende organ. Høyskolen skal i henhold til statuttene ha en rådsforsamling som fører tilsyn med høyskolen.

Administrerende direktør og rektor

Administrerende direktør er daglig leder av høyskolen, og representerer høyskolen utad i alle saker som hører inn under den daglige ledelsen.

Rektor tilsettes av styret og har det øverste faglige ansvaret for høyskolen samt tilsettingsmyndighet.

Rektor er åremålstilsatt for en periode på fire år, og kan tilsettes for ytterligere én fireårsperiode.

Rektor rapporterer til styret og rådsforsamlingen ved faglige spørsmål.

Rektoratet

Rektoratet består av rektor, som har det øverste faglige ansvaret for høyskolen, samt to prorektorer, én for forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid og én for undervisning.

Råd og utvalg

Høyskolekollegiet er høyskolens øverste faglige organ, og har myndighet i henhold til fullmakt fra styret. Kollegiet fastsetter innholdet i høyskolens utdanningstilbud, regler for opptak, fritak, eksamener, opptakskrav, sensur samt kompetanseprofil for faglig ansatte. Kollegiet skal fremme innstilling til rektor om ansettelse i faglige stillinger hvor rektor har endelig ansettelsesmyndighet. Kollegiet ledes av rektor, og studiesjef er referent.

Lokalt organ for kvalitet i utdanningen (LOKUT) skal kvalitetssikre arbeidet med opprettelse av nye studietilbud og ved revidering av eksisterende studietilbud, og skal sørge for at det faglig-pedagogiske utviklingsarbeidet ved høyskolen følger de myndighetskrav som ligger i gjeldende lover og forskrifter. LOKUT har sitt mandat fra høyskolekollegiet og er et rådgivende organ for kollegiet.

Undervisningsutvalget (UUV) skal på vegne av høyskolekollegiet kvalitetssikre alle studieplaner og emnebeskrifter ved høyskolen. UUV har det operative ansvaret for kvalitetssikring av studieplaner og emnebeskrivelser.

Høyskolen har følgende råd og utvalg:

- Læringsmiljøutvalg
- Verneombud og Arbeidsmiljøutvalg
- Høyskolekollegiet
- Klagenemnda
- Bibliotekutvalg
- Undervisningsutvalg
- Skikkethetsutvalg

5.2 Internkontroll og risikostyring

Høyskolen Kristianas internkontroll handler om det bevisste og systematiske arbeidet for å sikre at virksomheten planlegger, organiserer, utfører og vedlikeholder sine aktiviteter i samsvar med gjeldende regelverkskrav. I forhold til omfanget og arten av høyskolens virksomhet skal risikostyringen bidra til å identifisere, håndtere og følge opp eventuelle hendelser som kan påvirke måloppnåelsen negativt.

Kontrolloppgavene knytter seg blant annet til å vurdere høyskolens risikostyring, sørge for god kvalitetskontroll og løpende økonomisk kontroll. I dette ligger også en bevisst og systematisk tilnærming til markeds- og bransjeutvikling samt forhold som studenttilfredshet, arbeidsmiljø mv.

Ansaret for internkontrollen ligger hos ledelsen, men arbeidet legges opp slik at høyskolen sikrer aktiv medvirkning fra de ansatte.

Høyskolens mål for arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (HMS) er motiverte og resultatorienterte medarbeidere som trives i jobben, ingen forekomster av arbeidsmiljørelatert sykefravær samt ingen ulykker, branner eller branttilløp.

Ved å satse på arbeidsmiljøet skal høyskolen øke trivselen og redusere sykefraværet. Ledelsen sørger for at høyskolen har et aktivt arbeidsmiljøutvalg, aktive verneombud, involvering av læringsmiljøutvalget (LMU) og tillitsvalgte studenter og ansatte.

Høyskolen støtter bedriftsidrettslagets aktiviteter, både med tilskudd og ved å legge forholdene til rette for fysisk aktivitet.

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

Det er laget internkontrollrutiner knyttet til forebyggende brannvern, elsikkerhet osv. Høyskolens ansvar er høyere i Kirkegt 24-26 enn ved øvrige lokasjoner, da dette er eiet gjennom eget datterselskap. Dette innebærer f.eks. at det er inngått avtale med eksterne kontakter knyttet til periodisk gjennomgang av el-, brann-, klimaanlegg osv.

Høgskolen Kristiania overtok i mars 2017 eierskap til Westerdals Oslo ACT. Rutiner knyttet til HMS og internkontroll vil som følge av dette bli revidert og implementert i et IT-system. Dette arbeidet pågår innværende år.

I henhold til Helse- og omsorgsdepartementets rundskriv til undervisningssektoren, datert 15. desember 2017, *Om helse-og omsorgstjeneste-lovgivningens anvendelse for studenter og ansatte ved utdanningsinstitusjoner*, gjennomgår og oppdaterer Høgskolen Kristiania våren 2018 internkontrollrutinene ved studentklinikken.

EUs nye personvernforordning (GDPR) implementeres fra mai 2018 og får store konsekvenser for de fleste organisasjoner og virksomheter i Norge. Vi som høyskole, som behandler personopplysninger om egne ansatte, studenter og andre, må følge de nye reglene. Høgskolens ledelse har deltatt på kurs, og igangsatt forberedene arbeid slik at de kan håndtere de nye kravene i praksis og starte arbeidet med å implementere nødvendige organisatoriske endringer.

5.3 Mål- og resultatstyring

5.3.1 Strategiarbeid og implementering

Høgskolens samfunnsoppdrag og strategiske ambisjon gjenspeiles i høgskolens strategi *Kvalitet, vekst og mangfold 2014 – 2018*. Høgskolens strategi er bygget opp rundt fem områder, hvor fire av disse (2-5) samsvarer med Kunnskapsdepartementets fire sektormål og hvor ett (1) er egendefinert:

- 1) *Egenart*: Høgskolen Kristiania skal posisjonere seg som en utdanningsinstitusjon innen helse, kreativitet, markedsføring og ledelse (høgskolens fagområder før kjøpet av Westerdals Oslo ACT).
- 2) *Utdanningskvalitet*: Høgskolen Kristiania skal tilby praksisrettede utdanninger av høy internasjonal kvalitet, som er basert på det fremste innen forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og som er i samsvar med samfunnets behov.
- 3) *Forskning og utvikling*: Høgskolen Kristiania skal i tråd med sin egenart utføre forskning, kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid av høy internasjonal kvalitet.
- 4) *God tilgang på utdanning*: Høgskolen Kristianas utdanningstilbud skal være tilpasset ulike typer studenter og muliggjøre livslang læring.
- 5) *Forvaltning og vekst*: Høgskolen Kristiania skal ha effektiv forvaltning av virksomheten, kompetansen og ressursene i samsvar med sin samfunnsrolle.

Høgskolen Kristiania definerte i virksomhetsplanen for 2017 fem strategiske prosjekter:

Prosjekt A1: Implementering; innovasjon og produktutvikling

Prosjekt D1: Digitaliseringsstrategi

Prosjekt E1: Økt omsetning på nett

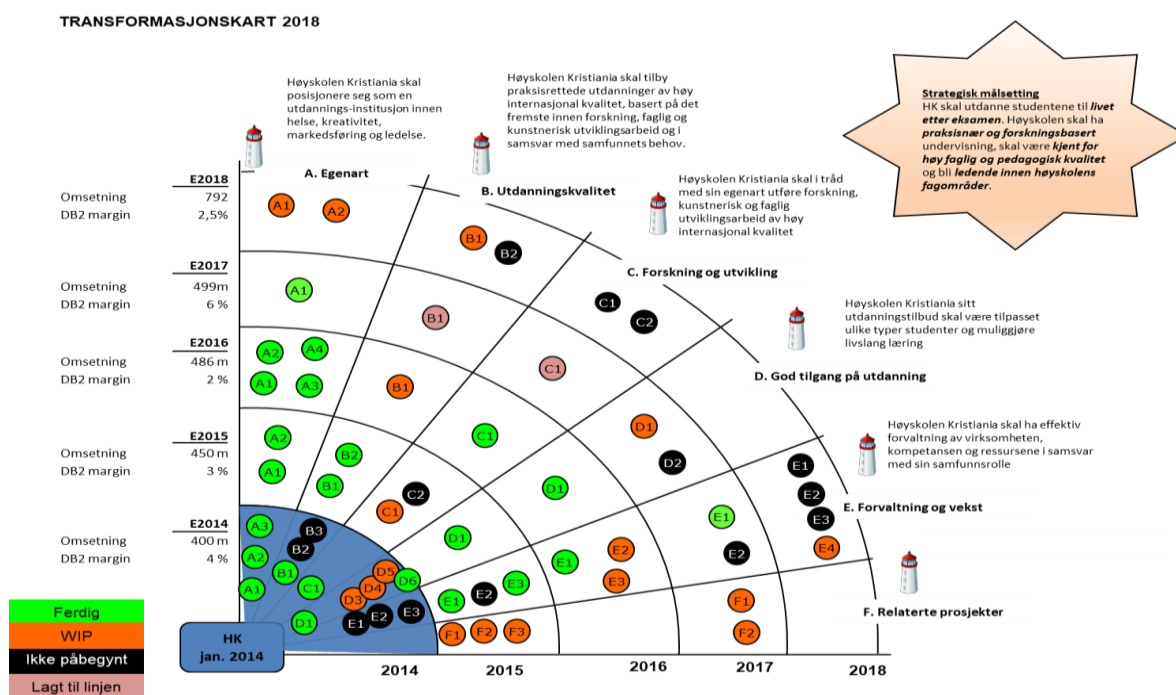
Prosjekt F1: Posisjonering av fagskoleutdanningen

Prosjekt F2: Prosjekt SIRA (prosjekt; sammenslåingen Høgskolen Kristiania og Westerdals Oslo ACT)

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 ferdig og oransje er under arbeid. Sort er ikke påbegynt og/eller utsatt, og blir videreført i løpet av 2018.

I tillegg til de strategiske prosjektene som er visualisert i transformasjonskartet og beskrevet i høyskolens virksomhetsplan for 2017, er det etablert en rekke andre prosjekter og aktiviteter som er viktige for å nå målene i strategien, men disse er lagt i «linjen». Ansvar for å gjennomføre disse er lagt til avdelingene hvor prosjektene eller aktivitetene naturlig hører hjemme.

De strategiske prosjektene nevnt ovenfor knyttet til høyskolevirksomheten, er nærmere beskrevet i kapittel 4, Årets aktiviteter og resultater.



5.3.2 Kvalitetssikringssystem

Innen høyere utdanning er det etablert flere kvalitetsområder som normalt brukes av utdannings-institusjoner for å dele inn kvalitetsarbeidet på en fornuftig måte, og for å sikre at kvalitetssystemet er dekkende ut fra både myndighetskrav og interne målsettinger. Høgskolen Kristianas kvalitetssikringssystem bygger på åtte kvalitetsområder. Disse er inntakskvalitet, rammekvalitet, forskningskvalitet, programkvalitet, undervisningskvalitet, resultatkvalitet, relevanskvalitet og styringskvalitet. Nevnte kvalitetsområder legger grunnlaget for hva som måles og vurderes, og legger føringer på hvilke informasjonsgrunnlag som er nødvendig for å kunne gjøre gode vurderinger og analyser. Analysene er videre utgangspunkt for handlingsplaner som skal sikre god utdanningskvalitet.

RESULTATKVALITET

Resultatkvalitet omhandler eksamensresultater, gjennomføringstid og studentenes læringsutbytte i forhold til studieplanens mål.

Ki 6.4 STRYKPROSENT

Formål: Strykprosent er en viktig indikator og mål for resultat kvaliteten. Indikatoren må sees opp mot både inntakskvaliteten og andre resultatindikatorer som Ki 6.5 frafall og Ki 6.6 karaktersnitt og –fordeling.

Måltall: 6 %

Datagrunnlag

Tall fra sektoren: For akkrediterte høyskoler er stryprosent 8,1 % (2014) og 8,0 (2015). (kilde [NOKUT-portalen](#))

Internt datagrunnlag: Benytt datagrunnlaget om stryprosent i Power BI dashbordet for Resultatkvalitet Bachelor eller Resultatkvalitet Fagskole.

Rapporter

Tidligere rapportering fra faglig studieleder: [2016](#) [2015](#) [2014](#)

VURDERING AV INDIKATOR FRA FAGLIG STUDIELEDER/ FAGANSVARLIG

For denne indikatoren er det definert måltall og soner. Ut fra datagrunnlaget i Power BI vil du se hvilken sone ditt studieprogram ligger i. Kommenter og beskriv eventuelle tiltak basert på veiledningen nedenfor.

Soner (Klikk på den sonen ditt studieprogram ligger i. Kilde: Power BI)

- ☐ **Meget godt resultat:** <6 %
- ☐ **Tilfredsstillende resultat:** 6-8 % mindre enn 1 %
- ☐ **Svakt resultat:** >8 %

Meget godt resultat (sikre videreføring av god praksis)

Grønn sone innfrir de måltall som er satt og viser med dette at man oppnår gode resultater. Det er ikke et krav at man skal redegjøre for status til indikatorer i grønn sone. Det kan imidlertid være nyttig å peke på årsaker til at gode resultater oppnås, slik at man tar med seg dette i det videre kvalitetsarbeidet. Det kan eksempelvis være tiltak som har gitt god effekt og kan videreføres, eller med fordel benyttes bredere i organisasjonen.

Tilfredsstillende resultat (forbedringspotensial av mindre mangler)

Gul sone er avvik hvor man ligger like under de måltall som er satt. Det kan være mindre mangler som bør følges opp, men det kan også være naturlige forklaringer som ikke krever umiddelbare tiltak. Vurderingene som skal gjøres for gul sone skal inneholde refleksjoner rundt hvordan man kan jobbe for å heve nivået til grønn sone, og en beskrivelse av eventuelle tiltak hvis refleksjonene tilsier at det bør iverksettes.

Svakt resultat (vesentlige mangler som krever oppfølging)

Rød sone regnes som et kritisk avvik med vesentlige mangler ut fra de måltall HK har satt. Når en indikator lyser rødt kreves det iverksettelse av tiltak med mindre det er spesielle forhold som tilsier at noe annet. Disse forholdene må da redegjøres for. Vurderingene som skal gjøres for rød sone skal inneholde en kortfattet situasjonsbeskrivelse med forslag til tiltak som kan iverksettes.

Kommentarer:

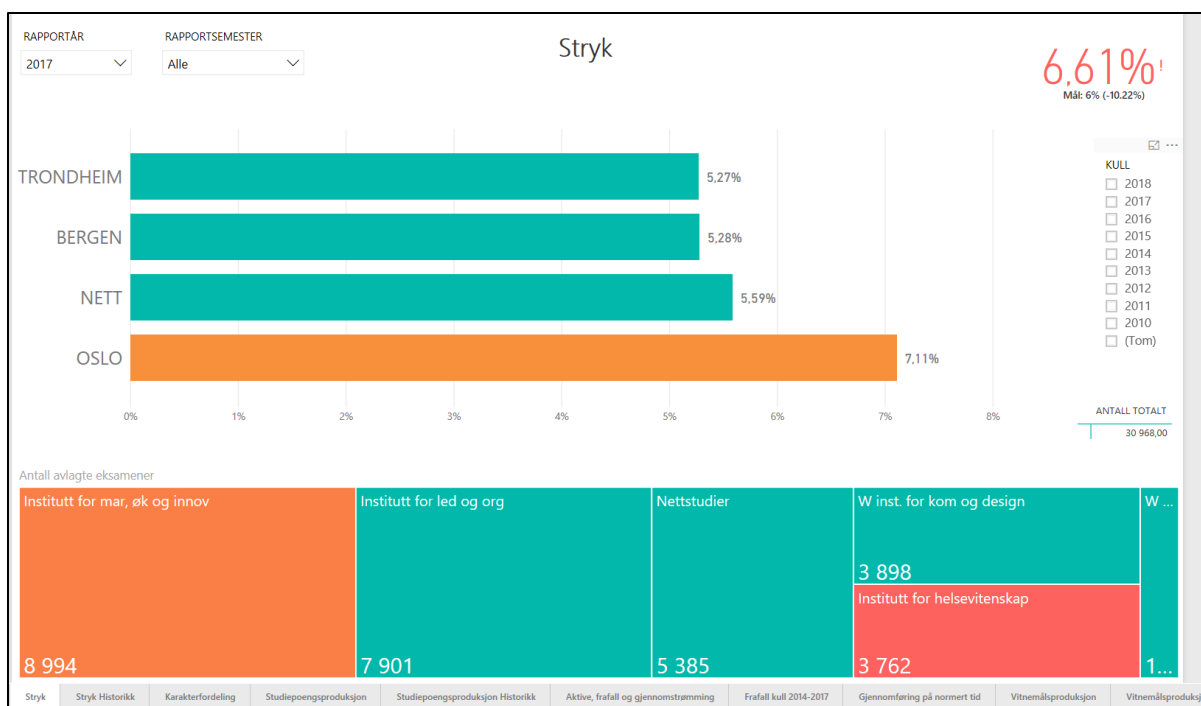
Tiltak:

Eksempel på rapporteringsskjema for indikator Ki 6.4 Strykprosent under resultatkvalitet.

For å sikre enhetlig vurdering av de ulike indikatorene, er det utarbeidet måltall med retningslinjer for oppfølging av avvik. Med utgangspunkt i fastsatte måltall er det delt inn i rød, gul og grønn sone. Dette indikerer hvordan emner, studieprogram og høyskolen totalt leverer på de *kvantitative* indikatorene ut fra de mål som er satt. De *kvalitative* indikatorene vurderes ut fra samme skala med inndeling i grønn, gul og rød sone, men uten definerte måltall. Man bruker de samme retningslinjene som de kvantitative indikatorene for vurdering og oppfølging. Den som rapporter beslutter, ut fra en samlet vurdering, hvilken sone de kvalitative indikatorene skal plasseres i.

I 2017 har høyskolen jobbet med å utvikle rapporteringsarbeidet. Rapporteringsmodulen er videreutviklet ved å legge mer informasjon direkte inn i rapporteringsskjemaene. Det forenkler rapporteringen og gir tydeligere retningslinjer for kravene til innholdet i rapporteringen.

En annen svært viktig endring er forbedret tilgjengeliggjøring av studentdata. Denne type data har tidligere år vært presentert gjennom statiske webtabeller og analysekuber. Dette har i seg selv vært svært viktig for vurderingene knyttet til de kvantitative indikatorene i høyskolens rapporteringsarbeid. Dette har nå blitt videreutviklet ved å ta i bruk Power BI-teknologi og utvikle dashbord hvor man kan filtrere og drille i datagrunnlaget fra institusjonsnivå til emnenivå. Implementeringen av dashbordene er en vesentlig forbedring av brukervennligheten, samt mulighetene for å se på utviklingen for nøkkeltall i løpet av flere år. Det jobbes videre med å utvikle dashbord som også inneholder studentenes tilbakemeldinger og fagansattes evalueringer, noe som gjør at vi i fremtiden kan benytte dashbordene for å se studentenes og de fagansattes tilbakemeldinger direkte opp mot annen data som for eksempel studentenes startkompetanse, eksamensresultater og gjennomføringsgrad. Med en slik samkjøring av data i dashbordene har man et godt utgangspunkt for å se hvordan ulike variabler påvirker de resultatene som oppnås. Dashbordene blir med det et godt diagnoseverktøy i arbeidet med å vurdere nivået på undervisningskvaliteten.



Eksempel på studentdata for strykprosent fra dashbordet Resultatkvalitet.

5.4 Økonomisk kontroll

Høgskolen Kristiania har økt fokus på økonomisk analyse og kontroll via opprettelsen av avdeling for økonomisk analyse i 2018. Avdelingen består pr i dag av tre controllerstillinger og er ventet å øke i omfang fremover. Avdelingen vil ha oppmerksomheten rettet mot budsjettering, driftsrapportering, offentlig rapportering herunder DBH-regnskap, RFF-rapportering og øvrige rapporteringer av eksternfinansierte prosjekter. Investeringsanalyser, lønnsomhetsanalyser og evalueringer vil også ha økt oppmerksomhet.

Økonomiavdelingen styrkes også ved ansettelse av ny økonomisjef. I tillegg til dette har høyskolen en regnskapssjef og et godt team i avdelingen som sørger for kvalitetssikret og korrekt regnskapsført input til høyskolens regnskaper.

Driftsbudsjetter, investeringsbudsjetter og prosjektmidler følges opp løpende og rapporteres månedlig gjennom hele året til høyskoleledelsen og dens avdelingsledere. Vi har gode rutiner for dette arbeidet og avvik behandles fortløpende. Evt. korrektive tiltak iverksettes dersom dette kreves. Fast punkt på alle styremøter er økonomisk status.

5.5 Samfunnssikkerhet og beredskap

Høgskolen Kristiania har utarbeidet en beredskapsplan med policy, organisering og handlings-/tiltakskort. Det ble foretatt risiko- og sårbarhetsvurderinger (ROS-vurderinger) som grunnlag for utarbeidelse av planen, som sist ble revidert i juni 2017. Det er ikke foretatt ROS-analyser i 2016 eller 2017. Høgskolen Kristiania overtok Westerdals Oslo ACT i mars 2017. Det vil som følge av dette bli gjennomført risikoanalyser og revisjon av planverk og organisering for den sammenslåtte høyskolen i løpet av 2018.

Høyskolen har deltatt på beredskapseminarer i 2017. Det er iverksatt forebyggende tiltak for å redusere sannsynligheten for, og konsekvensene av, at en eventuell uønsket situasjon oppstår. Disse tiltakene er innarbeidet i høyskolens beredskapsplaner. Det gjennomføres jevnlig brannøvelser i alle bygg, noe som også ble gjort i 2017. Brannøvelsene evalueres rutinemessig.

Styringssystem for informasjonssikkerhet

Formålet med systemet for Høyskolen Kristiania er å ha styring og kontroll på informasjonssikkerheten. Herunder menes det tilstrekkelig styring og kontroll på sikring av konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet på informasjon. Dette gjelder både internt i høyskolen, i kommunikasjon med andre, og ved bruk av tredjeparts tjenester i kommunikasjon og annen databehandling.

Høyskolen Kristiania gjennomfører årlig en ekstern IT-revisjon. Denne belyser IT-sikkerhets-situasjonen ved høyskolen, og peker på eventuelle tiltak for å forbedre informasjonssikkerheten.

Høyskolen Kristiania ønsker å styrke informasjonssikkerhetsarbeidet på bakgrunn av økte krav til behandling av personopplysninger, og et stadig mer komplekst trusselbilde. Styrkingen gjennomføres med rekruttering innen området, kompetanseøkning og økt intern oppmerksomhet.

Ledelsessystem for informasjonssikkerhet er etablert og inneholder dokumentasjon om:

- Informasjonssikkerhetsmål og -strategier
- Verdikartlegging
- Risiko- og sårbarhetsvurderinger
- Planer og skjemaer for bruk ved hendelseshåndtering

Det er etablert rutiner for melding og håndtering av avvik og sikkerhetsbrudd knyttet til informasjonssikkerhet. Det ble i 2017 ikke identifisert noen vesentlige avvik eller brudd på informasjonssikkerhetsrutinene.

6. Vurdering av fremtidsutsikter

6.1 Vurdering av fremtidsplaner

Høgskolen Kristiania har påbegynt et langsiktig arbeid med ambisjon om å oppnå universitetsstatus. Ett av kravene som må oppfylles for å nå ambisjonen, er å uteksaminere ph.d.-kandidater innenfor fire fagområder. Med innlemmingen av Westerdals Oslo ACT, har høgskolen tatt et stort skritt nærmere ambisjonen ved å ha styrket seg innen (1) teknologi, herunder spesielt informasjonsteknologi, og (2) kunst, design og kommunikasjon. Videre fortsetter arbeidet med å styrke fagområdene (3) helsevitenskap, og (4) merkantile fag/økonomisk-administrative fag, herunder markedsføring og ledelse. Høgskolen har til nå primært tilbudt bachelorgradsstudier, med unntak av mastergrader innen teknologi og merkantile fag. Veien videre er todelt: (1) På den ene siden skal hvert enkelt av de fire fagområdene styrkes, både gjennom vekst i antall studenter, gjennom oppbygging av nye mastergrads- og doktorgradsprogram, og gjennom økt forskning både i kvantitet og kvalitet. Høgskolen har fortsatt et stort, uforløst potensiale i eksternt finansiert forskning, siden det publiseres mye på høyt nivå, uten at det har utløst store forskningsmidler. Vi ser imidlertid at det synes å løse, med nylige positive utfall innen fagområdene helsevitenskap og teknologi. (2) Ved siden av at det enkelte fagområdet skal styrkes, må høgskolen i størst mulig grad benytte potensialet som ligger i tverrfaglighet. Noen av våre store samfunnsutfordringer kan nettopp løses i spennet mellom våre fire fagområder. Eksempler kan være nye forretningsmodeller under den digitale revolusjonen, innovasjoner i skjæringspunktet mellom teknologi og helse, og så videre. Høgskolen må derfor både lykkes i å bygge seg opp innen hvert av de fire fagområdene, og samtidig unngå at forskningen og studieprogrammene begrenses til hver sin silo. Høgskolen må derfor i fremtiden jobbe kontinuerlig for å fremme tverrfaglighet.

Med en sektor i endring, og at høgskolene har tatt konsekvensen av Meld. St. 18 (2014-2015) *Strukturreformen – Konsentrasjon for kvalitet*, ser vi en konsentrasjon av høgskoler med universitetsambisjoner i det offentlige. Sist ut var Oslomet – storbyuniversitetet som lykkes i sine ambisjoner etter sammenslåinger og målrettet arbeid med universitetsambisjonen. Høgskolen Kristiania har bidratt med konsentrasjon i den private delen av sektoren gjennom oppkjøp og innlemming av Westerdals Oslo ACT. Som ideell stiftelse er det høgskolens intensjon å være et profesjonelt og godt alternativ som utfyller det offentlige tilbudet, og således bidra positivt til samfunnet. Som nest største private aktør i sektoren, målt i både studenttall og omsetning, ønsker vi også å ta en aktiv rolle i å bidra til at privat del av sektoren svarer på strukturreformen.

Som ideell stiftelse med det formål å gi flest mulig anledning til utdanning, er det av stor betydning for høgskolen å kontinuerlig tilpasse seg samfunnets behov for kompetanse. Ifølge Meld. St. 29 (2016-2017) - *Perspektivmeldingen* vil mer og bedre bruk av teknologi være avgjørende for økt produktivitet i næringslivet. Perspektivmeldingen peker videre på behovet for økt deltagelse i arbeidslivet grunnet høy grad av uførhet og sykefravær i Norge. Et tredje område perspektivmeldingen trekker frem, er behovet for bedre ledelse og bedre organisering, blant annet for å oppnå mer effektiv tjenesteproduksjon i offentlig sektor. Høgskolen tar perspektivmeldingen til følge, og har utviklet nye studietilbud relatert til digital økonomi, helse, ledelse, innovasjon og tjenester. Med høgskolens forskning og studieprogram innen teknologi, helse, kreativ næring og økonomisk-administrative fag, svarer vi i dag svært godt på perspektivmeldingen. Dette vil vi fortsette å gjøre gjennom eksisterende og nye studieprogram, som til enhver tid skal være blant landets mest oppdaterte og relevante.

Fremover vil vi i enda større grad utvikle tverrfaglige programmer som adresserer morgendagens behov innen våre fagområder.

Oppbyggingen av våre fire fagområder vil skje på flere nivåer:

(1) *En optimal studieportefølje.* Med begrenset statstilskudd og stor bevissthet rundt samfunnsoppdraget, må høyskolen sikre en bærekraftig portefølje gjennom studietilbud som til enhver tid er relevante, attraktive og oppdaterte, og som har høy gjennomføringsgrad. Vi må tillate at enkelte studieprogrammer er kostnadskreven, med få studenter, så lenge studieprogrammet spiller en viktig strategisk rolle for høyskolen og for samfunnsoppdraget. Høyskolen må primært ha solide studieprogram av høy kvalitet som er godt og effektivt drevet, og som muliggjør robuste fagmiljøer og nye satsinger. Både opprettelse av mastergradprogrammer og ph.d.-program er svært ressurskrevende, og det betinger et bevisst forhold til bachelorporteføljens sammensetning. Høyskolen vil derfor fremover både jobbe aktivt med opprettelse av nye studietilbud som svarer på samfunnets behov, og utfasing og oppdatering av studieprogram som ikke tilfredsstiller våre krav.

(2) *Eksternt finansiert forskning.* Forskning innen våre fagområder kan bidra til å svare på samfunnets behov. Omfanget av eksternt finansiert forskning er en indikator på relevans. I tillegg muliggjør eksterne midler ph.d.-stipendiater, forskerstillinger og store forskningsprosjekter. Dette er en forutsetning for egne doktorgradsprogrammer, og derfor noe høyskolen må lykkes bedre med for å nå universitetsambisjonen. En profesjonell forskningsadministrasjon og økt kvalitet på søknader vil være en del av den fremtidige satsingen.

(3) *Konsentrasjon for kvalitet.* Innlemmingen av Westerdals Oslo ACT har både styrket Westerdals og Høyskolen Kristiania betraktelig. Fagmiljøene er større, og det er flere åpenbare synergier. Det er naturlig at Høyskolen Kristiania også fremover tar en ledende rolle i arbeidet med at vi over tid får færre, større, mer robuste og profesjonelle aktører også i privat del av sektoren.

6.2 Budsjett 2018

Kjøpet av Westerdals Oslo ACT har medført store strukturelle endringer både i Westerdals og Høyskolen Kristiania. Høyskolene vil bli fullt integrert høsten 2018, og den nye organisasjonen er allerede implementert. Budsjettet for Høyskolen Kristiania omhandler de to institusjonene som en enhet for 2018. Videre besluttet Høyskolen Kristiania våren 2017 å avvikle sin virksomhet i Trondheim fra høsten 2019. Dette påvirker både inntekter og kostnader i budsjettene i årene fremover.

Høyskolen Kristiania vil starte opp flere nye studier i 2018, og disse bidra til å øke inntektene for året. Totalomsetningen er budsjettet til 775 millioner kroner. Nye studier fra høsten 2018 er planlagt som følger:

- Bachelor i økonomi og digitalisering
- Bachelor i digital markedsføring
- Bachelor i akupunktur; deltid
- Bachelor i tjenstedesign
- Fagskoleutdanning i spillutvikling
- Fagskoleutdanning i digital innholdsproduksjon.

Synergieffektene som tas ut som følge av sammenslåingen med Westerdals Oslo ACT gir høyskolen ytterligere rom for satsinger i årene fremover. Kostnadene for 2018 er budsjettet med 765 millioner kroner og her ligger det betydelige midler til satsing.

Det er budsjettet med videre utvikling av fagmiljøet gjennom opprykk og nye stillinger, og høyskolen fortsetter dermed å styrke fagstaben for å kunne levere fortsatt god kvalitet til studentenes utdanninger.

Høyskolen er i prosess med å ansette en seniorrådgiver i forskningsadministrasjonen for blant annet å styrke høyskolens innhenting av eksternfinansiering. Vi så en utvikling på dette feltet i 2017, og for 2018 har vi allerede fått tildelt store midler fra flere ulike finansieringskilder.

Digitaliseringsstrategien har vært et prioritert område de siste årene, og den vil også være det i fremtiden. Den skal være med på å fornye, forenkle og forbedre virksomheten. Samtidig skal strategien være med på å tilby nye og bedre tjenester som er bruksvennlige, effektive og pålitelige for ansatte og studenter. Digitalisering skal legge til rette for økt verdiskaping og innovasjon, samt bidra til å øke høyskolens produktivitet. I 2018 kommer høyskolens digitaliseringsstrategi til syne ved at vi har satt av midler til nyansettelser, samt prosjektmidler til streaming og ny læringsplattform.

Høyskolen har videre satt av midler til pedagogisk satsing. Det er utviklet en nettavis, og vi har forskjellige aktiviteter som skal styrke den pedagogiske kvaliteten i høyskolen. Som følge av ny organisering, er det også satt av midler til en ny campusplan, dette for at høyskolen skal kunne utnytte sine eksisterende lokaler på en optimal måte. Vi har en pott til strategiske satsinger som vil være knyttet til høyskolens handlingsplan, og det bevilges midler til videreutvikling av høyskolens studentmiljø.

7. Årsregnskap

I dette kapitlet presenteres foreløpig årsregnskap med ledelseskommentarar. Dette er samme informasjon som ble rapportert til DBH innen fristen 15. februar 2018. Det foreløpige årsregnskapet for Høyskolen Kristiania kan i sin helhet lastes ned på følgende lenke fra DBH:

[Høyskolen Kristiania: foreløpig årsregnskap 2017](#)

Ledelseskommentarar til årsregnskapet for 2017

7.1. 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.

I løpet av 2017 har Høyskolen Kristiania kjøpt Westerdals Oslo ACT. Styret besluttet samtidig at avdelingen i Trondheim skal legges ned fra høsten 2019. Høyskolen Kristiania og Westerdals Oslo ACT er egne juridiske enheter i 2017 og rapporterer separate årsregnskap.

Høyskolen har i dag avdelinger både i Oslo, Bergen og Trondheim, og har 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 etter- og videreutdanning (EVU)

I tillegg til dette ligger det en rekke stabsfunksjoner som understøtter den faglige styringslinjen. Alle disse stabsfunksjonene arbeider for samtlige institutter/avdelinger nevnt over, da disse ikke har egne støttefunksjoner. Avdelingene med stabsfunksjoner er som følger:

- Studieadministrasjon
- Karrieresenter (TRACK)
- Bibliotek og læringssenter
- HR
- Økonomi
- Drift
- IT og læringsteknologi
- Markeds- og kommunikasjonsavdeling
- Administrasjon og rektorat

7.2. 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 har lagt en langsiktig strategi frem mot 2030. Vi tror at pedagogisk kultur, formidlingsevne, praksisnærhet, studentnærhet, fleksibilitet og endringsvilje er det beste for studentenes læring, og dermed også for høyskolen. Vi er opptatt av å leve etter denne filosofien i undervisning, forskning, formidling og utviklingsarbeid. Våre strategiske hovedretninger skal drive oss frem mot visjonen om å bli et arbeidslivsuniversitet.

7.3. Bekreftelse på god regnskapsskikk

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.

7.4. Bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde

Statsstøtten for 2017 ble tildelt med informasjon fra departementet om at stiftelsen kan benytte statsstøtten tildelt over kapittel 260 post 70 for hele virksomheten som er akkreditert for høyere utdanning, jfm. Prop. 1 S (2016-2017).

Det presenterte regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde av høyskolens økonomiske stilling pr. 31. desember 2017. Fra og med regnskapsåret 2017 rapporterer Høyskolen Kristiania regnskapet for hele stiftelsen under ett, mens det tidligere ble utarbeidet eget segmentregnskap for statsstøttede studier i Høyskolen Kristiania.

Kunnskapsdepartementet (KD) gjennomførte høsten 2016 tilsyn i Høyskolen Kristiania og i flere andre virksomheter i sektoren. Vi redegjorde blant annet grundig for det regnskapsmessige skillet mellom våre statsstøttede studier og øvrig virksomhet. Dette ble rapportert inn til KD i november samme år. I desember 2016 fikk vi brev med informasjon om at KD avsluttet tilsynet og tok vår informasjon til etterretning.

7.5. Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter mot tidligere årsregnskap

RESULTATPOSTER

Driftsinntekter

Undervisningsinntektene for Høyskolen Kristiania økte med 1,6 prosent fra 2016 til 2017 (fra 414,7 mill. til 421,5 mill.). De økte inntektene skyldes i hovedsak høyt studentopptak de siste årene, samt at studiemodellen gradvis fylles opp på nye studier som er etablert. Veksten er lavere enn i tidligere år og påvirkes av beslutningen om ikke å ta opp studenter på bachelorstudiene i Trondheim høsten 2017. Inntekten i Trondheim er redusert med 3 mill. kroner i forhold til 2016.

Statstilskuddet økte med 14,9 mill. kroner fra 64,8 mill. i 2016 til 79,7 mill. i 2017. SAKS-midler tilknyttet vår sammenslåing med Westerdals utgjorde 4,2 mill. av dette. Vi fikk ytterligere tildelt 2,1 mill. og 0,55 mill. til hhv. oppbygning av et designlaboratorium og til prosjektet *Min drømmeeksamen* støttet av Norgesuniversitetet (NUV). Dette er inntektsført med hhv. 0,3 mill. og 0,4 mill. i 2017.

Videre ble midler fra Fysiofondet og Horten kommune i tilknytning til prosjektet *Helsefremmende oppvekst* (HOPP) bokført med totalt 0,6 mill.

Endringen i ordinært rammetilskudd var på 10 mill. Dette knyttes til økt produksjon av studiepoeng på bakgrunn av veksten i studenttallet de siste årene. Offentlige tilskudd målt som andel av totale driftsinntekter økte fra 13,5 prosent til 15,8 prosent i 2017.

De totale inntektene for høyskolen har økt fra 481,2 mill. til 505,8 mill.; en økning på rundt 5,1 prosent.

Driftskostnader

Personalkostnadene økte med 4,5 prosent fra 2016 (256,2 mill.) til 2017 (267,8 mill.). Av notene ser man at lønninger økte med 12,2 mill. (6,5 prosent) mot i fjor, mens refusjoner økte med 1,7 mill. Andre ytelser er redusert med cirka 1 mill. Økningen i lønnskostnader skyldes i hovedsak ambisjonen om vekst i studentantall, noe som gjør at vår fagstab vokser for å dekke studentenes behov, og for å kunne levere samme gode kvalitet i utdanningen.

Andre driftskostnader økte med 7,9 prosent fra 2016 (189,2 mill.) til 2017 (204,2 mill.). Denne økningen inneholder engangskostnader i forbindelse med avsetninger av lokalkostnader i Trondheim på 13,7 mill. Korrigert for disse avsetningene er økningen kun på 0,7 prosent.

Husleie og andre kostnader til drift av eiendom og lokaler øker med over 21 mill. Avsetningen i Trondheim påvirker i vesentlig grad denne summen. For øvrig er det veksten i antall studenter som påvirker våre lokalkostnader. Både i Oslo og Bergen har behovet for lokaler og annen infrastruktur økt de siste årene og kostnadseffektene ser man nå gjennom regnskapet.

Posten konsulentttjenester økte med 4,2 mill. fra 2016 (10,8 mill.) til 2017 (15,0 mill.). Kostnader til forberedelser og gjennomføring av transaksjonen i forbindelse med oppkjøpet av Westerdals Oslo ACT er hovedforklaringen til dette.

Når det gjelder markedsføringskostnadene er de redusert fra 42,6 mill. 2016 til 36,6 mill. i 2017, en nedgang på 6,0 mill. kroner. I 2016 hadde vi store kostnader som følge av navneendringen til Høyskolen Kristiania. Dette var engangskostnader og forklarer denne reduksjonen.

Videre er øvrige driftskostnader ned 3,9 mill. sammenlignet med 2016. Dette kan hovedsakelig forklares med vesentlig lavere tapsføringer. Øvrige driftskostnader endte på 17,8 mill. kroner i 2017.

Driftsresultatet

Driftsresultatet for 2017 endte på 11,5 mill. mot 8,0 mill. i fjor. Det gir en resultatgrad på 2,3 prosent i år mot 1,7 prosent i fjor.

BALANSEPOSTER

Eiendeler

Varige driftsmidler er redusert fra 71,7 mill. i 2016 til 62,5 mill. i 2017, tilgangen av nye driftsmidler har vært lavere enn avskrivningen på driftsmidlene i perioden, ref. note 8.

Finansielle anleggsmidler har økt fra 129,6 mill. i 2016 til 214,6 mill. i 2017. Investeringen i Westerdals Oslo ACT utgjør 85 mill. og dette er endringen.

Fordringer økte fra 47,3 mill. til 74,2 mill. i 2017, en endring på 26,9 mill. Endringen skyldes i hovedsak ett internt lån til vårt eiendomsselskap. Midlene er bruk til byggingen av glasstak i Kirkegaten 24-26, noe som har gitt økt læringsareale til våre studenter.

Investeringer og bankinnskudd mv. er redusert med hhv. 47,2 mill. og 21,7 mill. i perioden.

Gjeld og egenkapital

Annen egenkapital er tilført resultatet for 2017. Posten økte fra 247,7 mill. til 266,7 mill. (7,7 prosent).

Av øvrige vesentlige endringer har annen kortsiktig gjeld økt med 12,2 mill. fra 68,8 mill. til 81,0 mill. Dette kan primært tilskrives avsetninger for avviklingen i Trondheim.

7.6. Vesentlige avvik mellom resultatbudsjett og resultatregnskap

Driftsinntekter

Budsjettet for 2017 var på 501,6 mill. kroner og regnskapet endte på 505,8 mill., altså 4,2 mill. over budsjett. Av dette utgjorde ubudsjetterte tilskudd og overføringer 5,5 mill. Dersom vi ser på detaljene i driftsinntektene, er både offentlige tilskudd, inntekt fra tilskudd og overføringer, samt andre driftsinntekter høyere enn budsjettert, hhv. 6,7 mill., 0,6 mill. og 3,4 mill.

Offentlige tilskudd skyldes at Nettstudier har fått flere offentlig støttede studieplasser, samt at ikke-budsjetterte SAKS-midler og midler til designlaboratorium er tilført virksomheten i perioden.

Endringen i andre inntekter skyldes fakturerte interntjenester som følge av oppkjøpet av Westerdals. Høyskolen Kristiania tok blant annet over økonomifunksjonen som Westerdals hadde outsourcet.

Fakturerte semesteravgifter for 2017 endte 6,5 mill. lavere enn budsjett. Årsaken til dette er lavere studentopptak høsten 2017, samt at beslutningen om nedleggelse av Trondheim medførte at man stoppet opptaket av bachelorstudenter i Trondheim høsten 2017.

Driftskostnader

Personalkostnadene hadde et underforbruk på 8,8 mill. målt mot budsjett i 2017, og endte på 267,8 mill. Det var budsjettert 276,6 mill. Årsaken til underforbruket er en kombinasjon av sene ansettelser, og at noen av de som har sluttet ikke er erstattet med andre. Sammenslåingen med Westerdals har også påvirket kostnadene med tanke på å koordinere de to virksomhetene.

Andre driftskostnader endte med et overforbruk på 15,3 mill. Det var budsjettert 188,9 mill. Dette er et negativt avvik på rundt 8,1 prosent. Beslutningen om nedleggelse i Trondheim er utslagsgivende. Det ble avsatt 13,7 mill. i lokalkostnader i Trondheim. Tar man hensyn til dette, var overforbruket på marginale 1,6 mill., eller 0,9 prosent.

I vårt internregnskap fordeler dette seg med noe overforbruk i postene konsulenter/jurister, eksamenskostnader og markedsføringskostnader, og noe underforbruk i postene undervisningskostnader, gjennomføringskostnader, produktutvikling, avskrivninger og tap på krav.

Driftsresultat

Driftsresultatet for Høyskolen Kristiania endte på 11,5 mill. kroner i 2017, noe som er 3,5 mill. bedre enn budsjettet.

7.7. Gjennomførte investeringer i regnskapsperioden og planlagte investeringer

Våren 2017 fikk høyskolen ytterligere 400 kvm. læringsarealer i Kirkegaten 24-26, hvor utleier ferdigstilte glasstak over gårdsrommet som ligger midt i bygget. Høyskolens område for mastergradsstudenter er endret og utvidet i løpet av 2017 for å bedre fasilitetene og arealene for dem. Videre er arbeidet med å bygge opp et designlaboratorium i *Fagskolens hus* godt i gang.

7.8. Vurdering av høyskolens drift i regnskapsperioden

Inntektene i Høyskolen Kristiania har hatt en positiv utvikling i perioden fra 2015 til 2017. Dette gjelder innenfor alle de tre kategoriene *undervisningsinntekter*, *statstilskudd* og *andre inntekter*. Vi har hatt en viss utflating i undervisningsinntektene i 2017, og høyskolen starter opp nye studietilbud som kan kompensere for denne utviklingen.

Høyskolens ambisjon er å fortsette utviklingen av relevante utdanninger og utvikle ny kunnskap innenfor fagområdene som tilbys hos oss i dag. Utdanningene skal svare på arbeidslivets behov, og kunnskapsutviklingen skal gjøre fagmiljøet ledende i Norge.

Undervisningsinntektene knytter seg til studentenes egenbetaling. Nye studietilbud både i Oslo og Bergen har kommet til, og høyskolen har en gradvis innfasing av studenter i de nye studietilbudene. Ved å fylle studiemodellen både på bachelor- og mastergradsnivå har inntektene økt, og det har vært nedlagt mye arbeid for å hindre at studenter slutter før utdanningen er gjennomført. Ved å ha høy gjennomføringsgrad samtidig som det tilbys nye studier, har høyskolen oppnådd ønsket inntektsvekst; noe som gir oss rom for økt faglighet og flere studietilbud. Økt studieproduksjon har også økt statstilskuddet 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 faglig ansatte og lokalkostnader. Disse postene har de siste årene økt vesentlig, da økte ressurser har muliggjort større satsing innenfor disse områdene.

For å sikre økt studiekvalitet, er fagstaben 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 nytt læringssenter bygget opp i løpet av 2016, og ytterligere læringsarealer er

ferdigstilt i 2017. 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 stor oppmerksomhet på læringsteknologi. I strategien for perioden fra 2014 til 2018 er dette et satsingsområde, og det vil bli brukt store midler på dette i fremtiden.

7.9. 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. Overskuddet tilføres høyskolens egenkapital. Denne egenkapitalen gir den nødvendige tryggheten for at et jevnt nivå på våre leveranser til studentene kan sikres i fremtiden.

7.10. Opplysning om hvem som er høyskolens revisor

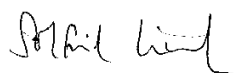
Høyskolen Kristiania har engasjert KPMG som revisor.

7.11. Øvrige opplysninger

Høyskolen Kristiania kjøpte Westerdals Oslo ACT våren 2017. Kjøpet har medført store strukturelle endringer både i Westerdals og Høyskolen Kristiania. Det vil bli full integrering av de to institusjonene frem mot semesterstart høsten 2018, men en rekke fellesfunksjoner er allerede sammenslått. Dette gjelder i første omgang salg- og markedsavdelingen, HR-avdelingen, samt økonomiavdelingen. Flere andre funksjoner vil samles utover høsten i år. Det er påløpt betydelige kostnader til dette integrasjonsarbeidet, og det er derfor bevilget SAKS-midler fra Kunnskapsdepartementet for å støtte dette arbeidet. Midlene er bokført i regnskapet pr. 31.12.17.

Både Westerdals Oslo ACT og Høyskolen Kristiania opplever positiv respons og god støtte fra myndighetene til å fullføre sammenslåingen av de to høyskolene. Uten dette hadde integrasjonsarbeidet blitt betydelig mer krevende, og vi ønsker derfor å benytte anledningen til å takke for den støtten vi har fått.

Oslo, 15. februar 2018



Solfrid Lind
Administrerende direktør
Høyskolen Kristiania

VEDLEGG 1

RAPPORTERING PÅ TILDELTE SAKS-MIDLER I FORBINDELSE MED
SAMMENSLÅINGSPROSESSEN MELLOM
HØYSKOLEN KRISTIANIA
OG
WESTERDALS HØYSKOLE –
OSLO SCHOOL OF ARTS, COMMUNICATION AND TECHNOLOGY (ACT)
2017-18



Innhold

0. Innledning.....	2
1. Søknad og tildeling	2
2. Bakgrunn	2
3. Rapportering på bruk av tildelte midler og måloppnåelse	3
3.1 Fase 1: Kjøp av WOACT for sammenslåing.....	3
3.1.1 Intensjonsavtale og due diligence-prosess.....	3
3.1.2 Kommunikasjon	4
3.2 Fase 2: Forberedelser for sammenslåing og implementering.....	4
3.2.1 Ekstern bistand	4
3.2.2 Intern gjennomføring – integrasjonskontoret.....	4
3.2.3 Delprosjekter for fase 2	5
<i>Punkt 1 Ny organisasjonsstruktur</i>	<i>5</i>
<i>Punkt 2 HR-relatert arbeid.....</i>	<i>5</i>
<i>Punkt 3 Fagmiljø og studier</i>	<i>6</i>
<i>Punkt 4 Bibliotekstjenester</i>	<i>6</i>
<i>Punkt 5 Studieadministrasjon.....</i>	<i>6</i>
<i>Punkt 6 Marked og kommunikasjon</i>	<i>8</i>
<i>Punkt 7 IT og drift</i>	<i>9</i>
<i>Punkt 8 Økonomi</i>	<i>10</i>
<i>Punkt 9 Studentinvolvering og studentdemokratiet</i>	<i>11</i>
4. Rapportering på tildelte SAKS-midler – oppsummert.....	11
5. Fusjonen oppsummert - så langt.....	12

0. Innledning

Høyskolen Kristiania viser til *Supplerende tilskuddsbrev – statsbudsjettet 2017 kap. 260 post 70 – midler til sammenslåing*, datert 4. juli 2017, og *statsbudsjettet for kap. 260 post 70 – Tilskuddsbrev for private høyskoler*, datert 21. desember 2017, med vedlegget *Rapporteringskrav for 2018 for private høyskoler*, av samme dato, og rapporterer herved på tildelte SAKS-midler for 2017.

1. Søknad og tildeling

Høyskolen Kristiania søkte om støtte til en pågående sammenslåing mellom Høyskolen Kristiania (HK) og Westerdals Oslo School of Arts, Communication and Technology (WOACT).

Høyskolen Kristiania delte sammenslåingen inn i tre faser:

- 1) Kjøp av WOACT for sammenslåing
- 2) Forberedelser for sammenslåing
- 3) Implementering av sammenslåing

og søkte om SAKS-midler for fase 1 og fase 2 i 2017.

Det ble til sammen søkt om 11,9 millioner kroner i SAKS-midler for gjennomføringen av fase 1 og fase 2. Høyskolen fikk i brev av 4. juli 2017, *Supplerende tilskuddsbrev – statsbudsjettet 2017 – kap. 260, post 70 – midler til sammenslåing*, innvilget 4.2 millioner kroner.

2. Bakgrunn

Høyskolen Kristiania har en langsiktig ambisjon om å bli et universitet. For å styrke høyskolens fagområder ble det besluttet å kjøpe Westerdals Oslo ACT. Høyskolen skal skape et robust fagmiljø med spisser innenfor fire fagområder:

- Kreativitet/kommunikasjon/kunst
- Markedsføring og ledelse
- Teknologi
- Helse

Den nye høyskolen skal organiseres slik at strategien mot 2030 om å bli et arbeidslivsuniversitet nås.

Desember 2016 signerte Høyskolen Kristiania og Anthon B. Nilsen Utdanning en intensjonsavtale om kjøp av Westerdals Oslo ACT. Etter en grundig selskapsgjennomgang og forhandlinger, slutførte partene forhandlingene mars 2017, og Høyskolen Kristiania kjøpte alle aksjene i Westerdals Oslo ACT, i henhold til intensjonsavtalen som ble inngått september 2016.

Oppkjøpet var i tråd med høyskolens formål om å tilby utdanning og personlig utvikling, til det beste for samfunnet og den enkelte. Aksjene ble kjøpt for 85 millioner kroner. I tillegg overtok Høyskolen Kristiania ansvaret for krav i de tvistesakene som Westerdals Oslo ACT var en del av på kjøpstidspunktet. Oppkjøpet ble gjort gjennom opptak av lån med sikkerhet i stiftelsens eiendom, og ved bruk av stiftelsens midler.

I mai 2017 ble det opprettet et internt integrasjonskontor som fikk i mandat å etablere en prosjektorganisasjon som skulle realisere fusjonen av de to høyskolene. Prosjektet identifiserte flere fokusområder, og under hvert av disse områdene ble det definert en rekke delprosjekter med respektive prosjektledere. Integrasjonskontoret har gjennom hele 2017 styrt hovedprosjektet og koordinert sammenslåingen av de to høyskolene.

I 2017 har prosjektet foreslått ny organisering, som ble implementert samme år. Prosjektet har fullført integreringen av den administrative delen av høyskolen, og alle ansatte i administrasjonen har fått nye kontrakter, og de er overført til Høyskolen Kristiania. Fordi integrasjonen av FS-databasene ikke vil skje før i oktober 2018, vil deler av de faglig ansatte forbli ansatt i Westerdals Oslo ACT frem til august 2018.

Fusjonsprosjektet videreføres i 2018. Målet er én fullt integrert høyskole fra 1. august 2018. Den nye høyskolen skal ha felles fagstab, administrasjon, kvalitetssikringssystem og administrative systemer.

Ambisjonen er å utvikle en utdanningsinstitusjon i toppsjiktet innen den nye høyskolens fagområder, hvor forskning, utvikling, utdanning og formidling skal virke sammen på sitt beste. Vi ønsker å utvikle Norges mest spennende, innovative og praksisnære høyskole. Sammen kan vi videreutvikle kvaliteten innenfor forskning og undervisning, og løse samfunnsoppdraget vårt enda bedre enn vi ville klart hver for oss.

3. Rapportering på bruk av tildelte midler og måloppnåelse

Høyskolen Kristiania delte, som nevnt over, sammenslåingen inn i tre faser; 1) Kjøp, 2) Forberede sammenslåing og 3) Implementere sammenslåing.

Fase 1 er gjennomført, og gjennom prosessen har vi i fase 2 jobbet godt og effektivt. Høyskolen har derfor allerede i fase 2 implementert en rekke av aktivitetene og tiltakene på veien mot full fusjonering 1. august 2018.

3.1 Fase 1: Kjøp av WOACT for sammenslåing

3.1.1 Intensjonsavtale og due diligence-prosess

Høyskolen Kristiania brukte mye egentid og ressurser på å gjennomgå og forstå driften knyttet til Westerdals Oslo ACT. Høyskolen iverksatte en due diligence-prosess (DD-prosess) som var tredelt; med en juridisk-, en finansiell- og en driftsdel. I dette arbeidet var det nødvendig å tilknytte seg både juridisk, finansiell og kommersiell kompetanse for å kunne gjennomføre arbeidet på en trygg og profesjonell måte, og for å sikre riktige betingelser og å minimere risiko i prosjektet.

- Høyskolen søkte for 2017 om 1 million kroner i forbindelse med inngåelse av intensjonsavtalen og gjennomføring av due diligence-prosessen (juridisk, finansiell og høyskoledrift).
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 6.231.022 kroner i 2017.
- Av disse er null kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Høyskolen har gjennomført en tredelt due diligence-prosess i samarbeid med tre eksterne partnere. Denne prosessen var helt avgjørende for kjøpet av Westerdals Oslo ACT.

3.1.2 Kommunikasjon

Høyskolen Kristiania laget et kommunikasjonsløp i samarbeid med kommunikasjonsbyrået Geelmuyden-Kiese som skulle sikre god informasjon rundt arbeidet, slik at både interne (studenter og ansatte ved både HK og WOACT) og eksterne parter fikk riktig og god informasjon om fusjonsprosessen.

- Høyskolen søkte for 2017 om 3 millioner kroner i forbindelse med kommunikasjon.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 311.300 kroner i 2017.
- Av disse er null kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Høyskolen har hatt en åpen og transparent dialog med studentene gjennom hele prosessen. Administrasjonen har hatt kontinuerlig dialog med studentdemokratiet, og det er laget en åpen nettside <http://westerdals.kristiania.no/> hvor informasjon om fusjonsprosessen fortløpende blir lagt ut.

3.2 Fase 2: Forberedelser for sammenslåing og implementering

3.2.1 Ekstern bistand

I forbindelse med virksomhetsgjennomgangen utarbeidet høyskolen, med ekstern bistand, en plan for sammenslåingen av HK og WOACT. Det var viktig å jobbe med integrasjonsplanen parallelt med DD-prosessen for å komme raskt i gang med sammenslåingen så snart den ble et faktum.

- Høyskolen søkte for 2017 om 1,5 millioner kroner i forbindelse med dette planverket.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 828.954 kroner i 2017.
- Av disse er 828.954 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Gjennom arbeidet med integrasjonsplanen ble det definert flere mulige synergiuttak. Disse ble lagt til grunn i planen. Planen forutsatte som nevnt tidligere, etablering av et integrasjonsskontor som skulle koordinere fusjonsarbeidet, blant annet styre tidslinjer og følge opp prosjektledere for de ulike delprosjektene i fusjonsprosessen.

3.2.2 Intern gjennomføring – integrasjonsskontoret

For å gjennomføre fase 2 og fase 3 opprettet høyskolen en intern prosjektorganisasjon, et *integrasjonsskontor*, som skulle iverksette planverket og koordinere fusjonen av de to høyskolene.

- Kostnader relatert til integrasjonsskontoret er først og fremst knyttet til frikjøp av ansatte som skal jobbe i prosjektorganisasjonen. Det er berammet til tre årsverk.
- Høyskolen søkte for 2017 om 2 millioner kroner i forbindelse med dette frikjøpet.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 1.359.181 kroner i 2017.
- I summen ligger frikjøp av fem ansatte, i perioden 1. april – 31. desember, én ansatt 80 prosent frikjøp, én ansatt 70 prosent frikjøp, tre ansatte med totalt 60 prosent frikjøp.
- Av disse er 1.359.181 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Høyskolen la opp til en involverende prosess der ansatte fra begge høyskoler skulle delta, dette for å sikre at fusjonen ble godt forankret i begge organisasjoner. Fusjonen (hovedprosjektet) har blitt delt inn i fokusområder med tilhørende delprosjekter, med definerte mandater og tidslinjer. Integrasjonsskontoret har i 2017 koordinert de ulike delprosjektene i fase 2. De har fulgt opp tidslinjer

og milepæler bistått med maler og rapporteringsverktøy, bidratt til god kommunikasjon rundt integrasjonsprosessen, samt rapportert til styringsgruppen for fusjonen.

3.2.3 Delprosjekter for fase 2

Fase 2 består av en rekke definerte delprosjekter:

- 1) Ny organisasjonsstruktur
- 2) HR-relatert arbeid
- 3) Fagmiljø og studier
- 4) Bibliotekstjenester
- 5) Studieadministrasjon
- 6) Marked og kommunikasjon
- 7) IT og drift
- 8) Økonomi
- 9) Studentinvolvering og studentdemokrati

Vi vil i det følgende gå nærmere inn på de ni punktene, og i hvert punkt redegjøre for måloppnåelsen.

Punkt 1 Ny organisasjonsstruktur

De to høyskolene hadde ulik organisering på flere områder, og det var derfor behov for å etablere en ny organisasjonsstruktur for en sammenslått høyskole. Dette delprosjektet hadde som formål å etablere en ny ledergruppe, og beslutte ny organisasjonsstruktur med plassering av fagmiljøer, portefølje og administrative funksjoner.

- Resultatet relatert til dette arbeidet har vært gjennom egeninnsats og støtte fra integrasjonkontoret.

Måloppnåelse

I 2017 har prosjektet foreslått og implementert ny organisering. Prosjektet har fullført integreringen av den administrative delen av høyskolen, og alle administrative ansatte har fått nye kontrakter og er overført til Høyskolen Kristiania. De faglige ansatte vil forbli ansatt i hver sin høyskole frem til august 2018.

Punkt 2 HR-relatert arbeid

Etter at ny overordnet organisering av fusjonert høyskole var på plass, startet det HR-relaterte arbeidet på detaljnivå. Arbeidet omfattet bistand i sammenslåinger av enheter og konsekvenser av disse, samt oppfølging av den enkelte medarbeider som ble berørt av endringene. I denne prosessen har høyskolen og HR-avdelingen benyttet seg av, i tillegg til egeninnsats, noe eksternt konsulentbistand.

- Høyskolen søkte for 2017 om 300.000 kroner i forbindelse med HR-relatert arbeid knyttet til fusjonen.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 778.848 kroner i 2017.
- Av disse er 300.000 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

HR-avdelingen og det HR-relaterte arbeidet har spilt en viktig rolle i fusjonsarbeidet og utviklingen av ny organisering. HR-avdelingen har hatt en viktig støttefunksjon i prosessen, og har bistått i

utarbeidelsen av nye ansettelsesavtaler og dessverre noen sluttavtaler. HR-avdelingen har med egen og ekstern ekspertise sikret at fusjonsprosessen har fulgt alle gjeldende lovverk og regler.

Punkt 3 Fagmiljø og studier

Den sammenslåtte høyskolen har fått en stor studieportefølje. Det har krevd betydelig faglig innsats å samkjøre både fagmiljø og portefølje under fire forskjellige fagområder. Det har blitt satt i gang prosjekter for gjennomgang av studiemodeller, studieplaner, emner, eksamensformer, faglige rutiner, organisering av faglige ressurser etc., for best mulig samkjøring. Tilsvarende gjelder for forsknings- og den kunstneriske utviklingsaktiviteten.

- Høyskolen søkte for 2017 om 500.000 kroner i forbindelse med utvikling og samkjøring av fagmiljøer og studier.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 187.215 kroner i 2017, primært knyttet til faglige seminarer og møtevirksomhet.
- Av disse er 187.215 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Høyskolen har integrert fagmiljøet fra de to høyskolene, gjennom å opprette syv institutter fordelt på fire fagområder, og plassert de faglige og studieporteføljen inn i de ulike instituttene.

Punkt 4 Bibliotekstjenester

Dette delprosjektet skal sikre et godt bibliotektilbud for alle studenter i den sammenslåtte høyskolen. En sammenslåing av bibliotekene ved HK og WOACT sikrer et slikt tilbud. Dette fordrer at bibliotekene driftsmessig går over til ett biblioteksystem. Uten en slik sammenslåing vil ikke studentene kunne søke i begge samlinger, verken elektronisk eller i trykte medier. Ved sammenslåing kan de bruke samme søkemotorer, studentbaser, samarbeide om boksamlinger, jobbe med felles formidling på nett, i undervisningen eller i biblioteket, og jobbe med felles lisenser.

- Høyskolen søkte for 2017 om 600.000 kroner i forbindelse med dette arbeidet.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 27.078 kroner i 2017.
- Av disse er 27.078 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.
- Når det gjelder sammenslåing av de to høyskolenes biblioteker, vil det påbeløpe seg vesentlige kostnader for 2018. Disse kostnadene vil ikke være en del av denne rapporteringen. Det vil være kostnader relatert til teknisk oppsett, migrasjon av data, opplæring og full rutinegjennomgang, samt støtte fra ulike ressurser som f.eks. systemkoordinatorer for FS, FEIDE, IT og webdesignere.

Måloppnåelse

I løpet av 2017 har bibliotekene ved de to høyskolene reforhandlet lisensavtaler for 2018, angående fagressurser og opphavsrettigheter. Disse lisensavtalene er strukturert slik at både tilganger og rettigheter vil være samlet under Høyskolen Kristiania, og de være tilgjengelige for alle studenter på alle studiesteder fra august 2018. Biblioteket startet i 2017 prosessen med å utrede behov for et felles biblioteksystem. Valg av system vil bli tatt våren 2018, og en formell sammenslåing av bibliotekene vil gjennomføres 1. august 2018.

Punkt 5 Studieadministrasjon

Dette delprosjektet gjennomgikk alle de studieadministrative elementene som må være på plass i en sammenslått høyskole.

Høyskolen så det som helt nødvendig å organisere *den studieadministrative leveransen* til våre studenter som en felles prosess, for å sikre kvalitet og effektivitet. Studentleveransene dreier seg om studentreisen fra A til Å, fra opptakskontor, via studieadministrative systemer som læringsplattform,

FS og timeplanlegging, til eksamenskontor, internasjonalt kontor, avdeling for studentoppfølging og resepsjonstjenester.

- Resultatet relatert til dette arbeidet har vært gjennom egeninnsats og støtte fra integrasjonskontoret og HR-avdelingen.

Måloppnåelse

Høsten 2017 ble det gjennomført en prosess knyttet til organisering av studieadministrative tjenester og funksjoner. Det ble besluttet å organisere studieadministrasjonen etter prinsippet om funksjonsorganisering. Alle medarbeiderne ble etter en kompetanse- og arbeidskartlegging og samtale plassert inn i ny organisering. Felles studieadministrasjon var operativ fra 1. januar 2018.

For den sammenslåtte høyskolen må *en felles forskrift og et felles kvalitetssikringssystem* være plass. Det var en målsetting om at implementering av felles forskrift gjennomføres i henhold til studieår, ikke kalenderår, altså ved studiestart.

Høyskolens kvalitetssikringssystem tok utgangspunkt i Høyskolen Kristianas organisasjonsstruktur og måtte tilpasses ny organisering. I den forbindelse kreves det en gjennomgang av alle elementene i systemet for å vurdere hvor godt de vil fungere når det gjelder å sikre den sammenslåtte høyskolens kontroll på utdanningskvaliteten.

- Høyskolen søkte for 2017 om 300.000 kroner i forbindelse med dette arbeidet.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 19.500 kroner i 2017.
- Av disse er 19.500 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Ny Forskrift for fusjonert høyskole er på plass og skal implementeres ved studiestart 2018. Høyskolen ser det som vesentlig at forskriften og kvalitetssikringssystem henger sammen, og det jobbes derfor våren 2018 med å få implementert kvalitetssikringssystemet i ny organisasjon, slik at dette er operativt når ny felles forskrift er gjeldende.

Kommunikasjon med studentene planlegges og ivaretas i den administrative enheten avdeling for studentoppfølging.

Avdelingen skal følge opp alle studenter i den sammenslåtte høyskolen, herunder alt av daglige studenthenvendelser og saksbehandling om studiehverdag, studieprogresjon og samarbeid med studentdemokratiet gjennom studentorganisasjoner og tillitsutvalg. Integrasjonsprosessen skal sørge for kontinuerlig god studentinformasjon, og det skal jobbes med utvikling av digitale flater for å ivareta dette.

- Høyskolen søkte for 2017 om 500.000 kroner i forbindelse med dette arbeidet.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 66.500 kroner i 2017.
- Av disse er 66.500 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Avdeling for studentoppfølging har i 2017 deltatt på konferanser, seminarer og på nasjonale prosjekter i sektoren om studentflyt og -frafall. Etter fusjoneringen med WOACT har det vært viktig å påse at alle ansatte i avdelingen har samme kunnskapsgrunnlag og forutsetninger for å gjennomføre denne type oppfølging og veiledning.

Seminarene/prosjektene har bidratt til at avdeling for studentoppfølging har større innsikt og kunnskap til å drive et systematisk arbeid for å sikre at flere studenter fullfører sin utdanning og oppnår sin grad, i henhold til høyskolens kvalitetskrav.

All *internkommunikasjon* og deling av dokumenter mellom ansatte ved HK legges på en felles plattform. HK er i gang med et prosjekt som har som mål å profesjonalisere og strømlinjeforme sin internkommunikasjon. Dette inkluderer også deling av dokumenter og et felles arkiv. Dette er en teknisk løsning som skal sikre effektiv tilgang til informasjon og øke deling mellom ansatte. WOACT skal integreres i den samme plattformen, slik at begge høyskolene raskt tar i bruk samme verktøy for internkommunikasjon. I tillegg til egen arbeidsinnsats kreves det teknisk bistand for å overføre dokumenter og arkiv, samt opplæring og støtte for ansatte ved WOACT.

- Høyskolen søkte for 2017 om 400.000 kroner i forbindelse med dette arbeidet.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 570.821 kroner i 2017.
- Av disse er 400.000 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.200 millioner kroner.

Måloppnåelse

Høyskolen har i 2017 utviklet en felles intranettside for alle ansatte, og en nettside med informasjon om integrasjonen <http://westerdals.kristiania.no/>. Det er også påbegynt arbeid med et felles arkiv-/dokumentsystem som videreføres i 2018.

Punkt 6 Marked og kommunikasjon

Både HK og WOACT har *markeds- og kommunikasjonsavdelinger*. Delprosjektets formål var å kartlegge begge avdelingens ansvarsområder, mål og strategier. Delprosjektet skulle kartlegge alle oppgaver som løses, og identifisere alle oppgaver som var direkte sammenfallende. Delprosjektet skulle kartlegge organisasjon, roller og sentrale avtaler mot leverandører.

- Høyskolen søkte for 2017 om 250.000 kroner i forbindelse med dette arbeidet.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 322.351 kroner i 2017.
- Av disse er null kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.200 millioner kroner.

Måloppnåelse

Delprosjektet har anbefalt og implementert ny organisasjonsstruktur basert på markedsmessige behov, og «beste praksis» fra begge avdelinger.

Sammenslåingen av HK og WOACT har krevd *kommunikasjon og markedstiltak* for å gjøre den sammenslåtte høyskolen kjent for de forskjellige målgruppene. Det har vært viktig å gjøre endringen og målet med sammenslåingen kjent for både eksisterende og potensielt nye studenter.

- Høyskolen søkte for 2017 om 200.000 kroner til produksjon av materiell og 1 million kroner til distribusjon i kjøpte kanaler.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 1.908.109 kroner i 2017 (717.484 kroner til produksjon og 1.190.625 kroner til distribusjon).
- Av disse er 200.000 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Etter at sammenslåingen ble offentlig kjent, gjennomførte høyskolen flere tiltak for å redusere Westerdalsstudentenes usikkerhet av sammenslåingen av våre to høyskoler. Det ble blant annet opprettet en Q&A om bakgrunnen for sammenslåingen, og en nettside ble opprettet: (<https://www.bransjenmener.no/>). Her blir fremtidige arbeidsgivere spurt om hva de mener om sammenslåingen av de to høyskolene. Hensikten var å få oppmerksomhet rundt sammenslåingen og å trygge studentene. Videre har høyskolen revidert merkeplattformen, hvor Westerdalsnavnet videreføres i HKs visuelle profil. De nye fagområdene viser inndelingen av studietilbudet til Høyskolen Kristiania, og ny felles nettside var operativ i desember.

Punkt 7 IT og drift

Prosjektets leveranse var å identifisere alle IT-tjenestene med reelle kostnader, anbefale fremtidig IT-leveranse og anbefale ny organisasjonsstruktur. Prosjektet skulle også skissere kostnadsgevinster ved felles IT-systemer og -avtaler, samt identifisere engangskostnader ved sammenslåing. Samordning av IKT-systemer var avgjørende for en vellykket integrering av de to høyskolene.

Fusjonering av *FS-baser (felles studentsystem)* for HK og WOAKT er nødvendig for lovpålagt rapportering og felles rutiner for studieadministrasjon.

- Høyskolen søkte for 2017 om 600.000 kroner i støtte til fusjon av FS-basene.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 435.505 kroner i 2017.
- Av disse er 435.505 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Arbeidet med fusjonering av FS-basene pågår frem mot fusjonen som gjennomføres oktober 2018. Behovskartlegging og valg av morbase er gjennomført.

Innlemmelse av WOACTs studier, studenter og fagpersoner i HKs *LMS (Learning management system)* har vært en viktig del av prosjektet.

- Høyskolen søkte for 2017 om 300.000 kroner i støtte til felles LMS.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 70.776 kroner i 2017.
- Av disse er 70.776 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Rekruttering av prosjektleder, behovskartlegging og valg av felles LMS er gjennomført. Prosjektet har mål om implementering av felles LMS 1. august 2018.

Innlemmelse av WOACTs søker- og studentmasse i HKs *system for opptak og saksbehandling* var nødvendig for å få god kildedata til BAS (Brukeradministrasjon system).

- Høyskolen søkte for 2017 om 150.000 kroner i støtte til innlemmelse.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 193.750 kroner i 2017.
- Av disse er 105.291 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Behovskartlegging og valg av prosess for opptak 2018 er gjennomført. Nye integrasjoner og tilpasninger i eksisterende systemer er utviklet i samarbeid med ekstern leverandør.

Innlemmelse av WOACTs lønnsinntakere i HKs *lønnssystem (Agresso)* vil være kritisk viktig for kildedata til BAS (for ansatte).

- Høyskolen søkte for 2017 om 150.000 kroner i støtte til innlemmelse.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 150.516 kroner i 2017.
- Av disse er 100.000 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Alle WOACTs ansatte er innlemmet i Agresso. Med bistand fra leverandør er nye kategorier og rutiner etablert for mottak og registrering av ansatte fra WOACT.

Integrasjon og utvidelse av *BAS/IAM (Brukeradministrasjon system/Identity Access system)* er kritisk viktig for studenter og ansattes tilgang til IKT-tjenester.

- Høyskolen søkte for 2017 om 100.000 kroner i støtte til integrasjon.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 191.643 kroner i 2017.

- Av disse er 100.000 kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Nye integrasjoner med tilhørende arbeidsflyt er etablert i BAS for automatisert brukerhåndtering av studenter og ansatte.

Høyskolen ønsker én profil og ønsker derfor at alle studenter skal ha *studentkort med samme profil*.

- Høyskolen søkte for 2017 om 200.000 kroner i støtte til studentkort.
- Høyskolen har ikke hatt kostnader forbundet med dette arbeidet i 2017.
- Det vil påløpe flere kostnader i forbindelse med dette prosjektet frem mot august 2018, men disse kostnadsføres i 2018, og blir derfor ikke tatt med i denne rapporteringen.

Måloppnåelse

Nye felles adgangskort er bestilt, men på grunn av lang leveringstid vil kostnaden først komme i 2018.

Ved implementering av WOAKT i HKs bygningsinfrastruktur vil det være behov for *samkjøring av sikkerhet- og adgangskontrollsystemer*. Det vil være viktig å få på plass lik standard på sikring av personell og inventar, samt å gjøre areal tilgjengelig på tvers av tidligere høyskoler.

- Høyskolen søkte for 2017 om 900.000 kroner relatert til sikkerhet og adgang.
- Høyskolen har ikke hatt kostnader forbundet med dette arbeidet i 2017.
- Det vil påløpe flere kostnader i forbindelse med dette prosjektet frem mot august 2018, men disse kostnadsføres i 2018, og blir derfor ikke tatt med i denne rapporteringen.

Måloppnåelse

Etablering av felles adgangskontroll og bygningssikkerhet videreføres i 2018.

Punkt 8 Økonomi

WOACT hadde ikke en egen *økonomiavdeling*, men en økonomikonsulent/controller. Regnskapet, herunder innbetalinger, utbetalinger og lønn, ble utført av eget eksternt regnskapskontor eid og drevet av Anthon B. Nilsen AS. Etter kjøpet av WOACT ble disse oppgavene lagt til HKs økonomiavdeling.

Avdelingen var ikke tilstrekkelig bemannet. Det ble derfor gjennomført en rekrutteringsprosess for å øke kapasiteten. Med denne fulgte opplæringskostnader for to personer.

- Høyskolen søkte for 2017 om 200.000 kroner til opplæringskostnader for to ansatte.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 122.153 kroner i 2017.
- Av disse er null kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

For å sikre en rask og smidig overgang til Høyskolen Kristiania etter kjøpet i mars 2017, videreførte HK (som ny regnskapsfører) regnskapssystemet som WOACTs tidligere regnskapsfører benyttet. Dette krevde opplæring av våre dedikerte ansatte i systemene og metodikken som WOACT benyttet i sin bokføring. Fra høsten 2018 vil WOACT bli fullt integrert i Høyskolen Kristiania, og de vil da gå over på systemene som Høyskolen Kristiania benytter.

Implementeringen av WOACT i *høyskolens regnskapssystem* genererte et betydelig merarbeid knyttet til regnskapskonvertering og oppgradering av eksisterende regnskapssystemer, lønssystemer og andre tilknyttede systemer.

- Høyskolen søkte for 2017 om 350.000 kroner i støtte til implementering av nytt selskap i regnskapssystemet.
- Høyskolen har hatt en total kostnad på 372.804 kroner i 2017.
- Av disse er null kroner øremerket det mottatte tilskuddet på 4.2 millioner kroner.

Måloppnåelse

Som nevnt i avsnittet over om opplæring, valgte Høyskolen Kristiania å benytte seg av WOACTs systemer i fasen frem til full integrering høsten 2018. Dette for å sikre en rask og smidig overgang til nye eiere våren 2017.

Punkt 9 Studentinvolvering og studentdemokratiet

Det er viktig å sikre studentenes studie- og læringsforhold, studentenes rettigheter og høyskolenes forpliktelser. Det inkluderer studentenes rettigheter til medvirkning i sammenslåingsprosessen i høyskolens organer, samt til egen organisering av studentforeningenes virksomhet. Ordninger for studentvelferd, inklusive studentsamskipnad, inngår også inn dette arbeidet.

- Høyskolen søkte for 2017 om 100.000 kroner til dette prosjektet.
- Kostnadene fordelt til dette prosjektet for 2017 er egeninnsats og bistand fra integrasjonskontoret, og må derfor relateres til kostnadene for integrasjonskontoret, nevnt i punkt 3.2.2.
- Det vil påløpe flere kostnader i forbindelse med dette prosjektet frem mot august 2018, men disse kostnadsføres i 2018, og blir derfor ikke tatt med i denne rapporteringen.

Måloppnåelse

Høyskolen har hatt åpen dialog med alle studenter ved de to høyskolene gjennom allmøter, informasjon på nettsider, møter med tillitsvalgte og møter med studentunionene ved HK og WOACT. Videre er studentene representert i alle formelle styringsorganer ved begge høyskolene, og har gjennom disse vært involvert i alle beslutninger.

4. Rapportering på tildelte SAKS-midler – oppsummert

Tabellen under viser en detaljert oppstilling av søkte midler for 2017, brukte midler i 2017, og hvordan de mottatte SAKS-midlene er øremerket de ulike aktivitetene som er gjennomført i 2017.

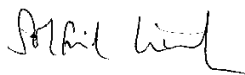
Fase 1: Kjøp av WOACT for sammenslåing	Søkt om	Brukt	Øremerket mottatte SAKS-midler
Due Diligence-prosess, finansiell, juridisk og høyskoledrift	1.000.000,-	6.231.022,-	0,-
Kommunikasjon	300.000,-	311.300,-	0,-
SUM FASE 1:	1.300.000,-	6.542.322,-	0,-
Fase 2: Forberedelser for sammenslåing	Søkt om	Brukt	Øremerket mottatte SAKS-midler
Integrasjonsplan	1.500.000,-	828.954,-	828.954,-
Integrasjonskontor/interne ressurser	2.000.000,-	1.359.181,-	1.359.181,-
HR-relatert arbeid	300.000,-	778.848,-	300.000,-
Fagmiljø og studier	500.000,-	187.215,-	187.215,-
Bibliotekstjenester	600.000,-	27.078,-	27.078,-
Studieadministrasjon – Ny forskrift og nytt kvalitetssikringssystem	300.000,-	19.500,-	19.500,-
Studieadministrasjon – Studentkommunikasjon	500.000,-	66.500,-	66.500,-
Studieadministrasjon – Internkommunikasjon	400.000,-	570.821,-	400.000,-
Marked og kommunikasjon	1.450.000,-	2.230.460,-	200.000,-
IT og drift	2.400.000,-	435.505,-	811.572,-
Økonomi	550.000,-	494.957,-	0,-

Studentinvolvering og studentdemokratiet	100.000,-	Se punkt 9	0,-
SUM FASE 2:	10.600.000,-	7.605.704	4.200.000,-
SUM SAMMENLAGT FASE 1 og FASE 2:	11.900.000,-	14.148.026	4.200.000,-

5. Fusjonen oppsummert - så langt

Det er som tidligere nevnt satt et mål om at de to høyskolene skal være fullt integrert 1. august 2018. I oversikten nedenfor vises noen milepæler som er satt på veien mot full integrasjon og måloppnåelse på disse.

Tid	Ambisjon	Måloppnåelse – status
April 2017	Overordnet organisasjonsstruktur skal være satt.	Gjennomført
August 2017	Ny salgs-, markeds- og kommunikasjonsavdeling skal være operativ.	Gjennomført
August 2017	Ny merkevarestruktur og posisjoneringsstrategi skal være på plass.	Gjennomført
Desember 2017	Ny faglig styringslinje skal være etablert.	Gjennomført
Desember 2017	Ny studieadministrativ avdeling skal være etablert.	Gjennomført
Mai 2018	Ansettelsesavtaler skal være samordnet.	Gjennomført for de administrativt ansatte
August 2018	Full integrasjon av de to høyskolene, inkludert felles IT-systemer, samordning av studiemodeller og optimalisering av lokaler.	I prosess



Solfrid Lind (sign.)
Administrerende direktør
Høyskolen Kristiania



Trond Blindheim (sign.)
Rektor
Høyskolen Kristiania



Tine Widerøe (sign.)
Rektor/ Adm. direktør
Westerdals Oslo ACT