

# Årsrapport 2024

– til Kunnskapsdepartementet



## Innhold

0. Innledning.....	3
1. Styrets beretning for 2024 .....	4
2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall .....	8
2.1 Om Høgskolen Kristiania.....	8
2.1 Lokalisering, organisering og styring.....	9
2.3 Høgskolen Kristiania – tall for 2024 .....	11
3. Årets aktiviteter og resultater.....	13
3.1 Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning.....	13
3.1.1 Høy kvalitet i utdanning .....	14
3.1.2 Høy kvalitet i forskning.....	18
3.2 Sektormål 2: Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon .....	20
3.3 Sektormål 3: God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet.....	23
4. Styring og kontroll i virksomheten .....	26
4.1 Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper .....	26
4.1.1 Styret .....	26
4.1.2 Styringsdokumentet.....	26
4.1.3 Rådsforsamlingen .....	26
4.1.4 Administrerende direktør, rektor og høyskoledirektør.....	27
4.1.5 Rektoratet.....	27
4.1.6 Høgskolens øvrige organer, utvalg og nemnder .....	27
4.2 Mål- og resultatstyring.....	29
4.2.1 Strategi 2019 -2025 .....	29
4.2.2 Kvalitetssikringssystem .....	32
4.3 Internkontroll og risikostyring .....	33
4.4 Økonomisk kontroll .....	33
4.5 Sikkerhet og beredskap .....	34
4.6 Informasjonssikkerhet .....	34
5. Vurdering av fremtidsutsikter .....	36
5.1 Vurdering av fremtidsplaner .....	36
5.2 Budsjett 2025.....	38
6. Årsregnskap 2024 .....	38
6.1 Institusjonens form .....	39
6.2 Institusjonens formål .....	40
6.3 Bekreftelse på god regnskapsskikk.....	40

6.4 Bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde .....	40
6.5 Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter mot tidligere årsregnskap .....	40
6.6 Vesentlige avvik mellom resultatbudsjett og resultatregnskap .....	41
6.7 Gjennomførte investeringer i regnskapsperioden og planlagte investeringer .....	42
6.8 Vurdering av høyskolens drift i regnskapsperioden .....	42
6.9 Omtale av hvordan eventuelt overskudd er disponert .....	42
6.10 Opplysning om hvem som er høyskolens revisor .....	43
6.11 Øvrige opplysninger .....	43

## 0. Innledning

### **ÅRSRAPPORT 2024 FRA HØYSKOLEN KRISTIANIA**

Det vises til brev datert 19. desember 2023 fra Kunnskapsdepartementet «*Tilskuddsbrev 2024 til private høyskoler*» med vedlegget «*Krav til årsrapport for private høyskoler*».

Rapporteringen er gjennomført i henhold til de krav og den struktur som fremkommer i nevnte vedlegg.

Årsrapporten gir en samlet vurdering fra styret om måloppnåelse, og om resultatene står i et tilfredsstillende forhold til fastsatte mål og resultater for 2024.

God lesning!



## 1. Styrets beretning for 2024

### Innledning

Styret ved Høgskolen Kristiania legger med dette frem årsberetningen for 2024. Året har vært preget av betydelig aktivitet og utvikling innen utdanning, forskning, formidling og administrasjon. Styret har fortsatt sin satsing på kvalitet i utdanning og forskning, bærekraftig samfunnsutvikling, og god tilgang til utdanning og kompetanse i hele landet.

Styret gjennomførte 8 styremøter og behandlet totalt 70 saker i 2024. I tillegg ble det i september avholdt styreseminar med styret og høyskoleledelsen.

### Introduksjon til virksomheten

Høgskolen Kristiania er en ideell utdanningsstiftelse med røtter tilbake til 1914, og feiret sitt 110-årsjubileum i 2024. Høgskolen gjennomførte i jubileumsåret 42 arrangementer for studenter, ansatte og eksterne gjester. Høgskolen er landets største breddehøgskole og leverer forskning og utdanning innen ledelse, organisasjon, markedsføring, kommunikasjon, informatikk, helsevitenskap, innovasjon og kunsthøgskolen. Høgskolens oppdrag er å bidra til Norges sosiale og økonomiske utvikling gjennom en problemrettet og anvendt kunnskapsutvikling og -formidling, i nært samarbeid med arbeidslivet. For å kunne utføre dette oppdraget på en mest mulig effektiv måte, har høyskolen som mål å bli Norges første ideelle universitet.

Høgskolen tilbyr utdanning på bachelor-, master- og doktorgradsnivå innen en rekke fagområder, og har et stort utdanningstilbud i Oslo, Bergen og på nett. I 2024 tilbød Høgskolen Kristiania 2 doktorgradsutdanninger, 16 mastergradsstudier, 60 bachelorgradsstudier, og 10 årsenheter. Totalt hadde høyskolen 14 595 studenter, hvorav 64 % var kvinner. Gjennomføringsgraden blant bachelorstudenter var 59 %, mens den for masterstudenter var 76 %. Studentenes tilfredshet med utdanningskvaliteten har økt, og høyskolen har videreført sitt arbeid med å sikre og utvikle kvalitet i utdanningene.

I 2024 hadde Høgskolen Kristiania 735 ansatte, fordelt på 645,3 årsverk. Av disse var 344,6 årsverk (425 ansatte) i faglige stillinger og 299,1 årsverk (311 ansatte) i administrative stillinger. Kjønnfordelingen blant de faglige årsverkene var 45,2 % kvinner og 54,8 % menn, mens blant de administrative årsverkene var 63,6 % kvinner og 36,4 % menn. Totalt var kjønnfordelingen for høyskolen 52,9 % kvinner og 47,1 % menn. Sykefraværet var på 4,7 %, og turnover (frivillige fratredelser) var på 6,75 %.

### Årets aktiviteter og resultater

#### Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

- **Utdanning:** Høgskolen har videreført sitt arbeid med å sikre og utvikle kvaliteten i utdanningene gjennom systematisk kvalitetsarbeid, kompetanseheving og pedagogisk nytenkning. I 2024 ble det åpnet et nytt og topp moderne undervisningsbygg i Oslo sentrum, med moderne fasiliteter for gjennomføring av studentaktiv læring samt gode studentarbeidsplasser. Høgskolen har også tildelt pedagogiske utviklingsmidler og merittert fremragende undervisere for å stimulere til pedagogisk nytenkning. Kristiania

har fått tre nye meritterte undervisere i 2024, og Kristiania ble tildelt Utdanningskvalitetsprisen for høyere utdanning.

- **Forskning:** Publiseringsaktiviteten økte sammenlignet med fjoråret, fra 237 til 252 vitenskapelige publikasjoner i 2024, hvorav 23,4 % på nivå 2. Kristiania fortsatte sin satsning på doktorgradsprogrammene, og inngikk 9 nye doktorgradsavtaler. Kristiania jobber målrettet med å videreutvikle kvaliteten i forskningsvirksomheten gjennom flere tiltak, inkludert internasjonalt samarbeid og kompetanseutvikling. Det er etablert en fast møteplass for forskningsgruppeledere og forskningsadministrasjonen støtter søknads- og prosjektutvikling.

## **Sektormål 2: Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon**

- **Arbeidslivsrelevans:** Høyskolen har videreført samarbeidet med arbeidslivet for å sikre at utdanningene er relevante og tilpasset behovene i ulike bransjer. Dette inkluderer praksisemner, entreprenørskap og innovasjon i studieprogrammene. Kristiania har også arbeidet med å tydeliggjøre sin profil i retning av arbeidsintegrert læring og utdanning.
- **Ekstern finansiering:** Kristiania har økt sin søknadsaktivitet og mottatt flere tildelinger fra Forskningsrådet og andre eksterne kilder. Dette bidrar til å styrke forskningskvaliteten og finansieringen. I 2024 var bidragsinntektene fra Forskningsrådet 30,19 tusen kroner per faglig årsverk.

## **Sektormål 3: God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet**

- **Fleksible studietilbud:** Nettstudiene bidrar til kompetanseutvikling både for dem som trenger fleksibilitet og i et distriktperspektiv.
- **Regionale samarbeid:** Høyskolen samarbeider med lokale og regionale aktører for å utvikle fleksible utdanningstilbud som svarer på regionale behov. Et eksempel er mastergraden i praktisk lederskap i samarbeid med Dalane utdanningssenter i Egersund.

## **Internasjonalisering**

Høyskolen Kristiania har økt antall internasjonale samarbeidsprosjekter og utvekslingsavtaler. I 2024 hadde Kristiania inngått totalt 117 Erasmus+ -avtaler og 21 andre toveis-avtaler, og har 47 partnerinstitusjoner gjennom Nordplus-nettverk. Totalt reiste 173 studenter på semestervisutveksling og 12 på internasjonal praksis. Kristiania mottok også 60 Erasmus+ -studenter på semestervis innveksling. Arbeidet med å øke det engelske undervisningstilbudet fortsetter for å tiltrekke seg flere internasjonale studenter og ansatte.

## **Revidert strategi for perioden 2025-2030**

Kristiania er i ferd med å avslutte sin nåværende strategiperiode (2019-2025) og har startet et prosjekt for å utvikle en revidert strategi for 2025-2030 med mål om å oppnå universitetsstatus. I 2024 ble det gjennomført ulike aktiviteter, inkludert workshops med studenter, ledersamlinger, strategivorspiel, strategisamling, semesterstartsamling og styreseminar, som har gitt verdifull innsikt i Kristianias konkurransefortrinn og egenart. Prosjektet, som fortsetter i 2025, involverer hele organisasjonen for å sikre eierskap og entusiasme rundt universitetsambisjonen. Den reviderte strategien skal ferdigstilles høsten 2025 og sikre en bærekraftig realisering av universitetets misjon og visjon.

## Styring og kontroll i virksomheten

Styret er Høgskolen Kristianas øverste besluttsende organ og består av ti medlemmer ledet av en ekstern leder. Styret sikrer god eierstyring og selskapsledelse, og har i 2024 iverksatt flere tiltak for å styrke internkontroll og risikostyring.

Høgskolen Kristiania har forbedret sin internkontroll og risikostyring gjennom ulike tiltak, inkludert styrket personvern og informasjonssikkerhet, med bistand fra konsulentselskapet PwC. Økonomiavdelingen har sikret kvalitet i regnskapsføringen og effektiv budsjettstyring.

## Økonomi

I 2024 var stiftelsens omsetning på 1.431,3 millioner kroner, en økning fra 1.357,2 millioner kroner i 2023. Driftsresultatet var på 49,7 millioner kroner, ned fra 116,8 millioner kroner i 2023. Høgskolens vekst fortsatte også i 2024, primært drevet av prisstigning. Arbeidet med å minimere studentfravall har gitt positiv effekt, noe som også forklarer at inntektsnivået opprettholdes. Offentlige tilskudd har bidratt til inntektsvekst, dog noe lavere enn tidligere år. De samlede investeringene i 2024 var på 59,9 millioner kroner, vesentlig høyere enn i 2023, hovedsakelig knyttet til innflytting i nytt bygg i Kirkegata 23-25.

Årsregnskapet for 2024 viser en sunn økonomisk utvikling med økte inntekter og investeringer. Høgskolen har styrket sin egenkapital og sikret en solid økonomisk plattform for fremtidig vekst og utvikling. Driftsinntektene var 32,3 millioner kroner høyere enn budsjett, mens driftskostnadene var 14,4 millioner kroner over budsjett.

## Vurdering av fremtidsutsikter

Høgskolen Kristiania har ambisiøse planer for videre vekst og utvikling. Målet er å oppnå universitetsstatus innen 2030. Strategien for 2019-2025 har lagt et godt grunnlag, og arbeidet med å revidere strategien for 2025-2030 er i gang. Den reviderte strategien skal tydeliggjøre Kristianas profil og sikre et bærekraftig grunnlag for universitetsambisjonen.

## Kristianas tilpasningsevne

Høgskolen Kristiania har en solid grunnmur bygget på over 110 års erfaring, og er godt posisjonert til å møte fremtidige utfordringer og muligheter. Vår evne til å tilpasse oss raskt og effektivt til nye utfordringer og muligheter har vært avgjørende for kontinuerlig vekst og utvikling. I en tid preget av usikkerhet og stadige endringer, har vår fleksibilitet og endringsvilje sikret at vi kan levere høy kvalitet i utdanning og forskning. Vi vil fortsette å bygge på denne styrken for å møte fremtidige utfordringer med endringsvillighet og innovasjon.

Høgskolen skal fortsette å tilpasse utdanningstilbudet til arbeidslivets behov, med økt satsing på fleksible og nettbaserte studier. Samarbeidet med arbeidslivet skal styrkes gjennom praksisplasser, bransjeråd og arbeidslivsrelevante studieprogrammer. Samtidig skal høgskolen øke forskningsaktiviteten og -kompetansen blant fagansatte, rekruttere flere med høy forskningskompetanse, og utvikle forskningsgrupper og internasjonale samarbeidsprosjekter. Ekstern finansiering av forskningsprosjekter skal også økes.

Gjennom prosjektet "Digitalisering av Kristiania (DIGI2025)" skal høyskolen utvikle digitale tjenester og flater, forbedre læringsteknologi, digital infrastruktur og administrative systemer.

Høyskolen skal fortsette å jobbe med prosjekter som fremmer miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft, og styrke sitt samfunnsansvar gjennom utdanning og forskning som løser samfunnsutfordringer.

Høyskolen skal øke antall internasjonale samarbeidsprosjekter og utvekslingsavtaler, samt styrke det engelske undervisningstilbudet for å tiltrekke flere internasjonale studenter og ansatte, og gi studentene verdifulle internasjonale erfaringer.

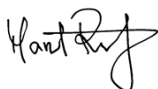
Fokus på kostnadskontroll og effektiv ressursbruk vil sikre en bærekraftig økonomisk utvikling. Dette inkluderer å optimalisere driften, øke inntektene fra eksterne kilder og sikre en solid økonomisk plattform for vekst og utvikling.

### Avslutning

Styret vil takke alle ansatte, studenter og samarbeidspartnere for deres innsats og engasjement i 2024. Vi ser frem til å fortsette arbeidet med å styrke Høyskolen Kristiania som en ledende utdannings- og forskningsinstitusjon.



Kyrre Lekve  
Styrets leder



Marit Reutz  
Styremedlem



Paul Chaffey  
Styremedlem



Are Brean  
Styremedlem

Tina Stiegler  
Styremedlem



Kjell Ove Ernes  
Styremedlem

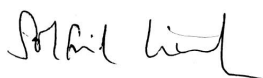
Synne Skjulstad  
Styremedlem



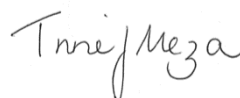
Anna Valentina Garcia  
Styremedlem

Eva Franko Aas  
Studentrepresentant

Mathias Skarås  
Studentrepresentant



Solfrid Lind  
Administrerende direktør



Trine Meza  
Rektor



## 2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

### 2.1 Om Høgskolen Kristiania

Høgskolen Kristiania, tidligere Norsk Korrespondanseskole, ble grunnlagt av Ernst G. Mortensen i 1914. Stiftelsen er opprettet ved donasjon av Norsk Korrespondanseskole fra Ernst G. Mortensens arvinger i gavebrev av 4. oktober 1976. Stiftelsens formål er å eie eller å drive utdanningsinstitusjoner til det beste for samfunnet. Stiftelsen skal samtidig være en kulturinstitusjon.

Gjennom formålet skal stiftelsen videreføre grunnleggerens idé om at alle i vårt land skal gis større muligheter for utdanning og personlig utvikling.

110 år etter oppstarten har høyskolen uteksaminert over 3 millioner studenter, og har således gjennom sitt virke bidratt til sosial mobilitet, og til utviklingen av det moderne Norge. Høgskolen bidrar også, med sin profil og form, til et mangfold i høyere utdanning i Norge.

Høgskolen Kristiania har en lang tradisjon for forandring. Gjennom 110 år har høyskolen tilpasset seg endringer i sektoren og samfunnet, og videreutviklet institusjonen og porteføljen i takt med de til enhver tid gjeldende behov. Fleksibilitet, endringsvilje og omstillingskraft er avgjørende egenskaper for å kunne respondere på endring. Vi mener høyskolen har disse egenskapene. Dette vises blant annet gjennom innovasjon av studieprogrammer.

Høgskolen Kristiania har ikke erverv som formål. Styret og ledelsen skal sikre forsvarlig drift og sørge for at midlene forvaltes i henhold til oppretters vilje, og komme studentene til gode. Eventuelt overskudd skal benyttes til videreutvikling og kvalitetssikring av de ulike studietilbudene, læringsmiljøet og høyskolens primærvirksomhet (utdanning, forskning og formidling) til beste for studentene og samfunnet for øvrig.

Høgskolen Kristiania leverte i 2024 forskning og utdanning på bachelorgrad- og mastergradsnivå innen ledelse, organisasjon, markedsføring, kommunikasjon, informatikk, helsevitenskap, innovasjon og kunstfag.

Høgskolen Kristiania tilbyr også doktorgradsutdanning innen kommunikasjon og ledelse, samt anvendt informasjonsteknologi.

Med et stort utdanningstilbud i Oslo, Bergen og på nett er Høgskolen Kristiania Norges største ideelle breddehøgskole. Høgskolen bidrar til Norges sosiale og økonomiske utvikling gjennom problemdrevet og anvendt kunnskapsutvikling og -formidling, i nært samarbeid med arbeidslivet.

## 2.1 Lokalisering, organisering og styring

Høgskolen Kristiania er lokalisert på flere adresser i Oslo sentrum og i Bergen.

Den faglige virksomheten ved høgskolen er organisert i fem faglige avdelinger, såkalte Schools, med tilhørende institutter:

- School of Arts, Design, and Media (SADM)
- School of Communication, Leadership, and Marketing (SCLM)
- School of Economics, Innovation, and Technology (SEIT)
- School of Health Sciences (SHS)
- School of Doctoral Studies (SDS)

*School of Arts, Design, and Media* er det største kreative og kunstfaglige miljøet på universitets- og høyskolenivå i Norge. Avdelingen er organisert i fire institutter som gjenspeiler fagmiljøenes profil:

- Institutt for scenekunst
- Institutt for musikk
- Westerdals institutt for film og medier
- Westerdals institutt for kreativitet, fortelling og design

Fagmiljøene er preget av tett relasjon til praksisfeltet, og fagenes viten- og kunnskapsproduksjon er nært knyttet til både forskning og praksis.

*School of Communication, Leadership, and Marketing* er den største avdelingen i antall ansatte og studenter. Den er organisert i tre institutter som gjenspeiler fagmiljøenes profil:

- Institutt for kommunikasjon
- Institutt for ledelse og organisasjon
- Institutt for markedsføring

Fagfeltene er tett knyttet til arbeidslivet både for studier og forskning. Avdelingen kjennetegnes også av gode pedagoger og høy tilfredshet i studentundersøkelser, selv om undervisningen foregår i store grupper.

*School of Economics, Innovation, and Technology* er ikke organisert i institutter, men har dedikerte fagmiljøer innen områdene:

- økonomi
- innovasjon
- digitalisering, informasjonsteknologi og interaksjon

Fagmiljøet og utdanningene utvikles i samarbeid med arbeidslivet. Avdelingen har godt etablerte forskningsgrupper og forskningslaborer på høyt internasjonalt nivå.

*School of Health Sciences* omfatter både helsefag og felles fagfelt som utnyttes tverrfaglig i avdelingene, og er organisert i to institutter:

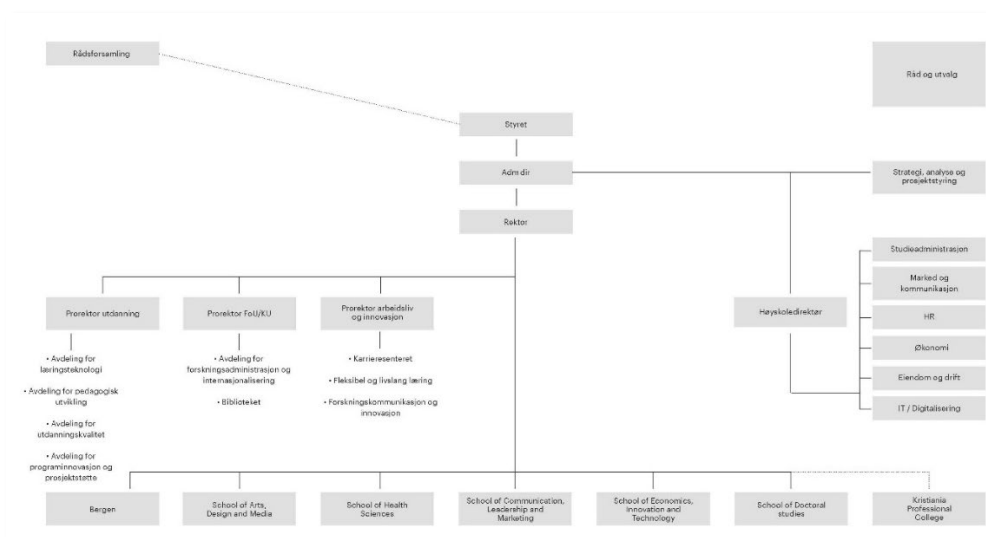
- Institutt for helse og trening
- Institutt for psykologi, pedagogikk og juss

SHS tilbyr i dag forskningsbasert utdanning med fokus på helsefremmende, forebyggende, rehabiliterende og behandlende helse på flere ulike måter. Avdelingen tilbyr en rekke studieprogrammer innen fagområder som biomedisin, psykologi, pedagogikk, folkehelse, ernæring, fysisk aktivitet og idrettsledelse. Avdelingen tilbyr også en bachelor og videreutdanning i osteopati.

*School of Doctoral Studies* har det overordnede ansvaret for høyskolens to doktorgradsprogrammer. Disse to er ph.d. i anvendt informasjonsteknologi og ph.d. i ledelse og kommunikasjon.

Doktorgradsprogrammene bygger på høyskolens portefølje av mastergradsprogrammer som faller inn under doktorgradsprogrammenes fagfelt. Avdelingens overordnede ansvar innebærer ansvar for kvalitetsutvikling og bærekraftighet i det enkelte program, i tillegg til sikring av ph.d.-kandidatenes faglige og sosiale læringsmiljø, samt gjennomstrømming. Avdelingen har det administrative ansvaret for ph.d.-kandidatene fra opptak til og med disputas.

Alle de fire førstnevnte avdelingene tilbyr studier på nivåene årsenhet, bachelorgrad og mastergrad. De bidrar også til høyskolens tilbud innen fleksibel og livslang læring, som nettstudier og i etter- og videreutdanning. Alle disse fire avdelingene bidrar også til høyskolens doktorgradsprogrammer, selv om programmene har tyngdepunkt i spesifikke fagmiljøer.



Figur: Organisasjonskart Høyskolen Kristiania

Høyskolen har i tillegg en egen fagskole, Fagskolen Kristiania, som er organisert som et heleid aksjeselskap.

## 2.3 Høyskolen Kristiania – tall for 2024

### Utdanning

Høyskolen Kristiania tilbød i 2024 heltidsstudier i Oslo og Bergen, og deltidsstudier gjennom nettstudier.

Høyskolen Kristiania tilbød i 2024 følgende portefølje av stedbaserte studier:

- 2 doktorgradsutdanninger
- 14 mastergradsstudier i Oslo
- 2 mastergradsstudier i Bergen
- 51 bachelorgradsstudier i Oslo
- 9 bachelorgradsstudier i Bergen
- 8 årsheter i Oslo
- 2 årsheter i Bergen

Høyskolen Kristiania tilbød i 2024 en bred portefølje av nettstudier:

- 2 mastergradsstudier på nett
- 2 mastergradsstudier på deltid
- 7 bachelorgradsstudier
- 15 årsheter
- I tillegg leveres det en stor portefølje av enkeltemner til bedriftsmarkedet.

Høyskolen hadde i 2024 totalt 14 595 studenter, fordelt som følger:

- 940 mastergradsstudenter, med en kvinneandel på 70,2 %
- 11 070 bachelorgradsstudenter, med en kvinneandel på 61,7 %
- 1 360 årshetsstudenter, med en kvinneandel på 75,7 %
- 1 225 studenter på øvrig lavere nivå, med en kvinneandel på 66,9 %

I 2024 var 64,0 prosent av studentene kvinner.

I 2024:

- Møtte 4 010 nye heltidsstudenter opp til studiestart
- Ble det uteksaminert 2 284 bachelorgradsstudenter og 287 mastergradsstudenter
- Ble det avlagt totalt 584 817 studiepoeng i vår- og høstsemesteret

## Arbeidsmiljø og personale

I 2024 hadde Høyskolen Kristiania 735 ansatte i totalt 645,3 årsverk. Av disse var 344,6 årsverk (425 ansatte) i faglige stillinger og 299,1 årsverk (311 ansatte) i administrative stillinger.

Kjønnsfordelingen blant de faglige årsverkene var 45,2 prosent kvinner og 54,8 prosent menn.

Blant de administrative årsverkene var 63,6 prosent kvinner og 36,4 prosent menn.

Kjønnsfordelingen for høyskolen som helhet var 52,9 prosent kvinner og 47,1 prosent menn.

I stiftelsens styre var fordelingen 50 prosent kvinner og 50 prosent menn. I rådsforsamlingen var fordelingen 55,6 prosent kvinner og 44,4 prosent menn.

I 2024 var registrert sykefravær på 4,7 prosent. Det har vært et godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten (Avonova) i oppfølgingen av både det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet. Bedriftshelsetjenesten har som oppgave å følge opp begge disse områdene. Turnover (frivillige fratredelser) var på 6,75 prosent.

Det ble gjennomført en medarbeiderundersøkelse i regi av ARK i november. Dette er andre gang vi kjører en medarbeiderundersøkelse i regi av ARK, forrige gang var i 2022. Svarprosenten var gledelig høy; 72% (mot 65,2% i 2022 og mot 67,2% for UH-sektoren i sin helhet). Undersøkelsen måler på 8 tematiske områder; 1) Medvirkning og informasjonsflyt, 2) samspill og støtte, 3) læring og utvikling, 4) uønskede hendelser og håndtering, 5) ledelse ved vår enhet, 6) oss og kollegaene våre, 7) oss og arbeidet vårt samt 8) arbeidet vårt i hverdagen. Resultatene for høyskolen som helhet er gode og viser fremgang på 1), 2) og 7) og en liten tilbakegang på 3), 4) og 8). Område 5) og 6) scorer likt som i 2022.

Det er generert rapporter for alle avdelinger og resultatene fra medarbeiderundersøkelsen er oversendt lederne. Det er også gjennomført opplæring av ledere med tanke på hva som skal presenteres og med forslag til prosess, det vil si hvordan det skal arbeides med resultatene i form av områder som skal bevares og utvikles. Målet er at alle enheter ved Kristiania skal være ferdig med å utvikle handlingsplaner innen påske 2025. Handlingsplanene skal sendes HR-avdelingen og det skal også rapporteres tilbake til ARK.

Vår frekvens for medarbeiderundersøkelser er hvert annet år, så neste runde blir høsten 2026.

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) har hatt regelmessige møter. Samarbeidet med de ansattes organisasjoner har fungert bra, blant annet gjennom SESAM (Sentral samarbeidsorgan) og LOSAM (Lokalt samarbeidsorgan). Det er ikke rapportert om alvorlige skader eller ulykker i løpet av året. Det ble registrert et avvik i restaureringsprosjektet i Kirkegata 24-26. Avviket ble klassifisert som en uønsket hendelse. Det var ingen personskader med fravær knyttet til avviket. Avviket ble håndtert og lukket av eiendom- og driftsavdelingen.



### Vitenskapelige tilsatte i tall

- 46,19 årsverk i professorstillinger, hvorav 23 prosent kvinner
- 8,4 årsverk i dosentstillinger, hvorav 24 prosent kvinner
- 99,86 årsverk i førsteamanuensisstillinger, hvorav 50 prosent kvinner
- 25,25 årsverk i førstelektorstillinger, hvorav 53 prosent kvinner
- 93,32 årsverk høyskolelektorstillinger, hvorav 51 prosent kvinner
- 12,5 årsverk i høyskolelærerstillinger, hvorav 59 prosent kvinner
- 0,2 årsverk i forskerstillinger, hvorav 0 prosent kvinner
- 2 årsverk i postdoktorstillinger, hvorav 50 prosent kvinner
- 39,75 årsverk i stipendiat- og ph.d.-kandidat stillinger, hvorav 45 prosent kvinner

### Kvinneandelen blant professorer

Antall årsverk i professorstillinger øker fra 43,19 i 2023 til 46,19 i 2024. I 2024 ligger kvinneandelen på 23 prosent. Kristiania mener at et mangfoldig akademisk miljø er avgjørende for å fremme innovasjon og kvalitet i forskning og undervisning. Derfor jobber vi aktivt for å øke kvinneandelen blant professorer. Selv om vi har sett en gradvis økning i antall kvinnelige professorer, er det fortsatt et stykke igjen før vi når et tilfredsstillende nivå. Kvinnelige rollemodeller er essensielle for å inspirere og støtte kommende generasjoner av akademikere, og vi er forpliktet til å fortsette dette arbeidet.

### Økonomi

I 2024 var omsetningen i stiftelsen på 1.431,3 millioner kroner (mot 1.357,2 millioner kroner i 2023). Driftsresultatet var på 49,7 millioner kroner (mot 116,8 millioner kroner i 2023).

Høyskolens vekst fortsatte også i 2024, primært drevet av prisstigning. Arbeidet med å minimere frafall har gitt positiv effekt, noe som også forklarer at inntektsnivået opprettholdes. Offentlige tilskudd har bidratt til inntektsvekst, dog noe lavere enn tidligere år.

De samlede investeringene i 2024 var på 59,9 millioner kroner (mot 23,8 millioner kroner i 2023). Det vesentligste av disse investeringene er knyttet til innflytting i nytt bygg i Kirkegata 23-25, noe som gjør at nivået er vesentlig høyere enn i 2023. Stiftelsen videreføre også sine satsinger innenfor digitalisering og modernisering.

## 3. Årets aktiviteter og resultater

Sektormålene er her formulert slik de er gjengitt i sektorens langtidsplan, i Meld. St. 5 (2022-2023), side 75. Resultatene fra Høyskolen Kristianas aktiviteter kommer både fra utdanningene og deretter studentenes årelange bidrag i samfunn og arbeidsliv, fra bidragene i forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid, og fra hvordan høyskolens bidrag blir tatt i bruk gjennom involvering med omgivelser og arbeidsliv.

### 3.1 Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

I Meld. St. 5 (2022-2023) presiseres det at høy kvalitet i forskningen er avhengig av akademisk frihet kombinert med en forpliktelse til å følge vitenskapelige kvalitetsnormer – eller faglig frihet

og ansvar, som det er formulert i dagens universitets- og høyskolelov. Høyskolen Kristiania er seg bevisst sitt institusjonelle ansvar, og hva betydningen av faglig frihet, kombinert med kvaliteten i arbeidet som gjøres, har for å bevare tilliten i befolkningen og i samfunnet. Gjennom målrettede tiltak tilstreber vi derfor høy kvalitet i utdanning og forskning.

### 3.1.1 Høy kvalitet i utdanning

Høyskolen Kristiania har i 2024 videreført sitt arbeid med å sikre og utvikle kvalitet i utdanningene. Høyskolen har et etablert system for kvalitetsarbeid, som omfatter både faglige, pedagogiske og organisatoriske tiltak for å sikre relevante utdanningstilbud og gode læringsprosesser.

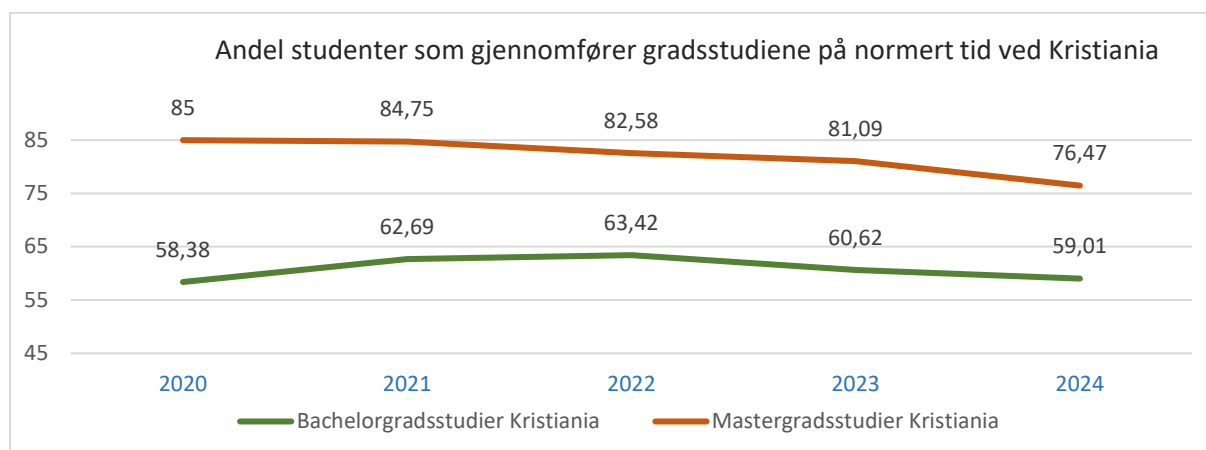
For å støtte fagmiljøene i deres kvalitetsarbeid har høyskolen systematisk lagt til rette for kompetanseheving, både gjennom mer formelle opplæringstilbud som basiskompetanse i høyskolepedagogikk og studieprogramlederopplæring, samt gjennom jevnlige seminarer og workshops innen eksempelvis KI i undervisning, studentaktive undervisningsmetoder, læringsfremmende vurderingsformer og bruk av læringsteknologi.

I august 2024 åpnet Kristiania et nytt og topp moderne undervisningsbygg midt i Oslo sentrum på 11.500m<sup>2</sup> som har en rekke nye undervisningsrom spesielt tilrettelagt for studentaktiv læring. Det er gjennomført opplæring gjennom flere workshops og veiledning av undervisere for å sikre at potensialet i disse rommene utnyttes best mulig. Bygget kan huse 3000 studenter samtidig, har ingen kontorer for ansatte, og har innvendig bro over til biblioteket i nabobygget. Det er et miljøvennlig bygg med BREEAM-NOR Excellent sertifisering. Videre har fasade med kortreist granitt, og 4 takterrasser.

Tildeling av pedagogiske utviklingsmidler, merittering av fremragende undervisere og utvikling av høyskolens pedagogiske kollegium er viktige insentiver for pedagogisk nytenkning. I 2024 har Kristiania fått tre nye meritterte undervisere, slik at det nå er syv meritterte undervisere totalt på høyskolen. I tillegg ble et prosjekt, som tidligere har blitt tildelt interne pedagogiske utviklingsmidler, i 2024 tildelt Utdanningskvalitetsprisen for høyere utdanning for sitt arbeid med læring i vurdering. Internt på høyskolen deles Kristianiaprisen for undervisning ut årlig for å anerkjenne og stimulere til god undervisningspraksis. I tillegg er Kristiania aktivt involvert i organisasjonen Fleksibel utdanning Norge som fremmer sektorens arbeid med at god utdanning skal være tilgjengelig for alle uavhengig av bosted, livssituasjon og individuelle behov. Kristiania deltar også i internasjonale nettverk og organisasjoner som EUA (European University Association), ELIA (European League of Institutes of the Arts), UIIN (University Industry Innovation Network: UIIN) og andre, hvor kvalitetsutvikling er tema.

Høyskolen vurderer utdanningskvaliteten fortløpende ved hjelp av strategiske indikatorer knyttet til studentenes gjennomføring, arbeidslivsrelevans og overgang til jobb. Studentenes tilbakemeldinger benyttes systematisk i arbeidet med videreutvikling av utdanningstilbudene.

## Gjennomføring av studier



Figur: Gjennomføring på normert tid ved Høgskolen Kristiania, tall hentet fra DBH 24.02.2025

Gjennomføringsgraden blant studentene har stabilisert seg etter pandemien. Det var en svak nedgang i 2024 sammenlignet med de foregående årene, og høyskolen har nå omtrent samme gjennomføring som i 2020 – altså før pandemien fikk full effekt. Andelen bachelorstudenter som fullfører på normert tid, ligger nå så vidt under 60 prosent, noe som er lavere enn høyskolens mål om at seks av ti bachelorstudenter skal fullføre til normert tid.

På masternivå er gjennomføringsgraden fortsatt høy, og den holder seg over målsettingen om at minst 75 prosent av studentene skal fullføre innen normert tid. Gjennomføringsprosenten er langt over gjennomsnittet for universiteter og høyskoler i Norge, selv om det likevel er en markant nedgang fra året før. Samtidig har antallet masterstudenter økt betydelig – fra ca. 700 i 2023 til ca. 900 i 2024.

Oppfølging av studieprogresjon er et viktig virkemiddel for å sikre at en høy andel studenter fullfører på normert tid. Kristiania har som mål å følge opp studentene tett og hyppig, særlig de i sitt første semester. I løpet av de siste par årene har man utviklet effektive metoder for å følge opp studenter med lav studieprogresjon. Dette inkluderer bruk av prediksjoner for å identifisere hvem som står i fare for frafall, samt automatisering av tilpasset oppfølging for alle.

### Studentenes tilfredshet med utdanningskvalitet

Studiebarometeret for 2024 viser at studentenes samlede tilfredshet har gått noe opp (fra 4 til 4,1). Det er også stort sett oppgang innenfor alle de ulike indeksene i undersøkelsen, og som i fjor er det relativt små forskjeller mellom studieprogrammene. Dette indikerer en jevnt høy studenttilfredshet. Resultatene samsvarer godt med høyskolens egne kanaler for emneevalueringer og studentrespons. Tilbakemeldingene brukes aktivt i videreutviklingen av høyskolens studietilbud.

## Arbeidslivsrelevante studietilbud

Høgskolen har i 2024 videreført samarbeidet med arbeidslivet for å sikre at utdanningene er relevante og tilpasset behovene i ulike bransjer. Dette arbeidet foregår på flere nivåer, blant annet:

- Kristiania RSA (Råd for samarbeid med arbeidslivet) bidrar med overordnede innspill til utviklingen av studieporteføljen.
- Bransjeråd for hvert studieprogram gir årlige vurderinger av studietilbudenes arbeidslivsrelevans.
- Praksisemner er utviklet for å gi studentene erfaring fra arbeidslivet, og alle studenter har enten praksis som en obligatorisk del av sitt utdanningsløp eller har mulighet til å søke seg til praksisemner i løpet av studiene. Andel studenter som velger praksis, har økt sterkt de siste årene.
- Entreprenørskap og innovasjon er en del av de fleste studieprogrammene, og industribachelorprogrammer gir studenter innen IT muligheten til å kombinere studier med arbeidserfaring.
- Omfattende bruk av representanter fra arbeidslivet i undervisningen, noe som blant annet synes gjennom studiebarometeret der studentene skårer Kristiania 0,5 over landssnittet på spørsmål om dette.

Studiebarometeret viser at studentene vurderer utdanningenes arbeidslivsrelevans over landsgjennomsnittet, men at Kristiania fortsatt har en vei å gå for å sikre høy tilfredshet med tilbudet blant studenter.

Kristiania har i løpet av 2024 arbeidet med en tydeliggjøring av vår profil i retning av arbeidsintegreert læring og arbeidsintegreert utdanning. I den forbindelse har Kristiania hatt tett dialog med ulike institusjoner i utlandet, hvilket eksempelvis har resultert i formalisert samarbeid og innmelding i det internasjonale nettverket WACE (Advancing Cooperative & Work-Integrated Education). Fremover vil Kristiania jobbe med å videreutvikle forståelsen av arbeidsintegreert læring og hvordan dette i større grad kan integreres i utdanningstilbudet vårt.

Karrieresenteret ved Kristiania tilbyr blant annet individuell karriereveiledning, jobbsøkerkurs, praksisforberedende kurs og intervjuutrustning for å øke studentenes kompetansebevissthet og forberede studentene på overgangen til arbeidslivet.

## Internasjonalisering av utdanningen

Kristiania sikter mot at den faglige virksomheten skal være påkoblet de beste fagmiljøene innen våre felt, nasjonalt og internasjonalt. Det er et mål å øke antall internasjonale samarbeidsprosjekter både innen forskning og utdanning, og å delta aktivt i internasjonale nettverk. Studentene skal få gode toveis-utvekslingsmuligheter og delta i undervisning ved Kristiania som bygger på internasjonalt pensum, og der de møter internasjonale forelesere og innvekslingsstudenter.

En spisset toårig handlingsplan for økt internasjonal studentmobilitet ble besluttet i 2023 og midtveisevalueringen i 2024 viste ønskede effekter. Kristiania har tidligere sendt studenter

hovedsakelig på enveis-utveksling. Som institusjon har vi et mål om å sende så mange studenter som mulig på utveksling innen toveis-avtaler. Dette skal bidra til at studentene får muligheten for stipend og reiser alene eller i mindre grupper. Vi legger til grunn at dette vil øke sjansen for bedre kontakt med vertsmiljøet og et større utbytte av det internasjonale oppholdet. Samtidig gir slike gjensidige avtaler også en verdi for de studentene som ikke reiser ut gjennom at vi mottar studenter og ansatte fra våre samarbeidspartnere.

I 2024 hadde Kristiania totalt 117 Erasmus+ -avtaler og 21 andre toveis-avtaler, og har 47 partnerinstitusjoner gjennom Nordplus-nettverk. Vi kan nå tilby utvekslingsopphold i 45 land og flere muligheter i alle deler av verden, inkl. 24 land i Europa. Som følge av systematisk informasjons- og veiledningsarbeid har andelen studenter på toveis-utveksling økt fra 20 til 40 % i 2024. I 2024 reiste 173 studenter på semestervisutveksling og 12 på internasjonal praksis. For å gi flere studenter muligheten for et internasjonalt opphold, har vi i tillegg etablert flere faste korttidsmobiliteter for hele klasser. 49 studenter deltok på internasjonal korttidsmobilitet i 2024, og vi mottok internasjonale studenter som del av et Blendid Intensive Program (BIP). Parallelt med stadig flere studenter på toveisutveksling, tok Kristiania imot 60 Erasmus+ -studenter på semestervis innveksling, i tillegg til gruppen som var del av en BIP. Innvekslingsstudentene var svært fornøyde med oppholdet. Kristiania arbeider systematisk med å øke det engelske undervisningstilbudet som forutsetning for å kunne ta imot innvekslingsstudenter. Ved å tilby et økt og stadig bedre engelsk undervisningstilbud, vil vi bli mer attraktive for samarbeidsavtaler med våre prioriterte internasjonale partnerønsker.

Arbeidet med avtaleinngåelser og -fornyelser, samt administrasjon av studentutveksling og stipendtildeling er særdeles ressurskrevende. Gjennom stadig forbedring og effektivisering av våre prosesser, har vi klart å inkludere stadig nye støttetilbud. Internasjonalt team har tilpasset rutinene fra forskningsadministrasjonen og begynte i 2024 å støtte søknadsutvikling om eksterne internasjonale utdanningsprosjekter og prosjektgjennomføringen. Kristiania mottok i 2024 en tildeling på 3 millioner kroner fra Utforsk. Ambisjonen er å gradvis øke ambisjonsnivået for eksterntfinansiering og det internasjonale utdanningssamarbeidet.

Kristiania har også systematisert tilbudet om Erasmus+ -stipend i forbindelse med ansattmobilitet for læring og undervisning. I 2024 ble den tilgjengelige potten fordelt på 19 ansatte tildelt Erasmus+ -stipend. Dette bidrar til økt internasjonalisering av utdanningen. I tillegg reiser Kristianas fagansatte på utenlandsopphold med annen finansiering.

Kristiania har utarbeidet administrative rutiner for planlegging og gjennomføring av utenlandsopphold, inkludert beredskap. Som del av fokuset på ansvarlig internasjonalt samarbeid, har vi besluttet interne retningslinjer i forbindelse med internasjonal rekruttering og for bruk av utstyr ved reiser til risikoland. Det er igangsatt et arbeid for å synliggjøre informasjonen bedre på nettsidene. Dette gjelder også for de lovpålagte kravene knyttet til eksportkontroll og videre oppfølgingsarbeid er planlagt.



### 3.1.2 Høy kvalitet i forskning

Kristiania har gjennom flere år arbeidet systematisk med oppbygging av sterke fagmiljøer, både gjennom nyrekruttering og kompetanseheving av eksisterende fagstab. Oppbyggingen av doktorgradsprogrammene er en viktig del av denne satsningen. I alle høyskolens fagområder har vi internasjonalt ledende forskere som deltar i nasjonalt- og internasjonalt samarbeid. Vi arbeider med kompetanseheving for å øke forskningskompetansen og -aktiviteten til de fagansatte. Vi anser tilstrekkelig god kvalitet som en forutsetning for etisk forsvarlig forskningsaktivitet. Publiseringsaktiviteten ved Kristiania er stadig økende, og de foreløpige Cristin-tallene for 2024 viser en økning fra foregående år i det totale antallet vitenskapelige publikasjoner, med 252 publikasjoner i 2024, mot 237 i 2023. Det er en nedgang i andelen publikasjoner på nivå 2 til 23,4% for 2024. Det er også en nedgang i andelen publikasjoner med internasjonalt samarbeid, som for 2024 ligger på cirka 33%. Dette gjør at antall NVI-poeng er redusert til 239 i 2024. Denne utviklingen vil kreve oppfølging.

En stor andel av kunnskapsutviklingen ved Kristiania er Kunstnerisk utviklingsarbeid, og eksempler på dette er at Førstelektor Audny Chris Holsen hadde regi på forestillingen Lenis blick som omhandler Leni Riefenstahl og hennes plass i historien som en vesentlig filmskaper og pioner innen filmteknikk. Forestillingen ble satt opp på Den nasjonale scene i Bergen og mottok svært gode anmeldelser.

Professor Axel Hellstenius sitt manus fritt etter romanen Ekko av en venn og utvalgte Elling-blogger av Ingvar Ambjørnsen ble satt opp av Oslo Nye Teater og Riksteateret og turnerte gjennom landet med et stjernespekket ensemble og med svært gode anmeldelser.

Professor Piotr Cholodzinski ble invitert til å sette opp det første stykket av Nobelprisvinneren Jon Fosse i Japan. Eg er vinden er et karakterstykke i to akter som berører temaer som selvmord og menneskets forhold til naturen. Forestillingen ble godt tatt imot av det japanske publikummet og pressen.

Kristiania jobber målrettet med å videreutvikle kvaliteten i forskningsvirksomheten. Det er utviklet planer for flere målrettede tiltak som skal bidra til utviklingen av flere prosjekter, økt internasjonalt samarbeid med gode forskningsmiljøer, videre kompetanseutvikling og økt ekstern finansiering. I 2024 startet arbeidet med en egen Kvalitetsmelding for FoU/KU (2023-24) som skal være et viktig strategisk redskap for utvikling av forskningsaktiviteten. Kristiania har en arbeidslivsnær profil og vi har definert hvordan vi tolker arbeidslivsnær forskning. Det er viktig å utnytte vår profil og våre styrker knyttet til samfunnsutfordringer der vi har forutsetninger for å kunne gjøre en forskjell, og der vi er attraktive for samarbeid. En pågående diskusjon er hvordan forskningsinnsatsen kan bli mer målrettet.

Kristiania fokuserer på forskningsetikk og omorganiserte i 2024 vårt interne Forskningsetiske utvalg som også var et redelighetsutvalg. Kristiania har nå inngått en samarbeidsavtale med Høyskolen i Østfold om et Felles Redelighetsutvalg som skal behandle saker om mulige brudd på anerkjente forskningsetiske normer. Et mandat og retningslinjer ble besluttet i 2024. Utvalget blir kun nedsatt når det foreligger en sak, noe vi foreløpig ikke har hatt. Det interne utvalget er

blitt omorganisert til et Forskningsetisk råd som skal bidra til å sikre at all forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid som utføres ved eller i samarbeid med Kristiania, er i tråd med god forskningsetisk praksis. Rådet gir anbefalinger innen sitt område, inkludert formelle uttalelser som er påkrevd i forbindelse med vitenskapelig publisering. Rådet har utarbeidet en tiltaksplan for å øke bevisstheten, kunnskap, aktiviteten og engasjementet rundt bred forskningsetisk refleksjon ved Kristiania. Kristiania besluttet i 2024 interne forskningsetiske retningslinjer som skal utfylle de nasjonale retningslinjene og Kristianias generelle etiske retningslinjer.

Kristiania har i 2024 etablert en fast møteplass for ledere i faglig linje for diskusjon av forskningsstrategiske tema. Dette er en pågående aktivitet som er viktig også for å implementere interne retningslinjer, rutiner og arbeidsverktøy i organisasjonen.

Det anses som viktig å styrke aktiviteten i forskningsgruppene og bygge opp forskningsaktiviteten rundt fagansatte med høy forskningskompetanse. Kristiania fortsatte i 2024 å rekruttere fagansatte og flere toer-stillinger som skal bidra til økt forskningskompetanse. I 2024 ble det etablert en felles forskningsgruppeledersamling som møteplass på tvers av fagområdene og for diskusjon av forskningsstrategiske tema. Forskningsgruppene anses som den viktigste arenaen for å videreutvikle forskningskulturen og -kvaliteten.

Kristiania understøtter forskningsvirksomheten med en forskningsadministrasjon.

Hovedoppgaven er å følge opp søknads- og prosjektutvikling systematisk i henhold til de interne rutinene og retningslinjer. Forskningsadministrasjonen holder også i utviklingen rutiner, retningslinjer og handlingsplaner knyttet til forskning, og utvikling og gjennomføringen av tiltakene. I 2024 ble det etablert en egen stilling i biblioteket med ansvar for å koordinere forskningsstøtte relatert til digital forskningsinfrastruktur og åpen forskning (e.g. publisering og forskningsdata). I tillegg til forskningsstøttefunksjoner i forskningsadministrasjonen og biblioteket under prorektor FoU/KU, ligger en egen avdeling for forskningskommunikasjon og innovasjon under prorektor for arbeidsliv.

Kristiania utlyser og tildeler interne midler til ettårige forskningsprosjekter, til ph.d.-stillinger og søknadsutviklingsstøtte som insentiver for eksterne søknader. Det deles også ut en forskningspris, samt en pris for kunstnerisk utviklingsarbeid. Forskningsadministrasjonen tilbyr i tillegg ulike kurs til fagansatte relatert til prosjekt- og søknadsutvikling, prosjektøkonomi etc. Det arrangeres tverrfaglige møteplasser for å stimulere til prosjektidéutvikling. Over tid bidrar dette til økt kompetanse i fagmiljøene om søknadsskriving og prosjektutvikling og – gjennomføring.

Kristiania har siden 2019 ivaretatt sekretariatsfunksjonen for NARMA – Norsk nettverk for forskningsadministrasjon. Sekretariatet understøtter også gjennomføringen av kompetanseprogrammet for forskningsadministrasjon med samlinger for nybegynnere, erfarne og ledere. Årlig arrangeres den nasjonale NARMA-konferansen med flere hundre deltakere.

### 3.2 Sektormål 2: Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon

	Resultat 2019	Resultat 2020	Resultat 2021	Resultat 2022	Resultat 2023	Resultat 2024
<b>Sektormål 2: Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon</b>						
Andel mastergradkandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning	80 %	73 %	89 %	92,55 %	71,93 %	52,7%
Bidragsinntekter fra Forskningsrådet pr. faglig årsverk – 1000 kr	23,56	14,73	13,25	32,21	22,44	30,19
Andre bidrags- og oppdragsinntekter pr. faglig årsverk – 1000 kr	10,69	13,57	78,72	53,99	48,83	35,08

#### Arbeid etter studier

Høyskolens karrieresenter forbereder studentene for arbeidsmarkedet. I 2024 hadde Karrieresenteret 1432 karriereveiledningssamtaler for studenter og alumner, 330 praksisveiledninger og 108 digitale og fysiske kurs for til sammen 3564 studenter.

Et målepunkt for studienes relevans for arbeidslivet er kandidatenes jobbsituasjon etter at de har avsluttet sine studier. I den årlige kandidatundersøkelsen innhentes informasjon om blant annet overgangen fra studier til jobb, hvilken sektor de jobber i og hvor lang tid det tar å få jobb. Kandidatundersøkelsen for avgangskull 2024 har en svarprosent på 10%. Årets resultater viser at 52,7% er i relevant jobb, mens 23% har fortsatt på nye studier. 75% av kandidatene jobber i privat sektor. 42 % av studentene har begynt å søke jobb før, eller i, siste semester. Undersøkelsen viser at 80% er i jobb innen 3 måneder etter endt utdanning.

#### Studentenes bidrag til en bærekraftig samfunnsutvikling

Kristianas studenter spiller en viktig rolle i å fremme en bærekraftig utvikling i samfunnet. Gjennom utdanning og forskning bidrar de til miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft. Kristiania tilbyr flere studieprogrammer med fokus på bærekraft, og våre studenter er aktivt engasjert i prosjekter som har en positiv innvirkning på samfunnet. For eksempel har studenter fra vårt masterprogram i bærekraftig utvikling samarbeidet med lokale bedrifter for å implementere grønne løsninger, og studenter fra helsevitenskap har deltatt i prosjekter som fremmer folkehelse og trivsel. Disse initiativene viser hvordan våre studenter ikke bare tilegner seg kunnskap, men også anvender den til å skape reelle endringer i samfunnet.

#### Ekstern finansiering av forskning

Høyskolen Kristiania er i stor grad finansiert av studentenes semesteravgifter. Kristiania prioriterer i forbindelse med universitetsambisjonen egne midler til FoU/KU, men den økende forskningsaktiviteten må i størst mulig grad finansieres eksternt. Kristiania legger også til grunn at utviklingen av prosjekter som får tildelt eksterne midler bidrar til god kvalitet i forskningen, noe som er en vesentlig forutsetning for å frembringe ny kunnskap. Kristiania har i 2023-2024 fulgt opp tiltakene i en spisset toårig tiltaksplan for økt eksternfinansiering av forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid. Midtveisrapporteringen i 2024 viste at en nedadgående trend i antall eksterne

søknader og nye tildelinger er snudd allerede i 2024. Tiltakene er innrettet mot lederne i faglig linje, mot forskningsgruppene, mot utvalgte søkere med størst potensial og mot utviklingen av infrastruktur.

### **Inntekter fra Forskningsrådet**

Kristiania sendte den første søknaden om ekstern forskningsfinansiering i 2016, og forskningsadministrasjonen ble etablert i 2018. Kristiania jobber systematisk med å utvikle rammene rundt forskning av god kvalitet. Søknadsaktiviteten nådde en foreløpig topp i 2021 og er tilbake på dette nivået i 2024. Antall NFR-søknader var 18 i 2024 og dette førte til fire mindre tildelinger i 2024. Kristiania hadde i 2024 ni pågående NFR-prosjekter, hvorav fire store, og tre som koordinator. På grunn av den harde konkurransen må Kristiania fokusere på utlysninger som er tilpasset vår profil, og i mindre grad på f.eks. FRIPRO. Summen bidragsinntekter fra Forskningsrådet lå i 2024 på 30.190 kr/faglig årsverk på grunn av tidligere tildelinger. Kristiania har landets største kunstfaglige utdanningsmiljø (97,32 faglige årsverk), med fagansatte som er ansatt for å utføre kunstnerisk utviklingsarbeid og ikke forskning. Det finnes p.t., etter at Program for kunstnerisk utviklingsarbeid ble nedlagt, ingen nasjonal ekstern finansieringsmulighet for KU. Uten de kunstfaglige årsverkene er indikatoren 43.038 kr pr faglig årsverk for Kristiania.

### **Andre bidrags- og oppdragsinntekter (BOA)**

Regnskapsførte inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet, utenom Horizon Europe (HEU) og Forskningsrådet, er redusert etter en topp under pandemien. Knyttet til forskning er antall andre BOA-tildelinger nå igjen stigende med åtte nye tildelinger i 2024. Kristiania hadde i 2024 syv pågående oppdragsprosjekter. Det pågår totalt 32 prosjekter med eksternfinansiering fra European Research Council (ERC), HEU, European Economic Area (EEA), og nasjonale kilder. Av disse var elleve større tildelinger med mer enn 1 millioner kroner til Kristiania. Den eksternfinansierte forskningskostnaden var 15 millioner kroner i 2024. Indikatoren for andre bidragsinntekter til forskning (utenom HEU og NFR) lå i 2024 på 35.080 kr/faglig årsverk.

Oppdragsinntekter fra Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) i form av utdanningsoppdrag, beløp seg i 2024 på rett under 3,5 millioner kroner i utbetalinger for nye og pågående prosjekter. Utdanningsoppdragene i 2024 var knyttet til tilskuddsordningen for bransjeprogram. De nye tildelingene er for bransjeprogram i Informasjonssikkerhet- og IKT, i samarbeid med Tynset studie- og høyskolesenter.

### **Forskningsskommunikasjon og samfunnsendringer**

Høyskolen jobber bevisst med å bygge en god kultur for forskningsskommunikasjon. En egen avdeling jobber systematisk med å kurse, motivere og støtte den enkelte faglig ansatte med å bringe kunnskapen videre til dem som kan ta den i bruk. Faglig ansatte oppmuntres til å spre sin fagkunnskap og være aktive i samfunnsdebatten. Nye medarbeidere utvikles målrettet, og forskningsskommunikasjon inngår også i ph.d.-utdanningen.

I 2024 har Kristiania jobbet aktivt med følgende tiltak:

*Kunnskap Kristiania* er høyskolens magasin for kunnskapsformidling. Her sikres det at kunnskap fra bredden av høyskolens fagmiljøer formidles til aktører i arbeidslivet, og samfunnet i sin

helhet. I 2024 ble det publisert 120 artikler i nettmagasinet<sup>1</sup>, i form av essays, kronikker og kommentarinnlegg. De fleste av artiklene er også publisert i eksterne medier gjennom aktivt innsalg. Artiklene er skrevet av rundt 70 av høyskolens faglig ansatte, og nådde rundt 70 000 unike lesere. Det ble også publisert to temautgaver på papir med temaene *helse* og om *strategisk kommunikasjon*. Magasinet formidler både forskningsresultater, og siste nytt om pågående forskning. Flere av høyskolens fagansatte er faste spaltister eller leverandører av fagstoff i eksterne medier, eller er aktive formidlere på andre måter.

*Kristiania rapportserie* er en serie som blant annet brukes for å formidle oppdragsforskning med avtalte deadliner, og kan publiseres raskere enn i fagfellelvurderte forskningsjournaler. Så langt er det produsert seks utgivelser, som er åpent tilgjengelig for publikum på nett. Høyskolen Kristiania formaliserer disse rapportene med ISBN-nummer og åpen tilgjengeliggjøring i vitenskapelige publiseringskanaler.

*Kristiania frokost* er en serie arrangementer der Kristiania gjennom 2024 har brukt dette som en viktig arena for forskningskommunikasjon, omtrent én gang i måneden. Frokostene er gratis og åpne for studenter, ansatte og eksterne. Publikumstallene var gode med en median på 113 påmeldte, og 82 oppmøtte.

*Nasjonal møteplass for forskningskommunikasjon* er etablert etter initiativ fra Kristiania. Denne nasjonale møteplass for forskningskommunikasjon hadde også OsloMet som medarrangør i 2024. Pilotarrangementet 23. april 2024 samlet forskere fra rundt 40 ulike institusjoner i UH-sektoren. Arrangementet vil bli gjentatt i 2025.

*Forskningsdagene* er NFRs nasjonale formidlingsfestival. Kristiania har deltatt aktivt i disse Forskningsdagene både i 2023 og 2024. I 2024 lanserte Kristianas høyskolens første Forskningstorg på lørdagen i festivaluka. På programmet var 15 interaktive stands med forskere, og fem forskerforedrag.

*Arendalsuka* utnytter også Kristiania, både til flere ulike faglige markeringer og utdanningspolitisk aktivitet. Som i 2024, løftet vi sammen med Universitetet i Agder frem kunsthagene, og dette året hvordan kunsthag kan inkluderes når samfunnet skal løse sine store utfordringer. Totalt sett deltok representanter fra Høyskolen Kristiania i debatter eller i panel i 23 arrangementer gjennom Arendalsuka.

*Kristianiaprisen for forskningskommunikasjon og bedre arbeidsliv* deles hvert år ut til en faglig ansatt som gjennom fremragende forskningskommunikasjon og samarbeid med arbeidslivet har bidratt til samfunnsmessige endringer. Målet med prisen er å stimulere til populærvitenskapelig formidling, deltakelse i samfunnsdebatten og aktiviteter som kan bidra til at forskningsresultater tas i bruk. Med ekstern majoritet i juryen sikres det at vurderingen blir fra utsiden av institusjonen.

---

<sup>1</sup> Kunnskap Kristiania: <https://www.kristiania.no/kunnskap-kristiania/>



## **Innovasjon og bærekraft**

Høyskolen har en strategi for at forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid skal være involvert i og bidra til endringer i samfunnet. For å få til dette utvikles et samspill mellom forskningen, samspillet med omgivelsene, forskningskommunikasjonen til samfunn og arbeidsliv, og aktiviteter sammen med eksterne aktører som munner ut i konkrete innovasjoner. Slike prosjekter skal bygge opp under samfunnets bærekraft i bred forstand.

Høsten 2024 etablerte Kristiania et internt 'Nettverk for arbeidsliv og innovasjon'. Det samler representanter fra samtlige schools og andre nøkkelpersoner. Kristiania fikk også innvilget i underkant av 500 000 kroner fra NFR for å starte utviklingen av sitt Technology Transfer Office (TTO). Prosjektet kommer i gang i 2025.

Kristiania gikk også inn som medeier i Gründergarasjen (sammen med OsloMet og gründerne). Dette er en tidligfase-inkubator spesialisert mot akademika. Den inkluderer studententreprenørskap på et litt mer utviklet nivå og kommersialisering av forskning. Samtidig har høyskolen sine studentinkubatorer for helt nybegynner-startups som har drevet på noen år, henholdsvis «Bryggeriet» i Bergen og «Loftet» i Oslo.

Økosystemet for innovasjon ved Kristiania er systematisk videreutviklet gjennom 2024. Det er en strategisk strukturering av en rekke aktører og aktiviteter som til sammen skaper et godt miljø for at innovasjoner skal vokse frem fra student- og fagmiljøer. Det inkluderer utdanninger i innovasjon og entreprenørskap, samarbeid i sektoren, med arbeidsliv, organisasjoner og en rekke andre aktører. Gjennom 2024 kan vi spesielt nevne aktivitetene i næringsklyngen Construction City i Oslo og utviklingen av innovasjonsdistriktet Punkt Oslo. Mye aktiviteter gjøres sammen med andre institusjoner, bl.a. inkludert OsloMet, BI, NMBU, UiO, NTNU, Idrettshøyskolen og Ungt Entreprenørskap, for å nevne noen. Viktige kilder for impulser er også sektorsamarbeidet gjennom UHR Innovasjon og internasjonalt gjennom UIIN (University Industry Innovation Network).

### **3.3 Sektormål 3: God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet**

Med 'tilgang' forstås her både geografi, fleksibilitet, infrastruktur og eksternt samarbeid. Høyskolen Kristiania gjør utdanning tilgjengelig over hele landet, og for ulike studentgrupper i nært samarbeid med arbeidslivet. Høyskolen tilbyr fleksible studier i form av nettstudier og samlingsbaserte deltidsstudier, spesialutviklede studier for samarbeidende virksomheter og utvalgte bransjer, og gjennom utstrakt samarbeid med aktører i ulike deler av Norge. Fleksibilitet har mange dimensjoner, både på hvor, når og hvordan undervisning tilbys, tilpasset innhold og gjennomføringsform, og inkluderende pedagogikk som støttes av nyeste digitale utvikling.

#### **Fleksibilitet på nett**

Høyskolen har opplevd en betydelig vekst i antall nettstudenter over flere år, både før, under og etter pandemien. Før pandemien var det rundt 3100 nettstudenter, et antall som økte til over 5200 i 2024, etter at pandemiltakene ble avviklet. Denne veksten bidrar til å gi flere tilgang til inkluderende utdanning og kompetanseheving gjennom høyskolens nettbaserte studietilbud. Denne utviklingen svarer på et økende behov for fleksible studier som kan gjennomføres uavhengig av bosted og tilpasses arbeid og andre forpliktelser. Tabellen viser den geografiske

fordelingen av nettstudenter sammenlignet med bosettingsmønsteret i Norge. Personer med høyere utdanning tar oftere videreutdanning på nett, og siden en stor andel av disse bor i større byer, er disse noe overrepresentert. Tabellen illustrerer hvordan nettstudiene gir tilgang til utdanning der folk bor.

Angående alder, er inndelingen slik:

- 20-29 år: ca. 40 prosent
- 30-59 år: ca. 60 prosent

Dette viser at nettstudier bidrar til kompetanseutvikling både i et perspektiv for dem som trenger fleksibilitet, samt i et distriktsperspektiv som dekker hele landet, og i et livsløpsperspektiv.

Kjønnsfordelingen blant nettstudenter er 73 prosent kvinner og 27 prosent menn. Det er en høy kvinneandel, men tilsvarer andre sammenlignbare studietilbud i sektoren. Høy kvinneandel varierer noe avhengig av studietilbudet, men gjenspeiler nasjonale tall som viser at kvinner i større grad enn menn deltar i formell videreutdanning.

FYLKE (2024)	Kristianas nettstudenter	Norges befolkning
31 Østfold	5,1 %	5,6 %
32 Akershus	15,5 %	13,1 %
03 Oslo	21,2 %	12,9 %
33 Buskerud	4,6 %	4,9 %
34 Innlandet	4,6 %	6,8 %
39 Vestfold	4,9 %	4,6 %
40 Telemark	2,5 %	3,2 %
42 Agder	3,8 %	5,8 %
11 Rogaland	8,0 %	9,0 %
46 Vestland	13,1 %	11,7 %
15 Møre og Romsdal	4,1 %	4,9 %
50 Trøndelag	6,3 %	8,7 %
18 Nordland	3,0 %	4,4 %
55 Troms	1,8 %	3,1 %
56 Finnmark	1,4 %	1,4 %

*Tabellen viser geografisk fordeling av Kristianas nettstudenter sammenlignet med Norges befolkning (tall pr. desember 2024).*

### Regionale samarbeid

Høyskolen Kristiania samarbeider med lokale og regionale aktører i utvikling av fleksible utdanningstilbud. Et eksempel er at vi fra 2022 til 2024 tilbyr mastergrad i praktisk lederskap i samarbeid med Dalane utdanningssenter med undervisning i Egersund. Studiet svarer på regionale behov for økt lederkompetanse fremmet av Dalane utdanningssenter. Offentlig og privat sektor i regionen bidrar til finansieringen. Studieprogrammet er normert til tre år på deltid, og etter to års studier er det 100 prosent fullføring og ingen frafall. Denne modellen for regionalt samarbeid utvikler høyskolen nå sammen med utdanningssentre flere steder i landet. Ny gjennomføring i Dalane utdanningssenter er planlagt fra 2025.

Studenter som får slik utdanning der de bor, trenger også fasiliteter utover de digitale funksjonene, som for eksempel bibliotek. For studentene i Dalane utdanningssenter fikk høyskolens bibliotek finansiert et pilotprosjekt av Nasjonalbiblioteket for å utforske hvordan man kan etablere mer målrettede og relevante tjenester til slike studenter. Studentene har fått fysisk kurs og workshop, og en boksamling er etablert inne i det lokale biblioteket i Egersund. Prosjektet skal konkluderes og rapporteres på i 2025.

## **Samarbeid med bedrifter, bransjer og arbeidsliv**

Etter- og videreutdanning er prioritert satsingsområde. For å møte behovene for omstilling og kompetanseutvikling for personer i arbeidslivet med utdanningstilbud på ulike nivåer, startet høyskolen opp en erfaringsbasert master i ledelse januar 2024. Studietilbudet har en fleksibel gjennomføringsform med emneprogresjon og samlingsbasert undervisning på deltid.

Bedrifter, organisasjoner og sammenslutninger er også en målgruppe for høyskolens utvikling av etter- og videreutdanning. Ny og oppdatert kompetanse gir verdi både for de ansatte, virksomheten og samfunnet. I 2024 var omsetningen i dette segmentet 20,5 millioner kroner.

Kristiania har prioritert samarbeid med arbeidslivets organisasjoner både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Slike avtaler sikrer at vi kan tilgjengeliggjøre våre fleksible nettemner- og studier i hele landet, også for små- og mellomstore bedrifter. Eksempler på dette er avtaler vi har med NHO Viken, Styrke, YS Stat, Finansforbundet, Juristforbundet, Delta, Parat og Norsk Sykepleierforbund.

Kristiania leverer flere løsninger for kompetanseheving for virksomheter i offentlig og privat sektor. I slike avtaler utvikles og tilpasses studietilbudet basert på virksomhetenes utfordringer og kompetansebehov og vanligvis med case og oppgaver hentet fra virksomheten. Eksempler på dette er samarbeidet med Brønnøysundregistrene der Kristiania i 2024 vant anbudet om leveranse av bedriftstilpasset IT-utdanning for virksomhetens medarbeidere. Avtalen inneholdt ni emner som gir totalt 60 studiepoeng. Undervisningen går over to år på deltid og skal gi en solid grunnkompetanse i IT-fag. Et annet eksempel er Price Waterhouse Coopers (PWC) der formålet med kompetanseutviklingen er å styrke konsulentenes evne til å yte god rådgivning knyttet til ERP, Supply Chain, Customer Journey og CRM. Partene har sammen identifisert to emner på masternivå som dekker kompetansebehovet til to av rådgivergruppene. Det er lagt stor vekt på å gjennomføre emnene på en måte som bidrar til å styrke konsulentenes rådgivningskompetanse gjennom relevans i undervisningen og stort fokus på teori i praksis. Kristiania er også med på å fylle oversett behov i utdanningssektoren. I 2024 vant Kristiania, i samarbeid med partner ValueEd, tilbudet om levering av tilpasset videreutdanning for ledere i skolefritidsordningen i Sandnes kommune. Avtalen er den første av sitt slag i Norge og fyller et tydelig behov i en oversett del av oppvekstsektoren. Oppstart er februar 2025.

Bransjeprogrammene til Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) er også en viktig arena for høyskolens samarbeid med arbeidslivet om kompetanseutvikling, både nasjonalt og regionalt. Tildeling fra bransjeprogrammet for Informasjonssikkerhet- og IKT i 2024, gjorde det mulig for høyskolen å levere regionalt næringsliv sitt behov i Tynset-regionen. Regionens næringsliv peker på et stort behov for IKT-kompetanse. Kristiania har fleksible studietilbud innenfor IKT og gjennom tildeling i 2024, starter vi opp fire nettemner med lokale samlinger på Tynset studie- og høgskolesenter i 2025.

Gjennom bransjeprogram har Kristiania også mulighet til å utvikle nye emner som svarer på et helt konkret behov fra arbeidslivet, slik som tildeling til utvikling og studieplasser av emnet nettemnet Skysikkerhet. Bransjeprogrammene treffer de vanlige medarbeiderne «på gølv» i virksomhetene mer målrettet enn andre studietilbud. Vår observasjon er derfor at disse

programmene er spesielt viktige for å løfte hele bredden i arbeidslivet, slik at etter- og videreutdanning ikke blir elitepreget. Dette inkluderer også et perspektiv om bærekraft i bidraget til samfunnet.

### **Åpen tilgang til forskning og data**

Høgskolen Kristiania har 2024 fortsatt jobben med å gjøre institusjonens forskningsresultater og data mer åpne. Deriblant har Publiseringfondet som incentivordning for å gjøre valget av åpne publiseringsskanaler enklere, blitt videreført med utvidet støtte for antologikapitler og monografier. Samtidig ble det 10. juni 2024 besluttet at Høgskolen Kristiania sluttet seg til resten av UH-sektoren og innførte en egen institusjonell rettighetsstrategi (IRRS). Strategien gir forskere, gjennom egenarkivering av akseptert manuskriptversjon (AAM), et verktøy for å verne rettigheter over eget arbeid og innfri nasjonale mål og forskningsfinansiørers krav om åpen tilgjengelighet, når de publiserer i lukkede tidsskrift.

Deling av forskningsdata er et utviklingsområde for institusjonen, der man over tid må bygge opp delingskultur og infrastruktur i form av tekniske og tjenesterettede løsninger som kan bistå og veilede forskerne. Som del av dette ble det i 2024 påbegynt et arbeid med å produsere informasjon og veiledende materiale til nettsider og kurs rettet mot deling og gjenbruk av forskningsdata. En viktig byggestein her er juridisk og etiske spørsmål knyttet til tilgjengeliggjøring av forskningsdata, og det blir derfor samtidig gjort utbedringer i praksis for sikker lagring ved å innføre og formidle et felles begrepsapparat rundt dataklassifisering

## **4. Styring og kontroll i virksomheten**

### **4.1 Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper**

#### **4.1.1 Styret**

Styret er Høgskolen Kristianas øverste besluttsende og utøvende organ. Styret skal påse at høgskolen har god eierstyring og selskapsledelse i tråd med høgskolens statutter og formål, og etter gjeldene lover og forskrifter. Styret skal være sammensatt slik at det kan ivareta høgskolens interesser og behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Stiftelsens styre har ti medlemmer, og har ekstern leder. Styrets leder og eksterne medlemmer velges av rådsforsamlingen.

#### **4.1.2 Styringsdokumentet**

Styringsdokument med retningslinjer som har til formål å konkretisere den overordnede styringen av høgskolen. I styringsdokumentet er det utredet retningslinjer for virksomheten som beskriver blant annet oppgaver, fullmakter, rutiner og ansvarsfordeling i stiftelsen. Det er styret som fastsetter og godkjenner dokumentet, og det revideres ved særlig behov.

#### **4.1.3 Rådsforsamlingen**

Høgskolen skal i henhold til statuttene ha en rådsforsamling som fører tilsyn med høgskolens virksomhet. Rådsforsamlingen har ni medlemmer, hvor leder er ekstern. Rådsforsamlingen skal føre tilsyn med stiftelsen og bidra til å fremme dens formål. Rådsforsamlingen skal utpeke en statsautorisert revisor til å revidere stiftelsens regnskaper. Rådsforsamlingen har til enhver tid

rett til å undersøke om stiftelsen forvaltes i samsvar med dens statutter og med lover og forskrifter, og om stiftelsens midler er anbrakt på betryggende måte.

#### 4.1.4 Administrerende direktør, rektor og høyskoledirektør

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. Høyskoledirektør har det overordnede ansvaret for den administrative driften av høyskolen og sikrer at administrasjonen alltid driftes i tråd med gjeldende myndighetskrav. Høyskoledirektør er også administrerende direktørs stedfortreder i administrative saker.

#### 4.1.5 Rektoratet

Rektorat bestod i 2024 av rektor, som har det øverste faglige ansvaret for høyskolen, samt tre prorektorer, én for forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid, én for utdanning, og én for arbeidsliv og innovasjon. Campus Bergen ledes av en viserektor som rapporterer til rektor.

#### 4.1.6 Høyskolens øvrige organer, utvalg og nemnder

Under følger en samlet oversikt over høyskolens organer, utvalg og nemnder:

- **Læringsmiljøutvalget (LMU)** er et lovpålagt utvalg, jf. universitet og høyskoleloven §4-3, som skal sikre at høyskolen har et tilfredsstillende læringsmiljø. Utvalget er nedsatt av og rapporterer til høyskolens styre.
- **Sentralt utdanningsutvalg** skal akkreditere og re-akkreditere institusjonens gradsstudier innenfor vårt selvakkrediteringsområde på styrets vegne, og se til at de kravene myndighetene stiller til høyskolen som selvakkrediterende institusjon, oppfylles. Utvalget skal også virke som rådgivende organ for styret og ledelsen i utdanningsspørsmål.
- **Lokalt utdanningsutvalg** er et besluttende og rådgivende organ ved alle Schools som tilbyr studier innen første og andre syklus. Lokalt utdanningsutvalg skal, på vegne av sentralt utdanningsutvalg, kvalitetssikre studier og emner ved høyskolen.
- **Verneombud og arbeidsmiljøutvalg (AMU)** er lovpålagte roller/utvalg, jf. arbeidsmiljøloven §6-1 og §7-1. Utvalget skal sikre at høyskolen tilfredsstiller kravene til arbeidsmiljø.
- **Nemnd for studentsaker** er et lovpålagt organ, jf. universitet og høyskoleloven §5-1. Nemnda behandler klager på enkeltvedtak og disiplinærsaker ved høyskolen.
- **Ansettelsesutvalget** er et utvalg som på delegasjon fra styret vedtar ansettelser og opprykk i undervisnings- og forskningsstillinger på høyskolelektor- og førstelektornivå.
- **Styringsgruppen for pensjon** er et lovpålagt organ, jf. lov om innskuddspensjon §2-6. Styringsgruppen skal uttale seg om saker som gjelder forvaltning og praktisering av pensjonsordningen.



- **Råd for samarbeid med arbeidslivet** (RSA Kristiania) er et egenetablert råd som skal gi høyskolen råd om samfunnets og arbeidslivets behov knyttet til hele bredden av høyskolens samfunnsoppdrag. Rådet er viktig arena for en strategisk dialog mellom representanter fra arbeidslivet og høyskolen om samfunnsutfordringer og arbeidslivets kompetansebehov.
- **Nettverk for utdanning** er et egenetablert rådgivende organ som gir strategiske innspill i saker som angår utdanningsfeltet og studiekvalitet. Nettverket er en viktig arena for dialog på tvers av administrative og faglige avdelinger ved Kristiania og bidrar til den strategiske videreutviklingen av studietilbud, læringsmiljø og utdanningskvalitet.
- **Nettverk for forskningsledelse** er et egenetablert organ som skal gi råd og strategiske innspill til rektorat og høyskoleledelsen/styret. Nettverket skal bidra til at høyskolen når sin overordnede strategi i utviklingen til universitetsstatus, og ivareta et helhetsspespektiv på høyskolens forskningsvirksomhet.
- **Felles Redelighetsutvalg med Høyskolen i Østfold** er et lovpålagt utvalg, jf. forskningsetikkloven §6. Utvalget skal behandle saker om mulige brudd på anerkjente forskningsetiske normer.
- **Forskningsetisk råd** er et internt rådgivende organ som skal bidra til å sikre at all forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid som utføres ved eller i samarbeid med Kristiania, er i tråd med god forskningsetisk praksis. Rådet gir anbefalinger innen sitt område, inkludert formelle uttalelser som er påkrevd i forbindelse med vitenskapelig publisering.
- **Opptakskomiteé** er en egenetablert komité som skal vurdere opptaksprøver, innstille til intervju/audition, gjennomføre intervjuer/auditions ved avdelingen, og sende godkjent sluttresultat fra opptaksprøven til opptaksteamet for videre behandling. Opptakskomiteéen skal sikre at faglige kriterier legges til grunn ved vurdering av søkere.
- **Skikkethetsnemnda** skal, i henhold til universitet- og høyskoleloven §4-10, vurdere hvorvidt studenter er, innenfor en rekke spesifikke utdanninger, skikket til å utøve sitt yrke. Høyskolen tilbyr flere slike utdanninger og har opprettet en egen skikkethetsnemnd.
- **Doktorgradsutvalget** har ansvaret for den overordnende kvaliteten og den faglige utviklingen av forskerutdanningen ved høyskolen. Utvalget skal bidra til det overordnede strategiske arbeidet med doktorgradsprogrammene, og sørge for at hvert doktorgradsprogram utvikles i tråd med programbeskrivelsene og den faglige profilen til høyskolen.
- **Programkomiteéen på hvert doktorgradsnivå** spiller en sentral rolle i den strategiske og faglige utviklingen av høyskolens doktorgradsprogrammer. Programkomiteéen har ansvaret for den vitenskapelige koordineringen av programmet.
- **Ansettelsesrådet** har som formål å gjennomføre gode og grundige vurderinger av behovet for administrative nyansettelser. På grunn av mer krevender økonomiske tider er det ingen automatikk i å erstatte administrative ansatte/årsverk som slutter.
- **Sentralt samarbeidsutvalg (SESAM)** er et utvalg hvor fagforeningene og arbeidsgiver møtes for informasjon, drøfting og forhandling av saker som er felles for hele Kristiania, og når en sak berører flere enheter.

## 4.2 Mål- og resultatstyring

### 4.2.1 Strategi 2019 -2025

Høyskolens overordnede strategi for 2019-2025 *Arbeidsliv, bærekraft og entreprenørskap* ble vedtatt av styret i april 2019. Det overordnede målet er å bli et ideelt arbeidslivsuniversitet i 2030. Således er strategiperioden 2019-2025 første etappe på veien mot målet i 2030. Som universitet vil høyskolen levere enda bedre på alle sine oppgaver og konkurrere sterkere nasjonalt og internasjonalt om studenter, talenter og prosjekter.

#### Misjonen

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

#### Visjonen

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

#### Kjerneverdier

Høyskolen Kristiania har definert fem kjerneverdier - PRAKT:

1. Vi er en *praksisnær* høyskole – vår undervisning, forskning og formidling gjør våre studenter godt forberedt til arbeidslivet.
2. Vi er en *raus* høyskole – vi anerkjenner mangfold og er overbevist om at det gir bedre læring og resultater.
3. Vi er en *ambisiøs* høyskole – vi arbeider aktivt og målrettet mot akademisk og bransjerelevant anerkjennelse.
4. Vi er en *kreativ* høyskole – vi er nyskapende og innovative når kunnskap og kompetanse skal settes sammen til det beste for våre studenter, ansatte og samfunnet.
5. Vi er en *tolerant* høyskole – vi er fordomsfrie og har en genuin vilje til å samarbeide upretensiøst, til å akseptere hverandres meninger og fortolkningsperspektiver.

#### Samfunnsoppdraget

Høyskolen Kristiania er en undervisnings- og kulturinstitusjon som siden 1914 har hatt som formål å gi flest mulig anledning til utdanning og personlig utvikling. Våre fagområder har *kommunikasjon* som fellesnevner, og vi vil alltid sette studenten i sentrum.

#### Forskningsbasert og framtidsrettet

Høyskolen skal styrke Norge som kunnskapsnasjon gjennom å tilby tidsriktige, bærekraftige og framtidsrettede utdanninger basert på det fremste innen forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid. Studentene anerkjennes som viktige bidragsytere i høyskolens faglige aktivitet.

#### Tett på arbeidslivet

Høyskolens utdanninger skal imøtekomme arbeidslivets behov gjennom å utdanne kandidater med kvalifikasjoner for framtidens arbeidsmarked. Høyskolens utdanninger skal utvikles og gjennomføres i tett dialog med arbeidslivet, og alle studenter skal ha tilbud om praksis. Arbeidslivet skal inviteres inn i høyskolens forskning og kunstneriske utviklingsarbeid.

### **Anvendt og praktisk**

Høyskolens utdanninger skal både gi teorigrunnlaget for å forstå kompliserte sammenhenger, samtidig som de skal være anvendte og praktiske. De som er utdannet ved høyskolen skal kunne anvende den kunnskapen de har tilegnet seg. På samme måte vil høyskolens samlede forskning og kunstneriske utviklingsaktivitet spenne over teoretiske og praktiske problemstillinger.

### **Endringsagenter**

Høyskolen skal være en viktig bidragsyter til samfunnsdebatten gjennom å kommunisere sin forskning og kunstneriske utviklingsarbeid. Høyskolens ansatte og studenter skal stimuleres til innovasjon og entreprenørskap og fungere som endringsagenter i samfunnet. I dette ligger det også at høyskolen skal utdanne kandidater som ikke bare kan gå inn som endringsagenter i eksisterende bedrifter, men som også kan starte sine egne.

Strategien peker på *fire fokusområder*:

1. Utdanning
2. Forskning og kunstnerisk utvikling
3. Samarbeid med arbeidslivet
4. En profesjonell og effektiv organisasjon

Alle de fire områdene er viktige i arbeidet frem mot universitetsstatus. Under hvert fokusområde er det definert konkrete veivalg. Fokusområdene lener seg på de fire sektormålene, men er tilpasset høyskolen ved at undervisning og forskning er definert i hvert sitt fokusområde. Dette for å vise at høyskolen sidestiller disse. Begge skal ha lik verdi og fungere i et samspill. Fokusområdene svarer også på de tre hovedoppgavene som er pålagt høyskolen gjennom universitets- og høyskoleloven, nemlig forskning, formidling og undervisning.

Høyskolens overordnede strategi og veivalg er konkretisert ytterligere i flere tilhørende delstrategier, som strategi for utdanning, strategi for forskning og kunstnerisk utvikling, strategi for samarbeid med arbeidslivet, samt strategi for en effektiv og profesjonell organisasjon. Hver strategi operasjonaliseres i form av handlingsplaner for de ulike Schools og administrative avdelinger.

Høyskolen har i sin strategi laget et *strategisk målbilde for 2025*. Det er et bilde som forteller hvor vi ønsker å være i 2025. Målbildet består av en rekke indikatorer, med en tydelig definert målsetting på hver enkelt indikator. Disse er vesentlige å nå dersom vi skal lykkes med å bli et privat arbeidslivsuniversitet. Indikatorene/parameterne er en kombinasjon av de nasjonale styringsparameterne for sektoren og høyskolens egne indikatorer.

Målbildet for 2025 henger tett sammen med de fire områdene med tilhørende veivalg. Operasjonaliseringen av disse skal sørge for at vi når våre målsettinger. Det strategiske målbildet vil på mange måter være vårt kompass gjennom den kommende strategiperioden, og vil fortelle oss om vi er på stø kurs mot målet.

Enkelte tall på indikatorene blir oppdatert årlig, andre hvert semester, og noen daglig. Oppfølgingen av alle indikatorene og måloppnåelsen av disse blir gjort gjennom året, enten i form av rapportering til Kunnskapsdepartementet og andre offentlige myndigheter, eller analyser til internt bruk

Rapporteringen til Kunnskapsdepartementet er således en integrert del av høyskolens virksomhetsstyring.

### **Virksomhetsplan**

I tillegg til den overordnede strategien, delstrategier og handlingsplaner, utarbeider Høyskolen Kristiania hvert år en virksomhetsplan. Planen inneholder definerte strategiske prosjekter som alle har til hensikt å bidra til operasjonalisering av høyskolens strategi, samt bidra til å trekke høyskolen i riktig retning, slik at målene i den til enhver tid gjeldende strategi nås.

Prosjektene i virksomhetsplanen er på siden av ordinær drift og er alle viktige bidrag til at høyskolen når universitetsmålet i 2030. Det blir gjennom året rapportert til styret på status i de ulike prosjektene.

### **Revidert strategi for perioden 2025-2030**

Kristiania er inne i det siste året av gjeldende strategiperiode (2019-2025). I virksomhetsplanen for 2024 ble det besluttet et virksomhetsprosjekt med formål om å komme frem til en revidert strategi som skulle være styrende for utviklingen av hele organisasjonen fremover for å oppnå universitetsstatus. Dette prosjektet videreføres i 2025 med samme formål og med den ambisjon om å lande revidert strategi i løpet høsten 2025. Prosjektet gjennomføres som en involverende prosess og bidrar til å tydeliggjøre Kristianias profil og egenskaper. En slik tilnærming sikrer et organisatorisk eierskap til Kristiania og strategien for perioden 2025-2030, og skaper større forståelse og entusiasme knyttet til universitetsambisjonen. Prosjektet skal også sørge for en bærekraftig realisering av universitetsambisjonen, slik at Kristiania kan levere på sin misjon og visjon i lang tid fremover.

I løpet av 2024 ble det gjennomført:

- **Workshop med studenter og studentunionen**, for å inkludere studentene i strategiarbeidet ved Kristiania.
- **Ledersamlinger**, for høyskoleledelsen og den administrative ledergruppen, i løpet av året, hvor temaer blant annet har vært strategi og hvordan Kristiania skal tilpasse seg de nye akkrediteringsreglene.
- **Strategivorspiel**, hvor tema var Kristianias kultur og egenart som konkurransefortrinn. Vorspielet var ment å være en oppvarming til den store strategisamlingen i juni.
- **Strategisamling**, hvor alle ansatte var invitert til en to-dagers strategisamling på Oslo Plaza i juni.
- **Semesterstartsamling**, hvor funn fra strategisamlingen ble presentert
- **Styreseminar**, med strategi og egenart som tema, og hvordan Kristiania som fremtidig universitet best kan betjene arbeidslivet.

De gjennomførte aktivitetene i 2024 har gitt ledelsen og prosjektet dyp innsikt i temaer som konkurransefortrinn, egenart, arbeidslivsuniversitet, studenten i sentrum, organisatoriske styrker og svakheter, for å nevne noen. Denne innsikten tas med i det videre arbeidet med revidert strategi.

#### 4.2.2 Kvalitetssikringssystem

Høgskolen Kristianas systematiske kvalitetsarbeid ble sist godkjent i NOKUTs styre 22. april 2021 i forbindelse med periodisk tilsyn. Kvalitetssikringssystemet er felles for hele høyskolen, omfatter alle studietilbud, og skal sikre kvalitet i alle forhold som har betydning for studiene, fra informasjon overfor mulige søkere til hvor mange som fullfører sin utdanning. Systemet skal bidra til at det legges til rette for systematisk arbeid med videreutvikling av kvalitet i emner, studieprogrammer og studieportefølje.

Det systematiske kvalitetsarbeidet ved Høgskolen Kristiania er organisert i åtte kvalitetsområder:

- Styringskvalitet
- Inntakskvalitet
- Rammekvalitet
- Resultatkvalitet
- Forskningskvalitet
- Undervisningskvalitet
- Programkvalitet
- Relevanskvalitet

Alle kvalitetsområder er videre konkretisert gjennom målbare indikatorer som årlig blir gjennomgått og analysert på studieprogramnivå, for institutter, fakulteter, og for høyskolen samlet. Den overordnede kvalitetsrapporten godkjennes i styret.

I tillegg til den årlige kvalitetsrapporteringen gjennomføres det jevnlig periodisk programevaluering for alle studieprogrammer. Evalueringene gjennomføres av et panel bestående av bransjerepresentanter, studenter, fagmiljø og eksterne sakkyndige. Som datakilder til analysene brukes blant annet årlige studentevalueringer, rapporter fra undervisere og ikke minst enkelt tilgjengelig styringsinformasjon knyttet til studentdata, studentresultater, ansattdata og resultater fra FoU og kunstnerisk utviklingsarbeid (KU).

En viktig del av høyskolens strategi er arbeidslivsrelevans. Flere elementer i kvalitetssikringssystemet er med på å styrke tilknytningen til yrkeslivet, slik som årlige bransjeråd på programnivå, råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA), og tett dialog med samarbeidende praksisinstitusjoner.

Kvalitetsarbeidet er forankret i høyskolens strategi, særlig gjennom utarbeidelsen av kvalitetsområder og -indikatorer som er rettet inn mot å nå de strategiske målsettingene. Det arbeides etter et eget strategisk målbilde, der indikatorer fra strategien og kvalitetssikringssystemet er koblet sammen.

### 4.3 Internkontroll og risikostyring

Kristiania har engasjert konsultentselskapet PwC for vurdering og rådgivning knyttet til internkontroll og risikostyring. I forbindelse med dette arbeidet gjennomførte de en oppdatert modenhetsvurdering i 2024 og vi mottok rapporten i slutten av oktober. Hovedinntrykket var at Kristiania som helhet har hatt en positiv utvikling i 2023 og 2024 knyttet til styring og kontroll.

Noen av tiltakene som ble trukket frem var:

- Styrket kontroll knyttet til omfanget og forvaltningen av studieporteføljen
- Styrkede prosesser knyttet til personvernområdet
- Ansatt jurist for å bidra til styrking av regeletterlevelse
- Gjennomført fysiske sikkerhetsopplæringer for ansatte og studenter for økt bevissthet
- Styrket tilgang til styringsinformasjon og styrket bruk av støtteverktøy; herunder videreutvikling av PowerBI, ServiceNow og styrket budsjettstyring gjennom verktøyet Anaplan mm.
- Etablert kvalitetssystemet iht ISO 27001 for informasjonssikkerhet, og organisasjonen har kommet langt med å utarbeide innhold og implementere prosesser som inngår.

I tillegg startet ledelsen i Kristiania i slutten av 2024 arbeidet med å etablere et overordnet strategisk risikobilde av de mest vesentlige risikoene ved institusjonen, samt å utvikle en prosess for strategisk risikostyring. Formålet med arbeidet er å etablere strategisk risikostyring som et ledelsesverktøy for bedre prioritering og ressursstyring for ledelsen og styret. Risikostyring skal utfylle styring basert på planer og mål, med fokus på risikoer som krever betydelig oppmerksomhet fra ledelsen og styret.

### 4.4 Økonomisk kontroll

Høyskolen Kristiania har to avdelinger som arbeider innenfor økonomiområdet. Den ene er avdeling for økonomisk analyse, den andre er økonomiavdelingen. De to avdelingene sorterer under økonomi- og finansdirektør. Videre er det en prosjektøkonom i forskningsadministrasjonen som har et oppfølgingsansvar for eksterntfinansierte prosjekter.

Avdeling for økonomisk analyse består av tre kontrollere med samlet lang erfaring både fra sektoren og i høyskolen. Budsjettering, prognoser og økonomiske analyser gjennomføres i avdelingen.

Økonomiavdelingen ledes av regnskapssjef, og består av 14 medarbeidere. Avdelingen sørger for kvalitetssikret og korrekt regnskapsførte data til høyskolens regnskaper, og har i flere år hatt fokus på digitalisering og effektivisering av arbeidsprosesser. Dette har resultert i økt effektivitet.

Avdeling for økonomisk analyse avholder kvartalsvis budsjettoppfølgingsmøter med alle budsjettansvarlige, alle avdelinger og alle resultatenheter. Her blir avvik analysert og gjennomgått. Dette bidrar til å gi organisasjonen innblikk og forståelse i den økonomiske situasjonen. Det utarbeides i tillegg månedlige rapporter. Disse gjøres tilgjengelig blant annet via



Power BI, noe som sikrer transparens i oppfølgingsarbeidet. Det utarbeides internrapporter som viser driftsresultat på de enkelte resultatenehetene og totalt. Fast punkt på alle ordinære styremøter er økonomisk status. Nytt i 2024 er innføring av budsjettverktøyet Anaplan som har effektivisert budsjettprosessen.

#### 4.5 Sikkerhet og beredskap

Høyskolen Kristiania har etablert et internkontrollforum som har åtte søyler. I dette forumet inngår og koordineres blant annet informasjonssikkerhet, fysisk sikkerhet og personellsikkerhet. For hver søyle kartlegger og etablerer «søyleansvarlige» lover, forskrifter, policy og interne retningslinjer som skal følges. «Søyleansvarlige» dokumenterer arbeidsprosesser og rutiner for å sikre at disse oppfyller kravene, og sikrer nødvendig koordinering på tvers av fagområdene. Arbeidet i internkontrollforumet rapporteres til styret.

Høyskolen har i 2024 hatt oppmerksomhet på ivaretagelse av nasjonale sikkerhetsinteresser. Det pågår et arbeid for å redusere risikoen for spionasje fra fremmede stater mot høyskolens forskningsprogrammer og ansatte, samt ulovlig kunnskapsoverføring.

#### 4.6 Informasjonssikkerhet

Kristiania tar sikkerheten svært alvorlig og følger anbefalingene fra "*Policy for informasjonssikkerhet og personvern for høyere utdanning og forskning*" fra HK-Dir. Initiativene er delt inn i administrative, tekniske og beredskapsmessige tiltak for bedre forståelse.

##### **Administrative tiltak**

Kristiania har etablert et ISMS-bibliotek i SharePoint-listeskjema med en forhåndsdefinert arbeidsflyt. Dette ble brukt under den årlige ISO27001:2022-revisjonen – Gap-analyse og modenhetsvurdering med KPMG. Kun 2 av 93 ISO27001-kontroller ble funnet ikke implementert, med en gjennomsnittlig modenhetscore på 3,1/5.

Kristiania følger en risikobasert tilnærming til sikkerhet. Hvert år kartlegges trusselbildet (cyber) for både Kristiania og utdanningssektoren i en "Threat Landscape Report", som danner grunnlaget for risikovurdering av kronjuvel-systemene. Kristiania ser sine ansatte som siste forsvarslinje mot cyberangrep. Spesialtilpasset digital opplæring (nano-læringskurs) og fysiske/virtuelle seminarer for ansatte og ledelse øker bevisstheten om cybersikkerhet. Måltrettede og generelle phishing-tester brukes for å sjekke beredskapen til de ansatte.

Kristiania fremmer en kultur for å feire feil – "Skap en gnist, få en twist", hvor ansatte belønnes for å dele sikkerhetssårbarheter eller egne feil. Sikkerhet crowdsources også gjennom et "Responsible Disclosure Program", hvor sikkerhetsforskere rapporterer sårbarheter i nettbaserte tjenester og blir anerkjent.

Kristiania var blant de første skolene i Norge til å implementere policy for sikker utvikling, som er integrert med DevSecOps beste praksis ("Security by Design"). Kristiania var også den første i sektoren til å ha en "Policy for ansettelse" for å håndtere insider-risiko.

Kristiania har en proaktiv tilnærming til sikkerhet og samsvar. Allerede nå er ISO27001-kontrollene kartlagt mot NIS2-kontroller, for å få en tidlig gap-analyse.

### **Tekniske tiltak**

Kristiania har MFA (Multi-Factor Authentication) som et grunnleggende sikkerhetstiltak i de fleste systemer. Nylig ble MFA også tvangsinnført på on-prem-servere, som tidligere ikke hadde støtte for dette.

Tilgangsstyring er styrket ved å innføre behovsbasert tilgang til individuelle servere, i stedet for tradisjonell rollebasert tilgang. Gjestekontoer for leverandører og eksterne partnere opprettes på en systematisk og tidsbegrenset måte, og en tydelig oversikt opprettholdes.

Hendelseshåndtering er kritisk i dagens trusselbilde, og Kristiania har jobbet hardt for å skape en bærekraftig, automatisert hendelsesrespons (24/7-overvåking med sikkerhetspartnere). Nye automatiserte responser utvikles jevnlig basert på trender i hendelser, og incident response/disaster recovery-prosesser testes årlig for økt beredskap.

For å minimere konsekvensene av nettverksangrep, har Kristiania innført nettverkssegmentering for å begrense angrep. Det er også gjennomført en omfattende oppgradering av brannmurer.

### **Beredskap**

Kristiania har kartlagt alle forretningskritiske funksjoner og systemene som utfører disse funksjonene. Det er gjennomført en Business Impact Assessment (BIA) for å identifisere konsekvensene ved nedetid, samt hvordan systemene kan gjenopprettes i en krisesituasjon. Dette testes og forbedres regelmessig gjennom workshops og tabletop-øvelser.

Kristiania har redundante sikkerhetskopier av både servere og M365-innhold.

I Kristianas Hendelseshåndteringsplan og Beredskapsplan er roller og ansvar for alle interessenter klart definert, sammen med kommunikasjonsplan og nød-kontaktinformasjon til alle kronjuvel-systemer.

### **Fysisk sikkerhet og krisehåndtering**

Høyskolen Kristiania har et beredskapsplanverk som blant annet beskriver organisering, policy og plan for krisehåndtering, rutiner for operativ krisehåndtering inkludert pårørendehåndtering og informasjonshåndtering. Det er etablert tiltaksplaner og tiltakskort for håndtering av ulike typer hendelser. Beredskapsplanverket oppdateres fortløpende. Den siste endringen ble gjort i desember 2024.

Som grunnlag for beredskapsplanverket er det utført en verdi-, risiko- og sårbarhetsvurdering. Denne vurderingen oppdateres jevnlig og blir revidert når forutsetningene endrer seg. Siste revidering av verdi-, risiko- og sårbarhetsvurdering ble gjort i desember 2024. Basert på identifiserte risikoer og sårbarheter er det iverksatt flere tiltak for å redusere sannsynligheten for, og konsekvensene av, potensielle hendelser.

Områdene med høyest risiko er vurdert å være:

- Angrep med livstruende vold på studenter og/eller ansatte
- Bygninger eller nødvendig utstyr blir utilgjengelige
- IT-systemer blir utilgjengelige og/eller sensitiv informasjon kommer på avveie eller blir endret
- Større samfunnsmessige utfordringer påvirker høyskolen negativt

Det har vært flere opplæringer i opptreden i situasjoner med pågående livstruende vold (PLIVO) til studenter og ansatte og det er tilbudt opplæring i førstehjelp. Studentene har blitt bevisstgjort i sikkerhetsrelaterte forhold gjennom ulike aktiviteter og kampanjer for å øke deres handlingskompetanse om sikkerhetskritiske situasjoner skulle oppstå.

Det ble i 2024 gjennomført flere kurs i regi av eksterne kursholdere for de som jobber i resepsjonene og de som bemanner byggene utenom ordinær kontortid. Hensikten var å øke deres handlingskompetanse innenfor sikkerhets- og beredskapsarbeid. De fikk opplæring i konflikthåndtering, førstehjelp og håndtering av hendelser av typen pågående livstruende vold.

### Personell sikkerhet

Høyskolen Kristiania har etablert rutiner for å sikre at sikkerhetsmessig skikkethet inngår som ett av flere vurderingskriterier ved ansettelser i stillinger hvor dette er relevant.

## 5. Vurdering av fremtidsutsikter

### 5.1 Vurdering av fremtidsplaner

**Kristianias tilpasningsevne** Høyskolen Kristiania står overfor en spennende fremtid med ambisiøse planer for videre vekst og utvikling. Med en solid grunnmur bygget på over 110 års erfaring, er høyskolen godt posisjonert til å møte fremtidige utfordringer og muligheter. Kristiania har vist en bemerkelsesverdig evne til å tilpasse seg raskt og effektivt til nye utfordringer og muligheter. I en tid preget av usikkerhet og stadige endringer, har vår fleksibilitet og endringsvilje vært avgjørende for å sikre kontinuerlig vekst og utvikling. Dette gjør oss godt rustet for fremtiden, og vi er klare til å møte nye utfordringer med samme dynamikk og innovasjon. Vår evne til å tilpasse oss raskt til endrede rammebetingelser, som for eksempel digitalisering og nye undervisningsmetoder, har vært en nøkkelfaktor i vår suksess. Vi vil fortsette å bygge på denne styrken for å sikre at vi kan levere høy kvalitet i utdanning og forskning, uansett hvilke utfordringer som måtte komme.

**Strategiske mål og universitetsambisjon** Høyskolen Kristiania har som overordnet mål å oppnå universitetsstatus innen 2030. Endring av kravene til akkreditering som universitet, hvor det åpnes opp for større mangfold i universitetssektoren, gir oss mulighet til å bygge en institusjon som ivaretar høyskolens styrker, samtidig som vi videreutvikler forskning og innovasjon. Dette innebærer en kontinuerlig satsing på å styrke både utdannings- og forskningskvaliteten. Strategiperioden 2019-2025 har lagt et godt grunnlag, og arbeidet med å revidere strategien for perioden 2025-2030 er allerede i gang. Den nye strategien vil fokusere på å tydeliggjøre

Kristianas profil og egenskaper, samt sikre et bærekraftig grunnlag for å realisere universitetsambisjonen.

**Utvikling av utdanningstilbud** Høyskolen Kristiania skal fortsette å utvikle og tilpasse sitt utdanningstilbud i tråd med arbeidslivets behov og samfunnets krav. Dette inkluderer en økt satsing på fleksible og nettbaserte studier, som gir flere muligheten til å ta utdanning uavhengig av bosted og livssituasjon. Videre skal høyskolen styrke samarbeidet med arbeidslivet gjennom praksisplasser, bransjeråd og arbeidslivsrelevante studieprogrammer. En av Kristianas strategiske føringer for utvikling av studieprogramporteføljen er arbeidsintegreert læring. Videre utvikling av dette, mener vi vil gi økt kvalitet og relevans i utdanningene.

**Forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid** For å styrke sin posisjon som en forskningsinstitusjon, skal Høyskolen Kristiania fortsette å øke forskningsaktiviteten og kompetansen blant de fagansatte. Dette innebærer blant annet å rekruttere flere fagansatte med høy forskningskompetanse, samt å videreutvikle forskningsgrupper og internasjonale samarbeidsprosjekter. Høyskolen skal også arbeide for å øke ekstern finansiering av forskningsprosjekter og kunstnerisk utviklingsarbeid.

**Digitalisering og innovasjon** Digitalisering er en sentral del av Høyskolen Kristianas fremtidsplaner. Gjennom prosjektet "Digitalisering av Kristiania DIGI2025" vil høyskolen fortsette å utvikle digitale tjenester og flater både internt og eksternt. Dette inkluderer blant annet å forbedre læringsteknologi, digital infrastruktur og administrative systemer.

**Bærekraft og samfunnsansvar** Høyskolen Kristiania er forpliktet til å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling. Høyskolen skal fortsette å jobbe med prosjekter og initiativer som fremmer miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft. Samtidig skal høyskolen styrke sitt samfunnsansvar gjennom å tilby utdanning og forskning som bidrar til å løse samfunnsutfordringer.

**Internasjonalisering** er en viktig del av Høyskolen Kristianas strategi. Høyskolen skal øke antall internasjonale samarbeidsprosjekter og utvekslingsavtaler, samt styrke det engelske undervisningstilbudet for å tiltrekke seg flere internasjonale studenter og ansatte. Et strategisk fokus på internasjonalisering, vil bidra til å heve kvaliteten på utdanning og forskning, samt gi studentene verdifulle internasjonale erfaringer.

**Økonomisk bærekraft** For å sikre en bærekraftig økonomisk utvikling, skal Høyskolen Kristiania fortsette å fokusere på kostnadskontroll og effektiv ressursbruk. Dette inkluderer å optimalisere driften, øke inntektene fra eksterne kilder og sikre en solid økonomisk plattform som kan støtte høyskolens vekst og utvikling.

## 5.2 Budsjett 2025

Høgskolen Kristiania har fem resultatenheter som er organisert som avdelinger/Schools innenfor stiftelsen. Disse er ledet av hver sin dekan. Avdeling for økonomisk analyse bistår i arbeidet med den økonomiske oppfølgingen av avdelingene. De fem avdelinger/Schools er som følger:

- School of Arts, Design, and Media
- School of Health Science
- School of Communication, Leadership, and Marketing
- School of Economics, Innovation, and Technology
- School of Doctoral Studies

Høgskolen har ambisjoner om videre vekst. Dette understøtter strategien om å bli landets første ideelle universitet. Satsinger og prioriteringer de siste årene har spesielt kanalisert midler til denne satsingen, så også gjeldende for budsjett 2025.

I budsjettet for 2025 er det lagt opp til totale inntekter i høgskolen med 1.455 millioner kroner, og et totalt kostnadsbudsjett på 1.449 millioner kroner. Oppbyggingen av Doktorgradsprogrammer, lønnsvekst, inflasjon samt at høgskolen har tatt i bruk et nytt bygg i Kirkegata 23-25 i 2024, utgjør det vesentligste av kostnadsøkningen målt opp mot tidligere år.

Vårt undervisningsbygg i Kirkegata 24-26 har fått store setningsskader, og et omfattende arbeid ble igangsatt i 2021 for å sikre grunnmur, konstruksjoner og infrastruktur i bygget. Den bakenforliggende årsaken er alunskifer i grunnen som er eksponert for oksygen, og derfor kommet i bevegelse. Det endelige kostnadsoverslaget er ennå ikke klart, men alt tyder på at det samlet vil koste i underkant av 300 millioner kroner å få dette i stand over en tre til fireårsperiode. Budsjettet i 2025 viser et driftsunderskudd på 85,1 millioner kroner i tillegg til investeringer til innredning og møblering på 30,5 millioner kroner. Bygget er organisatorisk lagt inn i det heleide aksjeselskapet Kirkegata 24-26 AS, og inngår derav i vårt konsernregnskap.

I forbindelse med revisjon av regnskap for 2024, vil det bli foretatt en vurdering knyttet til hvorvidt deler av den samlede kostnadsrammen for Kirkegaten 24-26 vil bli omklassifisert fra kostnad til investering.

Budsjettprosessen ble gjennomført i det nye budsjettverktøyet Anaplan.

## 6. Årsregnskap 2024

I dette kapitlet presenteres foreløpig årsregnskap 2024 med ledelseskommentarer. Dette er samme informasjon som ble rapportert til Database for statistikk om høyere utdanning (DBH) innen fristen 15. februar 2025. Det foreløpige årsregnskapet for Høgskolen Kristiania kan i sin helhet lastes ned på følgende lenke fra DBH:

Ledelseskommentarer:

[Database for statistikk om høyere utdanning - DBH \(hkdir.no\)](#)

Regnskapsdata og nøkkeltall for høyskolen:

[Database for statistikk om høyere utdanning - DBH \(hkdir.no\)](#)

Punkt	Innhold	Side
1	Institusjonens form	39
2	Institusjonens formål	40
3	Bekreftelse på god regnskapsskikk	40
4	Bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde	40
5	Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter mot tidligere årsregnskap	40
6	Vesentlige avvik mellom resultatbudsjett og resultatregnskap	41
7	Gjennomførte investeringer i regnskapsperioden og planlagte investeringer	42
8	Vurdering av høyskolens drift i regnskapsperioden	42
9	Omtale av hvordan eventuelt overskudd er disponert	42
10	Opplysning om hvem som er høyskolens revisor	43
11	Øvrige opplysninger	43

## 6.1 Institusjonens form

Høyskolen Kristiania – Ernst G Mortensens Stiftelse er organisert som en 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 gjennom videreutvikling av institusjonen.

Høyskolen har avdelinger i Oslo og Bergen, og er organisert faglig i fem Schools som ledes av en dekan:

- School of Arts, Design and Media
- School of Health Science
- School of Communication, Leadership, and Marketing
- School of Economics, Innovation, and Technology
- School of Doctoral Studies

I tillegg er en rekke stabsfunksjoner plassert sentralt i organisasjonen. Disse understøtter Schools og er organisert i to linjer:

### Faglig styringslinje:

- Prorektor utdanning:
  - Avdeling for utdanning
  - Avdeling for pedagogikk
  - Avdeling for læringsteknologi
  - Avdeling for utdanningskvalitet
- Prorektor FoU/KU:



- Avdeling for forskningsadministrasjon og internasjonalisering
  - Bibliotek og læringscenter
- Prorektor arbeidsliv og innovasjon:
  - Avdeling for arbeidsliv og innovasjon
  - Avdeling for fleksibel livslang læring
  - Avdeling for forskningskommunikasjon og innovasjon
  - Karriere og arbeidsliv
- Viserektor Bergen
  - Overordnet ansvar for Campus Bergen

#### **Administrativ styringslinje:**

- Administrasjon
- Avdeling for strategi, analyse og prosjektstyring
- Høyskoleledelse:
  - Studieadministrasjon
  - IT og digitalisering
  - Marked og kommunikasjon
  - Økonomi og økonomisk analyse
  - Eiendom, drift og innkjøp
  - HR

## **6.2 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 ambisjonen om å bli et arbeidslivsuniversitet.

## **6.3 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.

## **6.4 Bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde**

Det presenterte regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde av høyskolens økonomiske stilling per 31. desember 2024.

## **6.5 Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter mot tidligere årsregnskap**

Høyskolens driftsinntekter økte med 5,5 % fra 2023 til 2024, de offentlige tilskuddene økte med 4,4 %, mens inntekter knyttet til stedbaserte studier økte 5,6 %. Overføringer og eksternfinansierte prosjekter hadde en prosentvis høy nedgang fra 2023, men i kroner utgjorde nedgangen 3 MNOK. Inntektene totalt økte med 74 MNOK.

Høyskolens driftskostnader økte med 11,4 % i samme periode, det var en høyere veksttakt på kostnadssiden i forhold til inntektssiden. Bakgrunnen for dette er blant annet vesentlig økning i lokalkostnader ettersom høyskolen flyttet inn i nytt bygg i Kirkegata 23-25 sommeren 2024, videre så man en økning i IT-relaterte kostnader, både konsulent, maskinvare og programvare. Økte priser på IT-relaterte kostnader, samt høyskolens digitaliseringsreise gir utslag her. Videre økte markedsføringskostnadene en del mot fjoråret, blant annet økt konkurranse og merkevarebygging gjorde utslag. Personalkostnadene økte med 8,3 %, det generelle lønnsoppgjør var på linje med Frontfaget i 2024 og påvirket en vesentlig del av denne økningen. Økningen på personalkostnader er vesentlig lavere enn økningen i andre driftskostnader, og viser at blant annet effektivisering gjennom digitalisering bærer frukter. Videre har høyskolen hatt en relativt stabil, men moderat økning i sin bemanning gjennom 2024. Ett fokusområde knyttet til universitetsambisjon er stipendiater, og kostnadsveksten her var på 32 %. Ved utgangen av 2024 hadde Kristiania 30 stipendiater i løp.

Totalt for året leverte høyskolen 3,5 % i driftsmargin, ned fra 8,6 % i 2023. Med bakgrunn i årets økonomiske resultat, er egenkapitalen i stiftelsen styrket.

## 6.6 Vesentlige avvik mellom resultatbudsjett og resultatregnskap

### Driftsinntekter

Årets driftsinntekter endte 32,3 MNOK høyere enn budsjett. Våre stedbaserte studier endte 22,7 MNOK bedre enn budsjett. Det var lavere frafall enn budsjettet, samt at noen enkeltstudier bidro vesentlig. Fleksibel og livslang læring opplevde en noe lavere veksttakt enn tidligere år, og endte året 8,2 MNOK lavere enn budsjettet. De øvrige inntekstpostene hadde i sum 17,8 MNOK i positivt bidrag i forhold til budsjett, av dette utgjorde et avvik på eksternfinansierte prosjekter 9,5 MNOK.

### Driftskostnader

Årets driftskostnader endte totalt 14,4 MNOK over budsjett, som tilsvarer ett budsjettavvik på 1 %. Personalkostnader hadde ett underforbruk på 19,6 MNOK, mens andre driftskostnader endte med overforbruk på 34 MNOK, avskrivninger ble som budsjettet.

Underforbruket på personalkostnader er knyttet til lavere ansettelsestakt for undervisnings- og forskerstillinger, så vel som administrative stillinger. Vi har høyere lønnsrefusjoner knyttet til sykdom og permisjoner enn budsjettet, men summen er på nivå med regnskapet i 2023. Lønn midlertidige ansatte, som er knyttet til innleide forelesere, timelærere, veiledere etc. har et overforbruk på rundt 13 %. Dette må sees i lys av de positive avvikene på lønn, samt refusjoner. Det totale underforbruket på posten endte på 19,6 MNOK.

Når det gjelder andre driftskostnader, er det flere forhold som gir oss ett overforbruk. Det er noe variasjon i avvikene på de enkelte rapporteringslinjene, både i form av overforbruk og

underforbruk. Lokalkostnader hadde ett overforbruk på 10,6 MNOK, mens markedsføring og konsulenter hadde overforbruk på 8,9 MNOK og 9,5 MNOK mot budsjett. Tap på krav endte 3,7 MNOK over budsjett, og var i tillegg høyere enn i 2023, man ser en tendens til økte tap på krav.

En sterkere topplinje har muliggjort akselerert digital utvikling og arbeid med integrasjon av nye virksomheter. Høyskolen har gjennom de siste årene utøvd god kostnadskontroll. I relasjon til utfordringene i Kirkegaten 24-26 AS, som er en del av konsernet, er dette særs viktig. Høyskolen har opprettholdt de virksomhetskritiske aktivitetene opp mot våre studenter, og gjennom dette sikret det faglige utbyttet som leveres hver dag.

### **Driftsresultat**

Driftsresultatet for høyskolen endte på 49,8 MNOK i perioden, dette er 17,6 MNOK bedre enn budsjett.

Resultatet isolert for høyskolen er tilfredsstillende, men som nevnt må man se dette i sammenheng med utfordringene knyttet til vårt heleide eiendomsselskap Kirkegata 24-26 AS.

## **6.7 Gjennomførte investeringer i regnskapsperioden og planlagte investeringer**

I 2024 økte investeringene vesentlig fra tidligere år, vi flyttet inn i nytt bygg i Kirkegata 23-25, noe som bidro til dette. Det er i tillegg gjort moderate investeringer i teknisk utstyr og infrastruktur. Vi fortsatte også med investeringer knyttet til prosjektet «Digitalisering av Kristiania», som ble påbegynt i 2018. Prosjektet har som hovedformål å utvikle høyskolens digitale tjenester og flater både internt og eksternt.

Investeringsbudsjettet for 2025 er preget av innflytting i Kirkegata 24-26 som ferdigstilles i løpet av sommeren 2025.

## **6.8 Vurdering av høyskolens drift i regnskapsperioden**

Vi har lagt bak oss ett godt år i høyskolen, og det er grunn til å være tilfreds med den økonomiske utviklingen i 2024. Verdt å merke seg, er de store kostnadene som er, og vil, medgå knyttet til rehabilitering og oppgradering av kjeller i vårt skolebygg i Kirkegata 24-26. Dette belaster stiftelsens likviditet og videre også konsernregnskapet. Vi viser igjen til kapittel 9 *Omtale av hvordan overskudd er disponert*.

## **6.9 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. Derfor tilføres overskuddet til høyskolens egenkapital samt at det disponeres 3 MNOK til fond for studentvelferd. Egenkapitalen gir den nødvendige tryggheten for å sikre et jevnt nivå på våre leveranser til studentene i tiden fremover.

En del av høyskolens virksomhet er drift og vedlikehold av våre mange undervisningsbygg. Disse er både leide, deleide og heleide. Som beskrevet over i rapporten, har vi fått betydelige setningsskader i vårt heleide bygg i Kirkegata 24 – 26. Dette bygget ligger i et eget aksjeselskap, og inngår i vårt konsernregnskap. Høgskoledriften i stiftelsen er eneste bruker av dette bygget, og det er derfor naturlig å se dette i en større sammenheng. I 2021 startet et omfattende arbeid med å sikre grunnen under dette bygget, da alunskifer kom i bevegelse og forårsaket store skader på grunnmur, bæringer, gulv, tak og infrastruktur. Dette har medført at selskapet Kirkegata 24 – 26 AS har et betydelig underskudd samlet i 2022, 2023 og 2024. Siste anslag på de totale kostnadene er 300 MNOK, fordelt med 260 MNOK til vedlikehold og 40 MNOK til å innrede og utvikle lokalene til studentrettede aktiviteter som auditorier og læringsarealer.


## 6.10 Opplysning om hvem som er høyskolens revisor

Høgskolen Kristiania har engasjert BDO som revisor.

## 6.11 Øvrige opplysninger

Det avlagte regnskapet, sammen med kommentarene i dette notatet, gir et rettmessig bilde av Høgskolen Kristiania inn mot 2025.

Oslo, 14. Februar 2025



Administrerende direktør



Trine Johansen Meza  
Rektor