

Årsrapport 2025

Lovisenberg diakonale høgskole AS



Lovisenberg
diakonale høgskole



This file is sealed with a digital signature.
The seal is a guarantee for the authenticity
of the document.

Document ID:
7BCBCA1A9B6E43D689608BEAF414BDF5

1	STYRETS BERETNING	3
1.1	Styrets vurdering av måloppnåelse og resultater	3
1.2	Styrets arbeid	4
1.3	Gjennomføring av budsjett 2025 med vekt på prioriterte mål og aktiviteter	4
1.4	Transaksjoner mellom tilskuddsmottaker og nærstående parter	6
1.5	Vesentlige forhold med betydning for oppnådde resultater	6
1.6	Planlagte organisatoriske endringer	7
1.7	Arbeidet for likestilling, mot diskriminering og for økt tilgjengelighet	7
1.8	Samfunnsikkerhet og beredskap	9
1.9	Fremtidsutsikter og de viktigste prioriteringene for 2026	9
2	INTRODUKSJON TIL VIRKSOMHETEN OG HOVEDTALL	13
2.1	Virksomhetens organiseringsform og samfunnsoppdrag	13
2.2	Organisasjonsstruktur	14
2.3	Utvalgte hovedtall	14
3	ÅRETS AKTIVITETER OG RESULTATER	16
3.1	Høy kvalitet i utdanning og forskning	17
3.2	Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon	26
3.3	God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet	30
4	STYRING OG KONTROLL I VIRKSOMHETEN	31
4.1	Virksomhetsstyring	31
4.2	Organisasjon	33
5	VURDERING AV FREMTIDSUTSIKTER	37
5.1	Vurdering av fremtidsutsikter	37
5.2	Budsjett 2026	40
5.3	Overordnet risikovurdering	41
6	FORELØPIG ÅRSREGNSKAP	42
6.1	Foreløpig årsregnskap for 2025	42
6.2	Ledelseskommmentarer	43



1 Styrets beretning

Om LDH og LDHs formål

Lovisenberg diakonale høyskole AS (LDH) er en privat, ideell, akkreditert høyskole, og et frittstående aksjeselskap heleid av Stiftelsen Diakonissehuset Lovisenberg. LDH er Norges første sykepleierutdanning, etablert i 1868. LDHs verdier er kvalitet og nestekjærlighet. Høyskolens visjon er: *Med bevissthet om verdier utvikler vi kunnskap og kompetanse for en helsetjeneste i omstilling*. Studietilbudene omfatter gradsstudier innen sykepleie, samt etter- og videreutdanningstilbud. LDH er en utpreget praksisnær institusjon med flere ansatte som kombinerer stillinger ved høyskolen med stillinger i helsetjenestene, og som samarbeider med tjenestene i utvikling og gjennomføring av sine studietilbud. Forskningen ved LDH kjennetegnes av en tydelig profil rettet mot pasientnær klinisk forskning, helsetjenesteforskning og pedagogisk forskning knyttet til sykepleierutdanning.

1.1 Styrets vurdering av måloppnåelse og resultater

Samlet sett vurderer styret måloppnåelsen for 2025 som meget god sett opp mot sektormålene, samfunnsoppdraget og føringer gitt i tilskuddsbrevet. Høyskolen har arbeidet i tråd med høyskolens strategiske plan 2024–2028, og LDH har møtt regjeringens forventninger om å prioritere utdanningstilbud med høy samfunnsrelevans, utvikle nye studier i samarbeid med arbeidslivet og sikre at utdanningen blir tilgjengelig for flere i Norge – uavhengig av bosted og livsfase.

Gode effekter av omstillingsarbeidet

Ved årsskiftet 2023/2024 igangsatte høyskolen en treårig utviklingsorientert omstilling for å tilpasse virksomheten til endrede økonomiske rammer og unngå avvikling av studietilbud og nedbemanning. Omstillingen ble innrettet for å imøtekomme samfunnets store behov for kompetanse og utnytte potensialet i LDHs strategiske plan, endringene i finansieringssystemet i UH-sektoren og endringer i egenbetalingsforskriften. Målene var å øke resultatbasert tildeling og studieavgiftsinntekter gjennom utvikling av studieporteføljen, høyere opptak og mer bruk av fleksibelt læringsdesign. Styret har fulgt omstillingen tett de to siste årene og ser at arbeidet har gitt betydelige resultater så langt, som vil bidra til å sikre bærekraftig drift i årene fremover. Tiltakene igangsatt i de to forrige årene vil fortsette å gi effekter i 2026, både på inntekts- og kostnadssiden.

Rekordhøyt opptak, nye studieprogram og økt studiepoengproduksjon

LDH hadde samlet sett et rekordhøyt opptak i 2025, og har aldri tidligere hatt så mange aktive studenter totalt. Som de foreløpig eneste i Norge, hadde LDH våren 2025 første opptak til master i sykepleie innen psykisk helse, rus og avhengighet. Med dette studiet



bidrar LDH direkte til oppnåelse av flere mål satt i *Meld. St. 23 (2022–2023) Opptrappingsplan for psykisk helse (2023–2033)* og *Meld. St. 5 Trygghet, fellesskap og verdighet (2024–2025)* på et vesentlig fagområde for samfunnet. I 2025 ble det lansert en ny videreutdanning i barselomsorg på deltid, som LDH har utarbeidet på etterspørsel fra og i tett samarbeid med helsetjenestene. Samtidig fortsatte studietilbudene som ble utviklet og fornyet i 2024 å tiltrekke seg studenter fra hele landet også i 2025.

LDH kan vise til noen av de beste gjennomføringstallene i landet og lavt frafall på bachelorutdanningen. Gjennomføringsandelen i LDHs masterutdanninger er betydelig forbedret siden 2024. Studiepoengproduksjonen for 2025 er betydelig høyere enn tidligere år. Styret forventer at effektene av økt studiepoengproduksjon i 2025 vil gi økt resultatbasert uttelling i 2027 i tråd med finansieringssystemet.

Fortsatt høy kvalitet i utdanning og forskning

Styret merker seg at høyskolen gjennom omstillingsperioden så langt har klart å opprettholde høy kvalitet i utdanningene. Høyskolen presterer fortsatt sterkt i nasjonale undersøkelser og på sammenlignbare indikatorer i sektoren.

Til tross for at omstillingsbehovet har medført at LDH ikke har kunnet kanalisere nødvendige ressurser for å understøtte FoU-satsingen i 2025, har høyskolen opprettholdt høy aktivitet innen forskning. Forskingen på LDH utmerker seg med nærhet til praksis og er direkte relevant og anvendbar for helse- og omsorgstjenestene. Styret er spesielt fornøyd med høy søknadsaktivitet innen ekstern finansiering i 2025, og at LDH for andre år på rad har fått tilslag på midler til en stipendiatstilling i konkurranse med andre forskningsmiljøer. Videre har styret behandlet omfattende saker med nye retningslinjer for ansettelse, overgang og opprykk i undervisnings- og forskningsstillinger. Styret mener høyskolen i 2025 har tatt flere viktige steg for å legge grunnlaget på veien mot LDHs strategiske mål om å arbeide mot søknad om et ph.d-program innen utgangen av strategiperioden.

Økt internasjonalisering

Styret ser at LDH i 2025 har sørget for at flere studenter og ansatte reiser på utveksling og har utvidet arbeidet med internasjonalisering, som bredder ut studentenes faglige horisont og evne til å navigere i et flerkulturelt samfunn. Dette er i tråd med LDHs verdier og visjon om at høyskolens studenter skal bidra til likeverdige og inkluderende helsetjenester.

1.2 Styrets arbeid

I løpet av 2025 har styret avholdt seks ordinære møter og behandlet til sammen 86 saker. Ved hjelp av LDHs årshjul for styrearbeid ble styret kontinuerlig oppdatert om høyskolens drift, og viktige strategiske beslutninger er blitt fattet. Det årlige



styreseminaret i oktober 2025 hadde som tema «Kompetanse for morgendagen – strategisk utvikling av LDHs studieportefølje for fremtidens helsetjeneste».

1.3 Gjennomføring av budsjett 2025 med vekt på prioriterte mål og aktiviteter i tilskuddsbrevet, herunder søkning til akkrediterte studier

2025 har vært preget av et høyt aktivitetsnivå i tråd med budsjett. Det foreløpige årsresultatet viser et underskudd på 9.527 TNOK, mot et budsjettert underskudd på 11.107 TNOK, noe som gir et positivt avvik på 1.579 TNOK i forhold til budsjett.

I samsvar med KDs forventninger til UH-sektoren har LDH i 2025 fortsatt arbeidet med å tilpasse og omstille virksomheten til gjeldende økonomiske rammer, jf. tilskuddsbrev for private høyskoler 2025 og LDHs årsrapport 2024. Dette skyldes hovedsakelig utfasing av Utdanningsløftet i Revidert nasjonalbudsjett 2020, høyere kostnader forbundet med oppbygging av masterprogrammer, bortfall av subsidier fra eier (Stiftelsen Diakonissehuset Lovisenberg), samt høyt avskrivningsnivå grunnet tidligere investeringer, blant annet i utvidelsen av klinisk læringslab og digital infrastruktur.

Styret vil fremheve at den positive trenden med høye søkertall fortsatte i 2025. Både etablerte studier og studietilbudene som ble lansert i 2024 har fremdeles høy etterspørsel.

LDH hadde følgende søkertall til akkrediterte studier i 2025 (førsteprioritet, både kvalifiserte og ikke-kvalifiserte):

Studier	Antall førsteprioritetssøkere
BIS Bachelor i sykepleie, heltid	876
MAKIN-D Master i klinisk intensivsykepleie, deltid	57
MAKIN-H Master i klinisk intensivsykepleie, heltid	107
MAKOP Master i klinisk operasjonssykepleie, heltid	128
MAKS Master i avansert klinisk sykepleie med spesialisering i allmennsykepleie, heltid	70
MAL Master i avansert klinisk allmennsykepleie, deltid	136
MAPRA Master i sykepleie innen psykisk helse, rus og avhengighet, deltid	144
MAKNY Master i avansert klinisk nyfødtsykepleie, deltid	86
VIKS Videreutdanning i klinisk sykepleie	127
VIP Videreutdanning i palliativ omsorg	180
VIB Videreutdanning i barselomsorg	105
Pedagogisk basiskompetanse	97
Praksisveiledning (opptak vår og høst)	137

Tabell 1: Søkertall (førsteprioritet) for LDHs studier med opptak 2025. Kilde: DBH



1.4 Transaksjoner mellom tilskuddsmottaker og nærstående parter

Transaksjoner med nærstående omfatter primært tjenester knyttet til husleie og eiendom, forvaltning og utleie av boliger til LDHs studentvelferdsordning (LOS), samt tjenester innen økonomi, regnskap, lønn og catering. Styret legger til grunn at alle slike transaksjoner gjennomføres på markedsmessige vilkår. Forholdet inngår i revisors kontroll av selskapet, og styret forsikrer seg årlig om dette gjennom sin gjennomgang med revisor i forbindelse med selskapets årsoppgjør.

1.5 Vesentlige forhold med betydning for oppnådde resultater innenfor utdanning og forskning, herunder beskrivelse av utfordringer og styrets tiltak for å forebygge eventuelle avvik

LDH hadde også i 2025 et høyt antall kvalifiserte søkere på venteliste til bachelor i sykepleie, noe som har muliggjort et utvidet opptak for å møte samfunnsbehovet. De rekordhøye søkertallene for master- og videreutdanningene fra 2024 fortsatte i 2025 og kan tilskrives flere faktorer. LDH har aktivt promotert de ulike studienes verdi for både studenter og arbeidsgivere nasjonalt. Omleggingen av masterprogrammet i avansert klinisk allmennsykepleie – med fleksibelt læringsdesign og desentralisert gjennomføring i samarbeid med flere studiesentre – har ført til et økt antall søkere fra Nord-Norge. Videre har lanseringen av en ny videreutdanning i klinisk sykepleie tiltrukket et nytt kull motiverte studenter. Et tett samarbeid med arbeidsgivere og lydhørhet overfor helsetjenestenes behov har bidratt til felles utvikling og tilpasning av utdanningstilbudet. Det er lagt særlig vekt på utdanningstilbud som kan hjelpe helsetjenestene å rekruttere og beholde kvalifisert personell og gi livslang læring.

LDH har hatt gode søkertall til master i avansert klinisk sykepleie med spesialisering i allmennsykepleie (MAKS). Det er grunn til å tro at flere søkere har fått interesse for studieprogrammet etter lanseringen av videreutdanningen i klinisk sykepleie (VIKS) i 2024. VIKS bygger på MAKS og gir studenter som ønsker det mulighet for å søke seg inn på masterstudiet med innpassing av flere VIKS-emner. Styret ser at dette gir studenter og arbeidsgivere mulighet til å balansere behovet for raskere kompetanseheving, samtidig som det legges et grunnlag for ytterligere kvalifisering på et senere tidspunkt.

Styret vil fremheve at LDHs resultater fra Studiebarometet for 2025 er meget tilfredsstillende, og at det har vært positiv utvikling på viktige indikatorer fra 2024 ved masterprogrammene. Det vitner om at det systematiske kvalitetsarbeidet ved høyskolen er en grunnleggende faktor for LDHs gode resultater.



Styret vil spesielt fremheve to vesentlige suksessfaktorer som, i tillegg til dedikerte ansatte og sterke fagmiljøer, har medvirket til god måloppnåelse i 2025: Høyskolens pionerånd og gjennomføringskraft. LDH har satt i gang innovativt samarbeid med flere aktører i helse- og omsorgstjenestene som har resultert i nye og etterspurte studietilbud. Parallelt med nye satsninger har høyskolen opprettholdt drift på samtlige studieprogrammer, med gode søkertall og høy grad av gjennomføring. Arbeidsmiljøet har vært fulgt opp tett av ledelsen i samarbeid med tillitsvalgte og verneombud. Styret vil berømme innsatsen fra hele organisasjonen for å nå ambisiøse mål med meget gode resultater.

1.6 Planlagte organisatoriske endringer

Det er verken gjennomført eller planlagt noen organisatoriske endringer som forventes å påvirke LDHs rettslige eller økonomiske stilling.

1.7 Arbeidet for likestilling, mot diskriminering og for økt tilgjengelighet

Arbeid med likestilling og mangfold er en integrert del av arbeidet ved LDH. Dette arbeidet speiler LDHs viktigste verdier; kvalitet og nestekjærlighet. Arbeidet følger LDHs handlingsplan for likestilling og mangfold som gjelder for 2024–2026. I planen er det definert en rekke tiltak som skal sørge for økt likestilling og tilgjengelighet, samt forebygging av diskriminering. I tråd med aktivitets- og redegjøringsplikten arbeider LDH aktivt og systematisk for å forebygge diskriminering basert på nedsatt funksjonsevne, etnisitet, nasjonal opprinnelse, hudfarge, religion eller livssyn. Tiltakene inkluderer blant annet rekruttering, arbeids- og lønnsforhold, forfremmelsesmuligheter, kompetanseutvikling og beskyttelse mot trakassering.

Per 31.12.2025 hadde LDH 128,1 årsverk fordelt slik: 86,3 % kvinner (110,5 årsverk) og 17,6 % menn (13,7 årsverk). Andelene har holdt seg stabile over tid, og kvinner er fortsatt overrepresentert blant ansatte ved LDH. Dette gjenspeiler kjønnsfordeling på andre helsefaglige utdanninger og i helse- og omsorgssektoren.

For å sikre et mangfoldig fagmiljø jobber høyskolen aktivt med å rekruttere det underrepresenterte kjønn, blant annet ved at minst én kvalifisert søker fra det underrepresenterte kjønnnet kalles inn til intervju. I tillegg til å følge opp ansatte med behov for tilrettelegging som del av sykefraværsoppfølgingen og livsfasepolitikken, har høyskolen ansatt medarbeidere med «hull i CV-en» og tilretteleggingsbehov i 2025.

Høyskolen sørger for å ha en kjønnsbalanse i markedsføringsarbeidet på sosiale medier, nettsider og andre kanaler. Som et konkret virkemiddel for å rekruttere flere



menn til sykepleieryrket, fortsatte LDH med to tilleggspoeng for menn ved bacheloropptaket i 2025.

Andelen midlertidig ansatte¹ ved LDH har holdt seg lav over flere år, og utgjorde 6,5 % av alle årsverk i 2025. Dette tallet inkluderer åremålsstillinger og ansatte som var i midlertidig stilling, men som hadde fast stilling ved LDH å gå tilbake til etter endt midlertidig stilling. Den reelle midlertidigheten ved LDH er dermed enda lavere. Uten åremålsstillinger utgjør andelen midlertidige 2,8 %², som er blant de laveste i sektoren. Høsten 2025 gjennomførte LDH for andre gang arbeidsmiljøundersøkelsen ARK, som er spesielt utviklet for universitets- og høyskolesektoren. Undersøkelsen gjennomføres ved flere høyere utdanningsinstitusjoner, og LDH har tilgang til resultatene nasjonalt. Dette gir mulighet for å sammenligne resultatene med resten av sektoren og med egne resultater fra første gjennomføring av ARK ved LDH i 2023. Resultatene fra 2025 ble presentert for organisasjonen i plenum og på institutt-/avdelingsnivå og viste positive resultater på vesentlige indikatorer sammenlignet med sektoren og med egne resultater i 2023. Det ble arbeidet lokalt med identifisering av forbedrings- og bevaringsområder.

I 2025 ble Pride markert i samarbeid med Studentparlamentet, med både faglig foredrag og bevisstgjøringskampanjer. Høyskolen flagget med regnbueflagget i hele juni og med sameflagget på samenes nasjonaldag 6. februar.

LDH fortsetter arbeid med inkluderende utdanning. Flere tiltak er videreført fra 2024, og flere nye tiltak er igangsatt. I 2025 lanserte LDH en ny podkastserie *Læringslyden* som gir nyttige tips for studenter generelt og gode råd og anbefalinger for studenter med norsk som andrespråk, samt studenter som har lese- og skrivevansker eller konsentrasjonsproblemer. LDH har oppdatert lokal forskrift om eksamen i tråd med UH-loven § 11-5, som gir studentene rett til å velge om de vil ha eksamensoppgavene på bokmål eller nynorsk. Høyskolen har stort fokus på universell utforming av digitalt læringsmiljø, som blir til i krysningspunktet mellom teknologi og kompetanse, og fikk i 2025 tilslag på midler fra Direktoratet fra høyere utdanning og kompetanse til et utviklingsprosjekt som skal gjennomføres i 2026. LDHs tilgjengelighetserklæring er publisert på ldh.no og oppdateres årlig.

LDH viderefører den tradisjonelle «novembersmil»-kampanjen som setter fokus på ensomhet, spesielt blant studenter. Studentpresten har arrangert flere lavterskeltilbud for sosial kontakt med studenter. Studentpresten har samtaler med alle studenter som ønsker det, uavhengig av tro og livssyn. Studenter som ønsker det får tilbud om oppfølging av psykolog til betydelig rabatterte priser gjennom Lovisenberg studentvelferd (LOS).

¹ Beregnet ut fra totalt antall ansatte uansett stillingskategori.

² Andel midlertidige stillinger uten åremålsstillinger er hentet fra DBH og gir status per 01.11.2025.



1.8 Samfunnssikkerhet og beredskap

Utviklingen i den geopolitiske situasjonen medfører at det internasjonale trusselbildet er i stadig endring. Det er økende oppmerksomhet på nasjonal beredskap og trusler som kan ramme kunnskapssektoren, eksempelvis potensielle trusselsituasjoner knyttet til psykisk uhelse og terror.

Høyskolen følger nøye med på myndighetenes trusselvurderinger, rådene fra KD som sektordepartement og retningslinjer for sikkerhet og beredskap i sektoren. I 2025 ble LDHs internkontrollsystem utvidet for sikkerhet og beredskap. Retningslinjer for ansvarlig internasjonalt samarbeid er integrert i LDHs internasjonaliseringsarbeid. Informasjon om sikkerhetstiltak, herunder en lenke til sikresiden.no, gjøres lett tilgjengelig for både ansatte og studenter. LDH har etablert varslingsrutiner for hendelser og avvik knyttet til både fysisk og digital sikkerhet, og beredskapsplanen revideres og oppdateres jevnlig. LDH har avtale med Securitas om en døgnbemannet beredskapstelefon som, avhengig av hendelsestype, kontakter LDHs beredskapsgruppe. Dette er et nummer som også kan benyttes ved hendelser i utlandet. Høyskolen gjennomfører årlig brann- og evakueringsøvelse.

I tillegg rettes oppmerksomheten mot digitale trusler, informasjonssikkerhet og personvern, områder der LDH benytter flere av SIKTs tjenester – og hvor høyskolen har et tett samarbeid med eier, Stiftelsen Diakonissehuset Lovisenberg. Informasjonssikkerhet er innlemmet i LDHs internkontrollsystem, basert på Kunnskapsdepartementets policy for informasjonssikkerhet og personvern i høyere utdanning og forskning. I 2025 fikk LDH et tjenestetilbud fra SIKT innen cybersikkerhet, som er til vurdering i 2026.

1.9 Fremtidsutsikter og de viktigste prioriteringene for 2026

LDHs arbeid i 2026 bygger på strategisk plan 2024–2028 og støtter opp om Kunnskapsdepartementets sektormål og årlige tilskuddsbrev. Styret har vedtatt felles innsatsområder for 2026 med tiltak som skal konkretisere høyskolens arbeid innen utviklingsområdene utdanning og læringsmiljø; forskning og formidling; samfunnsrelevans og nyskaping; samt organisasjon og utvikling.

Det er spesielt fire områder styret vil framheve som de viktigste i høyskolens arbeid:

- 1. LDHs bachelorutdanning** er selve fundamentet i LDHs studieportefølje. Resultatene fra 2025 bekrefter at utdanningen er etterspurt av søkere og skårer høyt på viktige kvalitetsindikatorer. Med økt opptak mener styret at det blir like avgjørende i 2026 å opprettholde den høye utdanningskvaliteten og sørge for kontinuerlig utvikling i studieprogrammets innhold som speiler



samfunnsutviklingen, involverer bruk av ny teknologi, og utdanner bevisste sykepleiere med kunnskapen og ferdighetene som etterspørres i tjenestene.

- 2. Livslang læring** er et prioritert område for høyskolen i 2026. LDH skal arbeide for å styrke konkurransekraft og innovasjonsevne, samt øke kvalitet og tilgjengelighet i forskning og høyere utdanning. Styret forutsetter at utviklingen av LDHs studieportefølje på master-, videre- og etterutdanningsnivå fortsetter. Samskaping og dialog med relevante samarbeidspartnere er sentralt i dette arbeidet.
- 3.** Styret oppfatter Kunnskapsdepartementets tildeling av 75 nye 3-årige studieplasser i sykepleie til LDH i statsbudsjettet 2026 som en anerkjennelse av høyskolens satsing på økt opptak og etablering av nye etterspurte studietilbud for å dekke samfunnets behov for kompetanse. Ettersom halvparten av sykepleierutdanninger skjer ute i praksis, både på bachelor- og masternivå, må økt kapasitet i utdanningen møtes med økt tilgang på **relevante praksisplasser** med profesjonell veiledning. Styret støtter derfor høyskolens initiativ til å utrede muligheter for nye praksismodeller og tilføring av nødvendig veilederkompetanse til praksisstedene.

Samtidig mener styret at utdanning av fremtidens helsepersonell ikke er en oppgave LDH eller UH-sektoren kan gjøre alene. Styret etterlyser derfor virkningsfulle sektorovergrepende tiltak fra regjeringen som gjør at utdannings- og helsesektoren får stabile og samordnede rammevilkår rundt praksistunge utdanninger.

- 4.** LDH har et strategisk hovedmål om å arbeide mot en søknad om et ph.d-program innen utgangen av 2028. Et doktorgradsprogram kan åpne for selvakcreditering av studier på masternivå innenfor fagområdet. Med lange køer for akkreditering av nye studietilbud i NOKUT vil dette kunne forkorte studieetableringsprosessen betydelig og imøtekomme det sterke behovet for innovasjon i studieporteføljen i tråd med hurtige endringer i helsetjenestene. Styret ser at høyskolen vinner frem i flere søknader om ekstern finansiering av forskning rettet mot utlysninger som omfatter **stipendiatstillinger**. Styret understreker at det ikke er realistisk at en tilnærmet monofaglig høyskole skal dekke hele sitt behov for tilvekst av førstekompetanse gjennom ekstern finansiering, eller rekruttering i et arbeidsmarked som konkurrerer om knappe ressurser. Dette er en nasjonal utfordring for sykepleiefaget, et kvinnedominert fagområde hvor det i flere år er blitt varslet et stort underskudd av ansatte med førstekompetanse. Bortfall av ordningen med rekrutteringsstillinger over statsbudsjettet og utfasingen av tre rekrutteringsstillinger i rammetildelingen til LDH gitt i Utdanningsløftet, får negative konsekvenser for tilvekst av akademisk



kompetanse ved høyskolen. I en situasjon hvor helse og beredskap er blant de viktigste nasjonale satsningene, bør det nasjonale virkemidler til for å ivareta forskningsbasert utdanning og relevant forskning innen sykepleie.

Styret etterlyser finansieringsinsentiver over statsbudsjettet i form av midler til rekrutteringsstillinger rettet mot universiteter og høyskoler med helsefaglige utdanninger for å sikre fremtidens behov for forskningsbasert utdanning og kunnskapsbasert tjenesteutvikling.

LDH er i 2026 i det tredje og siste året av den utviklingsorienterte omstillingen som startet ved årsskiftet 2023/2024. Gjennom de to årene som har gått har høyskolen styrket og utvidet sin utdanningsportefølje og satt i gang flere effektiviseringstiltak. Dette har bidratt til at de økonomiske fremtidsutsiktene er blitt betydelig bedre. Samtidig vurderes LDHs økonomiske situasjon fortsatt som krevende. Styret har stor oppmerksomhet på kostnadsbesparende og inntektsbringende tiltak i 2026.

Med gode resultater av omstillingsarbeidet så langt og styrking av studieplassfinansieringen i statstilskuddet for 2026 og fremover, vurderer styret framtidsutsiktene ved Lovisenberg diakonale høgskole som gode. Styret forventer at LDH fra 2027 vil komme over i en fase med økt satsning på forskningsaktivitet og arbeidet mot en søknad om doktorgradsprogram. Samtidig vil det å opprettholde høy kvalitet i studier og praksis, med fortsatt utforskning av nye muligheter for utvikling og innovasjon i samarbeid med helsetjenestene, forbli høyskolens viktigste drivkraft.

Oslo, 09.03.2026

Vidar Haukeland

Janne Sonerud

Ingjerd Schou

Lars-Petter Jelsness-
Jørgensen

Sigrid Rannem

Hege Vistven Stenseth



Monica Evelyn Kvande
(1. vara)

Matteus Hivand Hiorth

Emilie Therese Haugen
Kreutzer



This file is sealed with a digital signature.
The seal is a guarantee for the authenticity
of the document.

Document ID:
7BCBCA1A9B6E43D689608BEAF414BDF5

2 Introduksjon til virksomheten og hovedtall

2.1 Virksomhetens organiseringsform og samfunnsoppdrag

Lovisenberg diakonale høyskole AS (LDH) er en privat, ideell, akkreditert høyskole, og et frittstående aksjeselskap heleid av Stiftelsen Diakonissehuset Lovisenberg. I 2025 hadde høyskolen 127 årsverk og 1.385 registrerte studenter.

LDH er Norges første sykepleierutdanning etablert i 1868 med Cathinka Guldborg, Norges første profesjonelle sykepleier. LDHs verdier er kvalitet og nestekjærlighet. Høyskolens visjon er: *Med bevissthet om verdier utvikler vi kunnskap og kompetanse for en helsetjeneste i omstilling.*

Høyskolen ligger midt i storbyen Oslo, men har studenter fra hele landet. LDH har studietilbud som er tilgjengelig for studenter i nord gjennom høyskolens samarbeid med studiesentre i Nord-Norge. LDH har et uttalt mål om at nye tilbud skal møte behov i kommune- og spesialisthelsetjenesten, og at disse utvikles i tett samarbeid med relevante aktører i tjenestene.

Studietilbudene omfatter gradsstudier, samt etter- og videreutdanningstilbud. Ved utgangen av 2025 har LDH en bachelorutdanning i sykepleie og seks akkrediterte masterprogrammer: avansert klinisk allmennsykepleie (MAL, deltid), avansert klinisk sykepleie med spesialisering i allmennsykepleie (MAKS, heltid), klinisk operasjonssykepleie (MAKOP, heltid), klinisk intensivsykepleie (MAKIN, heltid og deltid), avansert klinisk nyfødtsykepleie (MAKNY, deltid) og sykepleie innen psykisk helse, rus og avhengighet (MAPRA, deltid). LDH tilbyr også studiepoenggivende videreutdanninger i klinisk sykepleie (VIKS), palliativ omsorg (VIP), barselomsorg (VIB, ny i 2025) samt kortere studiepoenggivende videreutdanninger.

LDH utdanner kandidater som er faglig trygge, verdibevisste og opptatt av pasienten og pårørende. LDHs kandidater skal ha kunnskap, evne og vilje til å påvirke utviklingen av helse- og omsorgstjenestene i en positiv retning. LDH er en utpreget praksisnær institusjon med flere ansatte som kombinerer stillinger ved høyskolen med stillinger i helsetjenestene. LDH har tett samarbeid med aktører i spesialisthelsetjenestene og kommunehelsetjenestene i utvikling og gjennomføring av sine studietilbud.

Forskningen ved LDH kjennetegnes av en tydelig profil rettet mot pasientnær klinisk forskning, helsetjenesteforskning og pedagogisk forskning knyttet til sykepleierutdanning. LDH har tett samarbeid med helse- og omsorgssektoren om forskning, og forskningen er forankret i høyskolens diakonale verdier.

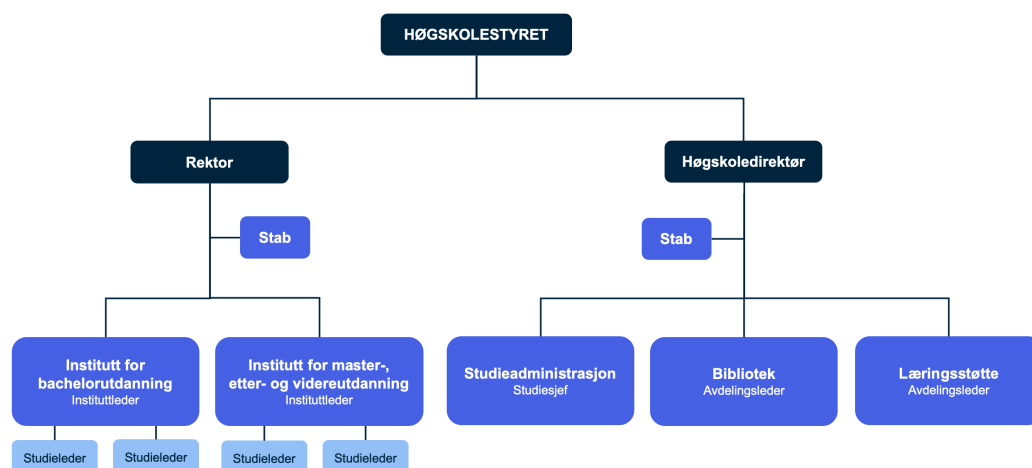
LDH har egen studentvelferdsordning (Lovisenberg studentvelferd, LOS) som tilbyr tjenester innen trening, helse, bolig og barnehage, og arrangerer studentrettede kurs, foredrag og andre faglige og sosiale aktiviteter.

2.2 Organisasjonsstruktur

LDH er ledet av et høgskolestyre bestående av fem eierrepresentanter, to representanter valgt av og fra ansatte, og to representanter valgt av og fra studentene. Administrerende direktør i eierstiftelsen er styreleder. Ansatt rektor og høgskoledirektør utgjør den daglige ledelsen og rapporterer begge til høgskolestyret. Høgskolen er organisert i en relativt flat struktur med korte beslutningsveier, slik det fremgår av organisasjonskartet under.

Det ble ikke gjort vesentlige endringer av organisasjonsstrukturen i 2025. LDHs ledergruppe består av rektor, høgskoledirektør, instituttledere, studiesjef, forskningssjef, avdelingsleder for bibliotek og avdelingsleder for læringsstøtte. Studieadministrasjonen omfatter administrative funksjoner som HR og honorar, markedsføring, kommunikasjon, drift av lokaler og resepsjon.

Lovisenberg diakonale høgskole



Figur 1: Organisasjonskart LDH

2.3 Utvalgte hovedtall

Hovedtallene for 2025 i tabellen under er hentet fra DBH, med tall for 2024 i parentes. I tråd med forventningene til årsrapporten for private høyskoler gitt i vedlegg til tilskuddsbrev 2025 oppgis det antall årsverk, antall registrerte studenter, totale inntekter og total tildeling fra Kunnskapsdepartementet. LDH har ikke hatt inntekter fra andre departementer i 2025.

Beskrivelse	2025 (2024)
Antall registrerte studenter – totalt, herunder:	1385 (1249)
Antall registrerte studenter – lavere nivå	878 (863)
Antall registrerte studenter – høyere nivå	507 (386)
Antall årsverk	127 (124)
Driftsinntekter (MNOK)	165 982 (162 725)
Statstilskudd (MNOK)	150 969 (149 109)

Tabell 2: Utvalgte hovedtall for LDH, 2025 (2024 i parentes). Kilde: DBH.

3 Årets aktiviteter og resultater

LDH har hatt høy aktivitet og god måloppnåelse i 2025. LDH har fortsatt en av de mest foretrukne sykepleierutdanningene i landet, med høy inntakskvalitet og god gjennomføring. Kandidatenes kompetanse er etterspurt, og de befinner seg i relevante jobber enten allerede under utdanning eller etter endt utdanning. Også master- og videreutdanninger kan vise til gode søkertall.

I 2025 var LDH i sitt andre år med implementering av strategisk plan 2024–2028 som gir en langsiktig overordnet retning for hele organisasjonen. Arbeidet er organisert etter følgende fire målområder:

- Utdanning og læringsmiljøer
- Forskning og formidling
- Samfunnsrelevans og nyskaping
- Organisasjon og utvikling

Den strategiske planen operasjonaliseres hvert år i form av årlige felles innsatsområder som tydeliggjør overordnede prioriteringer og tiltak, og samtidig bidrar til oppnåelse av Kunnskapsdepartementets sektormål. For 2025 har Kunnskapsdepartementet definert følgende sektormål, jf. tilskuddsbrev for private høyskoler 2025:

- Høy kvalitet i utdanning og forskning
- Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon
- God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

For å kunne følge opp egen utvikling over tid, bruker LDH flere av de tidligere styringsparameterne og indikatorene fra de siste års rapportering. Som anbefalt av Kunnskapsdepartementet bruker LDH primært statistikk og undersøkelser som er tilgjengelig nasjonalt. Der det er hensiktsmessig, suppleres disse med informasjon fra andre kilder.

LDHs strategiske arbeid med utdanningskvalitet innebærer at organisasjonen har satt 26 kvalitetsindikatorer (key performance indicators, KPI) for den femårige strategiske perioden 2024–2028. Fem av disse KPIene er innen kvalitetsdimensjon resultat- og relevanskvalitet, som ligger til grunn for rapportens delkapittel 3.1.

3.1 Høy kvalitet i utdanning og forskning

Vekst i antall studenter

I tråd med forventninger til helsefaglige utdanninger stilt i årlige tilskuddsbrev kan LDH vise til en betydelig vekst i antall registrerte studenter. Siden 2018 har antallet økt med 43 %, fra 968 til 1385 i 2025. Den største veksten har skjedd i LDHs masterportefølje (166 % fra 144 til 383 studenter), men både bachelorutdanningen (fra 703 til 794) og videreutdanninger (fra 92 til 142) har hatt vekst med henholdsvis 13 % og 54 %.

Samtidig som antall studenter har økt, har LDH opprettholdt høy kvalitet i utdanning og forskning, jf. forventninger i tilskuddsbrevet. LDH har et kvalitetssystem som omfatter flere sider av virksomheten, høy grad av studentmedvirkning, tett dialog med praksis, korte beslutningslinjer og dedikerte ansatte. Utvikling av studieporteføljen har vært gjennomført i løpende dialog og samskaping med eksisterende og nye samarbeidspartnere. LDH analyserer kompetansebehovene og utviklingen i samfunnet kontinuerlig, og bruker aktivt evalueringer av emner, studieprogram og enkelttiltak i sitt forbedrings- og nyutviklingsarbeid.

Bachelorutdanning – praksisnær og samfunnsrelevant utdanning

Etter å ha innført ny studieplan høst 2024, har bachelorutdanningen lagt bak seg det første året for kull 2024 og startet på andre studieår. Et nytt kull startet høst 2025. Den nye studieplanen har blant annet lagt større vekt på tettere kobling mellom teori og praksis, hvor det gjøres grundigere forberedelse av studentene før de går ut i praksis. På bakgrunn av nasjonale satsinger innen helse er det lagt inn nye tematiske kunnskapsområder som kvinnehelse og seksuell helse, samtidig som undervisning på temaer som barn og unge samt psykisk helse er betydelig styrket.

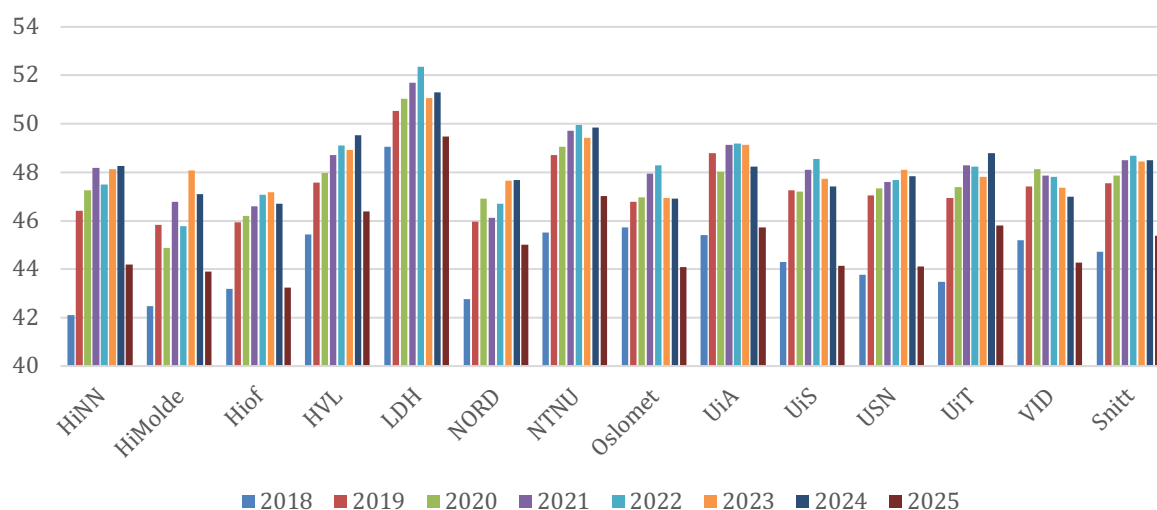
Ved bachelorutdanningen er studieløpet i stor grad lagt opp til at studenter er på campus. Kullene er delt opp slik at de alternerer med å være ute i praksis. Sammenvevingen av teoretisk og praktisk kompetanse, blant annet gjennom aktiv bruk av LDHs simulerings- og ferdighetssenter KLL (Klinisk læringslab), gjør at studentene bruker campus aktivt. LDH anser fysisk tilstedeværelse som en viktig faktor for å øke tilhørighet, forebygge utenforskap og bidra til bedre gjennomføring.

Til tross for utfasingen av studieplasser innen sykepleie tildelt i Revidert nasjonalbudsjett 2020, har LDH valgt å øke opptaket for å sikre fortsatt utdanning av etterspurte kandidater til helse- og omsorgstjenestene. Ved opptaket i 2025 tilbød LDH 270 studieplasser, en oppgang fra 2024. Økningen er et resultat av strategiske prioriteringer som ledd i omstillingsarbeidet ved høyskolen.

For opptaket i 2025 var det 2,98 kvalifiserte førsteprioritetssøkere per studieplass ved bachelorutdanningen. Med nesten tre kvalifiserte førsteprioritetssøkere per studieplass er LDH tilbake på tilsvarende høye søkerandeler som før koronapandemien.

For bachelorutdanningen viser analyser av inntakskvaliteten at LDH har økt markedsandelen av *alle søkere*, *alle kvalifiserte søkere* og *kvalifiserte førsteprioritetssøkere* fra 2018 til 2025. Markedsandelen av *kvalifiserte førsteprioritetssøkere* (6,6 %) er et godt stykke over markedsandelen av *studieplasser* (4,9 %). LDH ligger over de andre sykepleierutdanningene med hensyn til andelen *kvalifiserte søkere av alle søkere*. Resultatene tyder på målrettede søkere, økende attraktivitet av LDHs sykepleierstudium og en robust søkerbase.

LDH bruker gjennomsnittlige opptakspoeng gjennom flere år for å måle inntakskvalitet ved egen institusjon og sammenligne seg med andre. I figuren under vises utviklingen fra 2018 til og med 2025. Det er nasjonal nedgang i opptakspoeng ved sykepleierutdanningene nasjonalt i 2025, men LDH beholder plassen som den utdanningen med de høyeste gjennomsnittlige opptakspoengene.



Figur 2: Gjennomsnittlige opptakspoeng på sykepleierutdanninger 2018–2025. Kilde: DBH.

LDHs årlige oppstartsundersøkelse viser år etter år at studentene søker seg til LDH på grunn av høyskolens gode faglige omdømme. Det at LDH nesten utelukkende har sykepleierfaglige utdanninger, er en fordel i den forstand at hele høyskolen som organisasjon har oppmerksomheten rettet mot sykepleierfaget innen undervisning, forskning og støttefunksjoner.

Master- og videreutdanninger – spesialisert kompetanse ut i helsetjenestene

I 2025 hadde LDH opptak på samtlige masterutdanninger³. Dette har bidratt til en økning i antall registrerte studenter sammenlignet med 2024. I januar 2025 startet første kull på Norges foreløpig eneste masterutdanning i sykepleie innen psykisk helse, rus og avhengighet (MAPRA). Høst 2025 startet LDH en ny videreutdanning i barselomsorg (VIB) som skal imøtekomme behov for spesialisert kompetanse i spesialist-helsetjenesten, som kan videreføres til kommunale helse- og omsorgstjenester. LDH er den eneste høyere utdanningsinstitusjonen i landet som tilbyr en slik videreutdanning. Med stadig flere videreutdanninger svarer LDH direkte på kompetansebehov som er indikert gjennom Perspektivmeldingen, Utsynsmeldingen og Profesjonsmeldingen.

Veksten i master- og videreutdanninger er et resultat av høyskolens tette samarbeid med ulike samarbeidspartnerne som tar utgangspunkt i deres ønsker og behov for kompetanse. Deler av veksten skyldes en videre utvidelse av høyskolens nedslagsfelt fra østlandsområdet til flere regioner i samarbeid med regionale studiesentre. Fleksibelt læringsdesign og deltidsstudier gjør det mulig for studenter i distriktene å følge undervisning fra studiesentrene LDH samarbeider med eller hjemmefra. I flere utdanninger er det lagt inn mulighet for å ha praksis på eget arbeidssted, eller i sitt geografiske nærområde.

De campusbaserte master- og videreutdanningene er videreutviklet. Master i avansert klinisk nyfødtsykepleie (MAKNY), master i avansert klinisk allmenpsykepleie (MAL) og master i sykepleie innen psykisk helse, rus og avhengighet (MAPRA) er lagt opp med fleksibelt læringsdesign slik at det er enklere å gjennomføre studiet samtidig som studenten kan ivareta forpliktelser til jobb og familie. Alle de tre lengre videreutdanningene – palliativ omsorg, klinisk sykepleie og barselomsorg – er samlingsbaserte, og førstnevnte er hovedsakelig nettbasert. Interessen fra arbeidsgivere og gode søkertall viser et tydelig samfunnsbehov for slike studietilbud.

Samtidig med å utvikle nye studier arbeider LDH kontinuerlig med studiekvalitet og det faglige grunnlaget i studieporteføljen. Høsten 2025 startet periodisk evaluering av to masterstudier (MAL og MAKS) hvor det blant annet utforskes i hvilken grad faglige krav kan omforenes for å møte forventinger fra både spesialist- og kommunehelsetjenesten.

God gjennomføring og høy studiepoengproduksjon

Gjennomføring på normert tid og +1 år er en av kvalitetsindikatorerne i LDHs strategiske styring av studieporteføljen. Det er sentralt for utdanningskvaliteten ved LDH å utdanne tilstrekkelig antall kandidater fra bachelor-, master- og videreutdanningene.

³ Før 2025 hadde enkelte av LDHs masterutdanninger opptak hvert annet år.

I forbindelse med *Meld.St.20 (2023-2024) Opptak til høgare utdanning* (opptaksmeldingen) og i tilskuddsbrevet til private høyskoler 2025 ble det uttrykt forventinger om at flere studenter har en god studieprogresjon og gjennomfører utdanningene. LDH har svært gode resultater på gjennomføring, jf. tabell 3 under.

Uteksaminert	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bachelor sykepleie LDH %	69,0	71,3	73,8	77,7	76,0	72,9	70,6	76,2
Nasjonal sykepleie %	61,0	62,9	64,4	65,2	69,5	67,0	61,4	58,0
Master helse ⁴ LDH %	34,1	37,1	45,0	57,9	46,3	65,8	54,5	65,8
Nasjonal master helse	46,9	45,1	43,8	46,6	48,0	48,6	52,2	53,5

Tabell 3: Andel studenter av antall uteksaminerte som gjennomfører på normert tid. Kilde: DBH og Tableau⁵.

LDHs bachelor i sykepleie har en gjennomføringsandel på normert tid på over 70 % for 2024 og 76 % for 2025. Kurven følger stort sett nasjonal kurve, men resultatene ligger 9 prosentpoeng over landsgjennomsnittet i 2024 og 18 prosentpoeng over landsgjennomsnittet i 2025.

På alle tre utdanningsnivåene er det økt arbeidslivsrelevans i teoriemnene og tett oppfølging i praksisoppholdene. Det tilbys stadig større omfang av og variasjon i studentaktive læringsformer, blant annet med bruk av kunstig intelligens, samt aktiviteter i klinisk læringslab. Blant disse er «escape room», simulering med frivillige «skuespillere» som spiller pasienter («markører»), og opplæring gjennom VR-briller.

LDH er spesielt fornøyd med at gjennomføringsandelen på masterstudier har forbedret seg sammenlignet med 2024, fra 54,5 % for 2024 til 65,8 % for 2025. Dette er høyere enn nasjonalt gjennomsnitt for helsefaglige masterutdanninger; sammenligningen inkluderer både sykepleie og andre helsefaglige utdanninger på masternivå. LDH har siden 2020 vært på nivå med og over gjennomsnittet for nasjonale resultater.

For master- og videreutdanningene med deltidsprogresjon legges mye pedagogisk arbeid i utvikling av formelle og uformelle digitale møteplasser, samt digitale læringsformer. For masterutdanningene er gjennomføring og kandidatproduksjon knyttet til vilkår ved LDH med hensyn til faglig tyngde i utdanningene, forskningsbasert undervisning, kompetanseutvikling blant vitenskapelig ansatte, sammensetningen av det enkelte studietilbudet, organisering av utdanningene og samarbeid med praksisfeltet. Samtidig påvirkes gjennomføringen av en rekke andre faktorer, blant annet varigheten av utdanningsstillinger i helsetjenestene, tilrettelegging ved studentens arbeidsplass og at mange masterstudenter kombinerer studier med jobb og familieliv, som kan medføre forsinkelser.

⁴ Masterstudiene som ligger til grunn for resultatene over, er alle masterstudier med oppstart til og med høst 2023. Heltidsstudiene har normert tid 2 år og deltidsstudiene 3 år.

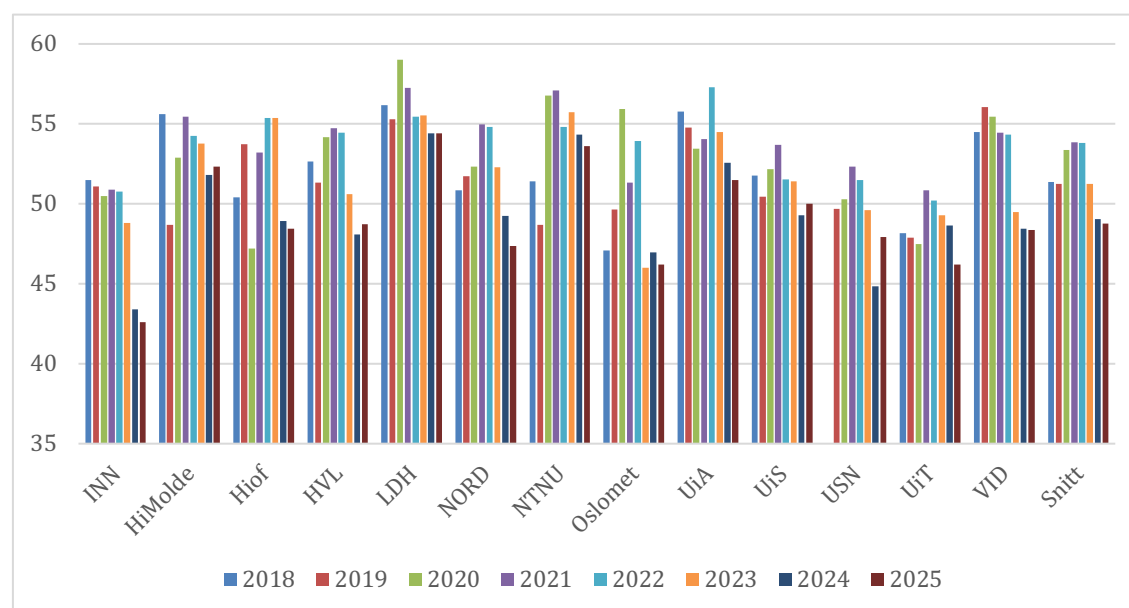
⁵ Data for LDH hentes fra Tableau for å inkludere flere utdanninger enn de som er tilgjengelige i DBH.

I 2025 produserte LDH flere studiepoeng enn noen gang, med 1 039 heltidsekvivalenter/60-studiepoengsenheter (SPE), jf. tabell 4 under. SPE er en indikator som kan ses i sammenheng med økt opptak og høy gjennomføring.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
60-studiepoengsenheter	917	954	921	932	946	1039

Tabell 4: Heltidsekvivalenter/60-studiepoengsenheter (SPE) ved LDH 2020-2025. Kilde: DBH

Studiepoengproduksjonen ved sykepleieutdanningene mellom 2018 og 2025 er vist i figuren nedenfor. Generelt har det vært en nedgang i SPE på bachelorutdanningen siden toppen i 2020, og bachelorutdanningen ved LDH følger mer eller mindre samme kurve som nasjonalt snitt. Figuren viser at LDH har høy studiepoengproduksjon sammenlignet med andre utdanninger. LDH har i 2025 beholdt studiepoengproduksjon på samme nivå som i 2024.



Figur 3: Studiepoengproduksjon, sykepleierutdanninger, bachelor. Kilde: DBH

Det som bidrar til høy studiepoengproduksjon ved bachelorutdanningen ved LDH, er blant annet høy utdanningskvalitet. Et konkret eksempel er resultater som LDHs bachelorstudenter viser år etter år i Nasjonal deleksamen i anatomi, fysiologi og biokjemi. Nærmere 6 000 studenter avla eksamen i 2025, herunder 260 fra LDH. LDH har den høyeste andelen studenter med karakter A (25 %), landets laveste andel studenter med stryk (12 %), og den høyeste gjennomsnittskarakteren blant institusjonene (tallkarakter 3,22, det vil si C).

Arbeid med Nasjonal deleksamen er viktig for LDHs sykepleierutdanning. Det helhetlige perspektivet på sammenhengen mellom teori og praksis i sykepleierutdanningen øker arbeidslivsrelevansen i utdanningen og påvirker undervisningen som knyttes til emnet.

Kvalitetsutvikling i LDHs bachelorutdanning

Bachelorutdanningen ved LDH har gjennom flere år jobbet med videreutvikling og forbedring av studieløpet. Studenttilbakemeldinger har vært spesielt viktig i dette arbeidet. I 2024 ble ny studieplan vedtatt, og i 2025 startet første kull på år to.

I studieplanen legges det enda større vekt på praksisnærhet og økt læring. LDHs bachelorutdanning er blokkbasert. Emnene går ikke parallelt, men sekvensielt, noe som øker intensiteten i det enkelte emnet. Eksempelvis går emnet *Kroppens oppbygging og funksjon* over 10 uker i første semester. Denne kommer etter et innføringsemne hvor studentene får grunnleggende kompetanse om sykepleie som fag og profesjon, og perspektiver på helse og menneskers grunnleggende behov.

I utdanningen brukes varierte læringsaktiviteter. Studentene får velge selv de læringsaktivitetene som gir dem størst læringsutbytte. Det tilbys ulike digitale læringsressurser, eksempelvis MedEasy og LDHs egenutviklede videoer. Det gjennomføres studentaktive forelesninger, disseksjon av organer, quiz og studentassistentkvelder. Studentassistentkvelder drives av erfarne studenter, med *peer learning*⁶ som underliggende teori. Her tar studentene opp temaene fra emnene, og jobber med tidligere eksamensoppgaver. Studenter oppfordres til å skaffe seg en studiepartner for hele emnet.

Det tilbys faglig veiledning for de studentene som opplever utfordringer med læring. Ved ikke-bestått eksamen får studentene tilbud om veiledning gjennom studiegrupper. De får hjelp med studieteknikk og oppfølging ved underviser ved LDH.

Høy studenttilfredshet

Studiebarometeret gir en indikasjon på hvordan studentene opplever sin studiehverdag. LDH bruker Studiebarometeret i det strategiske arbeidet med utdanningskvalitet på institusjonsnivå og ved den enkelte utdanningen. Svarprosenten i 2025 er på 49 % og er dermed noe lavere enn i de to forutgående årene, men resultatene er representative.

På et overordnet nivå gir Studiebarometeret en bekreftelse på godt arbeid med utdanningskvaliteten ved LDH. Langsiktige trender fra 2018 og fremover viser at fagmiljøene fokuserer på de langsiktige kvalitetssløyfene i tråd med LDHs kvalitetssystem, ved å forsterke og videreutvikle det faglige og sosiale miljøet og det yrkesnære i utdanningene. Oppfølgingsarbeidet av Studiebarometeret gjøres i den enkelte utdanning og høyskolens læringsmiljøutvalg, gjennomgås på ledelsesnivå og presenteres for høgskolestyret. Fagmiljøene diskuterer resultatene opp mot eventuelle langsiktige trender, med innspill fra studentgruppen og direkte dialog med kulltillitsvalgte. Når det anses som nødvendig iverksetter LDH tiltak for forsterking av positive trender og forbedring av negative resultater.

⁶ *Peer learning* i denne sammenhengen refererer til en kunnskapsbasert, pedagogisk modell der studentene lærer i samspill og i samarbeid med andre studenter på samme nivå.

	LDH sykepleierutdanning	Gjennomsnitt alle sykepleierutdanninger
Overordnet tilfredshet	4,5	3,8
Undervisning	4,0	3,5
Tilbakemelding og veiledning	3,5	3,1
Faglig og sosialt miljø	4,1	3,6
Fysisk læringsmiljø og infrastruktur	4,0	3,8
Organisering	4,0	3,4
Vurderingsformer	4,3	3,8
Eget engasjement	3,9	3,7
Tilknytning til yrkeslivet	3,7	3,5
Praksis	4,1	4,0

Tabell 5: Resultat fra Studiebarometeret 2025 for bachelor i sykepleie ved LDH og nasjonalt snitt.

LDHs kandidatundersøkelse 2025 ble sendt ut til 247 kandidater som var uteksaminert i 2024; 184 med bachelorgrad og 63 med mastergrad. Kandidatene er uten unntak i arbeid som sykepleiere. I undersøkelsen spurte LDH om de oppnådde kompetanse som arbeidslivet etterspør og kunnskap som er relevant for deres arbeidsoppgaver i studiet de har gjennomført ved LDH. LDH har fått svært gode tilbakemeldinger fra studentene, jf. tabell 6 under. Selv om profesjonsstudier generelt skårer høyt på arbeidslivsrelevans, har LDH grunn til å være tilfreds med resultatene.

Jeg oppnådde i stor grad...	Bachelorgrad	Mastergrad
kompetanse som arbeidslivet etterspør	89%	95%
kunnskap som er relevant for mine arbeidsoppgaver	82%	95%

Tabell 6: Oppnådd kompetanse i studiet. Kilde: LDHs kandidatundersøkelse 2025.

Kandidatundersøkelsen er også en kilde til å identifisere forbedringsområder. Kandidatene ble blant annet spurt om de gjennom studiene oppnådde ferdigheter i å benytte digitale verktøy som er relevante i jobbsammenheng. 70 % av kandidater med bachelorgrad mente at de i stor grad oppnådde slike ferdigheter i studiet, mens det var kun 39 % av mastergradskandidater som mente det samme. LDH har tatt med seg disse innspillene i kvalitetsarbeidet ved masterutdanningene.

Praksisstudier

LDH nyter godt av et nært og godt samarbeid med praksisfeltet på ulike nivåer. Ansatte ved LDH er til stede i praksisopplæringen til den enkelte student gjennom praksisgrupper og jevnlig samtaler med praksisveileder.

LDH tilbyr videreutdanning i praksisveiledning til ansatte i praksisfeltet for å forbedre studentenes læring i praksis ytterligere. Gjennom flere år, også i 2025, har studentene gitt LDH god score på oppnådd læringsutbytte i praksis og mener at arbeidsoppgavene i praksis er relevante for det de studerer (Studiebarometeret 2025). Dette er positive signaler som LDH tar med seg videre i arbeidet med økt arbeidslivsrelevans i utdanningene.

Det har over flere år vært stort behov for relevante og kvalitativt gode praksisplasser for sykepleierutdanninger i Norge. Dette er en kjent problemstilling for høyere utdanningsinstitusjoner, helse- og omsorgstjenestene og for Kunnskapsdepartementet. Det som kjennetegner en god praksisplass, handler både om kontinuitet og faglig nivå på veiledningen, men også om at studentene oppnår de nødvendige læringsutbyttene. LDH tar institusjonsovergrepene ansvar for å forbedre samarbeidet om praksis i 2026, nærmere beskrevet i kapittel 5 Fremtidsutsikter.

Studentrettede og studentdrevne aktiviteter

Som i tidligere år preges studentlivet ved LDH av høy aktivitet og stort engasjement. Det gjennomføres studentdrevne og studentrettede arrangementer, slik som studiekvelder om anatomi, øvelser i KLL, møter om internasjonalisering, foredrag om studieteknikk, drop-in seanser med studentombud, aktiviteter i regi av bistandsprosjektet NEO drevet av studenter ved LDH med mer. LDHs velferdforening (LOS), Studentparlamentet og ulike studentforeninger har en viktig rolle i å initiere og drive flere av disse arrangementene.

Studentrepresentanter fra bachelorutdanningen ved LDH deltar aktivt i ulike utvalg ved LDH. Som i tidligere år er det et forbedringspotensiale når det gjelder representasjon av studenter fra master- og videreutdanninger i arbeidsgrupper og utvalg. Mange av disse studentene balanserer allerede studier med jobb og familieliv. Flere tiltak ble testet i 2025, blant annet knyttet til studiestart, og vil videreføres og forsterkes i 2026.

Høy kvalitet på forskning

Publiseringspoeng for vitenskapelige artikler publisert i godkjente kanaler er en av indikatorene for forskningskvalitet. Antallet publiseringspoeng for 2025 er ikke tilgjengelig på rapporteringstidspunktet. I rapporteringen 2025 bruker LDH derfor tall på antall vitenskapelige publikasjoner godkjent ved egen institusjon.

LDHs forskere formidler forskningsresultater gjennom akademiske publikasjoner i fagfelleverderte tidsskrifter, noe som skal bidra til at forskningen holder høy vitenskapelig kvalitet og sikre konsolidering av kunnskap på viktige fagfelt. 2025 har vært preget av høy aktivitet, med en økning i antall vitenskapelige artikler i internasjonale og nasjonale tidsskrifter.

Beskrivelse	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Antall NVI-publikasjoner	48	61	73	64	76	86
Antall publiseringspoeng	41,96	54,67	47,32	43,97	46,83	-

Tabell 7: Antall tellende publikasjoner og publiseringspoeng. Kilde: Tableau/Cristin/NVA/LDH.

LDHs forskningsprosjekter adresserer viktige spørsmål av høy relevans for tjenestene. I 2025 gjennomførte LDH for første gang en institusjonell forskningsdag med tema «Perspektiver på trygghet i sykepleie og sykepleierutdanning» som speilet tematikken for de nasjonale forskningsdagene i regi av NFR. Forskningsdagen skal gjennomføres årlig og legges til de samme ukene som NFRs forskningsdager.

Når det gjelder ekstern finansiering av forskning, har LDH et mål om å arbeide mot en søknad om et ph.d-program. Høyskolen prioriterer derfor innsatsen mot utlysninger som åpner for rekrutteringsstillinger, med søknader mot blant annet Stiftelsen DAM, Norsk sykepleierforbund (NSF) og Norges forskningsråd (NFR). I 2025 fikk LDH tilslag på en søknad om ekstern finansiering fra NSF som omfattet stipendiatstilling. I tillegg har flere ansatte fått tilslag på søknader om legatmidler.

I 2025 var LDH koordinator for en større søknad sendt til NFRs utlysning «Forskning og innovasjon for å styrke bærekraften i kommunale helse- og omsorgstjenester». Prosjektet som det ble søkt midler til, ble utviklet i samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner og to kommuner. Søknaden har fått gode faglige tilbakemeldinger fra panelet og ble satt på NFRs reserveliste fram til 01.03.2026 i tilfelle noen av de prosjektene som hadde fått tildeling, skulle trekke seg. Trass i at LDH ikke har fått tilslag, anser høyskolen dette som en viktig erfaring. Med få utlysninger rettet spesifikt mot sykepleieforskning, vitner plasseringen på reservelisten om at høyskolen har evne til å nå frem i konkurranse med større og tverrfaglige institusjoner, ved å trekke inn gode samarbeidspartnere og adressere aktuelle samfunnsutfordringer.

I 2024 og 2025 har LDH lagt mye arbeid i utvikling av nye retningslinjer for ansettelse, overgang og opprykk i undervisnings- og forskningsstillinger. Behovet for revidering kom som resultat av endringer i universitets- og høyskoleloven og forskriften til denne, samt LDHs forpliktelse til å implementere prinsippene fra det norske NOR-CAM-rammeverket, som har som mål å ta i bruk nye måter for vurdering av akademiske karrierer. Dette følger også av forpliktelser knyttet til LDHs medlemskap i COARA, internasjonal koalisjon av organisasjoner med mål om å reformere metodene og prosessene for hvordan forskning, forskere og forskningsorganisasjoner blir evaluert.

LDHs langvarige samarbeid med Karlstad Universitet (KAU) i Sverige har nådd en viktig milepæl, der den første av stipendiatene som har opptak ved KAU, disputerte i desember 2025. Avhandlingen tok for seg viktige temaer relatert til forbedring av kvaliteten i kommunale helse- og omsorgstjenester.

3.2 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon

Høy samfunnsrelevans i utdanning, forskning, innovasjon og formidling

Videreutviklingen av høyskolen som en bærekraftig organisasjon har vært integrert i årets prioriteringer og er et arbeid som vil fortsette i 2026. FNs bærekraftsmål er tett sammenvevd i utdanningene og forskningsprosjekter. I tråd med prioriteringer i Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning 2023–2032, handler høyskolens samfunnsoppdrag om å levere godt utdannede kandidater som skal bidra til en helsetjeneste i omstilling og levere likeverdige helsetjenester, og samtidig være en høyskole i storbyen som også har desentraliserte tilbud. Høyskolen bidrar direkte til de to tematiske prioriteringene i Langtidsplanen som handler om helse, samt samfunnssikkerhet og beredskap.

Tidligere LDH-studenter befinner seg i relevante jobber, og flesteparten (89-95 %) oppgir at de gjennom studiene ved LDH har fått den kompetansen som arbeidslivet etterspør (basert på LDHs kandidatundersøkelse 2025).

LDH følger oppfordringer fra Kunnskapsdepartementet om å utvikle relevante tilbud som svarer på aktuelle samfunnsbehov. Som i tidligere år har LDH godt samarbeid med aktører i spesialist- og kommunehelsetjenesten. LDH kjenner derfor godt til utfordringsbildet i helsesektoren og er involvert i utvikling av løsningene på utdannings- og forskningssiden. I 2025 ble det lansert en ny videreutdanning i barselomsorg (VIB) på deltid, som LDH har utviklet i tett samarbeid med aktører i helsetjenestene. Utdanningen har som mål å dekke behov for ivaretagelse av mor, barn og familien i etterkant av fødselen.

LDH har ledet Oslo kommunes samarbeidsorgan for utdanning, forskning og innovasjon i 2025, en rolle LDH overtok i 2024. LDH deltar i Samarbeidsorganet for forskning, innovasjon og utdanning ved Helse Sør-Øst som er et rådgivende organ for besluttende organer i Helse Sør-Øst og samarbeidende høyskoler og universiteter. I 2025 deltok LDH i Helsedirektoratets workshop i forbindelse med WHO-prosjektet «Nursing Action», samt en rekke andre arrangementer med mål om erfaringsdeling og samlet innsats for å løse utfordringer i helsetjenestene.

Høyskolen samarbeider tett med de andre virksomhetene i Lovisenberg-familien og med Lovisenberg Diakonale Sykehus, både i forbindelse med praksissamarbeid og i forskningssøknader. Spesielt tett er samarbeidet med institusjonene i Lovisenberg Omsorg som stiller med om lag 80 % av alle praksisplasser i sykehjem for LDHs førsteårstudenter på bachelor.

LDH er aktiv i samfunnsdebatten, og LDHs ansatte har deltatt med faglige innlegg i flere fora. I slutten av august arrangerte LDH i samarbeid med Norsk sykepleierforbund den tradisjonelle Lovisenbergduellen, som har funnet sted hvert valgår siden 2009. I debatten møttes helseminister Jan Christian Vestre (Arbeiderpartiet) og Tone W. Trøen (Høyre) som ledet Stortingets helse- og omsorgskomite. Debatten tok opp flere presserende spørsmål i norsk helsepolitikk, med vekt på eldreomsorg, utdanning og langstidsplan for helse.

LDH er en aktiv pådriver for innovasjon i utdanning, pedagogikk og teknologi. I 2025 har LDH sammen med en rekke andre UH-institusjoner deltatt i utviklingen av en ny modulbasert digital plattform (MOSO InPraxis) som understøtter praksisforløpet for studenter. Utviklingsarbeidet i det såkalte Nansen-prosjektet bygger blant annet på erfaringene med den forskningsbaserte digitale veiledningsplattformen TOPP-N rettet mot praksisdelen av sykepleierstudiet, som LDH har utviklet i samarbeid med MOSO og som vant utdanningskvalitetsprisen for høyere utdanning i 2022. Våren 2025 satte LDH i gang et pilotprosjekt i master i operasjonssykepleie for å teste overgang til digital veiledning og vurdering i praksisstudier ved hjelp av Topp-N-plattformen. Det gjøres følgeforskning av prosjektet.

Økt internasjonalisering

Som i tidligere år har LDH godt samarbeid med flere utdanningsinstitusjoner i utlandet. Høyskolen benytter seg aktivt av muligheter som ligger i Erasmus sine programmer for ansatt- og studentmobilitet. Det gjennomføres korte og lengre mobilitetsopphold. Høyskolen har gjort flere endringer og tilpasninger i oppbyggingen av LDHs studieprogrammer, slik at studentene har bedre muligheter for å gjennomføre opphold hos internasjonale partnere. Det forventes at rundt 90 studenter fra LDH vil reise på utveksling i studieåret 2025/2026. Dette vil utgjøre en fordobling sammenlignet med studieåret 2023/2024.

I 2025 har høyskolen fått utvidede muligheter for praksis for masterstudenter i India og i Tanzania. LDH har også startet med utveksling til Edith Cowan University i Perth, Australia.

I 2025 arrangerte LDH for første gang nettbaserte kurs i pedagogikk for sykepleiere tilknyttet Tanga International Competence Center (TICC) i Tanzania hvor flere studenter fra LDH har praksis. Kurset er myntet på tanzanianske ansatte som veileder de norske studentene.

Kunnskapsdeling for undervisere og studenter

Høy kvalitet i studiene sikres også med kunnskapsdeling internt og eksternt, og god studentrettet informasjon. For å imøtekomme behov for kompetansedeling innen pedagogikk, spesielt innen fleksibelt læringsdesign, etablerte LDH i 2025 et pedagogisk nettverk som består av ressurspersoner innen pedagogikk og pedagogisk utvikling ved høyskolen. Nettverket bidrar med innspill til faglig utvikling og har blant annet lansert en månedlig «pedagogisk morgenkaffe» med flere aktuelle temaer innen pedagogikk.

LDHs podkast «Pedagogisk snakkis» som tar for seg temaer om undervisning og læring i høyere utdanning, har produsert 37 episoder innen utgangen av 2025 og har flere enn 10.000 nedlastinger.

I 2025 lanserte høyskolen en ny podkastserie, «Læringslyden», som er rettet mot studenter og berører ulike temaer knyttet til mestring i høyere utdanning. Det er produsert åtte episoder med gode råd, som er spesielt nyttige for studenter med norsk som andrespråk, lese- og skrivevansker og/eller konsentrasjonsproblemer. Episodene tar for seg temaer som akademisk skriving, bruk av kunstig intelligens som støtte i læringsprosessen, stressmestring og teknologiens rolle i helsesektoren.

Høyskolen har over tid arbeidet med å integrere bruk av kunstig intelligens i drift og undervisning. Etter invitasjon fra SIKT delte LDH sine erfaringer fra konstruktiv og kritisk bruk av KI blant ansatte og studenter på SIKTs nasjonale Utsikt-konferanse i 2025.

Samfunnsaktuell forskning

Helsetjenesteforskning er et viktig satsningsområde for LDH. Her utforskes organisatorisk utvikling og prosessforbedring som både kan være et tiltak for å sikre bærekraft i institusjonene, og et viktig virkemiddel for å øke kvalitet for brukere. Flere prosjekter ved LDH setter søkelys på utfordringer relatert til aldring, bedre eldreomsorg, omsorg for utsatte grupper, og forbedring av kommunikasjon og beslutningstaking i helsetjenestene. LDHs forskning bidrar til mer kunnskap om bærekraft i kommunale helse- og omsorgstjenester og persontilpasset behandling.

Pedagogisk forskning er et annet viktig område hvor LDHs ansatte skaffer til veie ny kunnskap om bruk av nye læringsmetoder, herunder innen ferdighetstrening og simulering. Det er igangsatt følgeforskningsprosjekter som kartlegger ulike sider ved studentenes erfaringer med egen kompetanseutvikling på LDHs videreutdanninger og mastergradsprogram. Fokuset i prosjektene er rettet mot kontinuerlig utvikling av studieforløpene og relevansen av oppnådd sluttkompetanse.

LDH vektlegger å bruke, utvikle og styrke norsk fagspråk, og er opptatt av å sikre klar, forståelig og inkluderende språkbruk i utdanning og forskning.

Både bredde og spiss

Det er stort behov for helsepersonell med spisskompetanse i tjenestene, samtidig som det er et økende antall pasienter og brukere som har et sammensatt sykdomsbilde med både somatiske og psykiske lidelser. Dette fordrer personell med både bredere og spissere helsefaglig kompetanse. I nasjonal helse- og samhandlingsplan (2024-2027) pekes det på at helsetjenestene vil være nødt til å balansere mellom disse behovene for å kunne opprettholde et likeverdig tjenestetilbud til befolkningen. En slik balanse er helt avgjørende for å ha bærekraftige helsetjenester.

Et godt eksempel på en utdanning som kombinerer bredde og spiss, er videreutdanning i klinisk sykepleie (VKS) med sykepleiere på sengeposter som målgruppe. Gjennom utdanningen får sykepleiere økt faglig kompetanse og utvidet breddekompetanse, for så å kunne velge mellom fire ulike fordypninger ut fra sine faglige interesser. Utdanningen ble utviklet gjennom nyskapende samarbeid mellom LDH og flere sykehus. I oktober 2025 holdt samarbeidspartnerne et felles evalueringseminar. Det er konkludert med at utdanningen gir godt bidrag til kompetanseheving for sykepleiere og er et viktig tiltak for å rekruttere og beholde personalet i spesialisthelsetjenesten. Fullført videreutdanning gir innpass i masterstudiet i avansert klinisk sykepleie med spesialisering i allmennsykeleie (MAKS) for dem som ønsker det.

Et annet eksempel er LDHs master i avansert klinisk allmennsykepleie (MAL) som gir sykepleierne en bred kompetanse på høyt klinisk nivå, kunnskap og ferdigheter for å foreta selvstendige vurderinger og håndtere komplekse pasientforløp. Denne yrkesgruppen gir et viktig bidrag til bedre oppgavedeling, økt bærekraft og innovasjon i kommunale helse- og omsorgstjenestene⁷. LDH merker stadig økende etterspørsel etter disse kandidatene i kommunehelsetjenesten, etter hvert som flere ferdigutdannede kommer ut i arbeid og verdien av kompetansen blir bedre kjent.

I januar 2025 hadde LDH første opptak på master i sykepleie innen psykisk helse, rus og avhengighet (MAPRA). MAPRA er Norges første og eneste masterprogram i sykepleie innen dette sammensatte området. Med dette studiet bidrar LDH direkte til oppnåelse av flere mål satt i regjeringens opptrappingsplan for psykisk helse (2023-2033) og *Meld. St. 5 Trygghet, fellesskap og verdighet (2024–2025)*, og sørger for tilføyelse av sykepleiere med spesialisert kompetanse.

⁷ FAFO-rapport 2025/03 «Den avanserte kliniske allmennsykepleien».

3.3 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

LDH fortsetter arbeid med å gjøre studiene innen master- og videreutdanning mer fleksible og tilgjengelig for søkere uavhengig av livssituasjon og geografi. Erfaringer fra første gjennomføring av programmer med fleksibelt læringsdesign analyseres fortløpende med mål om forbedring ved neste gjennomkjøring. LDHs bachelorutdanning, som tilbys på heltid, har fått et større innslag av fleksible læringsformer samt asynkrone og studentdrevne aktiviteter.

Høgskolen hadde i 2025 et nytt opptak på videreutdanning i klinisk sykepleie (VIKS) med fire fordypningsområder. I VIKS-utdanningene gjennomfører studentene praksis med base på eget arbeidssted. Det legges også til rette for at deler av praksisperioden kan gjennomføres på andre steder eller andre avdelinger for å gi studentene ny, spesialisert kompetanse. Dette sørger for at studentene opprettholder sin tilknytning til avdelingen de jobber i, og kan ta i bruk ny kompetanse fortløpende mens utdanningen pågår. Også i den nye videreutdanningen i barselomsorg (VIB) er det lagt til rette for praksis på eget arbeidssted, og mulighet for praksis andre steder for å oppnå læringsutbytter.

I 2025 hadde master i avansert klinisk allmennsykepleie (MAL), som er rettet mot kommunale helse- og omsorgstjenester, sitt andre opptak etter omlegging til fleksibelt læringsdesign, med gode søkertall. Samarbeidet med studiesentrene i nord fortsetter, slik at de få fysiske samlingene er lagt til de godt etablerte studiesentrene. Resten av undervisningen foregår digitalt eller ved selvstudier. Utdanningen er godt mottatt både av studenter og hos arbeidsgivere.

I samarbeid med Helsesenter for papirløse migranter i Oslo og Bergen, Norges Røde Kors og Senter for migrasjonshelse i Bergen (SEMI) har LDH utviklet et gratis nettkurs om helsehjelp for papirløse migranter. Kurset har som mål å støtte helsepersonell i hele Norge i å finne løsninger på utfordringer i møte med denne pasientgruppen.

4 Styring og kontroll i virksomheten

LDH arbeider kontinuerlig med å tilrettelegge for god internkontroll for å sikre god styring og kontroll for en langsiktig og sikker drift innenfor et akseptabelt risikonivå.

4.1 Virksomhetsstyring

Strategisk styring

De overordnede prioriteringene for LDH defineres av LDHs flerårige strategiske plan, samt årlige Felles innsatsområder som utarbeides for hvert år i den strategiske perioden. I oktober hvert år gjennomføres det et styreseminar for å gå i dybden på utvalgte temaer som har særlig relevans og aktualitet for LDH.

I 2023 vedtok LDHs styre en ny strategisk plan for femårsperioden 2024-2028. Arbeidet med utvikling av ny strategisk plan var strukturert som et større prosjekt med bred involvering av ansatte og tillitsvalgte. I tillegg ble det hentet inn innsikter fra en bredt sammensatt ekstern referansegruppe med representanter fra spesialist- og kommunehelsetjenesten, UH-sektoren, kommunesektoren og Direktoratet for e-helse. Strategien er dermed forankret i alle ledd av organisasjonen.

Strategien har vist seg å være et godt verktøy i møte med omstillingsbehovet grunnet økonomiske forhold, og har gitt retning i arbeidet med å finne virkningsfulle tiltak.

Planprosessene

Strategisk plan operasjonaliseres gjennom årlige Felles innsatsområder, budsjett og systematisk risikostyring som inngår i LDHs årshjul. Plan for Felles innsatsområder på virksomhetsnivå drøftes med arbeidstakerorganisasjonene og behandles i høgskolestyret. Felles innsatsområder konkretiseres videre i avdelingsvise handlingsplaner som viser hvordan ulike aktiviteter skal bidra til å nå de vedtatte målene, og som brukes av administrasjonen for å rapportere tilbake til styret på måloppnåelsen. Rapporteringen skjer gjennom regelmessige driftsorienteringer på hvert styremøte og i årsrapporten. Parallelt med Felles innsatsområder gjennomføres en overordnet risikovurdering.

Institutt- og avdelingslederne er ansvarlig for gjennomføringen av de avdelingsvise handlingsplanene, som følges opp i ledergruppen. Omfattende virksomhetsovergrepene organiseres i prosjekter.

Utdanningskvalitet

LDHs systematiske kvalitetsarbeid er forankret i LDHs strategiske plan 2024-2028. Kvalitetsarbeidet er systematisert i seks kvalitetsdimensjoner med totalt 26 indikatorer. Til grunn for høy utdanningskvalitet legger LDH at studentene skal oppnå best mulig læringsutbytte og personlig utvikling, møte profesjonsnære utdanninger som forbereder dem godt for aktiv deltagelse i et demokratisk og mangfoldig samfunn og for en fremtidig yrkeskarriere, og gjennomføre utdanningen mest mulig effektivt.

LDH fikk godkjent det systematiske kvalitetsarbeidet av NOKUT i april 2022. NOKUTs tilsynsrapport fremholdt enkelte anbefalinger for utviklingen av det systematiske kvalitetsarbeidet. Anbefalingene føges gjennom de strategiske innsatsområdene i hele inneværende strategiske periode, med hovedvekt på forenkling av kvalitetssystemet. Kvalitetsarbeidet organiseres rundt studieprogramnivå fremfor på emnenivå, og studieprogramrapporter er et viktig verktøy i utvikling av utdanningskvaliteten.

Kvalitetsarbeidet vektlegger i større grad enn tidligere tilrettelegging for og styrking av den enkelte ansatte og student i å videreutvikle utdanningskvaliteten ved den enkelte utdanningen. I arbeidet med utdanningskvalitet ligger plattformene for medvirkning gjennom «Si fra»-systemet og Studiebarometeret. Tilbakemeldingene følges opp av fagmiljøene.

LDHs årlige kvalitetsrapport til høgskolestyret gir en overordnet kvantitativ og kvalitativ analyse av utdanningskvaliteten sett i nasjonal kontekst, og er et verktøy for høgskolestyrets strategiske arbeid med LDHs samlede studieportefølje.

Internkontroll og risikostyring

LDHs internkontrollsystem gir overordnede føringer og prinsipper for arbeidet med å etablere, gjennomføre, forbedre og følge opp internkontrollen, samt tydeliggjøre roller og ansvar knyttet til dette arbeidet. Internkontrollsystemet er et helhetlig styringssystem på et overordnet nivå som trykker måloppnåelsen innenfor LDHs strategiske plan 2024-2028, krav og anbefalinger i Kunnskapsdepartementets tilskuddsbrev, utdanningskvaliteten og forskningskvaliteten, samt personvern, informasjonssikkerhet, HMS og beredskap.

Overordnet risikovurdering er et verktøy i plan- og budsjettprosessen for å identifisere potensielle risikoer (risikofaktorer) for ikke å kunne oppnå virksomhetens mål, og for å iverksette forsvarlige og forholdsmessige risikoreduserende tiltak som kan redusere risikoen til et akseptabelt nivå. Administrasjonen legger risikovurderingene frem for styret to ganger årlig, som initiell risikovurdering og for revisjon etter halvt år. Risikofaktorene er identifisert på høyskolenivå. LDH gjennomfører risikovurderinger både for femårig strategisk plan og årlig for institusjonens felles innsatsområder og budsjett.

I vurdering av risikoene benyttes en firedelt sannsynlighet- og konsekvensskala for systematisk risikostyring. Vurderingen av sannsynlighet og konsekvens samlet definerer om risikoen vurderes som lav, moderat, høy eller svært høy, noe som vil være styrende for utarbeidelse og vektlegging av ulike risikoreduserende tiltak. Tiltak for å redusere risiko eller holde risiko på et akseptabelt nivå håndteres gjennom avdelingenes handlingsplaner. Forsvarlighet og forholdsmessighet i tiltakene er sentralt.

Økonomi

LDH er underlagt et styregodkjent økonomi- og finansreglement, som har som formål å sikre en effektiv, forsvarlig og langsiktig økonomiforvaltning og bidra til god internkontroll i Stiftelsen Diakonissehuset Lovisenberg og datterselskaper.

Budsjettansvar ved høyskolen er tydelig definert. Regnskapet er underlagt kontinuerlig kontroll. LDHs fullmaktsstruktur beskriver en fullmaktsmatrise og fullmaktsgrenser. Fullmaktsmatrisen definerer hvem som har attestasjons- og anvisningsrett innenfor ulike avdelinger og områder. Fullmaktsgrenser definerer hvilke roller som kan foreta investeringer, inngå og avrope på avtaler, foreta innkjøp samt tilhørende beløpsgrenser. Fullmaktstrukturen beskriver også regler for attestasjons- og anvisningsmyndighet.

Høyskolen utarbeider årlige styregodkjente budsjetter, og prognoser for 3-årig langtidperiode. Det utarbeides regnskapsrapporter som er gjenstand for behandling i ledelsen, og det er jevnlig oppfølging av budsjett og resultater med budsjettansvarlige. Økonomisk status rapporteres til høgskolestyret i hvert styremøte gjennom egen sak med regnskapsrapport som omfatter resultatrapport sammenlignet med budsjett, og balanserapport.

Likviditetssituasjonen overvåkes jevnlig gjennom et verktøy for likviditetsprognose basert på historiske data og fremskrivninger.

4.2 Organisasjon

Omfattende revideringsarbeid i 2025 som følge av endringer i lov og forskrifter

Etter at den nye universitets- og høyskoleloven og ny forskrift til universitets- og høyskoleloven (UH-forskriften) trådte i kraft 01.08.2024, er det i 2025 kommet ytterligere endringer og føringer som LDH måtte ta hensyn til i eget regelverk og i praktisk arbeid. Av spesiell relevans er ytterligere endringer i UH-forskriften, endringer i forskrifter om nasjonale retningslinjer for ABIOK-utdanningene, ny forskrift om høyere utdanning (opptaksforskriften), og UHRs rapport om fusk og samordning i UH-sektoren. I tråd med forventningene fra KD har LDH nedlagt et betydelig arbeid i å utvikle regelverkskompetansen, sikre kunnskap om og forståelse for hva endringene innebærer, sikre etterlevelse og revidere relevante styringsdokumenter og mandater for

aktuelle organer. I revisjonsarbeidet er også andre forhold som er relevante for høyskolen ivaretatt.

Generalforsamlingen fastsatte i 2025 reviderte vedtekter for høyskolen der enkelte formuleringer rundt høyskolens ledelse ble tilpasset endringer i styrets relasjon til høgskoledirektør. LDH oppdaterte også styreinstruksen og instruksene for rektor og høgskoledirektør. Som følge av de nasjonale forskriftsendringene ble LDHs lokale forskrift om studier og eksamen revidert og endringene vedtatt av styret i juni 2025 med ikrafttredelse 01.08.2025. LDHs forskrift om opptak ble revidert, og ny forskrift ble vedtatt av styret i desember 2025 med ikrafttredelse fra 01.01.2026. LDH har videre revidert interne strukturer og retningslinjer for ansettelse i undervisnings- og forskningsstillinger, oppdatert delegasjonsfullmakter, samt revidert mandat for nemnd for studentsaker, skikkethetsnemnda og læringsmiljøutvalget (LMU). I tillegg ble revidering av Samarbeidsavtalen som regulerer samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjoner på LDH, fullført i 2025.

Organisatorisk struktur

LDH er organisert i en faglig og en administrativ linje med tydelig definert myndighet, rolle og ansvar. Institutt-/avdelingsleder rapporterer om avdelingens drift samt gjennomføring av handlingsplan og budsjett til henholdsvis rektor og høgskoledirektør. Institutt-/avdelingsleder er ansvarlig for at avdelingen har forsvarlig bemanning og effektiv drift med en ressursforvaltning som sikrer kvalitetsmessige gode tjenester og leveranser innen utdanning og forskning. Rektor og høgskoledirektør er overordnet ansvarlig for at lover og regler overholdes, mens institutt-/avdelingsleder er ansvarlig for egen avdeling. Kvalitetssystemet definerer roller og ansvar for LDHs systematiske kvalitetsarbeid.

Rapportering til høgskolestyret

Rektor og høgskoledirektør rapporterer begge til høgskolestyret. Høgskolestyret avholder styremøter seks ganger i året. I hvert møte behandler høgskolestyret en orientering om driften av LDH, samt siste regnskapsrapport og rapport om kvalitets- og ytelsesindikatorer. Øvrige faste saker følger et årshjul med blant annet årsrapport inkludert styrets beretning og foreløpig årsregnskap, årsregnskap med styrets årsberetning, årsrapporter fra arbeidsmiljøutvalget (AMU), læringsmiljøutvalget (LMU), studentombud og personvernombud, strategisk plan, kvalitetsrapport for utdanning, plan for felles innsatsområder, overordnet risikovurdering, søknad om statstilskudd og fastsettelse av budsjett for det kommende regnskapsåret.

Utvalgsstruktur

LDH har et sett av utvalg, både lovpålagte og andre som er formålstjenlige for driften av høyskolen. Studentene er representert i flere av disse. Utvalgene er viktige arenaer for medvirkning både for ansatte og studenter i utviklingen av LDH. De spiller en viktig rolle med hensyn til forankring av strategier og utarbeidelse av beslutningsgrunnlag på ulike nivåer i virksomheten. Med revisjonene beskrevet tidligere i kapittelet, er mandater for alle lovpålagte organer ved høyskolen oppdatert i tråd med lov- og forskiftsendringer.

Prosjekt- og porteføljestyring

Alle større prosjekter er underlagt styring og kontroll av LDHs ledergruppe. Før prosjektet kan settes i gang, foretas det en kartlegging av eksisterende behov og tilgjengelige løsninger for å sørge for riktig bruk av ressurser. Arbeidet i større prosjekter styres av et mandat som definerer formål, leveranser, milepælsplan, prosjektleder, prosjektgruppens sammensetning og ressursbehov, involvering og medvirkning, og styringsgruppe samt prosjekteier. Etter innføring av internkontrollsystemet gjennomføres det risikovurdering ved oppstart av prosjekter. Porteføljestyring skjer i ledermøter hvor prosjektene rapporterer leveranser og fremdrift i henhold til plan. Prioritering av ressurser til prosjekter gjøres av ledergruppen.

Informasjon og kommunikasjon

LDH har flere interne informasjons- og kommunikasjonskanaler som er tilpasset organisasjonens størrelse og sørger for god delingskultur. Det er flere integrerte digitale tjenester for å understøtte effektiv informasjons- og kommunikasjonsflyt mellom ansatte, studenter, og eksterne parter. I 2025 ble det utarbeidet forslag til en kommunikasjonsstrategi ved LDH, som skal vedtas av styret våren 2026. I dette arbeidet inngår også tiltak for å styrke LDHs internkommunikasjon.

Ansatte har tilgang på flere digitale og fysiske fora for å dele informasjon, bygge kompetanse og erfaringsdeling, og drive prosess- og utviklingsarbeid, blant annet allmøter, personalseminar, avdelingsmøter og prosjektgrupper. Hver annen uke gjennomføres det korte digitale allmøter for hele organisasjonen. Temaer som krever mer innsikt og diskusjon settes opp på agendaer for høgskoledager, som gjennomføres minst to ganger per år. For økt tilgjengelighet gjennomføres fellesarrangementer ofte med en mulighet for digital deltagelse, med unntak av høgskoledager og personalsamlinger der det er et mål å samle ansatte fysisk.

Digitalisering, informasjonssikkerhet og personvern

Digitalisering er en viktig del i arbeidet som gjøres for å realisere strategisk plan. LDH arbeider målrettet for å sikre at digitale løsninger støtter opp under strategiens mål, forbedrer arbeidsprosesser, legger til rette for effektiv samhandling og muliggjør gode fleksible studietilbud. Dette innebærer kompetanseutvikling og en kultur for kontinuerlig

forbedring. LDH har sterkt fokus på informasjonssikkerhet, brukeropplevelse og bærekraftige digitale løsninger som understøtter høyskolens utvikling og vekst.

Et hovedfokus i 2025 har vært å implementere og videreutvikle tiltak innenfor informasjonssikkerhet, og sørge for at disse ivaretas med klare rutiner og ansvarsforhold. Dette er nå blitt en naturlig del av drift og forvaltning på høyskolen. Dette arbeidet koordineres med eier, Stiftelsen Diakonissehuset Lovisenberg (SDL), for å sikre helhet i tiltakene. Ansatte ved LDH har fått enkel tilgang til skreddersydde opplæringsressurser både innenfor digitale verktøy og løsninger, samt informasjonssikkerhet.

Høsten 2025 innførte LDH sikker pålogging til FEIDE-tjenester for ansatte gjennom to-faktor autentisering, og rullet ut en ny og forbedret passordpolicy. I samarbeid med SDL har LDH hatt sterkt fokus på oppdatering av digital infrastruktur for å opprettholde god sikkerhet, blant annet ved oppgradering av brannmurer og annet utstyr. Som en del av det kontinuerlige arbeidet for å beskytte data, systemer og brukere, samt håndtere et stadig mer komplekst digitalt trusselbilde, har LDH tatt i bruk en overvåknings- og responstjeneste for O365-pålogginger for både studenter og ansatte.

For transkribering og teksting av lyd og video har LDH i 2025 gått over til å bruke løsningen Autotekst fra Universitetet i Oslo, som gir en sikker og trygg tjeneste for blant annet transkribering av forskningsdata.

LDHs internkontrollsystem skal sikre måloppnåelse innenfor definerte overordnede områder, inkludert personvernlovgivningen. Høyskolen har jobbet med videreutvikling og kvalitetssikring av personvernerklæringer, databehandleravtaler, protokolløsningen, og behandlingsrutiner innen personverntjenester til forskningsformål, der LDH benytter seg av Sikt sine tjenester.

5 Vurdering av fremtidsutsikter

5.1 Vurdering av fremtidsutsikter

LDHs prioriteringer for 2026 er beskrevet gjennom høyskolens årlige felles innsatsområder, som følger opp målsettingene i LDHs strategiske plan 2024–2028 og bidrar til oppnåelse av Kunnskapsdepartementets sektormål presentert gjennom *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023–2032* og tilskuddsbrev 2026 til private høyskoler. I tråd med samfunnsansvaret skal LDH fortsette arbeidet for å styrke egen konkurransekraft og utdanne helsepersonell som skal bidra til bærekraftige helsetjenester. Satsinger gjennomført i 2024, 2025 og nå i 2026 har en rød tråd, og handler om tett samarbeid og samskaping med helse- og omsorgstjenestene som gir retning for videreutvikling og innovasjon for LDH i årene som kommer.

LDH er godt rustet til å ta imot flere studenter i 2026. Med nesten utelukkende helsefaglige utdanninger i studieporteføljen og god søkning til studiene, forventer LDH at høyskolen også i 2026 vil klare å levere høyt kvalifisert helsepersonell og dermed imøtekomme noen av de mest aktuelle samfunnsbehovene som er indikert gjennom *Meld. St. 14 (2022–2023) Utsyn over kompetansebehovet i Norge, NOU 2023:4 Tid for handling, Meld. St. 31 (2023–2024) Perspektivmeldingen 2024* og *Meld. St. 19 (2023–2024) Profesjonsnære utdanninger over heile landet*.

Ettersom praksis utgjør en betydelig del av sykepleiefaglige utdanninger, vil LDHs evne til å utdanne flere kvalifiserte kandidater i 2026 og i årene fremover, være avhengig av tilgang på relevante praksisplasser med profesjonell veiledning. Praksisplasser i sykepleierutdanninger har lenge vært og vil forbli en flaskehals, noe som er bekreftet gjennom en nylig nasjonal kartlegging gjennomført på oppdrag fra KD⁸. Dette er grunnen til at LDH i 2026 setter i gang prosjekter som skal gi mulighet for å prøve ut nye praksismodeller og styrke nødvendig veilederkompetanse på praksisstedene. Arbeidet gjennomføres i tett samarbeid med kommunal- og spesialhelsetjenesten. I 2026 skal LDH også bidra i siste innspurt på Nansen-prosjektet (omtalt i kapittel 3.2), og skal ha gjennomført nødvendig forarbeid for å ta i bruk den nye digitale plattformen (MOSO InPraxis) i 2027 for bedre og enklere oppfølging av praksis for studenter, praksislærere, praksisveiledere og studieadministrasjon.

I tråd med forventningene om livslang læring og utdanninger som svarer på konkrete samfunnsbehov, skal LDH fortsette å utvikle studier gjennom samskaping med relevante aktører i helse- og omsorgstjenestene, jf. *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023–2032*. LDHs videreutdanning i klinisk sykepleie som ble lansert i 2024 med fire fordypninger (hjerter, nevrologi, lunge og mage/tarm-sykdommer), skal

⁸ Oslo Economics: «Finansiering av praksis i profesjonsutdanninger».

fra høsten 2026 utvides med en ny fordypning i ortopedi. Utdanningen er et viktig tiltak for å rekruttere og beholde sykepleiere på sengeposter i spesialisthelsetjenesten, hvor turnover er størst. Tiltak for å rekruttere og beholde kompetanse står sentralt i Regjeringens varslede «Helsepersonellplan 2040» som skal utvikles som en del av *Regjeringens plan for Norge (2025–2029) under Trygghet for helsa*.

For å imøtekomme økende behov for helsepersonell i distriktskommunene, jf. blant annet *Meld. St. 24 (2022–2023) Fellesskap og mestring*, utvider LDH nedslagsfeltet for master i avansert klinisk allmennsykepleie i 2026. Grunnet høye kull fra Nord-Norge og stor interesse også fra andre deler av landet, inngår LDH nå samarbeid med studiesentrene i Sør-Trøndelag og på Tynset.

Stadig flere pasienter, uavhengig av alder, har et komplekst sykdomsbilde med en kombinasjon av somatiske og psykiske lidelser. Behovet for spesialisert kompetanse innen psykisk helse og rus er stort, jf. *Meld. St. 23 (2022–2023) Opptappingsplan for psykisk helse 2023–2033*, *Meld. St. 9 (2023–2024) Nasjonal helse- og samhandlingsplan 2024–2027* og *Kompetanseløft 2025*. Høsten 2026 skal LDH ha andre opptak på Norges foreløpig eneste masterutdanning i sykepleie innen psykisk helse, rus og avhengighet (MAPRA). Det er stor interesse nasjonalt for MAPRA fra sykepleiere, regionale helseforetak, helseforetak og fra kommunehelsetjenesten.

I 2026 vil LDH arbeide med å utvide videreutdanning i palliativ omsorg fra 30 til 60 studiepoeng. Palliasjon er et stadig viktigere og mer komplekst område med en større pasientgruppe i alle alder som har palliative behov over lang tid. Denne tverrfaglige utdanningen er etterspurt både i spesialisthelsetjenesten og i kommunehelsetjenesten.

I samsvar med regjeringens strategi for livslang læring og for å imøtekomme behov for kompetanse i hele landet, skal LDH i 2026 pilotere flere nettbaserte kurs og emner som kan tas av sykepleiere uavhengig av bosted og livsfase.

I 2026 skal LDH arbeide videre med å berede grunnen for å nå LDHs overordnede mål i strategiperoden 2024–2028 om en fremtidig søknad om en doktorgradsutdanning. I årene etter 2026 ser høyskolen mulighet til økt satsning på forskningsaktivitet, både når det gjelder utvidelse av forskningssamarbeid, mål om økt ekstern forskningsfinansiering og å møte kravene til en søknad om ph.d-program. Forutsetningene for dette arbeidet legges allerede i 2026 når høyskolens fagmiljøer skal jobbe med utvikling av LDHs forskningsprofil. Samtidig skal LDH fortsette med å forske på det som utgjør utfordringsbildet i tjenestene, i tett samarbeid med helsesektoren. LDH følger det pågående arbeidet med utviklingen av forskningssystemet tett, herunder anbefalingene fra *Meld. St. 14 (2024–2025) Sikker kunnskap i en usikker verden*.

I tråd med strategiske føringer for digital omstilling i høyere utdanning og forskning vil LDH i 2026 utvide det brede arbeidet med utnyttelse av muligheter innen digitalisering og teknologi i utvikling av studietilbudet, undervisning og læring, gjennomføring av forskning og deling av forskningsresultater, samt forsterket ledelse og kultur for digital omstilling. Det igangsettes et prosjekt for å utvikle LDH som digital campus i samarbeid med Stiftelsen Diakonissehuset Lovisenberg. Det skal legges til rette for flere digitale arbeidsprosesser og bruk av nye verktøy. LDH vil bygge videre på det allerede igangsatte arbeidet med kritisk bruk av KI blant studenter. Det er utarbeidet et eget kompetanseprogram for bruk av KI i undervisning og forskning for LDHs ansatte som skal rulles ut i 2026.

Økt antall studenter både fysisk på campus og digitalt på fleksible studier, krever at arealer for studenter og ansatte oppgraderes. Det er igangsatt et prosjekt for arealutvikling i 2026 med bistand fra arkitekter fra Ratio AS. Med fortsatt stram økonomi er det viktig for LDH å utnytte eksisterende arealer på Lovisenberg-området mer effektivt, slik at det legges til rette for fleksibel bruk av undervisningsrom i tråd med variende behov gjennom studieåret. Dette bidrar til arealeffektive bygg og lavere energiforbruk. Ansatte har behov for arbeidsplasser som legger til rette både for faglig samhandling, konsentrasjonsarbeid, digital undervisning og møtevirksomhet. Studentene trenger flere og bedre lesesalsplasser og sosiale soner. Det legges vekt på stor grad av gjenbruk i form av brukte møbler og utstyr.

LDHs økonomiske situasjon er i tråd med vedtatte planer. Høyskolen vil ha høy oppmerksomhet på kostnadsbesparende og inntektsbringende tiltak. En videre effektivisering av organisasjonen og gode arbeidsprosesser er en viktig forutsetning for å kunne levere på oppdraget innenfor endrede økonomiske rammer. Samtidig har høyskolen fram til 2026 betydelig styrket sin utdanningsportefølje og gjennomført flere effektiviseringstiltak. Dette har gitt gode effekter, redusert risiko og bidratt til at de økonomiske fremtidsutsiktene i et langsiktig perspektiv er blitt betydelig bedre.

Tildeling av 75 nye 3-årige studieplasser i sykepleie til LDH i statsbudsjettet 2026 gir høyskolen økt handlingsrom til å fortsette utviklingen i årene som kommer. Basert på planlagt og gjennomført aktivitet i tidligere år og i 2026, forventer LDH at høyskolen fra 2027 kommer over i en fase hvor fokuset skal være på konsolidering av studieporteføljen med fortsatt utforskning av nye muligheter for utvikling og innovasjon i samarbeid med helsetjenesten, arbeid med å opprettholde høy kvalitet i utdanningen, og realisering av det strategiske hovedmålet om søknad om doktorgradsprogram.

5.2 Budsjett 2026

Budsjett 2026 er utarbeidet for å gi et økonomisk fundament for å realisere mål definert i LDHs strategiske plan 2024–2028. Budsjettet skal understøtte aktiviteter definert i plan for Felles innsatsområder 2026 og handlingsplaner for institutter og avdelinger.

Tabellen under viser styrebehandlet og vedtatt budsjett 2026, foreløpig regnskap 2025, budsjett 2025, og regnskap 2024. Tabellen inkluderer Studentvelferdsordningen LOS (Lovisenberg studentvelferd) som håndteres økonomisk som en egen avdeling i LDHs regnskap. LOS styrer imidlertid egen økonomi, er inntektsmessig basert på semesteravgifter og har atskilt egenkapital i LDHs balanse.

Verdier i tusen kroner (TNOK)	Budsjett 2026	Foreløpig årsregnskap 2025	Budsjett 2025	Regnskap 2024
Inntekter	176 884	167 808	168 437	162 724
Personalkostnader	130 900	127 820	130 130	124 876
Øvrige driftskostnader (ink avskrivninger)	51 159	52 199	50 614	52 835
Finansposter	2 500	2 683	1 200	2 659
Resultat	-2 675	-9 527	-11 107	-12 326

Tabell 8: Budsjett 2026, Foreløpig årsregnskap 2025, budsjett 2025 og årsregnskap 2024

På lik linje med 2024 og 2025, er 2026 et krevende år for høyskolen økonomisk. Det er budsjettert med et driftsbudsjett i balanse og et negativt årsresultat på TNOK -2.675, som forutsetter gjennomføring av flere budsjetttiltak for å effektivisere driften parallelt med videre utvikling. Kutt i statstilskuddet relatert til fortsatt tilbaketreking av tildelte studieplasser og rekrutteringsstillinger slår fremdeles inn på LDHs økonomi i 2026, men motvirkes av tildeling av 75 nye studieplasser i statstilskuddet for 2026. LDHs eier, Stiftelsen Diakonissehuset Lovisenberg, har utfaset sine subsidier til høyskolens drift som ledd i arbeidet med å harmonisere forholdet mellom eier og datterselskapene, og høyskolen er i ferd med å omstille driften til å håndtere kostnadene innenfor egne rammer. LDH har de siste årene rustet opp fagmiljøene for oppstart av flere masterprogrammer, som bidrar til vekst i personalkostnader. Høyskolen har vekt på effektivisering og forenkling av arbeidsprosesser, understøttet av digitalisering, for å redusere kostnadsnivået. Kostnader til eksterne konsulenter ble vesentlig redusert i 2025 i forhold til 2024, og er lagt på et nøkternt nivå i budsjett 2026.

Omstillingsarbeidet som startet ved årsskiftet 2023-2024, er inne i sitt tredje og siste år. Omstillingen har gitt betydelig kostnadsreducerende og inntektsbringende effekt, men er ikke ferdig og må fullføres i 2026. Deler av resultatene av omstillingen vil som følge av finansieringssystemet i sektoren komme først fra 2027 og fremover, basert på studiepoengsproduksjonen i 2025 og senere. Resultatmessig tærer dette på LDHs

egenkapital. For å understøtte høyskolens omstilling i en krevende periode tilførte LDHs eier Stiftelsen Diakonissehuset Lovisenberg 25.000 TNOK til LDHs egenkapital i 2023. Forventet resultat i 2026 vil belastes Annen opptjent egenkapital. Egenkapitalen forventes deretter å bygges opp igjen fra 2027 og i årene fremover, basert på høyere resultatbasert tildeling, økt studieplassfinansiering fra Kunnskapsdepartementet, og økte studieavgiftsinntekter grunnet nye studietilbud og vekst i antall studenter.

5.3 Overordnet risikovurdering

LDH vurderer at organisasjonen i det store og hele har tilstrekkelig kontroll på risiko knyttet til strategiske mål og mål definert i Kunnskapsdepartementets tilskuddsbrev.

Nedenfor gis et utdrag av risiko på overordnet nivå fremsatt for styret 16.12.2025, med angivelse av risikonivå slik denne ble vurdert per november 2025. Utdraget begrenser seg til risiki med høyt risikonivå, og stikkord om de viktigste risikoreduserende tiltak.

Samarbeid med praksisfeltet om optimalisering av praksis: utilstrekkelige praksisplasser

Risikoreduserende tiltak: utvikle nye modeller i samarbeid med praksisfeltet, flere samarbeidsavtaler med eksisterende og nye samarbeidspartnere; effektivisering av interne arbeidsprosesser, samt videreutvikling av digitale løsninger som understøtter praksis.

Utilstrekkelig økonomisk bæreevne

Risikoreduserende tiltak: fortsatt stram ressursstyring, prosesseffektivisering, tjenesteutvikling og digitalisering, hensiktsmessig organisering, partnerskap med relevante aktører.

Utilfredstillende arbeidsmiljø med vekt på høy arbeidsbelastning og endringstretthet

Risikoreduserende tiltak: god og tett lederoppfølging, oppfølging av tiltakene etter arbeidsmiljøundersøkelser, god planlegging, støtte og effektiv arbeidsfordeling, involvering og medvirkning, åpenhetskultur, HMS-arbeid, kompetanseutvikling.

Utilstrekkelig digital kompetanse og infrastruktur

Risikoreduserende tiltak: hensiktsmessig organisering, areal- og infrastrukturutvikling, opplæring av ansatte og studenter i bruk av KI.

Risiko vurderes å være tatt ned til et akseptabelt nivå gitt gjennomføring av tiltak, som følges opp i handlingsplanene til instituttene og avdelingene.

6 Foreløpig årsregnskap

6.1 Foreløpig årsregnskap for 2025

Foreløpig årsregnskap for 2025 er rapportert til DBH innen fristen i spesifisert oppgjørspakke i Excel-format, og kan lastes ned [her](#).

Resultatrapport Lovisenberg Diakonale Høgskole

31/12/2025			
	Faktisk pr 31/12/2025	Budsjett pr 31/12/2025	Avvik pr 31/12/2025
Studieavg o.l.	12 508	13 500	-992
Offentlig tilskudd fra staten	150 969	150 862	107
Andre offentlige tilskudd	0	0	0
Leieinntekter	113	0	113
Andre driftsinntekter	2 393	2 325	67
Sum Inntekter	165 982	166 687	-705
Lønn og feriepenger	108 543	107 216	-1 327
Variable og faste tillegg	0	0	0
Pensjon	6 520	10 534	4 013
Refusjoner	-4 386	-5 955	-1 569
Arbeidsgiveravgift	15 756	17 005	1 250
Andre personalkostnader	959	920	-39
Sum personalkostnader	127 391	129 720	2 328
Kostnader lokaler	22 585	22 236	-349
IKT	9 896	7 840	-2 056
Andre driftskostnader	13 261	14 085	824
Sum andre driftskostnader	45 741	44 161	-1 580
Sum personal- og driftskostnader	173 132	173 880	748
Driftsresultat	-7 150	-7 193	43
Avskrivninger	4 948	4 934	-14
Res etter avskr	-12 097	-12 127	29
Netto finansposter	2 683	1 200	1 483
Resultat	-9 414	-10 927	1 513
Resultat LOS			
Driftsinntekter LOS	1 826	1 750	-76
Driftskostnader LOS	1 939	1 930	-9
Resultat LOS	-113	-180	67
Totalt resultat LDH og LOS samlet	-9 527	-11 107	1 579

Tabell 9: Resultatrapport LDH. Kilde: LDH

6.2 Ledelseskomentarer til foreløpig årsregnskap 2025

Bekreftelse

Det foreløpige årsregnskapet for 2025 er presentert i samsvar med oppstillingsplaner og særskilte krav til regnskapsopplysninger fastsatt av Kunnskapsdepartementet. Det bekreftes at regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde av LDHs økonomiske stilling, med opplysninger om eventuelle særlige forhold.

Årsoppgjørsrevisjonen av foreløpig årsregnskap for 2025 er ikke gjennomført og det kan komme endringer i endelig årsregnskap. LDHs revisor er BDO AS ved Terje Tvedt.

Foreløpig årsregnskap 2025 og budsjett 2025 med omtale av vesentlige avvik mellom årsregnskap og budsjett

LDH gjennomførte sin aktivitet som planlagt, og i henhold til forventningene fra Kunnskapsdepartementet i tilskuddsbrevet for 2025 og høyskolens strategiske plan 2024-2028.

Foreløpig årsregnskap sammenliknet med budsjett viser et resultat etter finansposter for 2025 på -9,5 MNOK mot et budsjett på -11,1 MNOK. Dette gir et positivt avvik for 2025 på 1,6 MNOK.

Inntekter er som budsjettet på 167,8 MNOK. Personalkostnader har et positivt avvik på 2,3 MNOK (2 %) sammenliknet mot budsjett og skyldes lavere kostnader til pensjonspremie enn budsjettet. Øvrige driftskostnader har et negativt avvik på -1,6 MNOK (-4 %), som i hovedsak kan knyttes til høyere kostnader til lisenser og digitale tjenester enn budsjettet. Finansposter har et positivt avvik på 1,5 MNOK (124 %) og skyldes høyere renteinntekter enn forutsatt.

Vurdering av den økonomiske driften

Basert på de økonomiske resultatene for 2025 og nøkkeltallene relatert til studenttilfang, gjennomføringsgrad, forventet statstilskudd og langtidsprognoser, vurderes LDHs underliggende faktorer for økonomisk drift som tilfredsstillende per 31.12.2025.

Tilbaketrekingen av studieplasser og rekrutteringsstillinger tildelt i Utdanningsløftet i 2022 parallelt med en avvikling av subsidier fra høyskolens eier Stiftelsen Diakonissehuset Lovisenberg (SDL) fra 2023, har bidratt til å legge press på høyskolens økonomi. For å gi LDH tid til å tilpasse seg bortfall av subsidier, tilførte SDL 25 MNOK i 2023 til LDHs egenkapital. Dette la grunnlag for en treårig utviklingsorientert omstillingsperiode fra 2024-2026.

Foreløpig årsresultat viser at LDH i vesentlig grad lykkes med strategiske satsninger og omstillingstiltak. I 2025 har LDH økt aktiviteten gjennom høyere studentopptak og etablering av nye studietilbud, utviklet i samarbeid med helsetjenestene. Samtidig er det gjennomført kostnadsreducerende tiltak som har gitt positive effekter på driftskostnader. Betydelige effektiviseringstiltak har, sammen med stram bemanningsstyring, bidratt til begrenset vekst i personalkostnader til tross for høyere aktivitet.

LDH er en av de mest populære sykepleierutdanningene i Norge innen et yrkesområde med stort samfunnsbehov, og leverer gjennomgående meget gode resultater på vesentlige

kvalitetsfaktorer. Gjennom økt opptak og nye studietilbud forventes en økning i resultatbasert finansiering fra 2027 og fremover. Utover dette er LDH blitt tildelt 75 treårige studieplasser innen sykepleie gjennom statstilskuddet for 2026. Dette vil medvirke til at LDH kan fortsette å utvikle og gjennomføre studietilbud i tråd med samfunnets behov, og styrke studietilbudet for livslang læring til studenter over hele landet gjennom bruk av fleksibelt læringsdesign. De økonomiske fremtidsutsiktene gir også et økt handlingsrom i årene som kommer til å ta i bruk ny teknologi i undervisning, forskning og administrasjon, og til å realisere strategiske satsinger for høyskolen, herunder hovedmålet om å arbeide mot søknad om ph.d-program.

Med dette anses vurderingen av den langsiktige økonomiske driften ved LDH å være god.

Endringer i foreløpig årsregnskap 2025 mot årsregnskap 2024

Det foreløpige årsresultatet for 2025 er 2,8 MNOK bedre enn årsregnskapet for 2024, jf. foreløpig årsregnskap 2025 og årsregnskap 2024.

Inntektsøkningen på 5 MNOK mellom 2025 og 2024 skyldes økte studieavgifter som følge av betydelig flere studenter, og noe prisjustering av statstilskudd. Statstilskuddet har hatt en realnedgang på bakgrunn av utfasing av midlertidige studieplasser og rekrutteringsstillinger tildelt som del av Utdanningsløftet. Resultatbasert uttelling var positiv i 2025 og bidro til en noe lavere realnedgang. Som ledd i omstillingsarbeidet er driftskostnader holdt på et lavt nivå.

Balanseposter – sammenlikning av foreløpig årsregnskap 2025 med tidligere årsregnskap: Reduksjonen i Annen opptjent egenkapital på -9,5 MNOK skyldes disponering av det forventede underskuddet for 2025. Med denne reduksjonen utgjør egenkapitalen 28,5 % av totalkapitalen. Egenkapitalen forventes å bygges opp igjen fra 2027 og videre i langtidsperioden.

Investeringer

Det er gjennomført totalt 1,5 MNOK i investeringer, i hovedsak relatert til utskiftning av ansattes datamaskiner og teknisk inventar/undervisningsutstyr til Klinisk læringslab, samt mindre arealutviklingstiltak.

Det er planlagt investeringer i 2026 til løpende fornying av inventar i Klinisk læringslab, oppgradering av ansattes datautstyr, arealutvikling samt investeringer i digitale systemer.

Disponering av underskudd

Underskuddet på -9.527 TNOK gir et forbedret resultat i forhold til forventningene i budsjett 2025, og vil belastes Annen opptjent egenkapital.


Oslo, 05.03.2026

Hulda Gunnlagsdottir
Rektor

Linda T. Helgesen
Høgskoledirektør

List of Signatures

Page 1/1

 **LDHs Årsrapport 2025 - Kap 1 Styrets beretning til signering.pdf**

Name	Method	Signed at
Kreutzer, Emilie Therese Haugen	BANKID	2026-03-06 13:59 GMT+01
Rannem, Sigrid Ingeborg	BANKID	2026-03-06 13:21 GMT+01
Jelsness-Jørgensen, Lars-P	BANKID	2026-03-06 13:06 GMT+01
Haukeland, Vidar	BANKID	2026-03-06 13:26 GMT+01
Kvande, Monica Evelyn	BANKID	2026-03-06 13:53 GMT+01
Vistven, Hege	BANKID	2026-03-08 08:25 GMT+01
Sonerud, Janne	BANKID	2026-03-09 10:05 GMT+01
Schou, Ingerd Schie	BANKID	2026-03-07 09:24 GMT+01
Hiorth, Matteus Hivand	BANKID	2026-03-06 12:49 GMT+01



This file is sealed with a digital signature. The seal is a guarantee for the authenticity of the document.

External reference: 7BCBCA1A9B6E43D689608BEAF414BDF5