

# Årsrapport 2025

Til kunnskapsdepartementet



## Innhold

0. Innledning.....	3
1. Styrets beretning for 2025 .....	4
2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall .....	8
2.1 Om Høyskolen Kristiania .....	8
2.1 Lokalisering, organisering og styring .....	9
2.3 Høyskolen Kristiania – tall for 2025 .....	11
3. Årets aktiviteter og resultater .....	14
3.1 Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning .....	14
3.1.1 Høy kvalitet i utdanning.....	15
3.1.2 Høy kvalitet i forskning.....	20
3.2 Sektormål 2: Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon .....	23
3.3 Sektormål 3: God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet...	28
4. Styring og kontroll i virksomheten .....	31
4.1 Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper.....	31
4.1.1 Styret .....	31
4.1.2 Styringsdokumentet .....	31
4.1.3 Rådsforsamlingen .....	31
4.1.4 Administrerende direktør, rektor og høyskoledirektør.....	31
4.1.5 Rektoratet .....	32
4.1.6 Høyskolens øvrige organer, utvalg og nemnder.....	32
4.2 Mål- og resultatstyring .....	34
4.2.1 Revidert strategi for 2026-2030.....	34
4.2.2 Kvalitetssikringssystem.....	35
4.3 Internkontroll og risikostyring.....	36
4.4 Økonomisk kontroll.....	37
4.5 Sikkerhet og beredskap .....	38
4.6 Informasjonssikkerhet.....	39
5. Vurdering av fremtidsutsikter .....	41
5.1 Vurdering av fremtidsplaner .....	41
5.2 Budsjett 2026 .....	42

6. Årsregnskap 2025.....	43
6.1 Institusjonens form .....	43
6.2 Institusjonens formål .....	44
6.3 Bekreftelse på god regnskapsskikk.....	45
6.4 Bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde.....	45
6.5 Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter mot tidligere årsregnskap.....	45
6.6 Vesentlige avvik mellom resultatbudsjett og resultatregnskap .....	46
6.7 Gjennomførte investeringer i regnskapsperioden og planlagte investeringer.....	47
6.8 Vurdering av høyskolens drift i regnskapsperioden .....	47
6.9 Omtale av hvordan resultatet er disponert .....	47
6.10 Opplysning om hvem som er høyskolens revisor.....	48
6.11 Øvrige opplysninger.....	48

## 0. Innledning

### **ÅRSRAPPORT 2025 FRA HØYSKOLEN KRISTIANIA**

Det vises til brev datert 20. desember 2024 fra Kunnskapsdepartementet «Tilskuddsbrev 2025 til private høyskoler» med vedlegget «Krav til årsrapport for private høyskoler».

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

Årsrapporten gir en samlet vurdering fra styret om måloppnåelse, og om resultatene står i et tilfredsstillende forhold til fastsatte mål og resultater for 2025.

God lesning!

## 1. Styrets beretning for 2025

### Innledning

Styret ved Høyskolen Kristiania legger med dette frem årsberetningen for 2025. Året har vært preget av betydelige strukturelle endringer, strategiske avklaringer og et omfattende omstillingsarbeid som følge av krevende økonomiske rammer og sterk konkurranse i sektoren. Samtidig har Kristiania videreført og utviklet sentrale satsinger innen utdanningskvalitet, forskning, arbeidslivsrelevans og internasjonalisering.

Styret gjennomførte i 2025 sine ordinære styremøter og behandlet en rekke saker av strategisk betydning, inkludert oppfølging av universitetsambisjonen, utviklingen av revidert strategi for perioden 2026–2030 og tiltak for å sikre en bærekraftig økonomi i årene fremover. Styret understreker at den samlede innsatsen fra ansatte, studenter og samarbeidspartnere har vært avgjørende for å opprettholde kvalitet og leveranser i et år preget av krevende prioriteringer.

### Introduksjon til virksomheten

Høyskolen Kristiania er Norges største ideelle breddehøyskole og leverer utdanning og forskning innen en rekke fagområder, inkludert ledelse, kommunikasjon, markedsføring, helse, teknologi, kunst og kreativitet. Høyskolen tilbyr studier på bachelor-, master- og doktorgradsnivå, med campuser i Oslo og Bergen, samt et stort antall nettstudier. I 2025 hadde Kristiania totalt 15 035 studenter, hvorav 64,14 prosent kvinner.

Kristiania har en 111 år lang tradisjon for fleksibilitet, endringsvilje og utvikling, og institusjonen har i 2025 videreført arbeidet med å styrke både kvalitet og relevans i sine studietilbud, i tråd med sitt samfunnsoppdrag. Som ideell stiftelse skal eventuelle overskudd reinvesteres i utdanning, forskning, læringsmiljø og kvalitetsutvikling.

### Årets aktiviteter og resultater

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

##### Utdanningskvalitet

Kristiania har i 2025 videreført sitt systematiske arbeid med å sikre og utvikle kvalitet i utdanningene. Studiebarometeret viser at studentenes aktive deltakelse i undervisningen ligger 0,3 over nasjonalt snitt, og den overordnede tilfredsheten holder seg på et høyt nivå. Arbeidet med kompetanseheving for ansatte er styrket gjennom meritteringssystemer, pedagogiske utviklingsmidler og institusjonens faglige nettverk. Høyskolen har videre utviklet praksis- og arbeidslivsrelevansen i utdanningene gjennom bransjeråd, partnerskap og økt bruk av arbeidsintegret læring (AIL). Kristiania ble i 2025 den første institusjonen i Norge til å formalisere AIL som strategisk satsing.

### **Gjennomføring av studier**

Andelen bachelorstudenter som fullfører på normert tid ligger stabilt rett under 60 prosent, i tråd med målsetningen. Masterstudentene har en gjennomføringsgrad på 83 prosent, godt over målet på 75 prosent og over landsgjennomsnittet. Kristiania har videreført sitt arbeid med prediktive modeller og tidlig oppfølging for å redusere frafall.

### **Internasjonalisering**

I 2025 er tilgangen på toveisutvekslingsavtaler styrket betydelig. Kristiania tilbyr utveksling i 45 land, og 46 prosent av studentene som reiste på utveksling, gjorde det gjennom toveisavtaler — en markant økning. I tillegg mottok Kristiania et høyt antall innreisende studenter og ansatte, og internasjonal korttidsmobilitet ble videreutviklet.

### **Forskning**

Forskningsaktiviteten økte i 2025, med et estimat på 275 vitenskapelige publikasjoner, hvorav 78 i nivå 2-kanaler. Antallet publikasjonspoeng falt noe grunnet økt omfang av internasjonale sampublikasjoner, men volumet og nivået på forskning viser positiv utvikling. Kristiania investerte i ti interne ph.d.-stillinger og flere ettårige forskningsprosjekter, samt initiativer for økt ekstern finansiering. Eksternsøkningen har økt betydelig – med 84 innsendinger i 2025 – og tildelinger har doblet seg i samlet finansieringsverdi til 13,8 millioner kroner.

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

Kristiania har gjennom 2025 videreutviklet arbeidet med bærekraftig samfunnsutvikling gjennom utdanninger, forskningsprosjekter og studentdrevne initiativer.

Karrieresenteret gjennomførte 1 803 individuelle veiledninger, 37 karriererettede kurs og opparbeidet tett kontakt med arbeidsgivere i privat og offentlig sektor.

Kandidatundersøkelsen for avgangskull 2024 (rapportert i 2025) viser at 52,7 prosent av kandidatene er i relevant jobb et halvt år etter studiene og at 80 prosent er i jobb innen tre måneder.

Den strategiske satsingen på innovasjon har fortsatt, blant annet gjennom utviklingen av Kristianas Technology Transfer Office (TTO), et omfattende arbeid med kulturbygging, idémobilisering, nye partnerskap og et økende antall kommersialiseringsprosesser. Kristiania deltok aktivt i innovasjonsklynger nasjonalt og internasjonalt, inkludert Punkt Oslo, Construction City og UIIN.

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

Kristiania har videreutviklet sine nettstudier, som utgjorde over 5 200 studenter i 2025.

Aldersfordelingen viser at 70 prosent er over 30 år, noe som illustrerer høyskolens bidrag til livslang læring. Den geografiske spredningen av nettstudentene følger bosettingsmønsteret i Norge, med særlig høy deltakelse i Oslo, Akershus og Vestlandet.

Kristiania har styrket sine regionale partnerskap, blant annet gjennom et nytt kull i master i praktisk lederskap ved Dalane utdanningscenter, samt gjennom en rekke tilpassede EVU-programmer for offentlig og privat sektor, inkludert SFO-ledere i Sandnes kommune og større virksomheter som Avarn Security.

### **Styring og kontroll i virksomheten**

Styret har i 2025 hatt særlig fokus på økonomisk kontroll, intern risikostyring og god eierstyring. Omstillingsarbeidet som ble igangsatt i 2024 ble betydelig forsterket i 2025 som følge av lavere realinntekter, svekket studentvekst og økte kostnader. Det ble gjort betydelige avsetninger i regnskapet knyttet til nedskalering av lokaler og reduksjon i bemanning. Det ble gjennomført omfattende risikovurderinger med bistand fra PwC og det er etablert tydeligere prosesser for håndtering av risiko, internkontroll og tiltaksvurdering.

### **Økonomi**

Omsetningen i 2025 var 1 454,2 millioner kroner, en marginal økning fra 2024. Driftsresultatet var –103 millioner kroner, i hovedsak som følge av ekstraordinære omstillingskostnader og justerte avsetninger. Investeringene var på 33,4 millioner kroner, betydelig lavere enn i 2024, og konsentrert rundt digitalisering og modernisering. Høgskolens økonomiske situasjon krever fortsatt stram kostnadskontroll og effektrealisering av igangsatte omstillinger.

### **Vurdering av fremtidsutsikter**

2025 har vært et krevende, men nødvendig år for langsiktig bærekraft. Arbeidet med den reviderte strategien for 2026–2030 viser at Kristiania står sterkt på sine kjerneområder: arbeidslivsrelevans, fleksibilitet, pedagogisk kvalitet og sosial mobilitet. Samtidig tydeliggjør innsiktsarbeidet behov for bedre synlighet, systematisk dokumentasjon av resultater og sterkere posisjonering i sektoren.

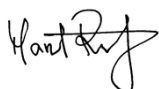
Styret vurderer at høyskolen er godt posisjonert for å møte kravene til universitetsstatus, men understreker behovet for ytterligere styrking av robuste fagmiljøer, kvalitetssikringssystemer, ekstern finansiering og økonomisk bærekraft. De igangsatte omstillingene forventes å gi effekt fra og med 2026.

### **Avslutning**

Styret vil takke alle ansatte, studenter og samarbeidspartnere for deres betydelige innsats i et utfordrende år. Høgskolen Kristiania står foran viktige strategiske veivalg, og styret har stor tillit til at organisasjonen vil fortsette å utvikle kvalitet, relevans og gjennomføringsevne – og dermed ytterligere styrke sin rolle som Norges ledende ideelle breddehøgskole.



Kyrre Lekve  
Styrets leder



Marit Reutz  
Styremedlem



Paul Chaffey  
Styremedlem



Are Brean  
Styremedlem

Tina Stiegler  
Styremedlem



Kjell Ove Ernes  
Styremedlem

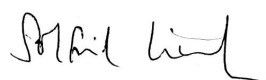
Elin Ørjasæter  
Styremedlem



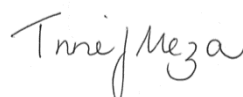
Anna Valentina Garcia  
Styremedlem

Eva Franko Aas  
Studentrepresentant

Petter Erichsen  
Studentrepresentant



Solfrid Lind  
Administrerende direktør



Trine Meza  
Rektor

## 2. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

### 2.1 Om Høyskolen Kristiania

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

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

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

Høyskolen Kristiania har en lang tradisjon for forandring. Gjennom 111 år har høyskolen tilpasset seg endringer i sektoren og samfunnet, og videreutviklet institusjonen og porteføljen i takt med de til enhver tid gjeldende behov. Fleksibilitet, endringsvilje og omstillingskraft er avgjørende egenskaper for å kunne respondere på endring. Vi mener høyskolen har disse egenskapene. Dette vises blant annet gjennom innovasjon av studieprogrammer.

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

Høyskolen Kristiania leverte i 2025 forskning og utdanning på bachelorgrad- og mastergradsnivå innen ledelse, organisasjon, markedsføring, kommunikasjon, informatikk, helsevitenskap, innovasjon og kunstfag.

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

Med et stort utdanningstilbud i Oslo, Bergen og på nett er Høyskolen Kristiania Norges største ideelle breddehøyskole. Høyskolen bidrar til Norges sosiale og økonomiske

utvikling gjennom problemdrevet og anvendt kunnskapsutvikling og -formidling, i nært samarbeid med arbeidslivet.

## 2.1 Lokalisering, organisering og styring

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- økonomi
- innovasjon
- digitalisering, informasjonsteknologi og interaksjon

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

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

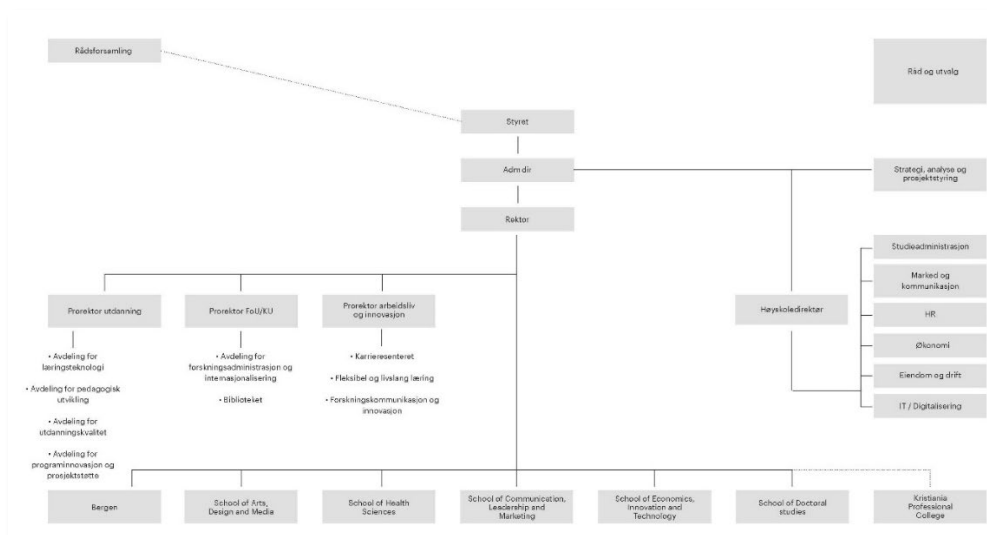
- Institutt for helse og trening
- Institutt for psykologi, pedagogikk og juss

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

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

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

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



Figur: Organisasjonskart Høyskolen Kristiania

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

## 2.3 Høyskolen Kristiania – tall for 2025

### Utdanning

Høyskolen Kristiania tilbød i 2025 heltidsstudier i Oslo og Bergen, og deltidsstudier gjennom nettstudier.

Høyskolen Kristiania tilbød i 2025 følgende portefølje av stedbasererte studier:

- 2 doktorgradsutdanninger
- 17 mastergradsstudier i Oslo
- 4 mastergradsstudier i Bergen
- 54 bachelorgradsstudier i Oslo
- 9 bachelorgradsstudier i Bergen
- 9 årsheter i Oslo
- årsheter i Bergen

Høyskolen Kristiania tilbød i 2025 en bred portefølje av nettstudier:

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

Høyskolen hadde i 2025 totalt 15 035 studenter, fordelt som følger:

- 1 190 mastergradsstudenter, med en kvinneandel på 69,8 %
- 10 765 bachelorgradsstudenter, med en kvinneandel på 62,1 %
- 1 370 årsenhetsstudenter, med en kvinneandel på 77,3 %
- 1 715 studenter på øvrig lavere nivå, med en kvinneandel på 62,8 %

I 2025 var 64,14 prosent av studentene kvinner.

I 2025:

- Møtte 3 639 nye heltidsstudenter opp til studiestart
- Ble det uteksaminert 2 225 bachelorgradsstudenter og 335 mastergradsstudenter
- Ble det avlagt totalt 556 301,5 studiepoeng i vår- og høstsemesteret

### **Arbeidsmiljø og personale**

I 2025 hadde Høyskolen Kristiania 761 ansatte i totalt 660,7 årsverk. Av disse var 356 årsverk (441 ansatte) i faglige stillinger og 304,7 årsverk (320 ansatte) i administrative stillinger.

Kjønnsfordelingen blant de faglige årsverkene var 45,1 prosent kvinner og 54,9 prosent menn. Blant de administrative årsverkene var 62,5 prosent kvinner og 37,5 prosent menn. Kjønnsfordelingen for høyskolen som helhet var 52,4 prosent kvinner og 47,6 prosent menn.

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

I 2025 var registrert sykefravær på 4,76 prosent (en økning fra 4,65 prosent i 2024). Det har vært et godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten (Avonova) i oppfølgingen av både det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet.

Bedriftshelsetjenesten har som oppgave å følge opp begge disse områdene. Turnover (frivillige fratredelser) var på 9,2 prosent (mot 6,75 prosent i 2024).

Det ble gjennomført en medarbeiderundersøkelse i regi av ARK i november 2024 som ble beskrevet i fjorårets årsrapport. Det ble gjennomført opplæring av ledere med tanke på hva som skulle presenteres og med forslag til prosess, det vil si hvordan det skulle arbeides med resultatene i form av områder som skulle bevares og utvikles. Alle enheter ved Kristiania utviklet handlingsplaner innen påsken 2025. Handlingsplanene

ble også sendt HR-avdelingen og det ble også rapportert tilbake til ARK. Vår frekvens for medarbeiderundersøkelser er hvert annet år, så neste runde blir høsten 2026.

Sviktende studentvekst, sterkere konkurranse og presset inntektsgrunnlag har fremtvunget et behov for omstilling og kostnadskutt. Planlegging av omstillingen har pågått i store deler av 2025 og det iverksettes til dels store og inngripende tiltak på flere fronter som påvirker våre ansatte.

For å forberede organisasjonen på endringene har det vært viktig med god planlegging og gode prosesser. Behovet for endringene har blitt forankret og drøftet med våre tillitsvalgte og besluttet av Høyskolens styre. Det har blitt foretatt risikovurderinger underveis og arbeidsmiljøutvalget har vært påkoblet. Det har blitt arbeidet for å få på plass en lokal vernelinje og lokale verneombud har også fått den lovpålagte opplæringen for å kunne gjøre en best mulig jobb ute i organisasjonen.

For å få til de endringene vi har behov for, er vi avhengig av et godt samarbeid med våre tillitsvalgte. SESAM (Sentralt Samarbeidsutvalg - der ledelsen og de tillitsvalgte har jevnlig møter) har fungert som en god arena for informasjonsutveksling, diskusjoner, drøftinger og forhandlinger.

Fremover vil det bli arbeidet mer med lokale/ differensierte risikovurderinger, fordi belastningene og endringene ikke er jevnt fordelt i organisasjonen.

Det har blitt avholdt egne forum for ledere, både for å forberede dem på endringer som kommer og for å gjøre dem i enda bedre stand til å ivareta seg selv og sine medarbeidere.

#### Arbeidsmiljøutvalget

(AMU) har hatt regelmessige møter. Samarbeidet med de ansattes organisasjoner har fungert bra. Det er ikke rapportert om alvorlige skader eller ulykker i løpet av året.

#### Vitenskapelige tilsatte i tall

- 58,26 årsverk i professorstillinger, hvorav 22,69 prosent kvinner
- 10,55 årsverk i dosentstillinger, hvorav 28,44 prosent kvinner
- 109,25 årsverk i førsteamanuensisstillinger, hvorav 51,40 prosent kvinner
- 30,35 årsverk i førstelektorstillinger, hvorav 52,39 prosent kvinner
- 89,40 årsverk høyskolelektorstillinger, hvorav 49,44 prosent kvinner
- 6,61 årsverk i høyskolelærerstillinger, hvorav 63,54 prosent kvinner
- 3,16 årsverk i forskerstillinger, hvorav 44,30 prosent kvinner
- 1 årsverk i postdoktorstillinger, hvorav 100 prosent kvinner
- 42 årsverk i stipendiat- og ph.d.-kandidat stillinger, hvorav 66,67 prosent kvinner

### **Kvinneandelen blant professorer**

Antall årsverk i professorstillinger øker fra 46,19 i 2024 til 58,26 i 2025. I 2025 ligger kvinneandelen på 22,69 prosent. Kristiania mener at et mangfoldig akademisk miljø er avgjørende for å fremme innovasjon og kvalitet i forskning og undervisning. Derfor jobber vi aktivt for å øke kvinneandelen blant professorer.

### **Økonomi**

I 2025 var omsetningen i stiftelsen på 1.454,2 millioner kroner (mot 1.431,3 millioner kroner i 2024). Driftsresultatet var på -103,0 millioner kroner (mot 48,5 millioner kroner i 2024).

Høyskolens inntekter økte marginalt fra 2024, primært drevet av prisstigning. Realinntektene er derav lavere i 2025 enn året før. Det er gjort betydelige avsetninger i regnskapet i 2025 knyttet til omstrukturering. Dette gjelder nedskalering av lokaler og personale.

De samlede investeringene i 2025 var på 33,4 millioner kroner (mot 59,9 millioner kroner i 2024). Det vesentligste av disse investeringene er knyttet til digitalisering og modernisering.

## **3. Årets aktiviteter og resultater**

Sektormålene er her formulert slik de er gjengitt i sektorens langtidsplan, i Meld. St. 5 (2022-2023), side 75. Resultatene fra Høyskolen Kristianias aktiviteter kommer både i form av omfattende og relevante utdanningstilbud på sted og nett og deretter gjennom våre kandidaters årelange bidrag i samfunn og arbeidsliv. Høyskolen Kristiania bidrar også med solide resultater i forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid, stor bredde i og omfang av formidlingsaktivitet og gjennom utstrakt samhandling og involvering med omgivelser og arbeidsliv.

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

I Meld. St. 5 (2022-2023) presiseres det at høy kvalitet i forskningen er avhengig av akademisk frihet kombinert med en forpliktelse til å følge vitenskapelige kvalitetsnormer – eller faglig frihet og ansvar, som det er formulert i dagens universitets- og høyskolelov. Høyskolen Kristiania er seg bevisst sitt institusjonelle ansvar, og hva betydningen av faglig frihet, kombinert med kvaliteten i arbeidet som gjøres, har for å bevare tilliten til universitets- og høyskolesektoren i befolkningen og samfunnet. Gjennom målrettede tiltak tilstreber vi derfor høy kvalitet i utdanning og forskning.

### 3.1.1 Høy kvalitet i utdanning

Høgskolen Kristiania har i 2025 videreført sitt arbeid med å sikre og utvikle kvalitet i utdanningene. Høgskolen har et etablert system for kvalitetsarbeid, som omfatter både faglige, pedagogiske og organisatoriske tiltak for å sikre relevante utdanningstilbud og gode læringsprosesser.

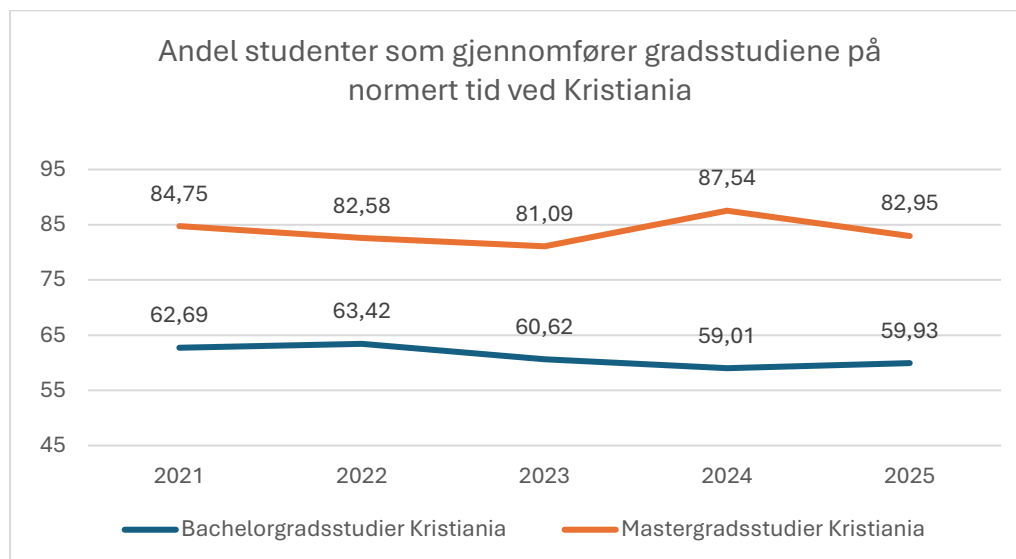
For å støtte fagmiljøene i deres kvalitetsarbeid har høgskolen systematisk lagt til rette for kompetanseheving, både gjennom mer formelle opplæringstilbud som basiskompetanse i høyskolepedagogikk og studieprogramlederopplæring, og gjennom jevnlig seminarer og workshops, eksempelvis innen KI i undervisning,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

I 2025 har høgskolen gjort en evaluering av de undervisningsrommene i undervisningsbygget som ble åpnet i 2024, som er spesielt tilrettelagt for studentaktiv læring. Evalueringen viser at disse rommene bidrar til økt studentaktivitet, samarbeid og engasjement. Studiebarometeret for 2025 viser det samme. Høgskolen Kristiania får svært gode resultater når det gjelder studentenes aktive deltakelse i undervisningen, med en score som er 0,3 over det nasjonale snittet.

Tildeling av pedagogiske utviklingsmidler, merittering av fremragende undervisere og utvikling av høgskolens pedagogiske kollegium er viktige insentiver for pedagogisk nytenkning. Internt på høgskolen deles Kristianiaprisen for undervisning ut årlig for å anerkjenne og stimulere til god undervisningspraksis. I tillegg er Kristiania aktivt involvert i organisasjonen Fleksibel utdanning Norge, som fremmer sektorens arbeid med at god utdanning skal være tilgjengelig for alle uavhengig av bosted, livssituasjon og individuelle behov. Kristiania deltar også aktivt i internasjonale nettverk og organisasjoner som EUA (European University Association), ELIA (European League of Institutes of the Arts), UIIN (University Industry Innovation Network: UIIN) og andre, hvor kvalitetsutvikling er tema.

Høgskolen vurderer utdanningskvaliteten fortløpende ved hjelp av indikatorer knyttet til vedtatte kvalitetsområder. Studentenes tilbakemeldinger benyttes systematisk i arbeidet med videreutvikling av utdanningstilbudene.

## Gjennomføring av studier



Figur: Gjennomføring på normert tid ved Høyskolen Kristiania med tall hentet fra DBH 25.02.26.

Gjennomføringsgraden på bachelorgradsstudier holder seg stabil etter at den stabiliserte seg etter pandemien. Andelen bachelorstudenter som fullfører på normert tid, ligger nå så vidt under 60 prosent. Dette er i tråd med høyskolens mål om at seks av ti bachelorstudenter skal fullføre til normert tid. På masternivå er gjennomføringsgraden fortsatt svært høy. Selv om den ligger lavere enn fjorårets resultat, holder den seg fortsatt godt over målsettingen om at minst 75 prosent av masterstudentene skal fullføre innen normert tid. Gjennomføringsprosenten på 83 prosent er langt over gjennomsnittet for universiteter og høyskoler i Norge.

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

### Studentenes tilfredshet med utdanningskvalitet

Studiebarometeret for 2025 viser at studentenes samlede tilfredshet holder seg på et jevnt høyt nivå, med en score på 4,0. Høyskolen Kristiania har, historisk sett, hatt gode resultater i Studiebarometeret, og resultatene holder seg stabile også i 2025. Hovedområdene som skiller høyskolen spesielt positivt ut sammenliknet med det nasjonale snittet, er undervisning og tilknytning til arbeidslivet. Resultatene samsvarer godt med høyskolens egne kanaler for emneevalueringer og studentrespons. Tilbakemeldingene brukes aktivt i videreutviklingen av kvaliteten i høyskolens studietilbud.

## Arbeidslivsrelevante studietilbud

Studiebarometeret 2025 viser at studentene vurderer utdanningenes arbeidslivsrelevans over landsgjennomsnittet, men Kristiania har fortsatt et utviklingspotensial når det gjelder videreutviklingen av arbeidslivsrelevans i utdanningene. Som et ledd i å styrke arbeidslivsprofilen, samt tydeliggjøre Kristianas tilnærming til arbeidslivsrelevans, har Kristiania i 2025 som den første institusjonen i Norge, formalisert og institusjonalisert arbeidet med arbeidsintegret læring. Definisjoner av arbeidsintegret læring (AIL) og arbeidsintegret utdanning (AIU) ved institusjonen er blitt vedtatt. Videre har høyskolen vedtatt at arbeidsintegret læring skal være en driver i institusjonens overordnede strategiske arbeid i kommende strategiperiode, og at denne profilen dermed skal påvirke den strategiske videreutviklingen av primærvirksomheten ved Kristiania.

I 2025 er strategisk viktig internasjonalt samarbeid innenfor arbeidsintegret læring blitt videreutviklet. Det er blant annet inngått en strategisk samarbeidsavtale med Högskolan Väst som er ledende på feltet i Sverige. I samarbeid med Högskolan Väst arrangerte Kristiania i september konferansen Work-Integrated Learning 2025, som samlet 132 undervisere, forskere og andre fra 17 land. Kristiania har videre bidratt i etableringen av NEWILL – Nordic Excellence in Work-Integrated and Lifelong Learning, et nordisk nettverk for pedagogisk utvikling og forskning knyttet til AIL i nordisk arbeidslivskontekst. Ambisjonen for nettverket er å dele kunnskap og forskning, søke midler (Norden/EU) og posisjonere AIL i den nordiske universitets- og høyskolesektoren. I 2025 ble Kristiania også medlem av World Association for Cooperative Education (WACE), som arbeider for å fremme dialog og samarbeid mellom høyere utdanningsinstitusjoner og arbeidsgivere (både offentlig og privat sektor) slik at nye generasjoner forberedes for arbeidslivet.

Høyskolen har i 2025 videreført samarbeidet med arbeidslivet for å sikre at utdanningene er relevante for og tilpasset behovene i bransjer institusjonen utdanner til. Dette arbeidet foregår på flere nivåer og tar ulike former, blant annet:

- Kristiania RSA (Råd for samarbeid med arbeidslivet) bidrar med overordnede innspill til utviklingen av studieporteføljen.
- Bransjeråd for hvert studieprogram gir årlige vurderinger av studietilbudenes arbeidslivsrelevans.
- Det er gjort et omfattende arbeid med å videreutvikle praksistilbudet for å gi studentene økt erfaring fra arbeidslivet som en integrert del av utdanningen. Alle studenter har enten praksis som en obligatorisk del av sitt utdanningsløp eller har mulighet til å søke seg til praksisemner i løpet av studiene. Andel studenter som velger praksis, har økt sterkt de siste årene.
- Entreprenørskap og innovasjon inngår som del av de fleste studieprogrammene.

- Det er omfattende bruk av representanter fra arbeidslivet i undervisningen. Dette vises eksempelvis i resultatene fra Studiebarometeret for 2025 der studentene skårer Kristiania 0,3 over landssnittet på spørsmål om dette.
- Karrieresenteret ved Kristiania tilbyr blant annet individuell karriereveiledning, jobbsøkerkurs, praksisforberedende kurs og intervjutrening for å øke studentenes kompetansebevissthet og forberede studentene på overgangen til arbeidslivet. I tillegg gjennomføres det tilpassede kurs og workshop i programmer og emner i tett samarbeid med undervisere og studieprogramledere. I 2025 er et digitalt kræsjkurs «Gjør deg klar for arbeidslivet» blitt utviklet og gjort tilgjengelig for Kristianias studenter som et supplerende tilbud til Karrieresenterets tjenester.

### **Internasjonalisering av utdanningen**

En toårig handlingsplan for økt internasjonal studentmobilitet (2023-25) har ført til økt fokus på arbeidet med internasjonalisering i perioden. Kristiania arbeider for at den faglige virksomheten skal være påkoblet de beste fagmiljøene innen institusjonens fagområder, nasjonalt og internasjonalt. Det er et mål om å øke antall internasjonale samarbeidsprosjekter både innen forskning og utdanning, og om ytterligere å øke deltakelsen i internasjonale nettverk. Studentene ved Kristiania skal ha gode muligheter for utveksling gjennom toveisavtaler med anerkjente institusjoner i utlandet og velge studietilbud hvis pensum er oppdatert i forhold til den internasjonale forskningsfronten, og der de får kontakt med internasjonale forelesere og innvekslingsstudenter.

Det systematiske arbeidet med internasjonalisering har resultert i en økning i antall toveis-samarbeidsavtaler, slik at Kristiania i 2025 har et tilstrekkelig antall toveis-samarbeidsavtaler til å dekke etterspørselen blant studentene. Som institusjon har Kristiania mål om at flest mulig studenter drar på utveksling gjennom toveisavtaler fordi det gir dem mulighet til å motta stipend, og fordi slike avtaler etter vår oppfatning legger best mulig til rette for god kontakt med vertsmiljøet og størst mulig utbytte av et internasjonalt opphold. Samtidig legger toveisavtaler til rette for at studenter som ikke reiser ut, kan oppleve «internasjonalisering hjemme» gjennom kontakt med innvekslingsstudenter og gjesteforelesere fra våre internasjonale samarbeidspartnere. Som følge av systematisk informasjons- og veiledningsarbeid har andelen studenter som drar på utveksling gjennom toveisavtaler, økt til 46 prosent i 2025.

I 2025 hadde Kristiania totalt 127 Erasmus+-avtaler og 25 andre toveisavtaler, i tillegg til 47 partnerinstitusjoner gjennom Nordplus-nettverket. På denne måten tilbyr Kristiania nå utvekslingsopphold i 45 land og i alle verdens deler, inkludert 24 land i Europa. I 2025 reiste 208 studenter på semesterutveksling og 12 på et internasjonalt praksisopphold. For å gi flere studenter muligheten for et internasjonalt opphold, har Kristiania i tillegg etablert flere alternativer for korttidsmobilitet som gir mulighet for et opphold i utlandet

mellom 5 og 30 dager enten individuelt eller i grupper. 85 studenter deltok på utveksling gjennom internasjonal korttidsmobilitet i 2025. Totalt fikk 303 av Kristianias studenter et internasjonalt korttids- eller semestervis opphold i 2025.

Parallelt med at stadig flere studenter drar på utveksling gjennom toveisavtaler, tar Kristiania imot flere internasjonale studenter. I 2025 tok Kristiania imot 95 Erasmus+-studenter på semestervis innveksling. I tillegg tok Kristiania imot 14 internasjonale studenter på individuell korttidsmobilitet, og en gruppe på 14 innkommende studenter som deltok i et Blended Intensive Program (BIP).

Høyskolen legger til rette for innveksling ved at det i 2025 finnes engelske emnepakker for alle fagområdene ved Kristiania. Det arbeides systematisk med å øke omfanget av undervisningstilbud på engelsk for å kunne bli enda mer attraktiv som samarbeidspartner blant prioriterte internasjonale institusjoner, og for å kunne ta imot enda flere internasjonale studenter.

Kristiania har også systematisert tilbudet om Erasmus+-stipend i forbindelse med ansattmobilitet for læring og undervisning. I 2025 ble den tilgjengelige potten fordelt på 24 ansatte som fikk tildelt Erasmus+-stipend. Dette bidrar til økt internasjonalisering av utdanningstilbudene ved Kristiania. I tillegg reiser Kristianias fagansatte på utenlandsopphold med annen finansiering. Denne mobiliteten blant ansatte bidrar til å videreutvikle en kultur for internasjonalisering av utdanningen ved Kristiania.

Kristiania har administrative rutiner, inkludert rutiner for beredskap, for planlegging og gjennomføring av utenlandsopphold. Som en del av oppmerksomheten på ansvarlig internasjonalt samarbeid er det besluttet interne retningslinjer i forbindelse med internasjonal rekruttering og for bruk av utstyr ved reiser til risikoland. Sikkerhet blir vurdert i forbindelse med mottak av alle internasjonale fagansatte og studenter på Kristiania. Det er etablert en egen nettside for internasjonaliseringsstøtte som også gjelder for de lovpålagte kravene knyttet til eksportkontroll, og videre oppfølgingsarbeid er planlagt.

Arbeidet med avtaleinngåelser og -fornyelser og administrasjon av studentutveksling og stipendtildeling er ressurskrevende oppgaver. Gjennom stadig forbedring og effektivisering av interne prosesser har Kristiania kunnet redusere denne ressursbruken og implementere flere nye støttetilbud. Internasjonalt team begynte for eksempel i 2024 å støtte søknadsutvikling om eksterne internasjonale utdanningsprosjekter og prosjektgjennomføring. Dette har ført til at Kristiania i 2025 leder et pågående treårig UTFORSK-samarbeidsprosjekt med OsloMet, India og Sør-Korea. Ambisjonen er gradvis å øke ambisjonsnivået for eksternfinansiering av slike internasjonale utdanningsprosjekter og Kristianias internasjonale utdanningssamarbeid.

## Alumni

*Kristiania Alumni* er et nettverk for alle som har tatt et studium på høyskolen eller fagskolen. Det har vært en strategi for Kristiania å utnytte relasjonene til alumni bedre. Dette blir et nettverk for Kristiania ut i arbeidslivet, et nettverk som stadig vokser. Det vesentlige her er hvordan alumni-nettverket bygger opp under samarbeid med arbeidslivet slik at det styrker utdanningenes relevans og kvalitet. Gjennom 2025 er det utviklet og tatt i bruk nye digitale verktøy i et CRM-system hvor hele alumni-databasen samles. Slik kan utnyttelsen av alumni tilpasses Kristianias behov for målgruppetilpasset kommunikasjon, strategisk engasjementsarbeid og nettverksaktiviteter. I tillegg kan det fokuseres på å øke datakvaliteten knyttet til informasjon om arbeidssted, faglige interesser, utmerkelser og verv. Alumni mottar månedlig nyhetsbrev med faglige oppdateringer, invitasjoner og alumni-nyheter.

### 3.1.2 Høy kvalitet i forskning

Kristiania har gjennom flere år arbeidet systematisk med oppbygging av sterke fagmiljøer, både gjennom nyrekruttering og kompetanseheving av eksisterende fagstab. Oppbyggingen av doktorgradsprogrammene er en viktig del av denne satsningen. I alle høyskolens fagområder har vi nå internasjonalt ledende forskere som deltar i nasjonalt- og internasjonalt samarbeid. Vi arbeider med kompetanseheving for å øke forskningskompetansen og -aktiviteten til de fagansatte. Vi anser tilstrekkelig god kvalitet som en forutsetning for etisk forsvarlig forskningsaktivitet.

Hittil tyder NVI-tallene på at Høyskolen Kristiania kommer ha en stigning i totalt antall vitenskapelige publikasjoner fra 2024 til 2025. Estimater for 2025 er 275 vitenskapelige publiseringer, hvorav 78 av disse estimerte publiseringene er i nivå 2 kanaler i Norsk publiseringsindikator. Sammenlignet med fjoråret, 2024, hadde Høyskolen Kristiania 265 vitenskapelige publiseringer, hvorav 59 av disse av publisert i nivå 2 kanaler. Når publikasjonspoengene likevel går ned handler det om det høye antallet sampublikasjoner, både nasjonalt og internasjonalt på Kristiania.

Årstall	Antall publikasjoner	Publikasjonspoeng	Antall nivå 2
2020	201.00	213.06	55
2021	240.00	247.23	54
2022	218.00	193.31	53
2023	237.00	262.80	70
2024	265.00	251.09	59
2025	275.00	223.00	78

Foreløpige tall indikerer at Høyskolen Kristiania har en nedgang i totalen av publikasjonspoeng. Estimert kommer Høyskolen Kristiania havne på omkring 223 publikasjonspoeng, sammenlignet med 251,09 publikasjonspoeng i 2024 og 262,80 publikasjonspoeng i 2023.

Biblioteket leverer tjenester knyttet til veiledning i publisering, publiseringsfond, forskningsdatahåndtering, systematiske litteratursøk og resultatregistrering. I tillegg har det pågått arbeid av mer omfattende og langsiktig karakter knyttet til NVA-lansering, utvidelse av datagrunnlag og kompetanseheving for bibliometritjenesten, samt arbeid relatert til utforming av retningslinjer og veiledningsmateriale for personvern og datasikkerhet.

Kristiania jobber målrettet med å videreutvikle kvaliteten og omfanget i forskningsvirksomheten. Det gjennomføres flere målrettede tiltak som skal bidra til utviklingen av prosjekter, økt internasjonalt samarbeid med gode forskningsmiljøer, videre kompetanseutvikling og økt ekstern finansiering. I 2025 ble en egen Kvalitetsmelding for FoU/KU (2023-24) ferdigstilt. Den er et viktig strategisk redskap for utvikling av forskningsaktiviteten. Kristiania har en arbeidslivsnær profil og det er viktig å bygge på denne og utnytte våre styrker der vi har forutsetninger for å kunne gjøre en forskjell, og der vi er attraktive for samarbeid. En pågående diskusjon er hvordan forskningsinnsatsen kan bli mer målrettet.

Kristiania fokuserer på forskningsetikk og etter en omorganisering i 2024, har Kristiania nå et internt Forskningsetisk råd som skal bidra til å sikre at all forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid som utføres ved eller i samarbeid med Kristiania, er i tråd med god forskningsetisk praksis. Rådet gir anbefalinger til ledelsen og ansatte innen sitt område, og fra 2025 også i rollen som Institutional Review Board, som gir formelle uttalelser når det er påkrevd i forbindelse med f.eks. vitenskapelig publisering. Rådet har utarbeidet en tiltaksplan for å øke bevisstheten, kunnskap, aktiviteten og engasjementet rundt bred forskningsetisk refleksjon ved Kristiania. Kristiania har interne forskningsetiske retningslinjer som skal utfylle de nasjonale retningslinjene og Kristianias generelle etiske retningslinjer. Mulige brudd på anerkjente forskningsetiske normer skal behandles i et felles Redelighetsutvalg som består, i tillegg til Høyskolen i Østfold, nå også av Lovisenberg diakonale høyskole (fra 2025). Utvalget nedsettes når det foreligger en sak, noe vi foreløpig ikke har hatt.

Kristiania hadde i 2025 en fast møteplass for ledere i faglig linje for diskusjon av forskningsstrategiske tema. Denne møteplassen har bidratt til økt fokus på lederansvaret for å videreutvikle forskningsvirksomheten. Det anses som viktig å styrke aktiviteten i forskningsgruppene og å bygge opp forskningsaktiviteten rundt fagansatte med høy forskningskompetanse. Kristiania fortsatte i 2025 å rekruttere fagansatte og

personer i toer-stillinger som skal bidra til økt forskningskompetanse. I 2025 ble det også avholdt flere felles forskningsgruppeledersamlinger som møteplass på tvers av fagområdene og for diskusjon av forskningsstrategiske tema. Forskningsgruppene anses som den viktigste arenaen for å videreutvikle forskningskulturen og -kvaliteten.

Kristiania understøtter forskningsvirksomheten med en forskningsadministrasjon. Hovedoppgavene er systematisk å stimulere til og følge opp prosjekt- og søknadsutvikling, støtte prosjektetablering og -gjennomføring, samt bidra til kompetanseutvikling i fagmiljøene. Forskningsadministrasjonen har utviklet rutiner og interne retningslinjer, og har fulgt opp implementeringen av en egen handlingsplan for økt eksterntfinansiering av forskning (2023-25). Forskningsadministrasjonen følger opp prosjektøkonomistyringen av forskning og internasjonale samarbeidsprosjekter innen forskning og utdanning. Kristiania utviklet i 2025 et digitalt prosjektøkonomistyringssystem som tas i bruk fra 2026. Forskningsadministrasjonen inkluderer også en juridisk rådgiver som er involvert i avtaleinngåelser knyttet til forskning og internasjonalt samarbeid, og vurderer spørsmål knyttet til relevant regelverk for forskning.

Kristiania avsetter årlig interne ressurser til å styrke forskningsaktiviteten. Det ble i 2025 finansiert ti ph.d.-stillinger. I tillegg ble det utlyst en pott på 1,5 millioner kroner, som ble tildelt til seks ettårige forskningsprosjekter. Det ble også etablert en pilot for et såkalt akselerator-program som skal støtte fagansatte med størst potensiale for tilslag på store eksterne forskningssøknader. Deltakerne fikk tilgang til driftsmidler og deltok på felles arrangementer. Forskningsadministrasjonen tilbyr i tillegg ulike kurs til fagansatte relatert til prosjekt- og søknadsutvikling, prosjektøkonomi etc. Over tid bidrar dette til økt kompetanse i fagmiljøene om søknadsskriving og prosjektutvikling og – gjennomføring.

Forskningsadministrasjonen har ivaretatt sekretariatsfunksjonen for det nasjonale forskningsadministrative nettverket NARMA i to perioder (2019-2025). En medarbeider har vært ansatt for å håndtere sekretariatsoppgavene for NARMAs arbeidsutvalg (AU), gjennomføringen av en årlig konferanse, nettsideinnhold og for et eget kompetanseprogram. Det har vært faste møter NARMA-AUs –leder, struktur og prosesser ble tydeliggjort, og samarbeidet mellom AU og sekretariat fikk etter hvert en god struktur. Nord universitet overtok sekretariatsfunksjonen i 2025 og har påpekt høy kvalitet i den administrative oppfølgingen på Kristiania, inkl. økonomi.

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

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

#### Arbeid etter studier

Karrieresenteret skal knytte arbeidsliv og studenter tettere sammen. Karrieretjenestene skal bidra til å styrke studentene karrierekompetanse, jobbsøkerferdigheter, kunnskap om arbeidslivet og bidra til å styrke studentenes opplevde arbeidslivsrelevans. Avdelingen har ansvaret for Karriereportalen og Karrieredagene.

Karrieretjenestene er en 1-linje-tjeneste som tilbys til alle studenter, digitalt eller fysisk, på sted og nett, høyskolen og fagskolen, og til alumni. I 2025 ble det gjennomført 1803 individuelle veiledninger. Det ble i samme periode tilbudt 37 skreddersydde karrierefaglige kurs og workshop i samarbeid med emneansvarlige og studieprogramledere. Kurstilbudet inneholder de tradisjonelle karrieretemaene som CV og søknad og intervjukurs, med også portfolio og eportfolio kurs, LinkedIn-kurs og workshop om personlig merkevarebygging og karriereplanlegging.

Et målepunkt for studienes relevans for arbeidslivet er kandidatenes jobbsituasjon etter at de har avsluttet sine studier. I den årlige kandidatundersøkelsen innhentes informasjon om blant annet overgangen fra studier til jobb, hvilken sektor de jobber i og hvor lang tid det tar å få jobb. Kandidatundersøkelsen for avgangskull 2025 har en svarprosent på 10,1. Årets resultater viser at 53,9 prosent er i relevant jobb, mens 21,1 prosent har fortsatt på nye studier. 65,3 prosent av kandidatene jobber i privat sektor. 48,7 prosent av studentene har begynte å søke jobb før, eller i, siste semester. Undersøkelsen viser at 82,4 prosent er i jobb innen 3 måneder etter endt utdanning.

#### Studentenes bidrag til en bærekraftig samfunnsutvikling

Kristianias studenter spiller en viktig rolle i å fremme en bærekraftig utvikling i samfunnet. Gjennom utdanning og forskning bidrar de til miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft. Kristiania tilbyr flere studieprogrammer med fokus på bærekraft, og våre studenter er aktivt engasjert i prosjekter som har en positiv innvirkning på samfunnet. For eksempel har studenter samarbeidet med virksomheter for å

implementere bærekraftige løsninger, og studenter fra helsevitenskap har deltatt i prosjekter som fremmer folkehelse og trivsel. Videre har både ansatte og studenter innenfor helse jobbet med Gatelaget til Frelsesarméen i forbindelse med VM i gatefotball. Slike initiativer viser hvordan våre studenter ikke bare tilegner seg kunnskap, men også anvender den til å skape reelle endringer i samfunnet.

### **Ekstern finansiering av forskning**

Høgskolen Kristiania er i stor grad finansiert av studentenes semesteravgifter. Kristiania setter i forbindelse med universitetsambisjonen av egne midler til FoU/KU, men den økende forskningsaktiviteten må i størst mulig grad finansieres eksternt. Kristiania legger også til grunn at utviklingen av prosjekter som får tildelt eksterne midler bidrar til god kvalitet i forskningen, noe som er en vesentlig forutsetning for å frembringe ny kunnskap. Kristiania har i 2023-2025 fulgt opp tiltakene i en spisset toårig tiltaksplan for økt eksternfinansiering av forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid. Tiltakene er innrettet mot lederne i faglig linje, mot forskningsgruppene, mot utvalgte søkere med størst potensial og mot utviklingen av infrastruktur.

En nedadgående trend i antall søknader ble snudd fra 2023 og har de siste to årene økt med en faktor 2,5 til 84 innsendte forskningssøknader i 2025 fra alle Schools. 60 prosent av disse var større søknader til NFR og HEU. Kristiania har nå 70 fagansatte som har sendt inn en søknad i løpet av de siste tre årene (2023-25) og som dermed har opparbeidet seg viktig kompetanse i søknadsskriving. Av disse har 23 fagansatte sendt inn tre eller flere søknader.

Konkurransen om forskningsmidler har ikke avtatt de seneste årene, og Kristiania fikk i 2025 tolv nye tilslag. Dette er det samme antallet som året før, tross den store økningen i antall søknader. Imidlertid er den tildelte totalsummen i eksternfinansiering i 2025 fordoblet fra året før til 13,8 millioner kroner. Flere av de tildelte prosjektene var altså større. Kristiania vil fremover fokusere på å støtte søkerne videre i å øke søknadskvaliteten og dermed sjansen for tilslag.

### **Inntekter fra Forskningsrådet**

Kristiania sendte den første søknaden om ekstern forskningsfinansiering i 2016, og forskningsadministrasjonen ble etablert i 2018. Kristiania jobber systematisk med å utvikle rammene rundt forskning av god kvalitet. Antall innsendte NFR-søknader ble fra 2023-2025 fordoblet til 34 og dette førte til fire tildelinger av eksterne midler i 2025. Total tildelt sum fra NFR var 7,6 millioner kroner i 2025. Ett av disse var til deltakelse i det NFR-finansierte KI-senteret MishMash under ledelse av Alexander Refsenius ved UiO.

Som følge av få nye tilslag spesielt i 2022 og 2023, deltok Kristiania i 2025 kun i tre pågående NFR-prosjekter som partner. På grunn av den harde konkurransen må Kristiania fokusere på utlysninger som er tilpasset vår profil, men har i 2025 også sendt en rekke søknader om NFR- FRIPRO-midler. Kristiania har landets største kunstfaglige utdanningsmiljø (102,1 faglige årsverk), med fagansatte som er ansatt for å utføre kunstnerisk utviklingsarbeid og ikke forskning. Det finnes p.t., etter at Program for kunstnerisk utviklingsarbeid ble nedlagt, ingen nasjonal ekstern finansieringsmulighet for KU.

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

Regnskapsførte inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet, utenom Horizon Europe (HEU) og Forskningsrådet, lå i 2025 på 4 millioner kroner, omtrent på samme nivå som året før. Knyttet til forskning fikk vi også tildelt omtrent like mange andre BOA-tildelinger (7) som året før. Kristiania hadde i 2025 tre pågående oppdragsprosjekter. Det pågår totalt 17 FoU/KU-prosjekter med eksternfinansiering fra European Research Council (ERC), HEU, European Economic Area (EEA), og nasjonale kilder. Av disse var syv større tildelinger med mer enn 1 millioner kroner til Kristiania. Den eksternfinansierte forskningskostnaden var 12 millioner kroner i 2025.

I 2025 fikk ikke Kristiania nye oppdragsinntekter slik vi tidligere har fått fra Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) i form av tildelinger for bransjeprogram. Oppdragsinntekter for utdanning utgjorde kr 2 281 707 kroner og var inntekter fra tildelinger til bransjeprogrammet for Informasjonssikkerhet og IKT i 2024 og utviklingsmidler for Praktisk pedagogisk utdanning i kunstfag.

Internasjonalt team ved Kristiania har tilsvarende som forskningsadministrasjonen begynt å støtte fagansatte i utviklingen av søknader om eksternfinansiering av internasjonalt utdanningssamarbeid. Det ble i 2025 sendt inn syv søknader, hvorav to ble innvilget.

De innvilgede midlene gjelder institusjonelle Erasmus-midler til Erasmus+ - mobilitet og Nordplus-midler til det nordiske nettverket EkoTekN. Kristiania har fra 2025 koordinator- og sekretariatsrollen for en toårsperiode. I tillegg støtter internasjonalt team også gjennomføringen av et pågående UTFORSK-finansiert internasjonalt utdanningssamarbeid mellom Kristiania, OsloMet, India og Sør-Korea.

### **Forskningsskommunikasjon og samfunnsendringer**

Høgskolen jobber bevisst med å bygge en god kultur for forskningsskommunikasjon. En egen avdeling jobber systematisk med å kurse, motivere og støtte den enkelte faglig ansatte med å bringe kunnskapen videre til dem som kan ta den i bruk. Faglig ansatte oppmuntres til å spre sin fagkunnskap og være aktive i samfunnsdebatten. Nye

medarbeidere utvikles målrettet, og forskningskommunikasjon inngår også i ph.d.-utdanningen.

I 2025 har Kristiania jobbet aktivt med følgende tiltak:

*Kunnskap Kristiania* er høyskolens magasin for kunnskapsformidling. Her sikres det at kunnskap fra bredden av høyskolens fagmiljøer formidles til aktører i arbeidslivet, og samfunnet i sin helhet. I 2025 ble det publisert 115 artikler i nettmagasinet<sup>1</sup>, i form av essays, kronikker og kommentarinnlegg. De fleste av artiklene er også publisert i eksterne medier gjennom aktivt innsalg. Artiklene er skrevet av rundt 70 av høyskolens faglig ansatte, og nådde rundt 65 000 unike lesere. Det ble også publisert to temautgaver på papir med temaene *helse* og om *strategisk kommunikasjon*. Magasinet formidler både forskningsresultater og siste nytt om pågående forskning. Flere av høyskolens fagansatte er faste spaltister eller leverandører av fagstoff i eksterne medier, eller er aktive formidlere på andre måter.

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

*Kristianiafrokost* er en serie arrangementer der Kristiania også gjennom 2025 har brukt dette som en viktig arena for forskningskommunikasjon, omtrent én gang i måneden. Frokostene er gratis og åpne for studenter, ansatte og eksterne. Publikumstallene har vært fra 50 til 450 pr. arrangement, og gjennomføres i med eksterne samarbeidspartnere i de aller fleste tilfeller.

*Nasjonal møteplass for forskningskommunikasjon* er etablert etter initiativ fra Kristiania. Denne nasjonale møteplass for forskningskommunikasjon hadde også OsloMet som medarrangør i 2025. Arrangementet med tittelen «Din forskning som drivkraft for samfunnsendringer» 23. april 2025 samlet rundt 250 forskere fra rundt 40 ulike institusjoner i UH-sektoren.

*Arendalsuka* utnytter også Kristiania, både til faglige markeringer og utdanningspolitisk aktivitet. I 2025 la vi mest innsats i arrangementet «Er Generasjon Z og arbeidslivet klare for hverandre?», gjennomført sammen med partnere som Universitetet i Agder, NHO og

---

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

NAV. Totalt sett deltok representanter fra Høgskolen Kristiania i debatter eller i panel i 20 arrangementer gjennom Arendalsuka.

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

### **Innovasjon og bærekraft**

Kristiania har over tid bygd et økosystem for innovasjon som inkluderer utdanning, forskning, studentinkubatorer, medlemskap i innovasjonsdistrikter og næringsklynger, samarbeid i UH-sektoren nasjonalt og internasjonalt. Dette bygger på Kristianias strategi for samarbeid med arbeidslivet (2019-2025) og Kristianias handlingsplan for innovasjon og entreprenørskap (2022-2025). Høgskolen har også opprettet et internt nettverk som samler representanter fra samtlige av Kristianias Schools, forskningsadministrasjonen og andre nøkkelpersoner for både utvikling og implementering av tiltak for innovasjon og kommersialisering av forskning i fagmiljøene.

På grunnlag av at høyskolen har manglet erfaring, kompetanse, prosesser og systemer for kommersialiseringsprosjekter søkte Kristiania midler fra Norges forskningsråd for å starte utviklingen av sitt *Technology Transfer Office* (TTO), hvor høyskolen fikk tildelt nær 500 000 NOK. Prosjektet ble formelt startet i 2025 og avsluttes våren 2027, med sikte på å søke nye midler for videre utvikling. Målet for prosjektperioden er å skape økt kommersiell anvendelse av forskningen, herunder utvikle prosesser og rutiner rundt idéutvikling, idévurdering, sikring av rettigheter, spin-outs m.m. Det er et uttalt mål å bygge kultur og kompetanse for kommersialisering av forskning i Kristianias administrasjon og fagmiljøer.

I 2025 har prosjektet jobbet systematisk med å etablere den tidlige fasen av kommersialiseringsarbeidet, med vekt på tre innsatsområder: mobiliseringsarbeid/kulturbygging, videreutvikling av partnerskap, og kompetanseheving.

Dette innebærer etablering av idéworkshoper, individuell rådgivning, videreutvikling av sårkornsmidler, *Form for disclosure of invention* (DOFI) for at ansatte skal kunne melde inn potensielt kommersialiserbare resultater, oppdatering av rettighetspolitikken og etablering av ressurside på kristiania.no. Høsten 2025 ble det også satt i gang et arbeid med å utvikle *PhD Certificate Course: Innovation, Entrepreneurship og Societal Impact*, som gjennomføres første gang våren 2026. Kristiania har også satt i gang en prosess for

samarbeidsavtale rundt kjøp av tjenester fra den etablerte TTO-en *ArdInnovation* på Ås, for signering vinteren 2026. Avtalen inkluderer bl.a. rådgivning rundt infrastruktur og kompetanse, IP, evaluering av kommersialiseringspotensial, finansieringsmuligheter.

I 2025 er det også blitt gjennomført en rekke aktiviteter og utviklingsarbeid i partnerskap med innovasjonsdistriktet Punkt Oslo, næringsklyngen Construction City, inkubatoren Gründergarasjen AS, Kristianias to egne studentinkubatorer samt med andre aktører i UH-sektoren. Internasjonalt har Kristiania deltatt aktivt i de internasjonale nettverkene *University Industry Innovation Network (UIIN)*, *ASTP: Europe's Knowledge Transfer Association* og den tyske stiftelsen *Falling Walls*, som har gitt tilgang til kompetanseutvikling, erfaringsutveksling og internasjonalisering.

På grunnlag av disse tiltakene og flere gryende kommersialiseringsprosjekter gjennom 2025 forventer Kristiania økt aktivitet i forskningsbasert innovasjon og entreprenørskap videre inn i 2026.

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

Kristiania har utviklet en egen pedagogisk plattform for sine nettstudier som støttes av godt læringsdesign og bruk av ny teknologi for visuell, interaktiv og sosial læring på nett.

Med 'tilgang' forstås her både geografi, fleksibilitet, infrastruktur og eksternt samarbeid. Høyskolen Kristiania gjør utdanning tilgjengelig over hele landet, og for ulike studentgrupper i nært samarbeid med arbeidslivet. Høyskolen tilbyr fleksible studier i form av nett- og samlingsbaserte studier, skreddersydde studier til virksomheter og i samarbeid med flere regionale studiesentre. Fleksibilitet har mange dimensjoner, både på hvor, når og hvordan undervisning tilbys, ulikt omfang og nivå, tilpasset innhold og gjennomføringsform.

#### **Tilgjengeliggjøring nett**

Høyskolen hadde i 2024 mer enn 5 200 nettstudenter og har opprettholdt dette nivået i 2025. Det høye antall nettstudenter viser i hvilken grad Kristiania tilgjengeliggjør utdanning og kompetanseheving uavhengig av bosted, arbeidshverdag og andre forpliktelser. For den enkelte kan studiene være både grunnutdanning og videreutdanning. Om lag en tredjedel av studentene tar enkeltemner, mens de fleste tar årsheter eller bachelorgrader.

Tabellen viser den geografiske fordelingen av nettstudenter sammenlignet med bosettingsmønsteret i Norge. Tabellen illustrerer hvordan nettstudiene gir tilgang til utdanning der folk bor. Det kan bemerkes hvor godt samsvar det er mellom hvor folk bor og hvor Kristiania har nettstudenter – med det unntaket at det er noe flere studenter der det er store byer.

Alderen på Kristianias nettstudenter er fra 19 til over 60 år. Fordelingen i aldersgrupper er slik:

- 20-29 år: ca. 30 prosent
- 30 år og mer: ca. 70 prosent

FYLKE (2025)	Andel av Kristianias nettstudenter	Andel av Norges befolkning
31 Østfold	3,9 %	5,7 %
32 Akershus	13,3 %	13,3 %
03 Oslo	18,5 %	13,0 %
33 Buskerud	3,9 %	4,9 %
34 Innlandet	3,7 %	6,8 %
39 Vestfold	4,0 %	4,6 %
40 Telemark	2,2 %	3,2 %
42 Agder	3,1 %	5,8 %
11 Rogaland	7,0 %	9,1 %
46 Vestland	11,1 %	11,8 %
15 Møre og Romsdal	3,1 %	4,9 %
50 Trøndelag	5,1 %	8,8 %
18 Nordland	2,9 %	4,4 %
55 Troms	1,3 %	3,1 %
56 Finnmark	1,1 %	1,4 %

*Tabellen viser geografisk fordeling av Kristianias nettstudenter sammenlignet med Norges befolkning (tall pr. desember 2025).*

Dette viser hvordan nettstudier gir tilgang til utdanning i minst tre ulike perspektiver: for dem som trenger fleksibilitet, for dem som trenger geografisk tilgang dekkes hele landet, og for dem som skal ha utdanning når de er ute i arbeidslivet dekkes dette også i et livsløpsperspektiv.

Kjønnsfordelingen blant nettstudenter er 70 prosent kvinner og 30 prosent menn. Den høye kvinneandelen tilsvarer sammenlignbare studietilbud i sektoren. Høy kvinneandel varierer noe avhengig av typen studier, men gjenspeiler nasjonale tall som viser at kvinner i større grad enn menn deltar i formell videreutdanning.

### Regionale samarbeid

Høgskolen Kristiania samarbeider med lokale og regionale aktører i utvikling av fleksible utdanningstilbud. Et eksempel er at vi i 2025 startet opp et nytt kull med studenter på erfaringsbasert mastergrad i praktisk lederskap i samarbeid med Dalane utdanningscenter. Studiet svarer på regionale behov for økt lederkompetanse fremmet av Dalane utdanningscenter. Offentlig og privat sektor i regionen bidrar til finansieringen.

Studenter på desentraliserte utdanninger trenger også fasiliteter utover de digitale tjenestene, som for eksempel bibliotek. Kristianias bibliotek har fått finansiert et

pilotprosjekt av Nasjonalbiblioteket for «Skreddersydd bibliotektenester som del av fleksible og desentraliserte studietilbud». Prosjektet ble avsluttet i 2025 og har resultert i at det nå er opprettet samarbeid med folkebiblioteket i Egersund som fortsetter i drift etter at prosjektperioden er over. I tilknytning til bibliotektenestene for studentene er det også produsert flere læringsvideoer om søk i relevante databaser som nå er tilgjengelig som permanent læringsmaterieil. Fremover vil biblioteket fortsatt tilby å komme fysisk på en eller to samlinger i forbindelse med oppstart på studiet og arbeidet med masteroppgaven.

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

For å møte behovene for omstilling og livslang læring i arbeidslivet, jobber Kristiania kontinuerlig med utvikling av fleksible studietilbud tilpasset både den ansatte og virksomhetens behov.

Kompetanseprogram utvikles i tett dialog med bedrifter, organisasjoner og offentlig sektor for å gi verdi både for de ansatte, virksomheten og samfunnet. I 2025 var omsetningen i dette segmentet på 31,5 millioner kroner.

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

Samarbeidet med organisasjoner har økt i 2025. Et eksempel er fagforbundet Styrke, LOs fjerde største forbund, som har valgt å fortsette sin lange tradisjon med å samarbeide med Kristiania. I 2025 finansierte de nær 400 nettemner for sine medlemmer, noe som er mer enn en dobling fra 2024.

Kristiania leverer flere løsninger for kompetanseheving for virksomheter i offentlig og privat sektor. I slike avtaler utvikles og tilpasses studietilbudet basert på virksomhetenes utfordringer og kompetansebehov og vanligvis med case og oppgaver hentet fra virksomheten. I 2025 inngikk vi en avtale med vaktsselskapet Avarn Security. En stor gruppe regionsjefer, avdelingsledere, driftsledere og COO skal ta enten en ordinær nettbasert bachelor eller enkeltfag på nett i perioden 2026 - 2032. Dette er en spennende ny modell der de ansatte ved siden av å ta nettstudier danner interne studiegrupper på jobb som støttes av en dedikert ressurs fra HR som følger dem opp.

I 2025 har Kristiania levert skreddersydd videreutdanning for ledere i skolefritidsordningen (SFO) i Sandnes kommune. Avtalen er den første av sitt slag i Norge og fyller et tydelig behov i en oversett del av oppvekstsektoren. Gjennom året har

26 SFO-ledere i Sandnes kommune fullført en samlingsbasert videreutdanning bestående av to emner, Ledelse av barnas miljø og aktivitetskvalitet (15 stp.) og Ledelse og utvikling av SFO (15 stp.). Tilbudet er levert i samarbeid med selskapet ValuEd.

## 4. Styring og kontroll i virksomheten

### 4.1 Stiftelsens styrende organer og styringsprinsipper

#### 4.1.1 Styret

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

#### 4.1.2 Styringsdokumentet

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

#### 4.1.3 Rådsforsamlingen

Høyskolen skal i henhold til statuttene ha en rådsforsamling som fører tilsyn med høyskolens virksomhet. Rådsforsamlingen har ni medlemmer, hvor leder er ekstern. Rådsforsamlingen skal føre tilsyn med stiftelsen og bidra til å fremme dens formål. Rådsforsamlingen skal utpeke en statsautorisert revisor til å revidere stiftelsens regnskaper. Rådsforsamlingen har til enhver tid rett til å undersøke om stiftelsen forvaltes i samsvar med dens statutter og med lover og forskrifter, og om stiftelsens midler er anbrakt på betryggende måte.

#### 4.1.4 Administrerende direktør, rektor og høyskoledirektør

Administrerende direktør er daglig leder av høyskolen, og representerer høyskolen utad i alle saker som hører inn under den daglige ledelsen. Rektor tilsettes av styret og har det øverste faglige ansvaret for høyskolen, samt tilsettingsmyndighet. Rektor er åremålstilsatt for en periode på fire år, og kan tilsettes for ytterligere én fireårsperiode. Rektor rapporterer til styret og rådsforsamlingen ved faglige spørsmål. Høyskoledirektør har det overordnede ansvaret for den administrative driften av høyskolen og sikrer at

administrasjonen alltid driftes i tråd med gjeldende myndighetskrav. Høyskoleledelse er også administrerende direktørs stedfortreder i administrative saker.

#### 4.1.5 Rektoratet

Rektorat bestod i 2025 av rektor, som har det øverste faglige ansvaret for høyskolen, samt tre prorektorer, én for forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid, én for utdanning, og én for arbeidsliv og innovasjon. Campus Bergen ledes av en viserektor som rapporterer til rektor.

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

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

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

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

- **Ansettelsesrådet** har som formål å gjennomføre gode og grundige vurderinger av behovet for administrative nyansettelser. På grunn av mer krevender økonomiske tider er det ingen automatikk i å erstatte administrative ansatte/årsverk som slutter.
- **Sentralt samarbeidsutvalg (SESAM)** er et utvalg hvor fagforeningene og arbeidsgiver møtes for informasjon, drøfting og forhandling av saker som er felles for hele Kristiania, og når en sak berører flere enheter.

## 4.2 Mål- og resultatstyring

### 4.2.1 Revidert strategi for 2026-2030

Arbeidet med Kristianias reviderte strategi for perioden 2026–2030 har siden våren 2024 vært gjennomført som en bred, involverende og innsiktsbasert prosess, og arbeidet pågår fortsatt. Ansatte, studenter og arbeidslivspartnere har bidratt gjennom workshops, strategisamlinger, salonger og omfattende analyser av omdømme, studentpreferanser og drivere for utdanningsvalg. Innsikten danner grunnlag for et oppdatert strategisk rammeverk som skal videreutvikles gjennom en intern høringsrunde etter styrets førstegangsbehandling. Arbeidet bygger på styrets føringer om at visjon og misjon skal ligge fast, og at strategien skal videreføre og spisse Kristianias etablerte styrker innen praksisnærhet, fleksibilitet, pedagogisk kultur og studentnærhet.

Gjennom innsiktsarbeidet er Kristianias profil og egenart blitt grundig kartlagt, og dette arbeidet videreføres i høringsfasen. Analysene viser at institusjonen kjennetegnes av sterk arbeidslivskontakt, fleksible læringsformer og et tydelig historisk samfunnsoppdrag knyttet til tilgjengelighet og sosial mobilitet. Samtidig peker både studenter, ansatte og arbeidslivspartnere på behov for tydeligere kommunikasjon av hva som skiller Kristiania fra andre utdanningsinstitusjoner, mer dokumentert arbeidslivsrelevans og styrket synlighet i sektoren. Denne innsikten brukes nå til å utvikle en tydelig profilerklæring og et sett med målbare bevispunkter som skal inngå i det endelige strategidokumentet.

Strategiarbeidet skal også sikre at Kristiania møter kravene til universitetsstatus, samtidig som institusjonens egenart videreføres. Arbeidet omfatter blant annet vurdering av kvalitets- og styringssystemer, utvikling av robuste fagmiljøer, videreutvikling av praksisnær undervisning og tydeligere kobling mellom forskning, utdanning og arbeidsliv. Innsiktsgrunnlaget viser at studentene etterspør flere praksismuligheter, tydeligere arbeidslivskontakt og et mer inkluderende og helhetlig læringsmiljø – funn som nå brukes aktivt i det videre strategiarbeidet.

Den reviderte strategien vil etter planen ferdigstilles etter en intern høring og legges frem for endelig behandling i styret våren 2026. Målet er å etablere en strategi som er solid forankret i organisasjonen og som gir klare prioriteringer for utviklingen av utdanning, forskning, formidling og samfunnsoppdrag frem mot 2030. Det videre arbeidet skal sikre at Kristiania styrker sin arbeidslivsrelevans, videreutvikler sin samfunnsrolle og legger grunnlaget for en bærekraftig og kvalitetsdrevet utvikling i den kommende universitetsfasen.

#### 4.2.2 Kvalitetssikringssystem

Høyskolen Kristianas systematiske kvalitetsarbeid ble sist godkjent i NOKUTs styre 22. april 2021 i forbindelse med periodisk tilsyn. Kvalitetssikringssystemet omfatter alle studietilbudene på Høyskolen og bidrar til å sikre kvalitet i alle forhold som har betydning for studiene, fra informasjon overfor mulige søkere til hvor mange som fullfører sin utdanning. Systemet, som inkluderer lokale og sentralt utdanningsutvalg, bidrar til at det legges til rette for systematisk arbeid med videreutvikling av kvalitet i emner, studieprogrammer og studieportefølje som helhet.

Høyskolen Kristiania har i 2025 arbeidet med å revidere områdene for utdanningskvalitet, som danner grunnlaget for det systematiske kvalitetsarbeidet ved Høyskolen. Nye områder for utdanningskvalitet ble vedtatt i desember. Kvalitet i utdanningene ved Kristiania er fra og med 2025 definert i seks kvalitetsområder for studieprogrammer på bachelor- og masternivå:

- Startkompetanse og studiestart
- FoU/KU-basert utdanning
- Læringsmiljø
- Arbeidslivsrelevant utdanning
- Internasjonalisering
- Gjennomføring og sluttkompetanse

Områdene for utdanningskvalitet for doktorgradsprogrammene er tematisk like som for studieprogrammene på bachelor- og masternivå, men er justert for å ivareta egenarten på ph.d.-nivå. Områdene for utdanningskvalitet på doktorgradsnivå er som følger:

- Rekruttering og studiestart
- Akademisk miljø
- Læringsmiljø
- Relevans for samfunnet
- Internasjonalisering
- Gjennomføring

Kvalitetsområdene er konkretisert gjennom målbare indikatorer som årlig blir gjennomgått og analysert på studieprogramnivå, institutter, fakulteter, og for høyskolen samlet. Den aggregerte kunnskapen fra program- og instituttrapporter og årlige rapporter fra ulike avdelinger som inngår i kvalitetsrapporten for utdanning, er et sentralt ledd i vårt systematiske kvalitetsarbeid og gir en omfattende oversikt over utdanningskvaliteten ved høyskolen. Kvalitetsrapporten godkjennes i styret.

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

En viktig del av høyskolens strategi er arbeidslivsrelevans. Flere elementer i kvalitetssikringssystemet er med på å styrke tilknytningen til arbeidslivet, slik som årlige bransjeråd på programnivå, råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA), og tett dialog med samarbeidende praksisinstitusjoner. Dette er blitt ytterligere forsterket ved at arbeidslivsrelevans er definert som et eget kvalitetsområde.

Det systematiske kvalitetsarbeidet er forankret i høyskolens strategi, særlig gjennom utarbeidelsen av kvalitetsområder og -indikatorer som skal bidra til å nå de strategiske målsettingene. Det arbeides etter et strategisk målbilde der indikatorer knyttet til Kristianias overordnede strategi og kvalitetssikringssystemet er koblet sammen.

#### 4.3 Internkontroll og risikostyring

Kristiania har et rammeverk for strategisk risikostyring som beskriver vår prosess for risikostyring, metodikk for å identifisere, vurdere og håndtere risiko samt fordeling av roller og ansvar.

Høyskoleledelsen jobbet mye med strategisk risikostyring i 2025, med noe ekstern bistand fra konsultantselskapet PwC. Vi hadde workshops i høyskoleledelsen, og de ulike ledergruppene var med å identifisere vesentlige risikoer og sammenstille og utarbeide risikolisten.

Høyskoleledelsen utarbeidet, på bakgrunn av dette, et risikobilde og vurderte og plasserte risikoene i risikomatriksen, utarbeidet risikobeskrivelser og utpekte risikokoordinatorer for alle risikoområdene. Risikokoordinatorene samlet informasjon om pågående tiltak og innarbeidet dette i "one-pagere" med tilhørende

risikobeskrivelser. Høyskoleledelsen vurderte behov for umiddelbare tiltak og risikorapportering ble oversendt til styret.

Kristianas risikomatrix består av 12 risikoer som er plassert i en risikomatrix for vurdering ut fra estimert sannsynlighet og konsekvens. Risikoer vi har vurdert at både er svært sannsynlige at inntreffer i perioden, og får svært alvorlige konsekvenser dersom de inntreffer, plasseres i den røde seksjonen av matrisen. Plassering i matrisen angir risikoens kritikalitet. Risikoer med lav sannsynlighet, men svært alvorlige konsekvenser vektet opp for å sikre at beredskapsorienterte risikoer får tilstrekkelig fokus, mens risikoer med høy sannsynlighet, men ubetydelige konsekvenser vektet ned ettersom det gjerne er hendelser organisasjonen opplever til stadighet og allerede håndterer godt. Risikokoordinatorer vurderer i løpet av året om risikoen har endret plassering i risikobildet, og melder inn eventuelle forslag til endring til høyskoleledelsen. Ledelsen gjennomgår forslag til endring i risikobildet, og oppdaterer risikobildet etter behov. Mange av de identifiserte risikoene følges tett gjennom året. Oppdatert risikobilde og tiltaksplan rapporteres til styret.

#### 4.4 Økonomisk kontroll

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

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

Økonomiavdelingen ledes av regnskapssjef, og består av 13 medarbeidere. Avdelingen sørger for kvalitetssikret og korrekt regnskapsførte data til høyskolens regnskaper, og har i flere år hatt fokus på digitalisering og effektivisering av arbeidsprosesser. Dette har resultert i økt effektivitet.

Avdeling for økonomisk analyse avholder kvartalsvis budsjettoppfølgingsmøter med alle budsjettansvarlige, alle avdelinger og alle resultatenheter. Her blir avvik analysert og gjennomgått. Dette bidrar til å gi organisasjonen innblikk og forståelse i den økonomiske situasjonen. Det utarbeides i tillegg månedlige rapporter. Disse gjøres tilgjengelig blant annet via Power BI, noe som sikrer transparens i oppfølgingsarbeidet. Det utarbeides internrapporter som viser driftsresultat på de enkelte resultatenheter og totalt. Fast punkt på alle ordinære styremøter er økonomisk status.

## 4.5 Sikkerhet og beredskap

### **Fysisk sikkerhet og krisehåndtering**

Høgskolen Kristiania har et beredskapsplanverk som blant annet beskriver organisering, policy og plan for krisehåndtering, rutiner for operativ krisehåndtering inkludert pårørendehåndtering og informasjonshåndtering. Det er etablert tiltaksplaner og tiltakskort for håndtering av ulike typer hendelser. Beredskapsplanverket oppdateres fortløpende. Den siste endringen ble gjort i november 2025.

Som grunnlag for beredskapsplanverket er det utført en verdi-, risiko- og sårbarhetsvurdering. Denne vurderingen oppdateres jevnlig og blir revidert når forutsetningene endrer seg. Siste revidering av verdi-, risiko- og sårbarhetsvurdering ble gjort i oktober 2025. Basert på identifiserte risikoer og sårbarheter er det iverksatt flere tiltak for å redusere sannsynligheten for, og konsekvensene av, potensielle hendelser. Områdene med høyest risiko er vurdert å være:

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

Det har vært flere opplæringer i håndtering av situasjoner med pågående livstruende vold (PLIVO) til studenter og ansatte, og det er tilbudt opplæring i førstehjelp. Studentene har blitt bevisstgjort i sikkerhetsrelaterte forhold gjennom ulike aktiviteter og kampanjer. Dette for å øke deres handlingskompetanse dersom sikkerhetskritiske situasjoner skulle oppstå. Det har vært særlig fokus på å øke studentenes kunnskap om egenberedskap.

Det ble i 2025 gjennomført flere sikkerhetskurs i regi av eksterne kursholdere for de som jobber i resepsjonene og de som bemanner byggene utenom ordinær kontortid. Hensikten var å øke deres handlingskompetanse innenfor sikkerhets- og beredskapsarbeid. De fikk opplæring i konflikthåndtering, førstehjelp og håndtering av hendelser av typen pågående livstruende vold.

### **Nasjonal sikkerhet**

Høgskolen har i 2025 fortsatt å ha oppmerksomhet på ivaretagelse av nasjonale sikkerhetsinteresser og arbeidet med å redusere risikoen for spionasje fra fremmede stater mot høyskolens forskningsprogrammer og ansatte, samt ulovlig kunnskapsoverføring.

## **Personell sikkerhet**

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

## **4.6 Informasjonssikkerhet**

Utdanningssektoren fortsetter å bli dratt frem i de nasjonale trusselvurderingene som et attraktivt mål for sammensatte angrep. I en tid hvor trusselbildet er i stadig endring, er det helt avgjørende å sikre god sikkerhetsorganisering og legge til rette for tilpassede strategier for å sikre kontinuerlig ivaretagelse av sikkerheten ved Kristiania. Sikkerhet er ikke bare en nødvendighet, men en integrert del av arbeidet på Kristiania.

### **Ny CISO på plass**

Tidlig sommer 2025 sikret Kristiania ansettelse av en ny Chief Information Security Officer (CISO). En slik ansettelse spiller en sentral rolle i å prioritere sikkerhetstiltak, samt å vedlikeholde og videreutvikling strategisk retning for sikkerhetsarbeidet.

### **Verdivurdering**

For å kunne prioritere sikkerhetsarbeidet riktig er det avgjørende å ha en oversikt over verdiene til Kristiania, og klassifisere disse etter kritikalitet. Et arbeid med å kartlegge verdier ved Kristiania ble starten i 2025. Prosjektet skal fortsette i 2026.

### **Kontinuerlig forbedring**

Det er jobbet systematisk for å sikre kontinuerlig forbedring på informasjonssikkerhetsområdet ved Kristiania. Dette er avgjørende for å fremme utvikling og øke modenheten. Som en del av dette arbeidet er det lagt fokus på å følge opp anbefalinger og foreslåtte tiltak fra modenhetsvurderingen gjennomført av PwC i 2024. Dette har inkludert oppdatering av organisatoriske, tekniske og operasjonelle tiltak. Blant annet er det brukt tid på revisjon og oppdatering av eksisterende styringssystem for sikkerhet (ISMS). Det er også gjennomført kontinuerlige vurderinger og forbedringer av tekniske sikkerhetskontroller og herding av It-miljø i samarbeid med sikkerhetspartnere.

### **Trusselforståelse**

For å effektivt kunne beskytte mot digitale angrep, er det avgjørende å ha en dyp forståelse av trusselbildet. Som en del av det forebyggende sikkerhetsarbeidet er det derfor utarbeidet en omfattende rapport som gir en detaljert oversikt over de mest aktuelle truslene mot Kristiania. Rapporten er en åpen trusselvurdering som skal gi godt beslutningsgrunnlag til styret, ledelsen og ansatte, samt bidra til å etablere tettere samarbeid på tvers av sektoren. Denne innsikten er grunnlaget for utvikling av

opplæringsmateriell som styrker sikkerhetsbevisstheten blant våre ansatte og studenter i form av interne og eksterne foredrag, bevissthetskampanjer og artikler.

### **KI-risikobildet**

Kristiania jobber til enhver tid risikobasert. I en tid hvor kunstig intelligens (KI) tas i bruk både blant studenter og ansatte blir det viktig å kartlegge risiko og gjøre tilstrekkelig med vurderinger før KI-verktøy tas i bruk og integreres. For å forstå hvordan KI-verktøy kan påvirke sikkerheten, og for å sikre at tilstrekkelig med sikkerhetstiltak er iverksatt, er det gjennomført en overordnet oversikt over risikoer. Dette arbeidet inngår i innføring og bruk av KI og KI-verktøy ved Kristiania.

### **Sikkerhetspartnere**

Med det stadig skiftende trusselbildet er det viktig å revurdere våre eksisterende avtaler med sikkerhetspartnere. Vi vurderer kontinuerlig samarbeid med eksterne aktører for å styrke vår evne til å oppdage og respondere på sikkerhetstrusler. Dette er avgjørende for å holde oss oppdatert på de nyeste truslene og teknologiene, og for å sikre at vi er godt rustet for fremtidige utfordringer. Vi har blant annet sett på eksisterende samarbeid med vår Security Operations Center (SOC) leverandør.

### **Sikkerhetskultur**

Vi arbeider kontinuerlig med å styrke sikkerhetskulturen ved Kristiania gjennom en rekke strategiske tiltak. Dette inkluderer målrettede kampanjer, artikler, samt interne foredrag og seminarer som engasjerer og informerer våre ansatte. Vi legger særlig vekt på bevisstgjøring og opplæring av toppledere og ledere for å sikre at de er godt rustet til å håndtere sikkerhetsutfordringer.

I forbindelse med sikkerhetsmåneden ble det arrangert en rekke aktiviteter, blant annet gjennomføring av obligatoriske e-læringskurs, phishing-øvelser, og en sikkerhetsdag med foredrag med fokus på relevante temaer som bidrar til økt bevissthet og kunnskap. Det ble også gjennomført en evaluering av dagens e-læringsleverandør, og det ble gjennomført en pilot av Xtramile om kursleverandør.

Det gjennomføres jevnlig phishing-kampanjer som en del av vår opplæring og bevisstgjøring, slik at våre ansatte kan gjenkjenne og respondere effektivt på potensielle trusler. Disse tiltakene er en del av vår helhetlige strategi for å fremme en robust sikkerhetskultur ved Kristiania.

## 5. Vurdering av fremtidsutsikter

### 5.1 Vurdering av fremtidsplaner

Høgskolen Kristiania går inn i en periode preget av både muligheter og tydelige strukturelle utfordringer. De siste årene har universitets- og høyskolesektoren opplevd strammere økonomiske rammer, realnedgang i bevilgninger og økende krav til effektiv drift. I årene som kommer må sektoren som helhet forholde seg til økende konkurranse og et mer skiftende studentgrunnlag, noe som gjør det nødvendig å tilpasse både organisering og prioriteringer.

Kristiania merker de samme utviklingstrekkene og ser det nødvendig å styrke styringskvaliteten og sikre mer robuste og helhetlige strukturer. Samtidig gir dette også mulighet til å modernisere organisasjonen og sikre at vi står bedre rustet for å levere arbeidslivsrelevant utdanning og forskning med høy kvalitet.

I lys av dette har høyskolen besluttet en ny ledelses- og organisasjonsstruktur som skal gi tydeligere ansvar og bedre sammenheng mellom faglige og administrative funksjoner. Den nye modellen samler øverste faglige og administrative ledelse i én rektor/administrerende direktør-rolle, og løfter dekanene inn i høyskolens øverste ledergruppe. Dette gir en sterkere faglig profil på toppnivå og sørger for at flere perspektiver inngår i strategiske beslutninger. Dagens fem Schools vil endres til færre og større faglige enheter som vil gi sterkere miljøer, tydeligere faglig utviklingskraft og bedre forutsetninger for kvalitet i utdanning og forskning. Samtidig samles administrative støttefunksjoner i mer helhetlige enheter som skal bidra til bedre koordinering, klarere prioriteringer og mer effektiv ressursbruk.

Disse endringene danner et viktig grunnlag for videre utvikling. Kristiania vil fortsatt prioritere arbeidslivsrelevans og profesjonsnære utdanninger, og styrke koblingen mellom studier, praksis, forskning og bransjekontakt. Arbeidsintegret læring, fleksible studietilbud og styrkede fagmiljøer vil være sentrale satsinger i årene som kommer. På forskningssiden arbeider høyskolen videre med å styrke forskningskapasitet, faglig kompetanse og internasjonalt samarbeid, samt øke evnen til å hente ekstern finansiering.

Digital utvikling vil også være et viktig område fremover. Forbedringer i læringsteknologi, data- og styringssystemer og digitale tjenester skal både støtte studentenes læringsopplevelse og frigjøre ressurser til kjernevirksomheten.

Universitetsambisjonen ligger fast som et langsiktig mål. Endringene i akkrediteringsregelverket åpner for større mangfold i universitetssektoren, og gir Kristiania mulighet til å utvikle en modell som bygger på institusjonens styrker. Den

pågående strategiprosessen for perioden 2025–2030 vil tydeliggjøre institusjonens profil, prioriteringer og faglige retning, og sikre et helhetlig rammeverk for dette arbeidet.

Høyskolens fremtidsutsikter preges dermed av både realisme og mulighet. Sektoren står i en omstillingsfase, men Kristiania har valgt å møte utviklingen aktivt gjennom strukturelle forbedringer, tydeligere styring og sterkere faglig organisering. Dette gir et bedre utgangspunkt for å levere utdanninger som setter studenten i sentrum, og for å videreutvikle høyskolens posisjon som en tydelig arbeidslivsorientert og fremtidsrettet institusjon.

## 5.2 Budsjett 2026

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

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

Høyskolen har nedsatt en rekke prosjekter og aktiviteter som skal styrke den økonomiske posisjonen, og dette understøtter strategien om å bli landets første ideelle universitet. Satsinger og prioriteringer de siste årene har spesielt kanalisert midler til denne satsingen, så også gjeldende for budsjett 2026.

I budsjettet for 2026 er det lagt opp til totale inntekter i høyskolen med 1.416 millioner kroner, og et totalt kostnadsbudsjett på 1.437 millioner kroner. Lønnsvekst og inflasjon utgjør det vesentligste av kostnadsøkningen målt opp mot tidligere år.

Vårt undervisningsbygg i Kirkegata 24-26 har fått store setningsskader, og et omfattende arbeid ble igangsatt i 2021 for å sikre grunnmur, konstruksjoner og infrastruktur i bygget. Den bakenforliggende årsaken er alunskifer i grunnen som er eksponert for oksygen, og derfor kommet i bevegelse. Per februar 2026 er arbeidet i avslutningsfasen, og i løpet av april er prosjektet avrundet.

## 6. Årsregnskap 2025

I dette kapitlet presenteres foreløpig årsregnskap 2025 med ledelseskommentarer. Dette er samme informasjon som ble rapportert til Database for statistikk om høyere utdanning (DBH) innen fristen 15. februar 2026. Det foreløpige årsregnskapet for Høyskolen Kristiania kan i sin helhet lastes ned på følgende lenke fra DBH:

Ledelseskommentarer:

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

Regnskapsdata og nøkkeltall for høyskolen:

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

Punkt	Innhold	Side
1	Institusjonens form	43
2	Institusjonens formål	44
3	Bekreftelse på god regnskapsskikk	45
4	Bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde	45
5	Vesentlige endringer i resultat- og balanseposter mot tidligere årsregnskap	45
6	Vesentlige avvik mellom resultatbudsjett og resultatregnskap	46
7	Gjennomførte investeringer i regnskapsperioden og planlagte investeringer	47
8	Vurdering av høyskolens drift i regnskapsperioden	47
9	Omtale av hvordan resultatet er disponert	47
10	Opplysning om hvem som er høyskolens revisor	48
11	Øvrige opplysninger	48

### 6.1 Institusjonens form

Høyskolen Kristiania – Ernst G Mortensens Stiftelse er organisert som en stiftelse, opprettet ved donasjon fra Ernst G. Mortensens arvinger i form av et gavebrev datert 4. oktober 1976. Stiftelsen har ingen eiere og heller ikke noen som tar ut utbytte, all kapital brukes i sin helhet til å realisere stiftelsens formål gjennom videreutvikling av institusjonen.

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

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

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

Faglig styringslinje:

- Prorektor utdanning:
  - Avdeling for pedagogisk utvikling og læringsteknologi (PedTek)
  - Avdeling for utdanningskvalitet
- Prorektor FoU/KU:
  - Avdeling for forskningsadministrasjon og internasjonalisering
  - Bibliotek og læringscenter
- Prorektor arbeidsliv og innovasjon:
  - Avdeling for arbeidsliv og innovasjon
  - Avdeling for fleksibel livslang læring
  - Avdeling for forskningskommunikasjon og innovasjon
  - Avdeling for Karriere og arbeidsliv
- Viserektor Bergen
  - Overordnet ansvar for Campus Bergen

Administrativ styringslinje:

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

## 6.2 Institusjonens formål

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

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

### 6.3 Bekreftelse på god regnskapsskikk

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

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

Det presenterte regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde av høyskolens økonomiske stilling per 31. desember 2025.

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

Høyskolen gjennomfører høsten 2025 og våren 2026 større omstillinger. Dette innebærer reduksjon i både antall ansatte og arealer. Dette er beskrevet under punkt 8 lenger bak i rapporten. Det er gjort betydelige avsetninger i regnskapet i 2025 som knytter seg til disse omstillingene. Det rapporterte resultatet inklusive omstillingskostnader er svært svakt, men dersom vi setter søkelys på den underliggende driften eksklusiv omstilling, er resultatene fra 2025 tilfredsstillende.

Høyskolens driftsinntekter økte med 1,6 % fra 2024 til 2025, de statlige tilskuddene hadde en reduksjon på 0,7 %, mens inntekter knyttet til stedbaserte studier økte 3,4 %. Overføringer og eksternfinansierte prosjekter gikk ned fra 6,5 MNOK i 2024 til 4,3 MNOK i 2025. Totale driftsinntekter, som økte med 22,9 MNOK, hadde en realnedgang gitt inflasjon gjennom året.

Høyskolens driftskostnader økte med 12,6 % fra 2024 til 2025. Det var en høyere veksttakt på kostnadssiden i forhold til inntektssiden, men det er som nevnt gjort større avsetninger knyttet til omstillinger. Eksklusive disse omstillingskostnadene økte driftskostnadene med 3,4 %. Det pågår en prosess med nedskalering av personale og lokaler som vil redusere kostnadssiden i årene som kommer. Husleiekostnader økte med 50 % i 2025, men eksklusive omstillingskostnader var økningen på 11,2 % som knytter seg til fullårseffekt av nybygget i Kirkegata 23-25, hvor høyskolen flyttet inn sommeren 2024, samt KPI-regulering. IKT-kostnader steg med 29 % fra 2024, hvor høyskolens digitaliseringssatsing, samt økte priser på IT-relaterte kostnader, gir utslag her. Konsulenttenester og andre kjøp av tjenester hadde en reduksjon på 20,7 % i forhold til 2024, og eksklusive omstillingskostnader var reduksjonen på 22,5 %. Personalkostnadene økte med 5,8 %, eksklusive omstilling økte det med 3,5 %. Det generelle lønnsoppgjør var marginalt under Frontfaget i 2025. Økningen på personalkostnader er vesentlig lavere enn økningen i andre driftskostnader som gikk opp med 23,3 %, men eksklusive omstillingskostnader knyttet til en nedskalering av et fagmiljø var økningen 2,8 %. Høyskolen har praktisert ansettelsesstopp en tid og har

derfor hatt en reduksjon i bemanning gjennom 2025, unntatt her er stipendiater knyttet til universitetsambisjon. Ved utgangen av 2025 hadde Kristiania 31 stipendiater i løp.

Totalt for året leverte høyskolen -7,1 % i driftsmargin, ned fra 3,4 % i 2024. Eksklusive omstillingskostnader var driftsmarginen for 2025 på 1,7 %. Med bakgrunn i årets økonomiske resultat, er egenkapitalen i stiftelsen noe svekket. Den ble redusert med 5,9%, egenkapitalprosenten i stiftelsen er på 57,3 %.

## 6.6 Vesentlige avvik mellom resultatbudsjett og resultatregnskap

### Driftsinntekter

Årets driftsinntekter endte 1,2 MNOK lavere enn budsjett. Våre stedbaserede studier endte 4,7 MNOK bedre enn budsjett da frafallet var lavere enn budsjettet, dette til tross for svakere nyopptak høsten 2025. Fleksibel og livslang læring endte 14,8 % svakere enn budsjettet, og mot fjoråret var nedgangen 2,7 %. Vi opplevde en lavere veksttakt enn tidligere år, og endte året 3,5 MNOK lavere enn fjoråret. De øvrige inntekstpostene hadde i sum 16,5 MNOK i positivt bidrag i forhold til budsjett, av dette utgjorde et avvik på eksternfinansierte prosjekter 7,9 MNOK.

### Driftskostnader

Årets driftskostnader endte totalt 110,7 MNOK over budsjett, som tilsvarer ett budsjettavvik på 7,7 %. Personalkostnader hadde ett overforbruk på 5,5 MNOK, mens andre driftskostnader endte med overforbruk på 105,2 MNOK. Justert for omstillingskostnader endte driftskostnader 16,9 MNOK lavere enn budsjettet, hvorav 11,3 MNOK lavere på personalkostnader og 5,4 MNOK lavere på andre driftskostnader.

Overforbruket på personalkostnader er knyttet til omstillingskostnader, den underliggende driften viser en lavere ansettelsestakt for undervisnings- og forskerstillinger, så vel som administrative stillinger. Vi har høyere lønnsrefusjoner knyttet til sykmeldinger og permisjoner enn budsjettet, men summen er på nivå med regnskapet i 2024. Lønn midlertidige ansatte, som er knyttet til innleide forelesere, timelærere, veiledere etc. har et overforbruk som kan sees mot de positive avvikene på lønn, samt refusjoner. Det totale underforbruket på posten endte på 11,3 MNOK når man ser bort fra omstillingskostnadene.

Når det gjelder andre driftskostnader, er overforbruket knyttet til avsetning arealreduksjon bokført med 109,7 MNOK. Eksklusive disse kostnadene har posten ett underforbruk på 5,5 MNOK. Det er flere forhold som gir dette underforbruket på den underliggende driften. Det er noe variasjon i avvikene på de enkelte rapporteringslinjene, både i form av overforbruk og underforbruk. Leie, leasing utstyr, samt programvare og lisenser hadde ett overforbruk på 7,8 MNOK, mens markedsføring og konsulenter hadde underforbruk på 3,8 MNOK og 4,9 MNOK mot budsjett. Tap på

krav endte 4,8 MNOK over budsjett, og var i tillegg høyere enn i 2024, man ser en tendens til økte tap på krav.

En redusert topplinje har medført større endringer i organisasjonen, noen er gjennomført og flere vil komme i tiden fremover. Høyskolen har gjennom de siste årene utøvd god kostnadskontroll, noe som vises i den underliggende driften. Høyskolen har opprettholdt de virksomhetskritiske aktivitetene opp mot våre studenter, og gjennom dette sikret det faglige utbyttet som leveres hver dag.

### **Driftsresultat**

Driftsresultatet for høyskolen endte på minus 103,0 MNOK i perioden, dette er 111,8 MNOK svakere enn budsjett. Eksklusive omstillingskostnader endte driftsresultatet på 24,5 MNOK, som er 15,7 MNOK bedre enn budsjettet. Resultatet isolert for høyskolen er tilfredsstillende når man ser på den underliggende driften, men som nevnt må man se dette i sammenheng med utfordringene knyttet til kommende omstillingsprosess.

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

I 2025 halverte investeringene seg i forhold til fjoråret da vi flyttet inn i nytt bygg i Kirkegata 23-25. Det er investeringer knyttet til bygg som da er redusert. Det er gjort moderate investeringer i teknisk utstyr og infrastruktur. Vi fortsatte også med investeringer knyttet til prosjektet «Digitalisering av Kristiania», som ble påbegynt i 2018. Prosjektet har som hovedformål å utvikle høyskolens digitale tjenester og flater både internt og eksternt.

Investeringsbudsjettet for 2026 er primært knyttet til omorganiseringen og ny seatingplan, samt fortsatt fokus på digitalisering.

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

Høyskolen rigges nå for fremtiden. Utflating eller til og med reduksjon i inntekter krever et lavere antall ansatte og færre kvadrat bygningsmasse. Det er nedsatt en rekke prosjekter og tiltak for å styrke den økonomiske utviklingen. Dette vil prege høyskolens resultater både i 2025 og 2026. Målet er da å vise positive økonomiske resultater i 2027. Det gjøres derav store avsetninger i høyskolens regnskaper disse to årene. Som beskrevet over, er det gjort samlede avsetninger i 2025 knyttet til omstilling på samlet 127,5 MNOK.

### **6.9 Omtale av hvordan resultatet er disponert**

Høyskolen Kristiania er en stiftelse, og det er avgjørende at høyskolen har en sunn og bærekraftig økonomisk utvikling. Svingninger i opptak kan bidra til at høyskolen enkelte år kan oppleve svikt i inntekter. For å sikre et jevnt og godt læringsutbytte for studentene

og for å opprettholde forskningen uavhengig av varierende inntekter, er det avgjørende å ha en solid økonomisk plattform som sikrer dette.

Det er opparbeidet en egenkapital over flere år som er så vidt solid at driftsunderskuddet i 2025 dekkes av egenkapital. Denne gir den nødvendige tryggheten for å sikre et jevnt nivå på våre leveranser til studentene i tiden fremover.


#### 6.10 Opplysning om hvem som er høyskolens revisor

Høyskolen Kristiania har engasjert BDO som revisor.

#### 6.11 Øvrige opplysninger

Det avlagte regnskapet, sammen med kommentarene i dette notatet, gir et rettmessig bilde av Høyskolen Kristiania inn mot 2026.

Oslo, 13. Februar 2026



Solfrid Lind  
Administrerende direktør



Trine Johansen Meza  
Rektor