



HØYSKOLEN FOR
LEDELSE OG TEOLOGI

Årsrapport for 2024



Innhold

Innledning	4
I. Styrets beretning.....	5
1.1 Vurdering av resultater og måloppnåelse	5
1.2 Regjeringens mål, gjennomføring av budsjett og søkning til studiene	7
1.3 Vesentlige forhold og utfordringer som påvirker høyskolens resultater	9
1.4 Prioriteringer for 2025	10
1.5 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet.....	11
1.6 Andre forhold.....	12
II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....	13
2.1 Høyskolens virksomhet og samfunnsoppdrag.....	13
2.2 Organisasjon og struktur.....	13
2.3 Hovedtall for virksomheten	14
III. Årets aktiviteter og resultater.....	15
3.1 Vurdering av måloppnåelse for sektormål	15
3.1.1 Høy kvalitet i utdanning og forskning	15
3.1.2 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon	16
3.1.3 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet.....	16
3.2 Vurdering av måloppnåelse for høyskolens egne mål.....	17
3.2.1 Hovedmål 1: Høy kvalitet i utdanningen.....	17
3.2.2 Hovedmål 2: Forskning og utvikling.....	22
3.2.3 Hovedmål 3: Godt studie- og arbeidsmiljø	23
3.2.4 Hovedmål 4: Fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon.....	26
3.3. Hovedfunn i gjennomførte evalueringer	27
3.4. Resultater og måloppnåelse for eventuelle ekstra tildelte midler i 2024.....	33
IV. Styring og kontroll i virksomheten.....	34
4.1 Opplegg for risikovurdering	34
4.2 Vurdering av risikoområder som kan påvirke mål- og resultatoppnåelse	34
4.3 Vurdering av opplegg for styring og kontroll.....	35
4.4 Eventuelle vesentlige forhold	37
V. Vurdering av framtidsutsikter	38
5.1 Omtale av framtidsutsikter	38
5.2 Prioriterte mål for 2025	40
5.3 Budsjett for 2025	41
VI. Foreløpig årsregnskap.....	43
6.1 Ledelseskomentarer	43
6.2 Foreløpig årsregnskap - utdrag.....	47



Årsrapport 2024

Vedlegg 1: Publikasjonsliste HLT 2024.....	50
Vedlegg 2: Virksomhetsmål HLT 2025	52



Innledning

Vi viser til tilskuddsbrev med rapporteringskrav for *Årsrapport 2024* for private høyskoler, og har benyttet departementets rapporteringsmal med noen tilpasninger. Styrets beretning utgjør første hoveddel, og gir et sammendrag av årsrapporten. Deretter følger en introduksjon av virksomheten med hovedtall.

Hoveddelen av rapporten er kapittel tre som beskriver årets aktiviteter og resultater. Vi gir først en kortfattet rapportering knyttet til de overordnede sektormålene, før høyskolens resultater utdypes og analyseres fordelt på fire hovedområder. Deretter følger oppsummering og analyse av hovedfunn fra årets evalueringer.

Beskrivelse av institusjonens system for styring og kontroll følger som hoveddel fire. Del fem om vurdering av framtidsutsikter gjør rede for kommende planer og prioriteringer og vedtatt budsjett for 2025. Publikasjonsliste for 2024 følger som vedlegg 1, og virksomhetsmål for 2025 utgjør vedlegg 2.

Kapittel seks utgjøres av utdrag fra foreløpig årsregnskap med ledelseskommentarer som oversendt DBH 15. februar. For utfyllende informasjon om høyskolens virksomhet vises ellers til statistikk på DBHs nettsider og vår egen hjemmeside.

Vi håper med dette å ha levert en fyllestgjørende *Årsrapport 2024*, og står til tjeneste med ytterligere informasjon hvis ønskelig.

Oslo, 14. mars 2025

Høyskolen for ledelse og teologi

Arne Mella
Rektor



I. Styrets beretning

Høyskolen for Ledelse og Teologi AS (HLT) er en privat høyskole med formål om å gi høyere utdanning for pastortjeneste og annen tjeneste innenfor kirke, skole og samfunn. Høyskolen tilbyr bachelorgradsstudier både på norsk og engelsk i *teologi og ledelse* og *religion og samfunn* med ulike års- og halvårsstudier, og har som mål å utføre forskning og faglig utviklingsarbeid på høyt nivå.

1.1 Vurdering av resultater og måloppnåelse

Styrets overordnede vurdering er at høyskolen har hatt god måloppnåelse på utviklingsmål, men lavere måloppnåelse for antall studenter og deres produksjon, og dermed for det økonomiske resultatet.

Innenfor hovedområdet «Høy kvalitet i utdanningen» har det totale antall produserte studiepoengsenheter sunket betydelig siden i fjor, noe som særlig skyldes opptak av færre utenlandske studenter. Det er på den annen side en liten oppgang i antall produserte studiepoeng per student, og hele 52 fullførte kandidater. Gledelig er det også at andelen som fullførte på normert tid, har steget med mer enn 10 % sammenlignet med 2023. Dette vil også øke det resultatbaserte tilskuddet i 2026. Lav strykprosent og fortsatt godt sammenfall med karakterfordeling i sektoren er også positivt.

Når det gjelder kvalitative mål, var utvikling av en nettbasert videreutdanning på deltid for menighetsledere en viktig målsetting. Dette inkluderte også utarbeiding av en pedagogisk modell for studiet. Tilbudet startet opp høsten 2024 med ca. 20 deltakere, og har fått meget gode tilbakemeldinger. I tillegg til samlinger på nett og selvstudium møtes studentene til en fysisk samling én gang i halvåret. Det arbeides videre med hvordan liknende studietilbud kan opprettes for internasjonale studenter.

Det viktigste utviklingsmålet for nye studietilbud var å søke om eget masterprogram i teologi og ledelse. Det har vært arbeidet grundig med å forberede søknaden gjennom hele året, også i dialog med nåværende samarbeidspartnere. Masterstudiet vil ha tyngdepunkt innen både ledelse og teologi, med mulighet for å velge fordypning innen ett av de to sporene. Målet er at masterprogrammet skal kunne gi mulighet for videre studier for alle studenter på HLT, både fra norske og engelske studieprogram. Søknad om oppstart av masterprogram ble oversendt NOKUT i september etter anbefalinger både fra FoU-utvalget og styret.

I samarbeid med NLA Høgskolen og tenketanken Skaperkraft er det arbeidet videre med et studieforberedende tilbud som har fått navnet «Teologi for livet». Det er utarbeidet lærebok og pilotkurs er gjennomført. HLT har også utviklet et nytt årsstudium i teologi og apologetikk



for å imøtekomme den store interessen for teologi for tiden. Dette er tilpasset utgave av nåværende årsstudium i kristendom/KRLE. Studiet vil starte opp høsten 2025.

HLT har fortsatt sitt samarbeid med internasjonale partnere, særlig med tanke på å finne innpassing og påbygging mellom våre studietilbud. Dette kan være en vinn-vinn-situasjon både for studentene og institusjonene. Utvekslingsprosjektet med Estonian Free Church Theological Seminary (EFCTS) i Estland videreføres, og vi har i 2024 utvekslet både lærere og studenter for kortere perioder.

Hovedområdet «Forskning og utvikling» viser at HLT ikke nådde sine publikasjonsmål for 2024. Dels skyldes dette prioritering av utviklingsoppgaver, dels redaksjonelle forhold hos vårt tidsskrift og endelig naturlige variasjoner mellom år. Andel førstestillinger økte sammenlignet med i fjor, som følge av at to av våre ansatte disputerte. Andel toppstillinger økte markant fra 9 % til 19 % med opprykk til professor for to av våre førsteamanuenser.

Professorkompetanse innen både teologi og ledelse var også et viktig kvalitativt mål innen forskning og utvikling, med tanke på søknad om masterprogram. Den sakkyndige komiteen konkluderte enstemmig med å anbefale opprykk til professor i hhv. praktisk teologi og i ledelse. Forskningsplanen er implementert med opprettelse av faggrupper knyttet til avholdelse av HLT-konferansen i 2024 og årene som kommer. Målsettingen om å utarbeide et pedagogisk rammeverk for nettbaserte studier er også nådd gjennom en arbeidsgruppe ledet av professor Truls Åkerlund. Rammeverket er presentert på to fagdager for hele den faglige staben, og tatt i bruk i det nye, digitale og samlingsbaserte videreutdanningstilbudet.

Innen hovedområdet «Godt studie- og arbeidsmiljø» er det en betydelig nedgang i antall søkere (søknadsalternativer). Den viktigste årsaken er de høye studieavgiftene for utenlandske studenter, men utilsiktede konsekvenser av budsjettkutt i form av avlyste markedsføringsaktiviteter kan også ha spilt en rolle for norske studenter. Når det gjelder vurdering av helhetlig studiekvalitet, er vi ifølge Studiebarometeret på delt andreplass med landets mest tilfredse studenter med en score på 4,6 av 5 mulige. Vi er meget fornøyde med at vi også i år er i toppsjiktet på denne undersøkelsen. Resultatene fra Studiebarometeret og egne evalueringer er analysert nærmere under punkt 3.3 i årsrapporten. Utvikling i kvinneandel er kommentert nærmere nedenfor i punkt 1.5.

Når det gjelder kvalitative mål, er planene om utbygging av lokaler for høyskolen på Stabekk lagt til side. I stedet har høyskolen inngått en femårig leieavtale med vår ene eier, Filadelfiakirken i Oslo. Det er også avtalt og påbegynt en tilpasning av lokalene til HLTs behov. Reetablering av Kafé Barratt har også vært en viktig og vellykket miljøfaktor denne høsten. Det har også vært en viktig målsetting å styrke gaveinntektene til høyskolen ved å rekruttere



flere menighetspartnere. Dette har hatt noe effekt, og vi håper å kunne engasjere en fundraiser i en delstilling som også kan jobbe med investorer.

Markedsavdelingen har fortsatt arbeidet med å øke høyskolens synlighet, men har opplevd noe økonomiske begrensninger. HLT har vært til stede på en rekke viktige arrangementer med stands og besøkt 6 ulike bibelskoler, samt arrangert Bibelskoledagen. HLT-podkasten har hatt 24 publiserte episoder, og med ca. 500 lyttere per måned har dette vært en vellykket satsing. Mot slutten av året ble HLT lansert på TikTok, noe som markerer starten på økt satsing på videoinnhold i sosiale medier.

Det fjerde hovedområdet er «Fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon». Tallene viser at antall registrerte studenter har sunket fra 300 til 254, noe som er langt under målsettingen. Som nevnt tidligere, er det flere årsaker til dette. Uteksaminering av store kull påvirker også tallene. Antall studenter på kompetansekurs har økt betydelig fra 41 til 55. Her spiller samarbeidet med Hedmarktoppen folkehøyskole fortsatt en betydelig rolle. Antall studenter per årsverk er bedre enn målsettingene.

I forhold til kvalitative mål er det viktigste å oppgradere og vurdere nye dataløsninger i studieadministrasjonen. Det er foretatt en større kartlegging av alternativer, og det ligger nå an til at mye kan gjennomføres første halvår i 2025. Erfaringene med digitale høyskoleeksamener er meget gode, og det arbeides nå med retningslinjer for bruk av kunstig intelligens (KI) slik at fusk kan forebygges. Praksistorg som skal koble studenter og praksissteder er etablert, men har fortsatt et utviklingspotensial.

1.2 Regjeringens mål, gjennomføring av budsjett og søkning til studiene

Tilskuddsbrev til private høyskoler for 2024 beskriver regjeringens prioriteringer og forventninger. Vi vil nedenfor kort kommentere noen av disse.

I Utsynsmeldingen som ble lagt fram våren 2023, peker regjeringen på de viktigste kompetansebehovene fremover og hvordan høyere utdanning kan bidra til å dekke disse. Det pekes på teknologisk kompetanse for næringslivet og det grønne skiftet, kompetanse for gode velferdstjenester som helse og omsorg og skole, samt kvalifisere dem som står utenfor arbeidslivet.

Selv om disse fagområdene kan synes å stå et stykke unna studietilbudene ved vår høyskole, poengterer også meldingen behovet for spisskompetanse fra samfunnsfag og humaniora for å kunne håndtere tverrfaglige og komplekse samfunnsutfordringer framover (Meld. St. 14, s. 54). Utdanningstilbud innen verdibevisst ledelse, økonomi og administrasjon (planlagt studietilbud), samfunnsfag og etikk kan altså være viktige bidrag for å møte kommende



utfordringer i det norske samfunnet. Det er også verdt å merke seg at meldingen peker på behovet for å kvalifisere utenlandsk arbeidskraft.

I Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023-32 ser Høyskolen for ledelse og teologi det som særlig relevant å bidra innenfor målet «Høy kvalitet og tilgjengelighet i forskning og høyere utdanning» og prioriteringen «Tillit og fellesskap». Viktige stikkord er desentralisert og fleksibel utdanning, utdanning av verdibeviste lærere og ledere, samt forskning om sivilsamfunn, ytringsfrihet, utenforskap og overgrep mot barn og unge.

I tråd med regjeringens anbefaling prioriterer også HLT livslang læring og fleksible og desentraliserte tilbud. Dette skjer særlig gjennom nytt, nettbasert videreutdanningstilbud på deltid, men også gjennom vår avdeling i Stavanger og kompetansekurs i flere byer, i samarbeid med lokale partnere. Høyskolen viderefører også fleksible studieopplegg i alle sine studieprogram. Det nye masterprogrammet håper vi kan bidra til en profesjons- og videreutdanning for frikirkelige ledere i Norden.

Høyskolens vektlegging av internasjonalisering kommer særlig til uttrykk ved vår vilje til å opprettholde studietilbud på engelsk for internasjonale studenter. Vi tror dette er viktig både med tanke på integrering av migranter og kvalifisering for arbeidsmarkedet. I tillegg finnes det en bistandsdimensjon. Videre har høyskolen et bredt, internasjonalt kontaktnett som stadig utvides til flere kontinenter. Høsten 2024 var blant annet en samarbeidsinstitusjon fra Sør-Afrika på besøk, og utvekslingsprosjekt med Estland videreføres. Som beskrevet senere i årsrapporten, er et mål med samarbeidsavtalene å muliggjøre gode overganger fra annen utdanning til studietilbud ved HLT. Vi vurderer også muligheter for deltakelse i EUs programmer.

Gjennomføring av budsjett ble i år svært krevende da inntektene fra studieavgifter og gaver ble betydelig lavere enn beregnet. Dette skyldtes særlig frafall av utenlandske studenter. I tillegg var det budsjettert med et underskudd som følge av økte lønnskostnader knyttet til flere stillinger. Totalt har imidlertid inntektene fra studieavgifter økt med ca. kr. 800.000 sammenliknet med 2023, og 40 % av inntektene kommer fra studenter med høy studieavgift. Kuttet i høyskolens rammebevilgning som følge av ny finansieringsmodell for utenlandske studenter vil neste år være akkumulert til kr. 2,7 millioner, og utgjorde i 2024 kr. 1,4 millioner.

Høyskolen for ledelse og teologi aktiverte investeringer på ca. 1,6 millioner kroner knyttet til fjorårets arbeid med utvikling av nye studietilbud. Det samlede underskuddet endte dermed på ca. 1 million kroner, eller kun ca. kr. 200.000 dårligere enn vårens reviderte budsjettprognose. HLT har solide eiere med et langsiktig perspektiv, og vil fortsette arbeidet med å etablere nye studietilbud og på denne måten gi HLT et tryggere økonomisk fundament.



Høyskolen for ledelse og teologi har kun akkrediterte studietilbud. Når det gjelder søkning til studietilbudene har antallet registrerte studenter sunket fra 300 i fjor til 254 i 2024, og antallet søknader har også sunket til 2022-nivå fra 491 til 399. Vi tror dette er en forbigående trend. Det var en liten økning i antall studenter ved høyskolens avdeling i Stavanger, og det nye videreutdanningstilbudet har blitt godt mottatt. Antall studenter som kompetansekurs har også en solid økning. Vi arbeider for at denne trenden skal fortsette, og har ved årets slutt tatt flere grep for å styrke markedsføringen inn mot neste studieår. Som i fjor, legger vi også til rette for opptak i januar til høyskolens studietilbud.

1.3 Vesentlige forhold og utfordringer som påvirker høyskolens resultater

De offentlige rammebetingelsene har naturligvis fortsatt stor betydning for høyskolen. Det var en viktig milepæl at HLT fikk institusjonsakkreditering i 2023, både med tanke på langsiktig drift og mulighet for å utvikle flere studietilbud. I 2025 vil ett av våre prioriterte mål være å utvikle et nytt bachelorstudium i ledelse, økonomi og administrasjon. Samtidig håper vi å få godkjent vår søknad om masterprogram i teologi og ledelse innen året er omme. Begge deler vil kunne realisere HLTs visjon om å bidra til samfunnet, samt øke studentantallet.

Endringer i høyskolesektorens rammebetingelser knyttet til utenlandsstudenter har medført uforholdsmessig store kutt i statsstøtten til HLT. Over en treårs periode utgjør kuttet ca. 15 % eller kr. 2,7 millioner av høyskolens budsjett. Dette har skapt en betydelig økonomisk utfordring som vi fortsatt arbeider med å løse. Vi håper derfor departementet vil vurdere tiltak som kan kompensere for denne situasjonen.

Høyskolens strategi for forvaltning av egne ressurser vil i økende grad fokusere på både kortsiktig og langsiktig rekruttering. Ifølge Studiebarometeret 2024 er HLT fortsatt blant de to beste institusjonene når det gjelder studentenes opplevelse av studiekvalitet. Vi vil arbeide for å beholde denne posisjonen, og styrke markedsføringen av høyskolens studietilbud.

Fortsatt satsing på å utvikle den faglige kompetansen til de ansatte vil være en viktig del av en slik strategi. Dette gjelder både utvikling av topp- og førstekompetanse, og styrking av digital og pedagogisk kompetanse. Vi vil også videreføre fireårsplaner for forskning og HLT-konferansen for å gi substansielle faglige bidrag på våre fagområder og drive formidling av høy kvalitet. Populærvitenskapelig formidling gjennom blant annet podkaster er også en del av en slik strategi. Vi tror dette også vil være med på å gjøre HLT bedre kjent for potensielle studenter.

Høyskolens relasjon til eierne er en annen hovedfaktor. Eierne representerer både en ressursbase og en idéhistorisk tradisjonsforankring for HLT. Dette kommer til uttrykk gjennom inngått leieavtale i Oslo sentrum og optimalisering av lokalene for høyskolens behov. Samtidig



er det en viktig målsetting at et tettere samarbeid med eierorganisasjonene vil øke HLTs synlighet og styrke rekrutteringen.

Rekruttering av framtidig studentmasse er i dagens situasjon viktigere enn noen gang. Endringen i de offentlige rammebetingelsene betyr at HLT må arbeide enda hardere for å rekruttere en større andel norske og europeiske studenter. Samtidig vil vi gjerne opprettholde et engelskspråklig tilbud for studenter utenfor EU, så lenge dette er bærekraftig. Sannsynligvis avhenger dette av hvor gode synergier vi kan skape mellom ulike studentgrupper og studietilbud.

Endelig utfordres vi som institusjon til å drøfte hvordan høyskolen kan utvikle kompetanse hos studenter og ansatte som fremmer en bærekraftig utvikling og bidrar til innovasjon og velferd i samfunnet. HLTs verdibaserte utdanning representerer etter vår vurdering et viktig bidrag i dette bildet. Dersom HLT lykkes med å respondere adekvat på de nevnte faktorene, vil HLT være en viktig høyskole også i fremtiden – for norske, europeiske og internasjonale studenter.

1.4 Prioriteringer for 2025

Våre prioriterte, kvalitative målsettinger for 2025 er som følger (se vedlegg 2 for samtlige kvantitative og kvalitative virksomhetsmål):

- 1. Opprette arbeidsgrupper for utvikling av flere nett- og samlingsbaserte studietilbud.*
- 2. Utvikle nytt bachelorprogram i ledelse og administrasjon.*
- 3. Vurdere ny organisering med programansvarlige i samarbeid med FoU-utvalget.*
- 4. Legge til rette for læringsfellesskap og kurs i digital læring og nettpedagogikk.*
- 5. Gjennomføre utbedring av høyskolens lokaler med vekt på flere undervisningsrom og kantine/læringscenter.*
- 6. Styrke markedsføring og rekruttering til nye og internasjonale studietilbud ved HLT.*
- 7. Vurdere stipend-/rabattordning for utenlandske studenter med høy studieavgift som gir insentiv til å fullføre 2. og 3. år av bachelorgraden.*
- 8. Gjennomføre overgang til Canvas som læringsplattform og STUDD som nytt studieadministrativt grunnsystem, og oppnå bedre samhandling mellom digitale verktøy.*

Høyskolens viktigste utviklingsmål er knyttet til utvikling av nye studietilbud. Dette gjelder både digitale og campusbaserte tilbud. De viktigste nye studieprogrammene er bachelor i ledelse, økonomi og administrasjon og master i teologi og ledelse. Vi håper begge disse kan starte opp høsten 2026.

Organisering med programansvarlige og fortsatt satsing på digital kompetanse er knyttet til satsingen på nye studietilbud. Det samme gjelder oppgradering av høyskolens lokaler.



Styrking av markedsføring og rekruttering er en viktig forutsetning for å lykkes med høyskolens videre utvikling. Vi vil derfor øke vår synlighet i sosiale medier, satse på mer forskningsformidling og styrke samarbeidet med eierorganisasjonene og internasjonale partnere. Samtidig forsøker vi å legge til rette også økonomisk for at utenlandske studenter skal lykkes.

Sist, men ikke minst, har studieadministrasjonen over tid arbeidet med fornyelse og bedre integrering mellom våre datasystemer. Dette vil kreve ekstra ressurser fra både faglige og administrativt ansatte til implementering i året som kommer.

Budsjettet for 2025 er meget nøkternt, og har som hovedmålsetting å snu fjorårets underskudd til et lite overskudd, med videre vekst de kommende årene. Høyskolens satsingsområder relatert til utvikling og oppstart av nye studietilbud legger ikke opp til økte personalkostnader i 2025, men det vil sannsynligvis være behov for å omprioritere ressurser på et senere tidspunkt. Det vil også kunne bli aktuelt for styret å vurdere behov for investeringsmidler. Andre driftskostnader holdes omtrent uendret, med unntak av en økning i budsjettet til markedsføringsavdelingen.

1.5 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

Andelen kvinner i staben har sunket siste år fra 35,8 % til 31,8 %. Andelen kvinner i faglige stillinger har steget marginalt fra 26,3 % til 26,8 %, mens andel kvinner med førstekompetanse har steget fra 7,7 % til 8,8 %. HLT har videre to kvinner som er i avslutningsfasen med sine doktorgrader. Det er fortsatt ingen kvinner med toppkompetanse. Det er nå kun 20 % kvinneandel i ledergruppen, men fortsatt 37,5 % i høyskolens styre. Det er grunn til å følge opp kvinneandelen i HLTs handlingsplan for likestilling, blant annet ved igjen å oppfordre kvinner til å søke når høyskolen har ledige (faglige) stillinger.

Hensynet til universell tilgjengelighet er ivaretatt i høyskolens lokaler. Studentene gir gode tilbakemeldinger på læringsmiljøet, og vi har ikke meldinger om diskriminering eller mobbing. Ved studiestart informeres det om studentrådets arbeid, Læringsmiljøutvalg, varslingskanalen «Si fra» og Studentombud. I Fadderuken startes det samtalegrupper for nye studenter, en ordning som er foreslått videreført også andre år. Generelt opplever vi høyskolen som et mangfoldig og inkluderende fellesskap med studenter og ansatte med ulike bakgrunner og nasjonaliteter.



1.6 Andre forhold

Høyskolen leier lokaler på markedsmessige vilkår av sin ene eier, Filadefiakirken Oslo. I første halvdel av 2024 leide HLT også lokaler av Coretta og Martin Luther King Institute for Peace, hvor HLT er medeier. Det ble også gitt et kortsiktig likviditetslån til instituttet, som skal tilbakebetales i første halvår av 2025. Styret erklærer at transaksjoner med nærstående er gjennomført på markedsmessige vilkår. Det vises ellers til økonomirapportering i kap. VI.

Det er ikke planlagt organisatoriske endringer for virksomheten, og det er ellers ingen andre vesentlige forhold å bemerke for regnskapsåret.

Oslo, 14. mars 2025

For styret for Høyskolen for ledelse og teologi

Terje Aadne
Styreleder

Asle Ottar Ystebø
Nestleder

Bente Sandtorp
Styremedlem

Inger Sofie Dahlø Husby
Styremedlem

Mathias Henrik Eidberg
Styremedlem

Barbro Kolbjørnsrud
Styremedlem

Lars Tore Jørgensen
Styremedlem (ansatt)

Jon Ole Bagstad
Styremedlem (student)

Arne Mella
Rektor

Dokumentet er elektronisk signert.



II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

2.1 Høyskolens virksomhet og samfunnsoppdrag

Høyskolen for Ledelse og Teologi AS (HLT) er en privat høyskole med akkrediterte studietilbud i henhold til Lov om universiteter og høyskoler. HLT har som formål å:

- *Gi høyere utdanning innenfor teologi, ledelse og andre relevante fag for pastortjeneste og annen tjeneste innenfor kirke, skole og samfunn.*
- *Utføre forskning og faglig utviklingsarbeid på høyt nivå.*
- *Stimulere menigheter og menighetsliv gjennom kunnskapsformidling og veiledning.*
- *Stimulere til verdibasert innovasjons- og transformasjonsledelse innenfor kirke, skole og samfunn.*
- *Sørge for nær og personlig oppfølging av den enkelte student med sikte på å vekke, bevare og utdype sant kristelig liv hos studenten.*

Høyskolen tilbyr en praksisrettet bachelor i teologi og ledelse med årsstudier innenfor kristendom/KRLE, kristent barne- og ungdomsarbeid, teologi og apologetikk, teologi og menighetsledelse og verdibasert endringsledelse. Ved vår avdeling i Stavanger tilbys årsenhet i misjon og kirke. Vi tilbyr også bachelor i religion og samfunn med årsstudium i samfunnsfag. Det er også mulig å velge halvårsenhet i konflikttransformasjon fra begge bachelorprogram. Enkeltemner tilbys med henblikk på videreutdanning av pastorer, menighetsarbeidere, ledere, lærere og andre.

Høyskolen tilbyr begge bachelorprogrammene også på engelsk, henholdsvis *Theology and Leadership* og *Religion and Social Science*. Endelig er HLT samarbeidende institusjon med Ansgar høyskole og Akademi för Ledarskap och Teologi i et masterprogram i ledelse og menighetsutvikling.

2.2 Organisasjon og struktur

Høyskolen for ledelse og teologi ble formelt opprettet 14. januar 2009, og eies av Baptistkirken Norge (50 %) og Pinsebevegelsen ved Filadelfiakirken Oslo (50 %). Høyskolen leier lokaler av Filadelfiakirken i St. Olavs gate 24 på markedsmessige vilkår. Høyskolen har ingen virksomhet utenom den akkrediterte høyskoledriften.

Høyskolen er organisert som et aksjeselskap og er en selvstendig juridisk enhet. Selskapet har et ideelt og religiøst formål og har derfor ikke erverv til formål. Aksjeeiere har ikke anledning til å ta ut utbytte fra selskapet. Begge kirkesamfunn har tre representanter hver i høyskolens styre. Høyskolens ledergruppe består av rektor, forskningsleder, faglig leder, studieleder og administrativ leder.



2.3 Hovedtall for virksomheten

Antall årsverk	26
Antall registrerte studenter	254
Antall uteksaminerte kandidater	52
Totale inntekter (tall i hele tusen)	24 036
Tildeling fra Kunnskapsdepartementet	17 569
Årsresultat	-1 033

Høyskolen for ledelse og teologi hadde i 2024 tilsatt 25,95 årsverk, hvorav 15,35 i rene faglige stillinger, inklusive 2 stipendiatstillinger. I tillegg hadde høyskolen 1,6 faglig-administrative lederstillinger. Det gir 9 administrative stillinger, inkl. administrativ leder og studentpastor.

Høyskolen hadde 254 aktive studenter høsten 2024, hvorav 114 på våre engelskspråklige bachelorstudier. Av disse var det 30 som betalte full studieavgift. Det var 75 deltidsstudenter, og av det totale studenttallet var 62 % kvinner. Totalt innebærer dette en nedgang på ca. 15 % i antall registrerte studenter sammenlignet med fjoråret. For engelsk bachelor er nedgangen på hele 24 %. Dette er også en vesentlig årsak til årets underskudd.

52 kandidater ble uteksaminert i 2024. Det er en økning fra fjorårets 47, og også høyere enn gjennomsnittet de siste seks årene med 45 kandidater. Det var i tillegg 12 studenter som fullførte års- og halvårsstudier. Dette er imidlertid en nedgang fra tidligere år.

Høyskolen mottok ca. kr. 17,6 millioner i statlig tilskudd for 2024, mot ca. kr. 18,8 millioner året før. Reduksjonen skyldes kutt som følge av endret tilskudd for internasjonale studenter utenfor EØS. Resultatet for 2024 viser et underskudd med kr. - 1.033.000, noe som er svakere enn revidert budsjett.

Det vises ellers til mer utfyllende tabeller senere i årsrapporten, samt til innrapporterte data og statistikk på <https://dbh.hkdir.no/>. Det gjøres nærmere rede for økonomiske forhold i kapittel VI.



III. Årets aktiviteter og resultater

3.1 Vurdering av måloppnåelse for sektormål

3.1.1 Høy kvalitet i utdanning og forskning

Slik det fremkommer i kapittel 3.2.1, viser de kvantitative styringsparameterne at høyskolen har en økning fra fjoråret med tanke på produksjon av studiepoeng per student, antall ferdige kandidater og andel som fullfører på normert tid. Antall produserte studiepoengsenheter totalt har imidlertid gått ned, hvilket sannsynligvis henger sammen med nedgangen i internasjonale studenter. Strykprosenten har gått ned, noe som kan knyttes til målrettede tiltak.

Når det gjelder kvalitative mål, har høyskolen opprettet et nytt nett- og samlingsbasert studietilbud i tråd med målene for 2024, og har i den forbindelse arbeidet med å styrke den digitale kompetansen til de faglige ansatte. Det ble ellers lagt ned en betydelig innsats for å utvikle og søke om godkjenning av en master i teologi og ledelse, som ble sendt inn til NOKUT i september. Andre nye studietilbud som er utviklet eller er under utvikling, er *Teologi for livet* og *Teologi for arbeidslivet*. I tillegg ble det gjennomført en evaluering av *Bachelor in Theology and Leadership* under læringslaboratorium, som vil være viktig i det videre arbeidet for å utvikle flere studietilbud for utenlandske studenter, i samarbeid med internasjonale partnere. Når det gjelder utveksling og internasjonalisering, har et utvekslingsprosjekt knyttet til en høyskole i Estland bidratt til noe student- og lærerutveksling.

På området forskning og utvikling nådde høyskolen i 2024 målet om to hovedstillinger med professorkompetanse, i tillegg fikk en av de ansatte opprykk til førsteamanuensis. Når det gjelder produksjonen av publikasjonspoeng var denne lavere enn målsettingen, hvilket delvis skyldes at noen publikasjoner ble forsinket grunnet manglende kapasitet i tidsskriftet SJLT. Det er imidlertid forventet at produksjonen vil øke i 2025. Innføringen av forskningsuker for flere av de faglige ansatte høsten 2024 ble innført for å styrke forskningsproduksjonen, tiltaket vil evalueres ved læringslaboratoriet våren 2025.

Samlet viser dette at høyskoler jobber aktivt og målrettet med kvaliteten knyttet til utdanning og forskning. Studentenes tilbakemeldinger antyder også at kvaliteten i utdanningen er høy. Slik kapittel 3.3 viser, ligger HLT på en delt andreplass på Studiebarometeret med tanke på overordnet tilfredshet blant studentene (score 4,6). HLT ligger i toppsjiktet når det gjelder områder som undervisning, faglig og sosialt miljø, tilbakemelding og veiledning, samt vurderingsformer.



3.1.2 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon

Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon belyses i alle bachelorprogrammer, og spørsmål om bærekraft diskuteres i flere emner. Dette inkluderer SAM1020, der den norske samfunnsmodellen presenteres, SAM1040, som tar for seg FNs bærekraftsmål og modeller om økorettferdighet, samt SAM1050, som et mer deskriptivt emne som også analyserer ulike miljøbevegelser. Etikk og samfunnsansvar diskuteres også i teologiske emner som KRI1040, mens UNG1220 og VEL1220 gir en praktisk innføring i bærekraftig ledelse på ulike nivåer. I nye studietilbud som det omsøkte masterstudiet og planlagt bachelor i ledelse, økonomi og administrasjon vil etikk, ledelse og bærekraft også få en betydelig plass.

HLT har også begynt å forske på bærekraftig ledelse og økoteologi. I 2022 arrangerte høyskolen en konferanse om bærekraftig ledelse. En av fruktene av denne konferansen er forskning på bærekraftig ledelse, som har blitt presentert i to temanumre i to ulike tidsskrifter: *Verbum et Ecclesia* og *Scandinavian Journal of Leadership and Theology* (SJLT). I 2025 vil det også bli presentert en fagfelleverdurdert analyse av hva bærekraftig ledelse innebærer for HLT. Det kan også være relevant å nevne at HLT, sammen med Skaperkraft og ZEBR-instituttet, har initiert et forskningsprosjekt om tro og arbeid, som vil analysere forholdet mellom tro og samfunnsansvar.

Studentvelferden ved høyskolen har økt i takt med gjenåpningen av Kafé Barratt høsten 2024. Dette oppleves som et viktig og samlende tiltak som styrker det sosiale miljøet ved høyskolen. Arbeidet med opprettelsen av nye klasserom og utvidet læringscenter, er også målrettede tiltak for å styrke studiemiljøet og trivselen blant studentene. Ulike studentarrangementer har også bidratt til å styrke det sosiale miljøet ved høyskolen. Generelt er det tett kontakt mellom studenter og ansatte, og høy studentinvolvering i undervisning, studentorganer og frivillig engasjement.

Innovasjon er ved HLT særlig knyttet til utvikling av nye studietilbud i 2024 (se kapittel 3.2.1 for mer om dette). Det er utviklet to nye årsstudier hvorav ett som videreutdanning. Det er utarbeidet studieforberedende kurs, og høyskolen leverte i september søknad til NOKUT om godkjenning av masterprogram. Ved årets slutt er det også tatt skritt for å utvikle et nytt bachelorprogram.

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

Flertallet av høyskolens studietilbud er campusbaserte, samtidig tilbys en stor andel av disse kursene i et format som innebærer stor grad av selvstudium og fleksibilitet (emner på 10 stp./ECTS kan eksempelvis innebære kun 24 obligatoriske undervisningstimer på campus). I tillegg har høyskolen i tråd med de strategiske planene for 2021-25 arbeidet målrettet for å utvikle digitale studietilbud.



Årsrapport 2024

Høsten 2024 startet *Videreutdanning i teologi og menighetsledelse*, et nett- og samlingsbasert studietilbud som gjør det lettere for flere fra distriktene å studere. Videreutdanningstilbudet er spesielt tilrettelagt for å kunne kombineres med arbeid, og innebærer kun korte, synkrone samlinger på ettermiddagstid og en døgnssamling per semester. Her benyttes den fleksible og forskningsbaserte pedagogiske modellen *flipped classroom*. I denne forbindelse har det blitt jobbet målrettet for å styrke den digitale kompetansen.

I 2024 har HLT også gjennomført og planlagt gjennomføring av ulike kompetansekurs, slik delkapittel 3.2.4 beskriver. Kurs har blitt avholdt eller avholdes i ulike deler av landet, som Bergen, Kristiansand, Stavanger, Hamar og Oslo. HLT har også en egen avdeling i Stavanger. Disse ulike digitale og desentraliserte studietilbudene bidrar således til å gjøre utdanning, forskning og kompetanse tilgjengelig flere steder i landet.

3.2 Vurdering av måloppnåelse for høyskolens egne mål

Høyskolen for ledelse og teologi (HLT) har strukturert sine virksomhetsmål etter sektormål fastsatt av departementet, samt eget kvalitetssikringssystem, med tilhørende kvantitative og kvalitative mål som er tilpasset institusjonens egenart og prioriteringer.

3.2.1 Hovedmål 1: Høy kvalitet i utdanningen

Kvantitative mål for 2024

Tabellen under viser mål og resultater for strategiområdet utdanningskvalitet:

HLTs kvantitative styringsparametere	Resultat 2024	Mål 2024	Resultat 2023
Antall produserte studiepoeng pr. student	44,1	45	42,2
Antall produserte studiepoengsenheter	187	220	211
Antall ferdige kandidater	52	45	47
Andel som fullfører på normert tid	45,6 %	50 %	34,9 %
Strykprosent	3,2 %	5,0 %	6,5 %
Antall utenlandske studenter (høst)	125	150	162
Antall utvekslingsstudenter	0 (4)	1	0

Studentene ved HLT produserte i 2024 i snitt 44,1 studiepoeng pr. student. Tallet viser en økning på 1,9 studiepoeng fra 2023, men en nedgang på 1,9 studiepoeng om vi sammenligner 2024-produksjonen med tall fra 2022. I sektoren samlet var gjennomsnittlig studieproduksjon på 42,1 studiepoeng, og ved de private høyskolene på 41,6 studiepoeng. Vi kan dermed konstatere at HLT her ligger henholdsvis 2 % høyere enn sektoren samlet, og 3 % høyere enn de private høyskolene. Målsettingen for 2024 var på 45 studiepoeng, noe vi da ikke nådde helt opp til. Vi er allikevel fornøyde med å ha hevet resultatene med nesten 2 studiepoeng pr. student fra 2023, og at vi ligger over gjennomsnittlig studiepoengproduksjon



Årsrapport 2024

i sektoren. Så jobber vi videre for å nå målsettingen på 45 studiepoeng pr. student, og en mulig videre økning mot 2022-nivået på 46 studiepoeng.

Antall produserte studiepoengsenheter for 2024 var på 187, fordelt på 102,3 i vårsemesteret og 84,3 i høstsemesteret. Antall studiepoengsenheter produsert i 2024 viser dermed en nedgang på hele 24 studiepoengsenheter fra 2023, og en nedgang på 5 studiepoengsenheter dersom vi sammenligner med 2022 (som var 193). Målsettingen for høyskolen i 2024 var 220 studiepoengsenheter, noe vi heller ikke nådde. Årsaken til nedgangen i den samlede studieproduksjonen henger særlig sammen med nedgangen i antall internasjonale studenter, etter at satsene for nye tredjelands studenter ble betydelig økt høsten 2023, men også med litt færre norske studenter høsten 2024.

Fordelingen mellom høst og vår er fremdeles omtrent den samme som ved tidligere år. Det er også studieprogrammet *Bachelor i teologi og ledelse* (norsk og engelsk) som står for den største andelen av studiepoengproduksjonen, med mer enn 107 enheter. *Religion og samfunn* (engelsk og norsk) står for 54 enheter. De øvrige 26 enhetene fordeles på ulike årsstudier og enkeltemner.

Prosentandelen som har fullført på normert tid er på 45,6 %, noe som gir en betydelig økning fra 34,9 % som fullførte på normert tid i 2023. Vi har også høyere andel som fullfører på normert tid enn i 2022, da tallet var på 44 %. Målsettingen for andel gjennomført på normert tid var på 50 %, og vi erkjenner at vi ikke har nådd målsettingen, til tross for en betydelig økning fra 2023 til 2024. Gjennomføringen på normert tid i sektoren ligger på 51 %, så vi har fremdeles noe å strekke oss etter. Samtidig er gjennomføringen på teologistudier i hele sektoren på et historisk lavt nivå i 2024, med 29 % som fullfører på normert tid og 51 % som faller fra.

Den positive trenden ved Høgskolen for ledelse og teologi kan ses i sammenheng med halveringen av strykprosenten for 2024 til 3,2 %, mot en strykprosent på 6,5 % i 2023. En av årsakene til en merkbart lavere strykprosent i 2024 henger sammen med et betydelig arbeid som er satt inn for å hjelpe studentene med oppgaveskriving og god kildebruk. Studentene får tilbud om skrivekurs ved oppstart av begge semestrene, og faglærerne har nå større fokus på oppgaveskriving i undervisningen. I tillegg har eksamensadministrasjonen og faglærerne gjort en viktig jobb for å avdekke plagiat og bruk av skyggeforfattere etter fjorårets utvisningssaker.

I sektoren samlet finner vi en gjennomsnittlig strykprosent på 7,95 % for 2024, og for de private høyskolene er gjennomsnittlig strykprosent på 5,7 %. Strykprosenten i sektoren samlet har hatt en økning i 2024, mens Høgskolen for ledelse og teologi (HLT) har opplevd en



Årsrapport 2024

betydelig nedgang samme år. Vi antar at utviklingen skyldes faktorene som er forklart i avsnittet over.

Karakterfordelingen ved HLT sammenfaller til en viss grad med gjennomsnittskarakterer i sektoren. 14 % har fått karakteren A, mens 31,9 % har fått karakteren B. 35 % har fått karakteren C, mens 13,1 % har fått karakteren D. I den nederste enden av skalaen finner vi at 3,8 % har fått karakteren E, og 2,3 % har fått karakteren F. Med et raskt blikk på karakterfordelingen fra 2023 finner vi at 3 % flere har fått toppkarakteren A, og nesten 9 % flere har blitt belønnet med karakteren B. 2 % færre har fått karakteren C, mens nesten 7 % færre har fått karakteren D. I den andre delen av skalaen har 2 % færre fått karakteren E, mens strykeprosenten ved HLT er nærmest halvert.

I 2024 hadde Høyskolen for ledelse og teologi 125 utenlandske studenter. Antallet viser en nedgang på 37 fra 162 internasjonale studenter i 2023. Nedgangen er med stor sannsynlighet et resultat av den enorme økningen av studieavgifter for tredjelandsstudenter ved alle universiteter og høyskoler i Norge. Samtidig var antallet ekstra høyt våren 2023 da mange søkte om opptak før de nye reglene trådte i kraft.

HLT sendte ingen studenter på ordinær studentutveksling i 2024. Derimot har vi sendt fire studenter og én lærer på student- og lærerutveksling til Estonian Free Church Theological Seminary (EFCTS) i Tallinn. Utvekslingen er en del av utvekslingsprogrammet Nordplus, hvor høyskolene tilbyr utveksling innen BIP-kurs (Blended Intensive Programme) som går over kortere tid enn ordinære emner.

Kvalitative mål for 2024

- *Tilby flere nett-/samlingsbaserte studietilbud, bl.a. deltidsstudium for menighetsledere*
- *Søke om masterprogram i teologi og ledelse*
- *Starte opp et nytt studieforberedende tilbud som halvårsenhet*
- *Rekruttere flere utenlandske studenter i samarbeid med internasjonale partnere*
- *Øke antall studenter og lærere på utveksling*

Et viktig mål for Høyskolen for ledelse og teologi i 2024 var å tilby et digitalt videreutdanningstilbud på deltid for menighetsledere. *Årsstudium for teologi og menighetsledelse* (TML) ble utviklet med grunnlag i høyskolens årsstudium i menighetsledelse, og arbeidet ble gjennomført i tråd med høyskolens rutine for opprettelse av nye studier. Det ble vedtatt opprettelse av *Årsenhet i teologi og menighetsledelse* (TML) av HLTs styre 16.02.24, med oppstart i august 2024. Første kull har omkring 20 studenter, og studiet får gode tilbakemeldinger. Årsstudiet vil gå over fire semestre, på deltid.

Basert på de erfaringene som er gjort i dette årsstudiet, ønsker vi å tilby flere nett- og samlingsbaserte studietilbud. Så langt er dette gjort ved å videreutvikle emner og enheter



som vi allerede tilbyr, til nett- og samlingsbaserte studier. Dette gjelder blant annet verdibevist endringsledelse, UNG trosopplæring og emnet team- og personalledelse. I det engelske studieprogrammet *Bachelor in theology and leadership* jobbes det også med å utvikle nye modeller for å tilby studiene nett- og samlingsbasert. Målet er å fange opp studenter som ønsker en utdanning innen teologi og ledelse, og som ikke har mulighet til å komme til campus i Oslo hver undervisningsuke.

For å imøtekomme en voksende studentgruppe med interesse for teologi, er det gjort en tilpasning av grunnstudiet i kristendom/KRLE slik at dette kan tas som et *Årsstudium i teologi og apologetikk* fra neste studieår. Dette er muliggjort ved å kombinere emner fra grunnstudiet med valgemner i *Bachelor i teologi og ledelse*. Det nye årsstudiet ble godkjent av styret 01.11.24.

Videre har høyskolen hatt som målsetting å utvikle et mastergradsprogram innen teologi og ledelse, slik at studenter som ferdigstiller sin bachelorgrad ved HLT kan gå videre med masterstudier. Arbeidet med søknaden fulgte høyskolens rutine for opprettelse av nye studier. Arbeidsgruppen som sto i spissen for søknadsarbeidet, bestod av rektor, forskningsleder og kvalitetskoordinator, med bistand fra faglig leder og andre ressurspersoner innen de to fagfeltene. En spørreundersøkelse blant HLTs alumni ble gjennomført, og verdifulle tilbakemeldinger tatt med videre. Det ble ført samtaler med eierorganisasjonene og andre representanter for arbeidsliv (fra frikirkelig og ideell sektor), i tillegg til samtaler med de to høyskolene vi allerede i dag samarbeider med om masterstudier (Ansgar høyskole og Akademi för Ledarskap och Teologi, ALT). Målet er å videreføre et samarbeid med de to høyskolene, også etter at HLT kan tilby sin egen mastergrad.

Masterstudiet vil ha sine tyngdepunkt innen ledelse og teologi, med mulighet for å velge ferdypning innen ett av de to sporene. Studietilbudet ble drøftet i fagmiljøet ved høyskolens fagdager, hvor alle seksjonene var involvert. I tillegg ble FoU-utvalget involvert flere ganger i utviklingsprosessen, og hadde hele søknaden til behandling. FoU-utvalgets anbefalinger ble fulgt opp av arbeidsgruppa, og en positiv innstilling til styret ble resultatet. Høyskolens styre gjorde vedtak om å oversende søknaden om masterprogram innen ledelse og teologi til NOKUT i september 2024.

Målet om oppstart av et nytt studieforberedende tilbud som halvårshenhet har resultert i følgende arbeid: Det er skrevet en lærebok i temaet *Teologi for livet, mening og livsstrategi*, hvor en rekke forfattere fra HLT, NLA og Skaperkraft har bidratt. Det er gjennomført helgekurs ved Hedmarktoppen folkehøyskole som et pilotkurs, etterfulgt av en gjennomføring av enkeltemnet *Teologi for livet* ved HLTs campus i Oslo. Det jobbes også med å utvikle et enkeltemne innen *Teologi for arbeidslivet* på 5 stp./ECTS, hvor de to emnene sammen vil utgjøre en enhet som kan brukes som valgfritt emne i en bachelorgrad, eller et selvstendig



emne på 10 stp./ECTS. I 2025 vil kurset gjennomføres i samarbeid med flere folkehøyskoler, og tilbys med studiepoeng både i Bergen og i Oslo.

Målet om å utvikle flere studietilbud for utenlandske studenter i samarbeid med internasjonale partnere, henger sammen med målet om å utvikle flere nettbaserte, eller nett- og samlingsbaserte kurs. På grunn av sårbarheten i antall tredjelandsstudenter etter økningen av studieavgiftene, må vi også se dette arbeidet i sammenheng med videreutvikling av det campus-baserte engelskspråklige studieprogrammet. Det ble gjort en samlet evaluering av studietilbudet *Bachelor in Theology and Leadership* (BATL) med hele den akademiske staben på læringslaboratorium i juni 2024. Anbefalinger fra denne evalueringen ble tatt med videre til ledergruppa og drøftet i FoU-utvalget.

Vi jobber langs tre spor i det videre arbeidet: Det ene sporet er utvikling av en modell hvor campus-baserte grupper (kohorter) kan jobbe sammen og følge undervisning digitalt ved HLT, samtidig som de er tilknyttet en av våre samarbeidsinstitusjoner. Det andre sporet vil være en modell hvor vi tilbyr europeiske studenter et nett- og samlingsbasert studietilbud som inkluderer en reise til høyskolens campus i Oslo hvert semester. Et tredje spor er utvikling av et slags påbygningsstudium, hvor høyskolen etter søknad kan innpasse deler av en utdanning gjennomført ved en av våre samarbeidsinstitusjoner, og samtidig kvalitetssikre innholdet ved bruk av eksamener og arbeidskrav ved HLT. Studentene gjennomfører deretter påbygningsstudiet i en nett- og samlingsbasert modell. Studieveileder og representanter fra våre internasjonale samarbeidspartnere har vært involvert i prosessen, og vi vil bruke 2025 for å lande hvilke(n) modell(er) høyskolen skal jobbe videre med for det engelskspråklige studieprogrammet.

Målet om økt antall studenter på utveksling ble kommentert kort under avsnittet om kvantitative mål. Høyskolen for ledelse og teologi er i sin andre periode av et utvekslingsprosjekt sammen med Estonian Free Church Theological Seminary (EFCTS). I første prosjektperiode var det lærerkrefter som ble utvekslet. I denne perioden fra 2023-2025 er prosjektet utvidet til et student- og lærerutvekslingsprosjekt. I starten av november var dermed fire studenter og en lærer fra Høyskolen for ledelse og teologi i Tallin. Studentene tok et emne i *Free Church Ecclesiology* (3 stp./ECTS), og høyskolelektor og Ph.d.-stipendiat Gabriel Stephens fra HLT underviste deler av kurset. I januar 2025 har vi hatt to studenter fra Estland ved HLT, og en lærer vil undervise deler av et ledelseskurs her i april.



3.2.2 Hovedmål 2: Forskning og utvikling

Kvantitative mål for 2024

Tabellen under viser mål og resultater for strategiområdet forskning og utvikling:

HLTs kvantitative styringsparametere	Resultat 2024	Mål 2024	Resultat 2023
Antall publikasjonspoeng totalt	8,9	16,0	16,1
Antall publikasjonspoeng pr. årsverk i undervisning, forskning og formidling	0,6	1,0	1,0
Andel førstestillinger av faglige årsverk (ekskl. stipendiater)	55,1 %	58,0 %	51,5 %
Andel stillinger med toppkompetanse av faglige årsverk (ekskl. stipendiater)	19,0 %	23,0 %	9,0 %

Når det gjelder forskning, var 2024 et år hvor vi ikke nådde målsettingen om 1,0 publikasjonspoeng per faglige årsverk. Dette skyldtes delvis at noen publikasjoner ble forsinket på grunn av manglende redaksjonell kapasitet i Scandinavian Journal of Leadership and Theology (SJLT), hvor flere av HLTs ansatte jevnlig publiserer. Delvis skyldtes det også at noen av de faglige ansatte måtte prioritere arbeidet med en søknad om mastergrad. På kort sikt i 2025 forventer vi at publiseringen øker i retning av 16 publikasjonspoeng totalt, eller 1,0 publikasjonspoeng per faglig ansatt, slik målsettingen har vært de siste årene. Vi forventer en viss økning i forskningsproduksjonen på lengere sikt når de forventede resultatene av forskningsplanen blir synlige fra 2026 og utover.

Andelen ansatte med førstekompetanse økte i 2024. Dette var forventet ettersom to av våre stipendiater disputerte i løpet av året. Vi forventer at minst to stipendiater og forskere vil fullføre sin doktorgrad i løpet av 2025, noe som vil føre til en ytterligere økning i andelen ansatte med førstekompetanse. Andelen ansatte med toppkompetanse økte betydelig, fra 9 til 19 prosent i 2024. Likevel nådde vi ikke helt (de ambisiøse) målsettingene for 2024, da vi også måtte foreta mindre nedskaleringer av staben av økonomiske hensyn.

Kvalitative mål for 2024

- *Inneha hovedstillinger med professorkompetanse i både teologi og ledelse*
- *Implementere ny forskningsplan koordinert med HLT-konferansens ledelsestemaer*
- *Etablere interne faggrupper i henhold til forskningsplanen*
- *Utarbeide et pedagogisk rammeverk for nettbaserte studier*
- *Legge til rette for læringsfellesskap i UH-pedagogikk med fokus på digital læring og nettstudier*

HLT nådde målet om å etablere to hovedstillinger med professorkompetanse i løpet av våren 2024. En komité ble opprettet høsten 2023 for å vurdere to søknader om opprykk, i henhold til Forskrift om ansettelse og opprykk i undervisnings- og forskerstillinger. I løpet av vinteren



konkluderte komitéen enstemmig med at begge søkerne hadde oppnådd toppkompetanse, henholdsvis innen fagfeltene ledelse og praktisk teologi.

I stor grad har man også lyktes med å implementere forskningsplanen gjennom etableringen av nye faggrupper og avholdelsen av HLT-konferansen i 2024. Sistnevnte vil imidlertid i noe mindre grad enn planlagt føre til fagfelleverderte publikasjoner på kort sikt. Faggruppene arbeider videre med forskning, publisering og formidling mot kommende konferanser.

Når det gjelder målsettingene om å utarbeide et pedagogisk rammeverk for nettbaserte studier og legge til rette for læringsfellesskap for digital læring, er følgende gjennomført: Høsten 2023 ble det opprettet en arbeidsgruppe for digital pedagogikk ledet av professor Truls Åkerlund. Arbeidsgruppen har gjennom våren 2024 utarbeidet et pedagogisk rammeverk for digitale studier ved HLT basert på pedagogikken omvendt klasserom (*flipped classroom*).

Arbeidsgruppen har også stått for kursing av den faglige staben i denne pedagogikken gjennom to fagdager våren 2024. Det digitale- og samlingsbaserte studiet i teologi og menighetsledelse er basert på den samme pedagogiske læringsmodellen, og lærere som underviser i dette studietilbudet, har hatt egne samlinger med kompetanseoverføring sammen med arbeidsgruppen for digital pedagogikk. Planen er at læringsfellesskap skal opprettes i de ulike seksjonene, slik at flere fagfelt også kan ta i bruk elementer i omvendt læring, både i de digitale og campusbaserte studieprogrammene.

3.2.3 Hovedmål 3: Godt studie- og arbeidsmiljø

Kvantitative mål for 2024

Tabellen under viser mål og resultater for strategiområdet godt studie- og arbeidsmiljø:

HLTs kvantitative styringsparametere	Resultat 2024	Mål 2024	Resultat 2023
Antall søkere (søknadsalternativer)	395	500	491
Skår på helhetlig studiekvalitet (Studiebarometeret)	4,6	4,7	4,8
Andel kvinner i faglige stillinger	26,8 %	30 %	26,3 %
Andel kvinner totalt sett	31,8 %	40 %	35,8 %
Antall midlertidige faglige årsverk	0,75	1,0	2,0
Sykefravær (prosent)	3,9 %	4,0 %	3,3 %

Antall søkere har hatt en betydelig nedgang i 2024 sammenlignet 2023, og vi ligger beklageligvis godt under målet for året. Det ble våren 2024 gjennomført kostnadsutt, noe som også gjorde at markedsføringstiltak ble kuttet. Noe av nedgangen er rimeligvis et resultat av dette, men den viktigste årsaken til nedgangen er innføring av høy studieavgift for studenter utenfor EU.



Årsrapport 2024

Andel kvinner i faglige stillinger har gått marginalt opp i 2024, men vi har ikke nådd 2024-målet. Andel kvinner totalt sett har gått ned. Dette skyldes blant annet et skifte i administrativ lederstilling. Antall midlertidige faglige årsverk har gått ned, og ligger under 2024-målet. Vi vil fortsatt ha fokus på kvinneandelen i høyskolens handlingsplan for likestilling.

Scoren på studiekvalitet kommenteres nærmere i punkt 3.2 om hovedfunn i gjennomførte evalueringer. HLT har en score på 4,6, og vi er dermed fortsatt blant høyskolene med mest tilfredse studenter i 2024. Ifølge Studiebarometeret ligger vi på en delt andreplass.

Sykefraværet har gått noe opp fra 2023, men det ligger likevel under målet for 2024. Gjennomsnitt i undervisningssektoren er 5,8 %, så HLT ligger godt under dette.

Kvalitative mål for 2024

- *Gjennomføre utbygging og utvidelse av høyskolens lokaler*
- *Øke høyskolens inntekter gjennom flere menighetspartnerskap og HLT-fond*
- *Arbeide med digital synlighet, både på norsk og engelsk*
- *Arbeide målrettet med rekruttering til nettbaserte studier*
- *Styrke internkontrollarbeidet, særlig knyttet til håndtering av personopplysninger*

Planene om å flytte HLTs virksomhet tilbake til Stabekk er lagt til side. HLT har inngått en femårig leieavtale med Filadelfiakirken i lokalene i St. Olavs gate 24. Det er også påbegynt, og til dels gjennomført, en tilpasning av lokalene til HLTs behov. All undervisning foregår nå i lokalene i St. Olavs gate 24, og mye er sentrert rundt arenaen Stortorget. Dette har gitt en mulighet for å skape en klarere ramme rundt undervisningen, noe som også har en positiv effekt på studieopplevelsen for studentene våre. Ikke minst har gjenåpningen av Kafé Barratt hatt en positiv effekt. Denne arenaen er blitt et område hvor studentene møtes jevnlig. Området er en naturlig og sentral sone for mingling, samtaler og lunsj for studentene. At kaféen er åpen på morgenen før timene starter, gjør også at det er en god og lun atmosfære som møter studentene og ansatte i inngangen. I forbindelse med Kafé Barratt er det også satt i gang et samarbeidsprosjekt med Filadelfiakirken for å oppgradere møblene på dette arealet. Dette blir fullført i 2025.

Markedsavdelingen ved Høyskolen for ledelse og teologi har i 2024 fortsatt arbeidet med å styrke høyskolens synlighet og tilstedeværelse, både digitalt og fysisk. Gjennom året har vi jobbet strategisk med et begrenset budsjett, men også møtt utfordringer knyttet til økonomiske rammer og kapasitet. Dette innebar blant annet redusert tilstedeværelse på konferanser og færre annonser i både aviser og sosiale medier. Til tross for dette klarte vi likevel å være representert på flere viktige arrangementer, inkludert Led, Impuls, Merkonferansen, Oslofest og Veritas, samt på seks ulike bibelskoler. Vi arrangerte også Bibelskoledagen to ganger i løpet av året, den 9. januar og 6. november. Her inviterte vi



Årsrapport 2024

bibelskoleelever til å oppleve HLT gjennom deltakelse ved forelesninger og chapel, samt et eget sosialt opplegg med quiz og konkurranser. Dette tiltaket har vært en god arena for å skape engasjement og relasjoner med potensielle studenter.

Et av hovedfokusene dette året har vært å styrke HLTs givertjeneste gjennom økt samarbeid med menighetspartnere. Vi har jobbet aktivt med å utvide nettverket av menigheter som støtter høyskolen økonomisk, samt forsøkt å rekruttere en egen fundraiser. Dessverre har dette arbeidet ikke resultert i like stor vekst som vi hadde håpet på, men utviklingen går i riktig retning. Det har ikke lyktes å ansette en fundraiser i en delstilling som ønsket, så arbeidet har blitt gjennomført i perioder der det har vært mulig å prioritere det innenfor en ellers travel timeplan.

HLT-podkasten har vært en viktig satsning i 2024, med totalt 24 publiserte episoder. Lyttertallene har vært stabile med rundt 500 lyttere per måned, og vi har fått gode tilbakemeldinger på innholdet. Podkasten har vist seg å være et effektivt verktøy for å formidle forskningen som gjøres på HLT, og har også bidratt til at høyskolens stab har blitt hyppigere brukt som eksperter i media. Mot slutten av året tok HLT et nytt steg inn i digitale kanaler ved å etablere en tilstedeværelse på TikTok. Dette markerer starten på en videre satsning på videoinnhold og økt engasjement i sosiale medier. Vi ser potensialet i denne plattformen for å nå en yngre målgruppe og bygge en sterkere digital tilstedeværelse i tiden som kommer.

Til tross for budsjettmessige begrensninger og utfordringer, har 2024 vært et år hvor vi har opprettholdt og videreutviklet HLTs markedsføring på flere områder. Det har vært et særlig fokus på å markedsføre det nettbaserte videreutdanningstilbudet i teologi og menighetsledelse overfor våre eierorganisasjoner. I den forbindelse ble det laget en egen reklamefilm og brosjyrer til LED-konferansen, samt at det ble åpnet for et supplerende opptak til nåværende gruppe fra januar 2025. Vi ser frem til å bygge videre på dette arbeidet i 2025 med nye initiativer og økt synlighet.

Når det gjelder målet om å styrke arbeidet med internkontroll og informasjonssikkerhet, satser høyskolen på kompetansebygging for IT-ansvarlig og mer samarbeid med andre høyskoler i samme situasjon. HLT har ellers prioritert ressurser ved overgangen til det nye året til arbeidet med personvern og bruk av dataprogrammet VARN.



3.2.4 Hovedmål 4: Fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon

Kvantitative mål for 2024

Tabellen under viser mål og resultater for strategiområdet fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon:

HLTs kvantitative styringsparametere	Resultat 2024	Mål 2024	Resultat 2023
Antall registrerte studenter	254	330	300
Antall studenter møtt ved studiestart	174	220	199
Antall studenter på HLT kompetanse	55	40	41
Antall studenter pr. faglig årsverk	16,6	19	17,7
Antall studenter pr. administrativt årsverk	30,1	35	34,1

Det har vært en nedgang i antall registrerte studenter i 2024 fra 300 til 254 (ned 15,3%), noe som er betydelig lavere enn forventet. Nedgangen kommer selv om opptakstallene på de norske studieprogrammene har holdt seg ganske stabile. Nedgangen kan knyttes til to forhold: 1) En forventet økning av studenter til nye studieprogrammer har uteblitt. 2) Den viktigste årsaken for nedgangen er en konsekvens av omleggingen til høy studieavgift for internasjonale studenter utenfor EU. Det er nå gjennomført to høstopptak (2023 og 2024) med færre internasjonale studenter, samtidig som større kull har blitt uteksaminert, noe som påvirker det totale studenttallet. Færre internasjonale studenter gir også en nedgang på antall opptatte studenter.

HLT er derimot over målsettingen for antall studenter på kompetansekurs med hele 55 registrerte studenter. Våren 2024 ble det gjennomført digitalt kompetansekurs i *KRI1230 Pinsekarismatisk teologi og historie* (6 studenter), og høsten 2024 har det blitt gjennomført en rekke kompetansekurs på ulike steder: I Bergen med faget *TEO1041 Apologetikk* (7 studenter), faget *UNG1210 Ung teologi i praksis* i Kristiansand (12 studenter). Kompetansekurs i *VEL1220 Verdibevist ledelse* har blitt gjennomført på Hedmarktoppen folkehøyskole (25 studenter). Det gjennomføres også kompetansekurs i konflikttransformasjon (*KTR1010 Konflikt-transformasjon* og *KTR1020 Mekling og dialogarbeid*) i samarbeid med King-instituttet, som er spesielt lagt til rette for arbeidstakere i flyktning- og asylsektoren (5 studenter). Vi er svært fornøyde med at HLT har flere desentraliserte tilbud, og at målet om å tilby fleksibel utdanning dermed har styrket seg.

Kvalitative mål for 2024

- Sikre nødvendig administrativ kapasitet for utvidelse av nettbaserte studietilbud
- Oppgradere eksisterende datasystem og vurdere nye, digitale verktøy/løsninger i studieadministrasjonen
- Utprøve digital skoleeksamen og mer rasjonelle ordninger og rutiner for eksamen
- Utvikle rutiner og regler for studentbruk av kunstig intelligens
- Etablere praksistorg for kobling av studenter og praksissteder



HLT opplever å ha tilstrekkelig administrativ kapasitet. Foreløpig er det lansert ett digitalt videreutdanningsprogram, *Videreutdanning i teologi og menighetsledelse (TML)*, og dette programmet har blitt ivaretatt på en god måte.

Når det gjelder digitale studieadministrative verktøy, har det blitt foretatt en større kartlegging for å effektivisere blant annet timeplanlegging, rombooking og registrering av oppmøte. Det er også planlagt overgang til læringsplattformen Canvas og oppgradering av vårt studieadministrative system. Nye verktøy er i ferd med å bli implementert i løpet av våren 2025. Overgang til system for digital skoleeksamen har også blitt videreført og innført for fullt i 2024. Erfaringene med dette er veldig gode og har bidratt til en effektivisering av eksamensadministrasjonen.

Forebygging av fusk og plagiat fortsetter å være et fokusområde. Dessverre ble det også i 2024 utvist 6 studenter på grunn av fusk i form av «ghostwriting». Høyskolen har også et fokus på hvordan studenter kan bruke KI-verktøy på en god måte, og ikke slik at det anses som fusk. Bruk av KI-verktøy har vært et sentralt tema som det har blitt jobbet med blant faglig stab på flere fagdager, og som har blitt belyst for studenter både i ordinære fag og på akademiske skrivekurs. Siden dette har vært et område i rask utvikling, jobbes det med oppdaterte generelle rutiner og instruksjoner for god bruk av KI-verktøy.

HLT har opprettet et praksistorg hvor organisasjoner og menigheter kan bekjentgjøre praksisplasser for studentene, slik at studentene får større mulighet til å velge praksissted. Dette er særlig viktig for dem som ikke selv har tilgang til praksisplass. Målet er at torget blir kjent for flere slik at det kan fungere enda bedre.

3.3. Hovedfunn i gjennomførte evalueringer

Høyskolen bruker en rekke ulike evalueringer for å vurdere læringsmiljøet. Det blir lagt særlig vekt på NOKUTs *Studiebarometer*, samtidig som data også innhentes fra emne- og programevalueringer, faglærerevalueringer og oppstarts- og studiemiljøevaluering.

Studiebarometeret

HLT bruker aktivt Studiebarometeret som et av de viktigste verktøyene for tilbakemeldinger fra studentene, og forsøker derfor som tidligere år å legge til rette for en så høy deltagelse som mulig, både på våre norske og engelskspråklige bachelorprogram. Vi er tilfredse med at HLT oppnådde den høyeste svarprosenten blant utdanningsinstitusjonene i landet med 75% deltagelse i år (delt førsteplass).

I 2024 ligger HLT igjen helt i toppsjiktet når det gjelder studentenes overordnede vurdering av studietilbudet, på delt 2. plass sammen med Fjellhaug Internasjonale Høgskole, bak



Årsrapport 2024

PolitiHøyskolen, med en score på 4,6. Dette er litt ned (0,2) fra den svært høye scoren i 2023, og 0,6 over det nasjonale snittet.

Generelt scorer HLT svært høyt på de ulike hovedområdene og de fleste enkeltpunkter: På undervisning oppnår HLT score 4,6 – noe som er høyest i Norge (0,2 over neste høyskole og hele 0,9 over det nasjonale snittet). På organisering oppnår HLT score 4,4 - som også er høyest i Norge (0,2 over neste høyskole og hele 0,8 over det nasjonale snittet).

Også på punktene faglig og sosialt miljø (4,4), tilbakemelding og veiledning (4,3) og vurderingsformer (4,3) ligger HLT i toppsjiktet. På punktet fysisk læringsmiljø og infrastruktur, som er HLT sitt svakeste punkt, ligger HLT 0,1 poeng over snittet i Norge med score 3,9. Tilknytning til arbeidslivet, som er det andre svake punktet, har også en score på 3,9 (ned 0,1 fra i fjor)

Nedenfor følger en gjennomgang av resultatene fra Studiebarometeret på de ulike studieprogrammene (rødt viser nedgang fra forrige år og blått viser framgang).

Bachelor i teologi og ledelse:

Indekser BATL	2020	2021	2022	2023	2024
Undervisning	4,6	4,6	4,7	4,4	4,6
Tilbakemeldinger og veiledning	4,2	3,8	4,3	3,9	4,1
Faglig og sosialt miljø	4,6	4,4	4,6	4,6	4,3
Organisering	4,5	4,2	4,4	4,4	4,1
Eget engasjement		3,5	3,8	3,6	3,5
Tilknytning til arbeidslivet	4,2	3,4	3,7	3,9	3,9
Helhetsvurdering	4,6	4,4	4,9	4,8	4,6

Generelt er vi godt fornøyde med resultatene for studieprogrammet *bachelor i teologi og ledelse* selv om noen av punktene viser noe nedgang fra 2023 (organisering ned 0,3 til 4,1 og faglig og sosialt miljø ned 0,3 til 4,3). Selv om det er en nedgang fra svært høye nivåer tidligere år, ønsker vi å komme opp igjen og opprettholde et høyt nivå. Punktene undervisning og tilbakemeldinger og veiledning styrker seg noe.

Undervisning (4,6) utmerker seg spesielt, i tillegg til overordnet tilfredshet med studieprogrammet på 4,6. Her ligger HLT hele 0,9 og 0,6 poeng over det nasjonale snittet.

Vi fortsetter med å jobbe aktivt med å øke tilknytningen til arbeidslivet blant annet gjennom å arrangere karrieredagen, noe som har blitt et fast innslag og kan se ut til å ha gitt utslag i at vi ligger 0,7 poeng over det nasjonale snittet, til tross for at dette er et av våre svakere punkter med 3,9.



Årsrapport 2024

Et av underpunktene som har svekket seg, er kvaliteten på informasjonen om studieprogrammet som har gått ned med 0,4 poeng. Vi tar dette til etterretning og vil se nærmere på tiltak for dette punktet.

Bachelor in Theology and Leadership:

Indekser BAENG	2020	2021	2022	2023	2024
Undervisning	4,4	4,5	4,2	4,7	4,7
Tilbakemeldinger og veiledning	3,8	4,1	3,3	4,3	4,4
Faglig og sosialt miljø	4,1	4,4	4,0	4,4	4,5
Organisering	4,4	4,2	4,2	4,6	4,4
Eget engasjement		3,9	4,0	4,5	4,2
Tilknytning til arbeidslivet	3,2	3,7	3,3	3,9	3,9
Helhetsvurdering	4,3	4,3	4,3	4,8	4,6

Resultatene på det engelske studieprogrammet *Bachelor in Theology and Leadership* viser at vi fortsatt ligger høyt på de fleste hovedkategorier. Vi registrerer en liten nedgang på organisering (ned 0,2 til 4,4) eget engasjement (ned 0,3 til 4,2) og helhetsvurdering (ned 0,2 til 4,6),

Det svakeste punktet er fortsatt tilknytning til arbeidslivet med score 3,9. Det er samme resultat som i 2023, men denne kategorien er likevel 0,6 over det nasjonale snittet. Vi er også glade for at vi har stabilisert oss på dette nivået etter en sterk oppgang fra 2022.

Bachelor i religion og samfunn/Religion and Social Science

Indekser BRSS	2022	2023	2024
Undervisning	4,2	4,6	4,5
Tilbakemeldinger	3,6	4,6	4,1
Faglig og sosialt miljø	3,8	4,7	4,3
Organisering	4,3	4,8	4,5
Eget engasjement	4,2	4,5	4,7
Tilknytning til arbeidslivet	3,0	4,2	3,7
Helhetsvurdering	3,9	4,9	4,6

Resultatene for *bachelor i religion og samfunn/Religion and Social Science* (felles gruppe med norske og internasjonale studenter) viser generelt en mindre nedgang på de ulike områdene. Det bør påpekes at nivået i 2023 var svært høyt. De største nedgangene er ved tilknytning til arbeidslivet (ned 0,5 til 3,7), faglig og sosialt miljø (ned 0,4 til 4,3), tilbakemeldinger (ned 0,5 til 4,1). Helhetsvurderingen er ned 0,3 poeng til 4,6, men er likevel fortsatt veldig høyt.



Underpunktet som har størst avvik fra landsgjennomsnittet, er bibliotek og bibliotekstjenester. Her må vi fortsatt bli bedre på informasjon om og opplæring i det digitale biblioteket (DTL) som HLT er medeiere av.

Oppstarts- og studiemiljøevaluering

Oppstarts- og studiemiljøundersøkelsen hadde høsten 2024 totalt 47 respondenter (17 internasjonale og 30 norske). Resultatene er i stor grad positive, samtidig som noen konkrete forbedringspunkter løftes frem.

Når det gjelder overordnet tilfredshet med HLT, er denne ganske høy (totalt 4,4 av 5). Forventningene til studentene har i stor grad blitt innfridd, og de beskriver at særlig undervisningen, det faglige nivået, relasjonen til læreren og det sosiale miljøet er noe de verdsetter ved HLT. Studentene er fornøyde med studieveiledningen, her gir de internasjonale en score på 4,2 og de norske 3,7. Studentene verdsetter de ukentlige chapel- og nattverdsamlingene (4,3). Det fysiske læringsmiljøet får en score på 4,4. Når det gjelder oppstartsdagene, er studentene stort sett fornøyde (4,1 av 5).

Når det gjelder hvor godt studentene kjenner til DTL, er forskjellene mellom norske og internasjonale studenter relativt stor. De internasjonale gir en score på 4,4 av 5, mens de norske kun gir 3. Flere av de norske skriver at de har lite kunnskap om DTL, og synes det er vanskelig å bruke. Forskjellene kan komme av at de internasjonale studentene har et skrivekurs som i større grad oppfattes som obligatorisk, som dermed har større deltakelse.

Nytt ved norsk BA i år var den nye inndelingen av undervisningsuker, grunnet forskningsuker for lærerne. Tilfredsheten med fordelingen av undervisningen i semesteret synes å være god, med en score på 4 av 5.

Programevaluering

Programevalueringen som ble gjennomført våren 2024, hadde 22 respondenter fra ulike studieprogram. Av disse er 8 internasjonale og 14 norske, 4 av respondentene er fra BARS, 18 fra BATL. Når det gjelder helhetsinntrykket av om studieprogrammet fungerer godt i forhold til høyskolens visjon og målsetting, er scoren 4,7 av 5, hvilket vi er svært fornøyde med. Studentene opplever at studiet er relevant for arbeid i menighet og misjonstjeneste (4,8 av 5) og for arbeid ved skoler og samfunn (4,5). Tilbakemeldingene knyttet til sammenhengen mellom studiets oppbygging og kunnskapsmål, eksamens- og evalueringssystemet, studieveiledningen, samt balansen og integrasjonen mellom teori og praksis i studieprogrammet er også svært gode. Studentenes opplevelse av biblioteket (4,2) er sterkt forbedret fra i fjor (3,0). Dette kan tyde på at arbeidet med å styrke bibliotekstjenesten og informasjonen knyttet til DTL har hatt en positiv effekt, og samtidig at dette er noe det kontinuerlig må arbeides med.



Når det gjelder forslag til forbedringer, etterspør noen studenter hyppigere sosiale aktiviteter, andre påpeker at de savner tidlig informasjon om valgfag, og foreslår å bruke en undervisningstime i andre semester til å informere om valgfag og deres relevans i arbeidslivet. Noen påpeker at dagene blir lange, og at det vanskelig å konsentrere seg grunnet midttimer og chapel, og ber høyskolen vurdere andre måter å organisere dette på. Til slutt foreslår noen å kommunisere via e-post heller enn oppslagstavlen i Moodle, ettersom en del ikke får med seg informasjonen som legges ut der.

Emneevalueringer

Ved avrunding av undervisningen i hvert emne gjennomfører studentene emneevaluering i sine fag via læringsplattformen Moodle. Skjemaet skal ligge tilgjengelig i læringsplattformen i god tid, slik at studentene også kan gi sine tilbakemeldinger underveis. I tillegg settes det ofte av tid siste undervisningstime til å fylle ut evalueringene.

Studentenes emneevalueringer samsvarer i stor grad med funn i Studiebarometeret når det kommer til vurdering av undervisning. Lærerne beskrives som engasjerte og dyktige, og studentenes vurdering av om undervisningen er pedagogisk, og om innholdet er i samsvar med emnebeskrivelsene, ligger på mellom 5 og 6 av 6 mulige poeng. Flere av studentene trekker også frem lærerens tilgjengelighet som en viktig faktor i studiet.

Forslag til forbedringer som studentene har nevnt i sine evalueringer, er mer tid til repetisjon før eksamen, mer fordypningsstoff om temaer de er interessert i, og hjelp til å finne god litteratur til oppgaveskriving. For å komme studentenes tilbakemeldinger i møte, gir høyskolen for ledelse og teologi nå tilbud om skrivekurs både høst- og vårsemesteret.

Noen har påpekt at det var for mye enveiskommunikasjon, mens andre har ønsket mindre gruppearbeid. Her er det alltid en vanskelig balanse mellom hva studentene foretrekker, og hva faglærer ser på som viktig ut ifra teori og temaene. Det bør også nevnes at flere lærere rapporterer om økt bruk av pedagogikken omvendt klasserom (*flipped classroom*), samt arbeidsformer som inkluderer studentpresentasjoner i klassen, innspilte videoer presentert av studentene, podkast med intervjuer eller lignende.

Noen studenter har ønsket seg mer spennende PowerPoint-presentasjoner, mens andre ønsker at presentasjonene skal erstatte bruk av egne notater (og heller være fyldige). Det er også kommet inn kommentarer på at noe pensum bør fornyes. Også her må lærerne finne en balanse mellom gode pedagogiske presentasjonsmetoder, og presentasjoner som fungerer som notater eller lesehjelp når studentene skal lese pensum.

Enkelte studenter ønsker seg flere, men kortere undervisningsdager, mens andre ønsker færre og lengere dager. Antageligvis er det studenter med reisevei som ønsker de lange dagene, mens de campus-baserte studentene heller vil komme oftere. Noen har pekt på at



det ble lange intervaller mellom undervisningsøktene, ved å introdusere «forskningsuker» midt i semesteret. Spesielt har dette vært merkbart for studenter som følger den reduserte undervisningsmodellen. På det engelske bachelorprogrammet var det flere som ønsket seg flere undervisningstimer.

Det er også kommet inn tilbakemeldinger på utfordringer i lokalitetene vi leier som dårlig lyd, lav temperatur, og at projektor ikke alltid fungerer. Her har vi forsøkt å møte studentens tilbakemeldinger ved innkjøp av nye møbler, flere store skjermer og annet nytt utstyr, i tillegg til en tydeligere kommunikasjon med utleier om ønsket standard for klasserommene når studentene har undervisning.

Faglærerevalueringer

Hvert semester foretar faglærerne en oppsummering av studentenes emneevalueringer i sine emner og kommenterer hovedfunn. I faglærerevalueringene kan faglærer også gi anbefalinger om endringer i emnene, som innhold, struktur eller evalueringsform. Her beskriver de også hvordan de ser sitt emne passe inn i HLTs studieprogrammer og høyskolens visjon og oppdrag.

Ved faglærerevalueringene i 2024 gav flere av faglærerne uttrykk for at de hadde testet ut ny pedagogikk i sine emner. Bruk av omvendt klasserom (*flipped classroom*) ble nevnt, og flere beskriver sine positive erfaringer med en slik pedagogikk. Omvendte læringsmetoder ble gjennomført i ulike format, både med videopresentasjoner spilt inn av faglærer, selvregulert læring gjennom oppgaver og guidet lesing, og drøfting av caser/problemstillinger i grupper eller i plenum etter at studentene hadde jobbet selvstendig med stoffet. Andre typer presentasjoner ble også brukt, som arbeidskrav levert som videopresentasjon spilt inn av studentene selv, og podkast-innspilling hvor studentene i grupper skulle gjennomføre intervjuer om teamledelse. Her kan det nevnes at faglig stab hadde to fagdager omkring pedagogikken omvendt klasserom, våren 2024, og at alle lærerne som underviser i nett- og samlingsbaserte studier har fått trening i dette.

Høsten 2024 ble det testet ut et nytt format for semesterplan på det norske bachelorprogrammet. Emnene har tidligere gått langs nesten hele semesteret, mens dette semesteret ble det lagt inn en bolk på 4-5 uker hvor noen lærere kunne ha «forskningsuker». Fagene deres fortsatte etter disse ukene, mens et annet emne ble introdusert og hadde hovedfokus de aktuelle ukene. Formatet har fått blandende tilbakemeldinger. Noen har satt pris på å kunne sette av egne uker til forskning- og utviklingsarbeid. Andre har pekt på utfordringer ved at mye undervisning kommer samtidig i flere fag på grunn av denne organiseringen. Ved stabsdagen i mars 2024 vil den nye organiseringen av semesterplanen evalueres.



Ellers melder lærerne i faglærerevalueringene sine om gode score fra studentene i deres emneevalueringer. Dette kjenner vi også igjen fra undersøkelser som Studiebarometeret. Faglærerne gir uttrykk for at fagene deres er relevante for høyskolens visjon og oppdrag, og at de ser på måter å videreutvikle fagene sine med ny forskning og relevant innhold.

Periodiske evalueringer

I 2023 ble det gjennomført en periodisk evaluering av *bachelor i teologi og ledelse*. Det ble arbeidet med noen av komiteens anbefalinger også inn i 2024. Det gjaldt for eksempel oppdatering av læringsutbyttebeskrivelsene med tydeliggjøring av eksamensformer og justering til ordlyden i det nye kvalifikasjonsrammeverket for høyere utdanning. Tilgang til flere praksissteder var også en av komiteens anbefalinger. Derfor har HLT opprettet et praksistorg hvor organisasjoner og menigheter kan annonsere sine praksisplasser for studentene, slik at studentene får bedre tilgang på et mangfold av praksisplasser. Styrking av fagmiljøet var en tredje faktor som ble fulgt opp i 2024, ved opprykk til professorkompetanse både innen ledelse og praktisk teologi.

Det var også planlagt en periodisk evaluering av årsenheten i samfunnsfag i 2024, men denne er utsatt da vi ikke har lyktes med å få noen til å lede dette arbeidet enda.

3.4. Resultater og måloppnåelse for eventuelle ekstra tildelte midler i 2024

Høyskolen for ledelse og teologi har ikke mottatt ekstra tildelinger i 2024.



IV. Styring og kontroll i virksomheten

4.1 *Opplegg for risikovurdering*

Styringsdokument for arbeidet med sikkerhet og beredskap i sektoren ligger til grunn for arbeidet med risikovurdering. Risikoanalysen ved HLT består av seks hovedområder: IT, ulykke, psykososialt arbeidsmiljø, fysisk arbeidsmiljø, brann og vold/trusler. De ulike områdene knyttes til høyskolens beredskapsplaner, oppfølging av ansatte, system for avviksrapportering, samt ulike tiltaks-/ handlingsplaner. For øvrig deltar administrativ leder ved HLT i sektorens felles samlinger knyttet til beredskap og sikkerhet.

Når det gjelder informasjonssikkerhet, ivaretas dette dels gjennom driftsavtale med en profesjonell IT-partner, dels gjennom eget ledelsessystem. Høgskolens IT-ansvarlig er i ferd med å styrke kompetanse på området, og det er tatt initiativ til samarbeid med andre, sammenliknbare høyskoler. Vi håper dette vil kunne bidra til en revitalisering av systemet. HLT har ellers prioritert ressurser kommende år til arbeidet med personvern og bruk av dataprogrammet VARN.

I tråd med høyskolens rutine gjennomfører ledergruppen en risikoanalyse i desember hvert år. Gjennomførte vernerunder og medarbeiderundersøkelser danner bakgrunnen for ledergruppas vurderinger. På bakgrunn av resultatene i analysen foreslås relevante tiltak, som følges opp av høyskolens HMS-gruppe gjennom årlige tiltaksplaner, herunder samarbeid med bedriftshelsetjenesten.

Styret følger opp HMS-arbeidet i forbindelse med årsrapporteringen. Ved behov legges det frem en egen sak for styret. Vi har til nå ikke vurdert det som nødvendig å lage en egen ROS-rapport, men vil vurdere om dette kan være hensiktsmessig i fremtiden.

4.2 *Vurdering av risikoområder som kan påvirke mål- og resultatoppnåelse*

De største risikoområdene som kan påvirke mål- og resultatoppnåelse for høyskolen, er særlig knyttet til sentrale ramme faktorer som statstilskudd, rekruttering og strategisk forvaltning av egne ressurser (se kapittel 5.1). Endringer knyttet til rammebetingelser i form av bortfall av statstilskudd for tredjelandsstudenter, samt kutt i rammetilskuddet setter høyskolen i en mer krevende økonomisk situasjon. Selv om studenttallet er stabilt, har dette ført til et enda mer målrettet arbeid når det gjelder rekruttering av nye studenter, både i form av markedsføring (nasjonalt og internasjonalt) og utvikling av nye studietilbud (herunder flere digitale tilbud). I tillegg er det viktig for høyskolen å forvalte egne ressurser på en strategisk måte, blant annet ved å utvikle og beholde den interne kompetansen, hvilket nødvendigvis fordrer tilstrekkelige midler til (økte) lønnskostnader.



Samlet sett bidrar dette til en løpende vurdering av bærekraft og strategiske prioriteringer. I forbindelse med planer om utbygging av høyskolen har det blitt utarbeidet en økonomisk bærekraftsanalyse. Man har da blant annet vurdert potensielle inntekter, studentrekruttering og bærekraftig husleienivå i nytt bygg. Analysen har gitt nyttig innsikt i mange ulike faktorer som påvirker høyskolens økonomi og risikobilde. Styret har behandlet og drøftet analysen ved flere anledninger, og ledelse og styre har denne med i sine strategiske vurderinger.

4.3 Vurdering av opplegg for styring og kontroll

Arbeidet med styring og kontroll er forankret i styret, som sørger for en forsvarlig organisering og kontroll av virksomheten. Dette omfatter blant annet fastsettelse av overordnede retningslinjer for driften, strategiske planer, økonomistyring og behandling av årsrapporter.

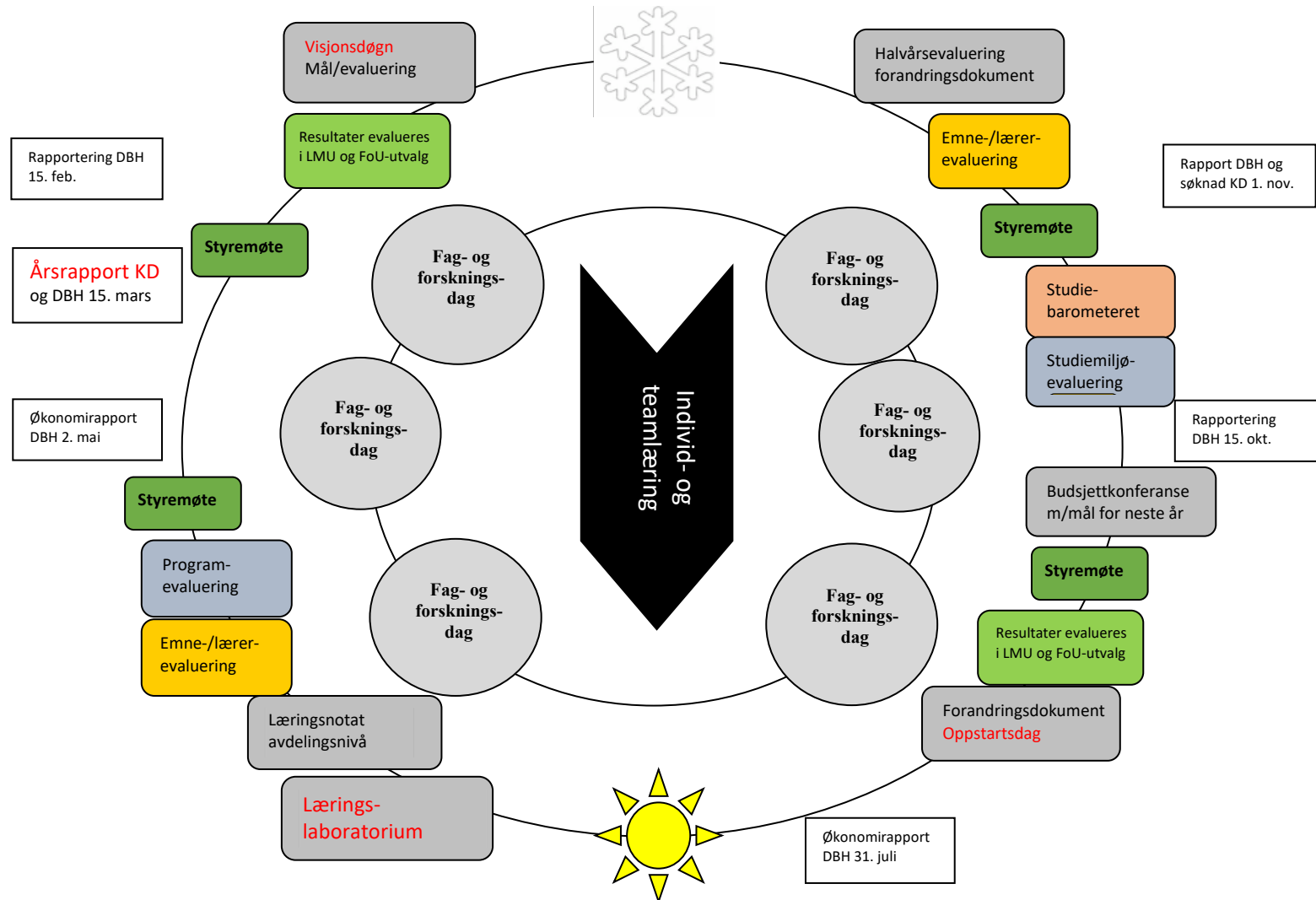
Høyskolen for ledelse og teologi benytter et årshjul for kvalitetsarbeidet som vi vurderer fungerer godt med tanke på styring og kontroll av virksomheten (se nedenfor). Kjerneelementene i årshjulet er høyskolens læringslaboratorium i juni, ledelsens budsjettkonferanse i oktober og årsrapportering til departementet i mars. Hvert år evalueres studieåret ved hjelp av studentundersøkelser og drøftinger i staben, og det utarbeides et forandringsdokument. Dette følges opp ved studiestart i august (og ved halvårsevaluering), og legges til grunn for utarbeiding av nye målsetninger og budsjett for kommende år. Årsrapporten summerer opp de ulike evalueringsprosessene, med særlig vekt på innrapportert statistikk til DBH i løpet av året. Det er utarbeidet egne rutiner for å sikre at rapportering av produksjon er korrekt.

Økonomistyringen inngår i årshjulet med innrapportering av foreløpig årsregnskap i februar og revidert regnskap i juli. HLT følger fastsatte standarder fra departementet med ledelseskomentar til regnskapet. Den løpende økonomistyringen er også viktig. Regnskapsfører utarbeider jevnlig regnskapsrapporter for å avdekke avvik og sikre oversikt. Styret får tertialregnskap presentert for å være orientert om den økonomiske tilstanden i virksomheten. Dette sikrer styrets ivaretagelse av deres lovpålagte ansvar. Revisors årlige gjennomgang av regnskap og særskilte kontrollhandlinger, sikrer også at lover og regler overholdes, og at resultat- og regnskapsinformasjonen er relevant og pålitelig.

Høyskolen har utarbeidet en helhetlig økonomirutine som spesifiserer bilags- og fakturahåndtering, fullmaktstruktur, innkjøpsrutiner, budsjettoppfølging og kontroll. Fordeling av ansvar på avdelingsnivå og et brukervennlig regnskapssystem skal sikre god økonomistyring, særlig av variable lønnskostnader. Samtidig er vi fortsatt en liten organisasjon hvor økonomiansvarlig har god oversikt. Transaksjoner med nærstående skal være skriftlige, samt godkjennes av styret ved beløp over kr. 100.000 i samsvar med aksjeloven.



Årshjul for kvalitetsarbeidet ved HLT





Vår overordnede vurdering er at høyskolens opplegg for styring og kontroll fungerer godt. Vi ser imidlertid at manglende integrering mellom høyskolens studieadministrative database og regnskapssystemet, gjør oss mer sårbare for feil og medfører mye ekstra arbeid med manuelle kontroller. I forbindelse med oppgradering av våre dataprogrammer arbeider vi derfor med bedre integrasjonsløsninger mellom systemene. Dette vil også forenkle kontroll, fakturering og rapportering til blant annet Studentsamskipnaden.

4.4 Eventuelle vesentlige forhold

Det er ingen vesentlige forhold å bemerke spesielt for 2024. Høyskolen for ledelse og teologi er organisert som et aksjeselskap og er en selvstendig juridisk enhet. Selskapet har ikke erverv til formål, og aksjeeiere har ikke anledning til å ta ut utbytte fra selskapet.

Høyskolen leier lokaler av Filadelfiakirken i Oslo og IMI-kirken Stavanger på gunstige, markedsmessige vilkår. Høyskolen har for øvrig ingen aktiviteter som må holdes regnskapsmessig atskilt fra den ordinære høyskoledriften. Det vises ellers til kapittel VI for nærmere detaljer om regnskapet.



V. Vurdering av framtidssutsikter

5.1 Omtale av framtidssutsikter

Vi har tidligere identifisert fire faktorer som viktige for en vurdering av framtidssutsiktene til Høyskolen for ledelse og teologi. Disse faktorene er: (1) offentlige rammebetingelser, (2) høyskolens egne ressurser og strategi, (3) eierne som ressursbase og tradisjonsforankring og (4) sammensetning og rekruttering av framtidig studentmasse. Dette året legger vi til en femte faktor: (5) bærekraft og samfunnsansvar.

Høyskolen for ledelse og teologi ble institusjonsakkreditert høsten 2023. Dette var en viktig forutsetning for videre høyskole drift. Vi har også sett på denne godkjenningen som en mulighet til å utvikle flere studietilbud, og i 2025 vil ett av våre prioriterte mål være å utvikle et nytt bachelorstudium i ledelse, økonomi og administrasjon. Samtidig håper vi å få godkjent vår søknad om masterprogram i teologi og ledelse innen året er omme. Dette vil både realisere HLTs visjon om å bidra til samfunnet, og samtidig øke studentantallet. Vi vil også opprette arbeidsgrupper for utvikling av flere nett- og samlingsbaserte studietilbud.

Dette er spesielt viktig fordi endringer i høyskolesektorens rammebetingelser har medført uforholdsmessig store kutt i statsstøtten til HLT. Dette har skapt en betydelig økonomisk utfordring som vi fortsatt arbeider med å løse. Selv om vi fortsatt ønsker å tilby studier til studenter med ikke-prioritert statsborgerskap, vil vi måtte fokusere på å rekruttere flere studenter med norsk statsborgerskap. På lang sikt vil dette være avgjørende med tanke på den økonomiske situasjonen høyskolen befinner seg i. Samtidig vil vi ta godt vare på nåværende studenter, og fortsatt arbeide for å være et attraktivt studiested for internasjonale studenter. Derfor innfører vi fra høsten en rabattordning for utenlandske studenter med høy studieavgift som et insentiv til å fullføre 2. og 3. året av bachelorgraden. Vi vil også vurdere muligheter for stipender.

Høyskolens strategi for forvaltning av egne ressurser vil i økende grad fokusere på både kortsiktig og langsiktig rekruttering. Ifølge Studiebarometeret 2024 er HLT fortsatt blant de to beste institusjonene når det gjelder studentenes opplevelse av studiekvalitet. I 2025 vil vi ikke bare arbeide for å opprettholde denne posisjonen, men også fokusere på å spre de gode nyhetene. Vi vil vurdere en ny organisering med programansvarlige for å heve den pedagogiske kvaliteten og sikre at undervisningen er forskningsbasert. I 2025 vil vi også gjennomføre overgang til Canvas som læringsplattform og STUDD som nytt grunnsystem i studieadministrasjonen for å oppnå bedre samhandling mellom digitale verktøy.

Samtidig vil høyskolen fortsette å utvikle den faglige kompetansen blant ansatte. I 2024 så vi resultater av langsiktig arbeid med opprykk til professor for to av våre ansatte og opprykk til to nye førsteamanuenser. Vi vil fortsette å implementere fireårsplaner for forskning og



konferanser, da vi tror dette både vil gi substansielle faglige bidrag, og gjøre HLT bedre kjent. For å øke studiekvaliteten ytterligere vil vi fortsette å legge til rette for læringsfellesskap samt kurs i digital læring og nettpedagogikk.

Den tredje viktige faktoren er høyskolens relasjon til eierne. Disse representerer både en ressursbase og en idéhistorisk tradisjonsforankring. I 2024 ble det for første gang arrangert en konferanse som legger til rette for at eiere, styre og ledelse kan jobbe tettere sammen. Etter en lang utredningsprosess om mulig utbygging har styret konkludert med at HLT fortsatt skal være i lokalene til vår ene eier i Oslo. Leiekontrakt er inngått fram til 2030, med muligheter for oppsigelse fra 2028. I år vil vi derfor arbeide med å optimalisere lokalene for høyskolevirksomhet. Dette vil blant annet innebære utbedring av kantine/læringsssenter og etablering av flere undervisningsrom. Et tettere samarbeid med eierne vil forhåpentligvis også øke høyskolens synlighet og rekrutteringsmuligheter i og gjennom eierorganisasjonenes nettverk.

Den fjerde rammefaktoren, rekruttering av framtidig studentmasse, er i dagens situasjon viktigere enn noen gang. Endringene i de offentlige rammebetingelsene betyr at HLT må arbeide enda hardere for å rekruttere en større andel norske og europeiske studenter. Dette innebærer en økt satsning på markedsføring av nye studietilbud ved HLT, og kan også bety nye tiltak for å øke rekrutteringen av internasjonale studenter. Et spørsmål er hvordan vi kan spre de gode nyhetene om studiekvaliteten og nye tilbud. Det viktigste bidraget her er ikke (bare) selvpromotering, men demonstrasjon av faglig kompetanse og populærvitenskapelig formidling som oppleves som relevant for samfunnsaktører og potensielle studenter. Bygging av podkast-studio i samarbeid med vår ene eier er en del av denne formidlingsstrategien. På litt lengere sikt bør det også vurderes om HLT vil være tjent med å bli en del av Samordna opptak.

Populærvitenskapelig formidling vil være et prioritert satsingsområde fra høsten 2025. HLTs nye satsning på studier i ledelse, økonomi og administrasjon representerer også en intern utfordring, ettersom høyskolen i økende grad må reflektere over hvordan den kan bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling. Dette er et nytt område HLT vil fokusere på. Vi vil derfor utrede og drøfte hvordan institusjonen kan utvikle kompetanse hos studenter og ansatte for å fremme bærekraftig utvikling og innovasjon, samt etablere samarbeid med eksterne aktører. Ett konkret tiltak som vurderes er å tilby norskkurs for utenlandske studenter. Det bør også vurderes hvordan bærekraft, velferd og innovasjon kan synliggjøres bedre i høyskolens kvalitetssikringssystem.

I sum representerer alle de fem rammefaktorene både utfordringer og muligheter som høyskolen må respondere adekvat på. Lykkes vi med dette, vil HLT være en viktig høyskole også i fremtiden – for norske, europeiske og internasjonale studenter.



5.2 Prioriterte mål for 2025

De viktigste prioriteringene for neste år er:

1. *Opprette arbeidsgrupper for utvikling av flere nett- og samlingsbaserte studietilbud.*
2. *Utvikle nytt bachelorprogram i ledelse og administrasjon.*
3. *Vurdere ny organisering med programansvarlige i samarbeid med FoU-utvalget.*
4. *Legge til rette for læringsfellesskap og kurs i digital læring og nettpedagogikk.*
5. *Gjennomføre utbedring av høyskolens lokaler med vekt på flere undervisningsrom og kantine/læringscenter.*
6. *Styrke markedsføring og rekruttering til nye og internasjonale studietilbud ved HLT.*
7. *Vurdere stipend-/rabattordning for utenlandske studenter med høy studieavgift som gir insentiv til å fullføre 2. og 3. år av bachelorgraden.*
8. *Gjennomføre overgang til Canvas som læringsplattform og STUDD som nytt studieadministrativt grunnsystem, og oppnå bedre samhandling mellom digitale verktøy.*

Høyskolens viktigste utviklingsmål er knyttet til utvikling av nye studietilbud. Dette gjelder både digitale, samlingsbaserte og campusbaserte tilbud. De viktigste nye studieprogrammene er bachelor i ledelse, økonomi og administrasjon og master i teologi og ledelse. Vi håper begge disse kan starte opp høsten 2026. Nytt årsstudium i teologi og apologetikk starter allerede i 2025, og studenter som tar årsstudium i verdibevisst endringsledelse, vil kunne innpasse dette i nytt bachelorprogram året etter.

Organisering med programansvarlige vurderes for å sikre god faglig ledelse av de nye studieprogrammene. Økt satsing på nettbaserte tilbud for å gjøre utdanningen tilgjengelig for flere studenter, tilsier også fortsatt satsing på kompetansebygging om digital læring i staben. Samtidig er vi svært fornøyd med å kunne gjennomføre oppgradering av kantine og læringscenter og etablering av flere undervisningsrom.

Styrking av markedsføring og rekruttering er en viktig forutsetning for å lykkes med høyskolens videre utvikling. Vi vil derfor øke vår synlighet i sosiale medier, satse på mer forskningsformidling – blant annet gjennom HLT-podkasten – og styrke partnerskapet med eierorganisasjonene. Vi vil også arbeide videre med samarbeidsavtaler med nordiske, europeiske og internasjonale partnere. Det innføres trinnvis lavere avgift for internasjonale studenter med høy studieavgift fra 2. og 3. år, som et insentiv til å øke fullføringsgraden. Samtidig arbeider vi med å etablere et fond for å kunne gi stipend til utvalgte internasjonale studenter.

Sist, men ikke minst, har studieadministrasjonen over tid arbeidet med fornyelse og bedre integrering mellom våre datasystemer. Det er besluttet å gå over til Canvas som ny læringsplattform, samt å fornye vårt administrative grunnsystem. Dette vil kreve ekstra ressurser fra både faglige og administrativt ansatte i året som kommer.

Det vises til vedlegg 2 for en fullstendig oversikt over både kvalitative og kvantitative mål.

5.3 Budsjett for 2025

	Budsjett 2023	Budsjett 2024 ¹	Budsjett 2025 ²
INNTEKTER:			
Gaver	550	500	700
Studieavgifter	4 665	6 733	7 563
Statlig tilskudd	18 850	17 618	18 133
<i>Diverse inntekter:</i>	-	-	-
- tilskudd fra eier/partner	400	0	0
- eksternt finansiert virksomhet	47	661	378
- diverse inntekter	148	148	242
Totalt diverse inntekter	595	809	620
SUM DRIFTSINNTEKTER	24 660	25 660	27 016
KOSTNADER:			
Innkjøp kantine	-	-	140
Personalkostnader	18 037	19 313	19 357
<i>Andre driftskostnader:</i>	-	-	-
- kostnader lokaler	3 851	4 056	4 146
- administrasjon/drift	2 137	2 332	2 486
- kurs og arrangementer	520	391	484
- eksterne tjenester	383	515	430
- andre kostnader	161	143	181
Totalt andre driftskostnader	7 052	7 437	7 727
Avskrivninger	76	50	110
SUM DRIFTSKOSTNADER	25 165	26 800	27 334
Driftsresultat	-505	-1 140	-318
<i>Finansposter:</i>			
- finansinntekter	15	350	400
- finanskostnader			
Resultat	-490	-790	82

<i>Andel statsstøtte av driftsutgifter</i>	75 %	66 %	66 %
--	------	------	------

1) Revidert budsjettprognose pr. 21.05.2024.

2) Korrigert statlig tilskudd og justert inntekter studieavgift og lønnskostnader tilsvarende.

Budsjettet er meget nøkternt, og har som hovedmålsetting å snu fjorårets underskudd til et lite overskudd som kan vokse i årene som kommer. Som det framgår av budsjettoversikten de siste tre årene, har andelen driftsutgifter som dekkes gjennom det statlige tilskuddet, sunket med ca. 10 %. Kuttet i rammen som følge av endrede studieavgifter for tredjelandsstudenter utgjør ca. 15 % eller kr. 2,7 millioner. Vi håper derfor fortsatt departementet vil vurdere vår henvendelse om en kompensasjon for dette.



Høyskolens satsingsområder relatert til utvikling og oppstart av nye studietilbud legger ikke opp til økte personalkostnader i år. Neste år vil det imidlertid være nødvendig med noen nye tilsetninger knyttet til det nye bachelorprogrammet, men også omprioritering av ressurser og studietilbud for å ivareta nødvendig bærekraft. Det vil måtte vurderes om det er behov for egne investeringsmidler i tillegg.

Andre driftskostnader er omtrent uendret, med unntak av en økning i budsjettet til markedsføringsavdelingen. Dette er særlig knyttet til økt synlighet i sosiale medier. Målet er naturligvis at dette vil kunne gi økt rekruttering, og dermed styrke inntektssiden betydelig. Høyskolen ser et stort potensial knyttet til både nytt masterprogram og ny bachelor.



VI. Foreløpig årsregnskap

6.1 Ledelseskommentarer

Institusjonens organisasjonsform

Mal fra KD:

- *Kortfattet beskrivelse av høyskolens organisasjonsform*

Høyskolen for Ledelse og Teologi AS (HLT) ble formelt opprettet 14. januar 2009. Den eies av Baptistkirken Norge og Filadelfiakirken Oslo på vegne av Pinsebevegelsen i Norge. Høyskolen er organisert som et aksjeselskap, og er en selvstendig juridisk enhet. Høyskolen fikk institusjonsakkreditering i 2023.

Institusjonens formål

Mal fra KD:

- *Kortfattet beskrivelse av høyskolens formål*

Høyskolen for ledelse og teologi har som formål å:

- *Gi høyere utdanning innenfor teologi, ledelse og andre relevante fag for pastortjeneste og annen tjeneste innenfor kirke, skole og samfunn.*
- *Utføre forskning og faglig utviklingsarbeid på høyt nivå.*
- *Stimulere menigheter og menighetsliv gjennom kunnskapsformidling og veiledning.*
- *Stimulere til verdibasert innovasjons- og transformasjonsledelse innenfor kirke, skole og samfunn.*
- *Sørge for nær og personlig oppfølging av den enkelte student med sikte på å vekke, bevare og utdype sant kristelig liv hos studenten.*

Bekreftelse

Mal fra KD:

- *Bekreftelse på at regnskapet er avlagt i henhold til regnskapslovens bestemmelser og god regnskapsskikk, og presentert i samsvar med de oppstillingsplaner og særskilte krav til regnskapsopplysninger som Kunnskapsdepartementet har fastsatt, med opplysning om eventuelle avvik*
- *Bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende og rettviseende bilde av høyskolens økonomiske stilling, med opplysning om eventuelle særlige forhold*

Det framlagte regnskapet er avlagt etter regnskapslovens bestemmelser og god regnskapsskikk, og presentert i samsvar med departementets krav. Regnskapet gir etter vår mening dekkende informasjon om virksomheten i regnskapsåret og et rettviseende bilde av den økonomiske stillingen for Høyskolen for ledelse og teologi pr. 31.12.2024.



Høyskolen har i 2024 leid lokaler hos sin ene eier, Filadelfiakirken Oslo, i St. Olavs gate 24. Samlet husleie, inkl. strøm, renhold og drift utgjorde kr. 3.465.000. Vi har også leid undervisningsrom av Coretta og Martin Luther King Institute for Peace til kr. 396.000 i 2024, som vi er en av eierne av. Husleien er på markedsmessige betingelser.

Vesentlige endringer

Mal fra KD:

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

På grunn av endringer i rammebetingelsene knyttet til utenlandsstudenter er høyskolens budsjetttramme redusert med ca. 15 % eller ca. 2,7 millioner for perioden 2023-25. Vi har i brev til departementet anmodet om kompensierende tiltak, og årets resultat bærer preg av at vi ennå ikke har klart å absorbere dette kuttet. For 2024 medførte dette at vårt samlede, statlige tilskudd gikk ned til kr. 17.596.00, mot kr. 18.850.000 i 2023.

Inntektene fra studieavgifter har steget noe på grunn av økte priser for internasjonale studenter, fra kr. 4.331.000 i 2023 til kr. 5.130.000 i 2024, herav kr. 2.095.000 fra studenter utenfor EØS og Sveits. Stigningen kompenserer dessverre ikke for reduserte tilskudd de to siste årene (samt i 2025). Gaveinntektene har reelt sett økt noe, da tilskudd til avdelingen i Stavanger ikke er videreført.

Det har kun vært en marginal økning av andre driftskostnader med ca. kr. 245.000 sammenlignet med fjoråret. Driftsunderskuddet økte imidlertid med ca. kr. 528.000. I balansen er det i år aktivert immaterielle eiendeler til en verdi av ca. kr. 1.620.000 knyttet til utvikling av digitale tilbud og masterprogram.

Totalt sett viser årets resultat et underskudd på kr. -1.033.000, mot kr. -505.000 i 2023.

Vesentlige avvik

Mal fra KD:

- *Omtale av vesentlige avvik mellom resultatbudsjett og resultatregnskap for 2024*

På inntektssiden fikk vi som følge av færre studenter betydelig lavere inntekter fra studieavgifter enn budsjettet med ca. kr. 1.600.000. På tross av god søkning våren 2024 var det mange som ikke startet studiene. For internasjonale studenter er de høye studieavgiftene en vesentlig årsak.

På utgiftssiden er det gjort betydelig kostnadskutt for å kompensere for lavere inntekter. Lønnskostnader er redusert med nesten 1 million, mens andre driftskostnader ligger ca. kr.



100 under budsjett. Finansinntektene ble også kr. 160.000 høyere enn budsjettet. Generelt har høyskolen god budsjettkontroll og et nøkternt forbruk. HLT hadde i revidert budsjett et underskudd på kr. -790.000 i 2024, og endte med et negativt årsresultat på kr. -1.033.000.

Gjennomførte investeringer

Mal fra KD:

- *Omtale av gjennomførte investeringer i regnskapsperioden og planlagte investeringer i senere perioder*

Høyskolen har gjennomført investeringer tilsvarende 6 % av lønns- og driftskostnader knyttet til utvikling av nye studietilbud. Dette gjelder særlig søknad om eget masterprogram, men også utvikling av pedagogisk rammeverk for digitale tilbud og studieplan for videreutdanning.

Det planlagte byggeprosjektet på Stabekk er p.t. lagt til side, og i samarbeid med eierne gjennomføres det i stedet opprusting av nåværende lokaler i St. Olavs gate. Høyskolen vil her primært investere i nytt inventar. Dette synliggjøres i neste års regnskap.

Drift og utvikling

Mal fra KD:

- *Vurdering av høyskolens drift i regnskapsperioden, herunder en omtale av utviklingen i inntekter og sentrale kostnader*

Effekten av vedtaket om endrede studieavgifter for internasjonale studenter har fortsatt stor innvirkning på vår økonomi, særlig kuttet i rammebevilgningen. Høyskolen håper fortsatt kuttet på en eller annen måte kan kompenseres.

Høyskolens primære strategi er likevel å utvide studieporteføljen for å øke antall studenter. Vi satser derfor på digital videreutdanning, eget masterprogram og et nytt bachelorprogram. Vi tror dette vil styrke vår posisjon som høyskole.

Driften i regnskapsåret har vært tilfredsstillende, men inntektssvikten har likevel vært krevende. Høyskolen har imidlertid solide eiere med et langsiktig perspektiv, og leier lokaler av sine ene eier. Vi ser resultatene over flere år under ett, og tror investeringene som nå gjøres, vil gi positive resultater i årene som kommer. Likviditeten er god og egenkapitalen vurderes som tilfredsstillende.

Disponering av overskudd

Mal fra KD:

- *Omtale av hvordan eventuelt overskudd er disponert*

Underskuddet dekkes av egenkapital.



Revisor

Mal fra KD:

- *Opplysning om hvem som er høyskolens revisor*

Revisor for Høyskolen for ledelse og teologi er Marit Vigrestad fra RSM Norge AS.

Avslutning

Ledelseskomentarene tar utgangspunkt i institusjonens regnskapstall, og er begrenset til forhold som er av vesentlig betydning for å kunne vurdere institusjonens økonomiske stilling.

For Høyskolen for ledelse og teologi

Arne Mella

Rektor



6.2 Foreløpig årsregnskap - utdrag

Virksomhetens navn: Høyskolen for Ledelse og Teologi AS. Org.nr: 993 470 708

Resultatregnskap				
<i>Beløp i 1000 kroner</i>				
	Note	31.12.2024	31.12.2023	DBH-referanse
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	1	17 596	18 850	RE.011
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	0	0	RE.011A
Salgsinntekter	1	5 130	4 331	RE.012
Andre driftsinntekter	1	1 310	1 153	RE.013
Sum driftsinntekter		24 036	24 334	RE.1
Driftskostnader				
Varekostnad ¹⁾		0	0	RE.021
Lønnskostnader	2	18 205	18 058	RE.022
Avskrivninger	7,8	39	49	RE.023
Nedskrivninger	7,8	0	0	RE.024
Andre driftskostnader	3	7 335	7 127	RE.025
Sum driftskostnader		25 579	25 234	RE.2
Driftsresultat		-1 543	-900	RE.3
Finansinntekter og -kostnader				
Renteinntekter fra foretak i samme konsern	4	0	0	RE.043
Annen finansinntekt	4	529	408	RE.041
Rentekostnader til foretak i samme konsern	4	0		RE.044
Annen finanskostnad	4	19	13	RE.042
Resultat av finansposter		510	395	RE.4
Resultat før skattekostnad		-1 033	-505	RE.5
Skattekostnad ¹⁾		0	0	RE.061
Årsresultat		-1 033	-505	RE.6
Disponeringer og overføringer av årsresultat				
Til/fra annen egenkapital	12	-1 033	-505	RE.071
Konsernbidrag ¹⁾		0	0	RE.072
Andre disponeringer ¹⁾		0	0	RE.073
Sum disponeringer		-1 033	-505	RE.7

1) Vesentlige poster skal spesifiseres i egne noter.



Balanse - gjeld og egenkapital				
EIENDELER (beløp i 1000 kroner)	Note	31.12.2024	31.12.2023	DBH-ref
A. Anleggsmidler				
I. Immaterielle eiendeler				
Rettigheter, konsesjoner mv..	7	1 626	0	AI.01
Utsatt skattefordel ¹⁾		0	0	AI.02
Goodwill ¹⁾		0	0	AI.03
Sum immaterielle eiendeler		1 626	0	AI.1
II. Varige driftsmidler				
Tomter	8	0	0	AII.01
Bygninger og annen fast eiendom	8	0	0	AII.02
Maskiner og anlegg	8	82	85	AII.03
Driftsløsøre, verktøy og lignende	8	0	0	AII.04
Sum varige driftsmidler		82	85	AII.1
III. Finansielle anleggsmidler				
Investeringer i datterselskap ¹⁾		0	0	AIII.01
Investeringer i annet foretak i samme konsern ¹⁾		0	0	AIII.02
Lån til foretak i samme konsern	6	0	0	AIII.03
Investeringer i tilknyttet selskap ¹⁾		15	15	AIII.04
Lån til tilknyttet selskap og felles kontrollert virksomhet	6	375	0	AIII.05
Investeringer i aksjer og andeler ¹⁾		0	0	AIII.06
Obligasjoner ¹⁾		0	0	AIII.07
Andre fordringer ¹⁾		0	0	AIII.08
Sum finansielle anleggsmidler		390	15	AIII.1
B. Omløpsmidler				
I. Varer				
Varebeholdninger ¹⁾		0	0	BI.01
Sum varer		0	0	BI.1
II. Fordringer				
Kundefordringer	9	735	2 184	BII.01
Andre fordringer	6, 9	100	513	BII.02
Krav på innbetaling av selskapskapital ¹⁾		0	0	BII.03
Sum fordringer		835	2 697	BII.1
III Investeringer				
Aksjer og andeler i foretak i samme konsern ¹⁾		0	0	BIII.01
Markedsbaserte aksjer ¹⁾		0	0	BIII.02
Markedsbaserte obligasjoner ¹⁾		0	0	BIII.04
Andre markedsbaserte finans. instrumenter ¹⁾		0	0	BIII.05
Andre finansielle instrumenter ¹⁾		0	0	BIII.03
Sum investeringer		0	0	BIII.1
IV Bankinnskudd, kontanter og lignende				
Bankinnskudd		5 105	8 232	BIV.01
Kontanter og kontantekvivalenter		0	0	BIV.02
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		5 105	8 232	BIV.1
SUM EIENDELER		8 038	11 029	BV.1



EGENKAPITAL OG GJELD	Note	31.12.2024	31.12.2023	DBH-referanse
C. Egenkapital				
I. Innskutt egenkapital				
Selskapskapital	12	2 620	2 620	CI.01
Overkurs	12	0	0	CI.02
Annen innskutt egenkapital	12	0	0	CI.03
Sum innskutt egenkapital		2 620	2 620	CI.1
II. Opptjent egenkapital				
Fond	12	0	0	CII.01A
Annen opptjent egenkapital	12	-242	791	CII.02A
Sum opptjent egenkapital		-242	791	CII.1
Sum egenkapital		2 378	3 411	CIII.1
D. Gjeld				
I. Avsetning for forpliktelser				
Pensjonsforpliktelser ¹⁾		0	0	DI.01
Statstilskudd - investeringsformål ¹⁾		0	0	DI.02
Andre investeringstilskudd ¹⁾		0	0	DI.03
Utsatt skatt ¹⁾		0	0	DI.04
Andre avsetninger for forpliktelser ¹⁾		0	0	DI.05
Sum avsetning for forpliktelser		0	0	DI.1
II. Annen langsiktig gjeld				
Konvertible lån ¹⁾		0	0	DII.01
Obligasjonslån ¹⁾		0	0	DII.02
Gjeld til kredittinstitusjoner	10	0	0	DII.03
Øvrig langsiktig gjeld	6, 10	0	0	DII.04
Sum annen langsiktig gjeld		0	0	DII.1
III. Kortsiktig gjeld				
Konvertible lån ¹⁾		0	0	DIII.01
Gjeld til kredittinstitusjoner	10	0	0	DIII.02
Leverandørgjeld		486	574	DIII.03
Betalbar skatt ¹⁾		0	0	DIII.04
Skyldig offentlige avgifter		832	876	DIII.05
Annen kortsiktig gjeld	6, 11	4 341	6 168	DIII.06
Sum kortsiktig gjeld		5 660	7 618	DIII.1
Sum gjeld		5 660	7 618	DIV.1
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		8 038	11 029	DV.1

1) Vesentlige poster skal spesifiseres i egne noter.



Vedlegg 1: Publikasjonsliste HLT 2024

Alegre, Rakel Ystebø

Laura Barratt: "Mother" of the Norwegian Pentecostal Movement. I: *Empowered Voices: Scandinavian Women in Early Pentecostalism*. Pickwick Publications 2024 ISBN 979-8-3852-1853-0. s. 27-57 HLT

Alegre, Rakel Ystebø

Trans-Atlantic Influence from Norway on Scandinavian-American Pentecostalism, 1906–1930. I: *Revising Pentecostal History: Scandinavian-American Contributions to the Development of Pentecostalism*. Pickwick Publications 2024 ISBN 979-8-3852-2211-7. s. 87-117 HLT

Alegre, Rakel Ystebø; Gohr, Glenn

Dagmar Gregersen Engstrøm and Agnes Thelle Beckdahl: Pioneer Evangelists and Missionaries. I: *Empowered Voices: Scandinavian Women in Early Pentecostalism*. Pickwick Publications 2024 ISBN 979-8-3852-1853-0. s. 59-90 HLT

Andersen, John Daniel Lannemyr

Argumenter for kristne gudserfaringer. I: *Gudsargumenter*. Nordisk serie for kristen apologetikk og religionsfilosofi bind 1. Forlaget Kolon 2024 ISBN 978-1-83973-985-9. s. 67-83 HLT

Andersen, John Daniel Lannemyr

Mediated Immediacy and the Distinct Theological Contribution of Christian Experiences of God. *Journal of Pentecostal Theology* 2024; Volum 33.(2) s. 252-275 HLT

Davage, David

Lovsång som tonsatt bön: Ett förslag till taxonomi. *Scandinavian Journal for Leadership & Theology (SJLT)* 2024; Volum 11. s. 18-35 HLT

Davidsson, Tommy

Between Multiple Worlds: Emerging Scandinavian-American Pentecostal Theology, 1907–1919. I: *Revising Pentecostal History: Scandinavian-American Contributions to the Development of Pentecostalism*. Pickwick Publications 2024 ISBN 979-8-3852-2211-7. s. 179-207 HLT

Davidsson, Tommy

Gerda Åström: Apostle and "Standing Witness" in Northern Sweden. I: *Empowered Voices: Scandinavian Women in Early Pentecostalism*. Pickwick Publications 2024 ISBN 979-8-3852-1853-0. s. 127-150 HLT

Liland, Truls; Andersen, John Daniel Lannemyr; Jenssen, Jan Inge

Perspectives on Christian Revivals and Societal Change. *European Journal of Theology* 2024; Volum 33. (2) s. 215-240 HLT NHH NLAH



Rinding Skjeggestad, Liv Toril; Alegre, Rakel Ystebø

Ingrid Løkken Chawner: "The Missionary on the Steel Horse". I: *Empowered Voices: Scandinavian Women in Early Pentecostalism*. Pickwick Publications 2024 ISBN 979-8-3852-1853-0. s. 213-241

Zeiffert, Roald

The Contribution of Bible Reading Habits to Finding Meaning in Life A Study of Young Evangelicals in Norway. *Journal of European Baptist Studies (JEBS)* 2024

Åkerlund, Truls; Smidsrød, Åse Miriam

When dominant models become dominating: A narrative identity approach to female leadership in Pentecostal organizations. *Journal of Pentecostal and Charismatic Christianity (JPCC)* 2024 s. 1-21



Vedlegg 2: Virksomhetsmål HLT 2025

Høyskolen for ledelse og teologi (HLT) har strukturert sine virksomhetsmål etter sektormål fastsatt av departementet, samt eget kvalitetssikringssystem, med tilhørende kvantitative og kvalitative mål som er tilpasset institusjonens egenart og prioriteringer.

Hovedmål 1: Høy kvalitet i utdanningen

Kvantitative mål for 2025

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå for strategiområdet utdanningskvalitet:

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2025	Resultat 2024	Resultat 2023
Antall produserte studiepoeng pr. student	45	44,1	42,4
Antall produserte studiepoengsenheter	190	187	211
Antall ferdige kandidater	55	52	47
Andel som fullfører på normert tid	45 %	45,6 %	34,9 %
Strykprosent	4,0 %	3,2 %	6,5 %
Antall utenlandske studenter (høst)	120	125	162
Antall utvekslingsstudenter	1	0 (4)	0

Kvalitative mål for 2025

- Opprette arbeidsgrupper for utvikling av flere nett- og samlingsbaserte studietilbud.
- Utvikle nytt bachelorprogram i ledelse og administrasjon.
- Evaluere og videreutvikle TML-studiet på bakgrunn av student- og faglærerevalueringer.
- Starte opp studieforberedende kurs for studenter i samarbeid med lokale partnere.
- Legge til rette for at flere studenter og lærere kan dra på utveksling/praksis i utlandet.

Hovedmål 2: Forskning og utvikling

Kvantitative mål for 2025

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå for strategiområdet forskning og utvikling:

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2025	Resultat 2024	Resultat 2023
Antall publikasjonspoeng totalt	15,0	8,9	16,1
Antall publikasjonspoeng pr. årsverk i undervisning, forskning og formidling	1,0	0,6	1,0
Andel førstestillinger av faglige årsverk (ekskl. stipendiater)	58,0 %	55,1 %	51,5 %
Andel stillinger med toppkompetanse av faglige årsverk (ekskl. stipendiater)	15,0 %	19,0 %	9,0 %

HLT har som ambisjon at hver faglig ansatt i hel stilling produserer minst ett kapittel i en antologi eller en artikkel i et tidsskrift på nivå 1 hvert år i løpet av en fireårsperiode.



Kvalitative mål for 2025

- Vurdere ny organisering med programansvarlige i samarbeid med FoU-utvalget.
- Legge til rette for læringsfellesskap og kurs i digital læring og nettpedagogikk.
- Videreutvikle HLT-konferansens profil med en kombinasjon av formidling og forskning.
- Publisere artikler fra HLT-konferansen 2024 om skapende og produktiv ledelse.
- Evaluere ordning med rullering av forskningsuker i semesterplanen.

Hovedmål 3: Godt studie- og arbeidsmiljø

Kvantitative mål for 2025

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå for strategiområdet godt studie- og arbeidsmiljø:

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2025	Resultat 2024	Resultat 2023
Antall søkere (søknadsalternativer)	450	395	491
Skår på helhetlig studiekvalitet (Studiebarometeret)	4,6	4,6	4,8
Andel kvinner i faglige stillinger	27 %	26,8 %	26,3 %
Andel kvinner totalt sett	32 %	31,8 %	35,8 %
Antall midlertidige faglige årsverk	1,0	0,75	2,0
Sykefravær (prosent)	4,0 %	3,9 %	3,3 %

Åremål og stipendiatstillinger regnes ikke som midlertidige årsverk.

Kvalitative mål for 2025

- Gjennomføre utbedring av høyskolens lokaler med vekt på flere undervisningsrom og kantine/læringscenter.
- Styrke markedsføring og rekruttering til nye og internasjonale studietilbud ved HLT.
- Øke høyskolens inntekter gjennom flere partnerskap og aktivering av HLT-fondet.
- Legge til rette for økt studentaktivitet knyttet til blant annet Fadderuke, midttimer, chapel, markedsføring og misjonsprosjekt, samt menighetsbesøk som mulig del av praksis.
- Styrke arbeidet med personvern og informasjonssikkerhet.



Hovedmål 4: Fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon

Kvantitative mål for 2025

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå for strategiområdet fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon:

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2025	Resultat 2024	Resultat 2023
Antall registrerte studenter	300	254	300
Antall studenter møtt ved studiestart	200	174	199
Antall studenter på HLT kompetanse	50	55	41
Antall studenter pr. faglig årsverk	19	16,6	17,7
Antall studenter pr. administrativt årsverk	36	30,1	34,1

Kvalitative mål for 2025

- *Vurdere stipend-/rabattordning for utenlandske studenter med høy studieavgift som gir insentiv til å fullføre 2. og 3. år av bachelorgraden.*
- *Gjennomføre overgang til Canvas som læringsplattform og STUDD som nytt studieadministrativt grunnsystem, og oppnå bedre samhandling mellom digitale verktøy.*
- *Styrke oppfølging av studenter med tanke på økt gjennomføring av bachelorgrad på normert tid.*
- *Implementere retningslinjer for bruk av KI for studenter og ansatte.*
- *Vurdere og sikre nødvendig administrativ kapasitet i forbindelse med nye studietilbud.*