

# Yrkeshögskolan Arcada Ab Verksamhetsberättelse 2025

## Innehåll

1 Yrkehögskolan Arcada .....	4
2 Förändring som vardag i en komplex kontext.....	4
3 Verksamheten .....	5
3.1 Organisation .....	6
3.2 Utbildning och forskning .....	6
4 Kvalitet och hållbarhet .....	13
5 Finansiell ställning .....	14
5.1 Intäkter .....	14
5.2 Lönsamhet .....	15
5.3 Kassaflöde och balansräkning .....	15
5.4 Förmögenhetsförvaltning .....	16
5.5 Forskning .....	16
6 Intern kontroll .....	16
7 Risker och osäkerhetsfaktorer .....	16
8 Personal .....	18
8.1. Omställningsprocess och ny organisationsstruktur .....	18
8.2. Hälsöfrämjande arbete och uppföljning .....	18
8.3 Ett inkluderande Arcada .....	19
8.4 Kompetensutveckling .....	19
8.5 Högskolans personal, inklusive emeriti och affilierade i siffror .....	20
9 Förvaltning och ledning .....	21
9.1 Bolagstämma .....	21
9.2 Styrelsen .....	21
9.3 Revisorer .....	22
9.4 Rektor .....	22
9.5 Ledningsgrupp .....	22
10 Aktier, aktiekapital och inlösen av aktier .....	23
11 Väsentliga händelser efter räkenskapsperiodens utgång .....	23
12 Framtidsutsikter .....	23
13 Styrelsens förslag till disposition av vinstmedel .....	24
14 Bolagstämma .....	25

# 1 Yrkeshögskolan Arcada

Verksamhetsområdet för Yrkeshögskolan Arcada Ab är att upprätthålla och bedriva högskoleverksamhet, d.v.s. högskoleutbildning samt sådan forsknings-, utvecklings-, och innovationsverksamhet som stöder utbildningen och främjar arbetslivet och samhället. Utöver det kan bolaget för sitt ändamål bedriva sådan affärsverksamhet som stöder fullgörandet av dess ändamål, samt äga och hyra fastigheter och lägenheter samt äga värdepapper. Bolaget kan ta emot bidrag och donationer.

Bolagets ändamål är inte att bedriva verksamhet i vinstsyfte och bolaget får inte dela ut medel eller ge annan ekonomisk fördel till en aktieägare eller någon annan som deltar i verksamheten. Utdelning av bolagets medel bör göras i enlighet med yrkeshögskolelagen. Vid delning av bolagets tillgångar har staten rätt till en andel som motsvarar dess kapitaliseringsandel i bolaget.

Yrkeshögskolan Arcada Ab ägs till hundra procent av Stiftelsen Arcada sr, vars ändamål är att främja högskoleutbildning på svenska.

## 2 Förändring som vardag i en komplex kontext

Förändring i verksamhetskontexten för en finländsk högskola hör idag till vardagen. Globala skeenden och människans livsmiljöer, likväl som situationen i det finländska samhället är helt enkelt i ständig förvandling. Så kom också verksamhetsåret 2025 för högskolesektorn i Finland att påverkas av både globala och lokala händelser och förändringsprocesser.

Under året konstaterades på olika håll i Europa, men också annorstädes, att den världsordning den västliga världen har stått på, baserad på rättsprinciper och gemensamma överenskommelser är utmanad. Försvar och beredskap får allt större fokus såväl i Europa som i Finland. Samtidigt utmanas Finland fortsättningsvis av en stagnerande ekonomisk utveckling som i kombination med en åldrande befolkning under året gav upphov till politiska beslut bland annat om en långsiktig skuldbroms-mekanism som kommer att prägla den offentliga ekonomin under de kommande åren. Också övriga politiska beslut under verksamhetsåret får direkta konsekvenser för högskolesektorn och Arcada.

Nya beslut togs om nedskärningar i högskolornas basfinansiering, samtidigt som tillfälliga medel sattes in för att öka mängden nybörjarplatser. Regeringen tog också beslut om en så kallad studiesedel som ska ge unga från andra stadiet som blivit utan studieplats möjlighet att ta öppna högskolestudier gratis. Därtill fattades beslut om att börja bereda för en modell där man via öppna, avgiftsbelagda högskolestudier kan slutföra en högskoleexamen.

Under året inleddes samtidigt arbetet med att skapa en ny vision för hela högskolesektorn fram till 2040. Visionsarbetet ska fås i mål under 2026 och sedan utmytna i konkreta förändringsåtgärder gällande såväl styrningen av sektorn som själva verksamheten. I det arbetet betonas akademisk frihet parallellt med arbetslivets behov av kompetent arbetskraft och innovationer.

Samtidigt fortsatte den digitala utvecklingen både inom och kring högskolesektorn. AI-verktyg och allt mer integrerade, komplexa system och nätverk påverkar verksamheten på flera sätt: de kan underlätta arbetet, men också skapa nya belastningar och styra förutsättningarna för hur verksamheten bedrivs. Denna utveckling innebär både möjligheter och utmaningar, inte minst ekonomiska. Digitala lösningar medför nästan alltid ökande kostnader, medan de effektivitetshöjande effekterna ofta kommer först senare – om de alls realiserar.

Flera internationella studier under året visade dessutom att införandet av AI-verktyg i en organisation inte nödvändigtvis leder till så snabba eller omfattande effektivitetsvinster som många förväntat sig. Särskilt i Europa, där datasäkerhet väger tungt, krävs noggrant förberedelsearbete och väl genomtänkta säkerhetsmekanismer innan exempelvis en högskola kan börja se verkliga effektiviseringsvinster av AI-baserade verktyg.

### 3 Verksamheten

Högskoleverksamheten styrs av staten via lagstiftning, koncession, resultatbaserad finansiering och de avtal som högskolorna vart fjärde år uppgör med Undervisnings- och kulturministeriet.

År 2025 var det första året av den nya avtalsperioden. I avtalet med ministeriet utgör Arcadas vision grunden. Den utstakar hur högskolan vill bidra till det finländska samhället: "År 2035 är Arcada en drivande bildningsaktör som ser styrkan i diversitet. Vi tillämpar vetenskap och främjar engagemang för hållbarhet och ett gott liv. Vi utmärker oss som en internationell, forsknings- och utvecklingsintensiv högskola förankrad i Norden." Strategin för att nå visionen omfattar tre utvecklingsområden och det strategiska 4Q-samarbetet med tre andra högskolor i Finland, DIAK, Humak och Kajana yrkeshögskola. De tre utvecklingsområdena handlar om tillväxt och internationalisering, om stärkt forskningsprofilering och kvalitet, samt om samhällsengagemang och genomslagskraft.

Utöver lagstiftning och regelverk styrs högskolorna mer informellt genom en kontinuerlig dialog mellan högskolorna och ministeriet. Internt organiseras verksamheten med utgångspunkt i högskolans strategi som årligen konkretiseras i verksamhetsplaner, fastställda av högskolans styrelse. Verksamhetsplanen för 2025 tog fasta på det tre utvecklingsområdena i strategin och preciserade mål för dem för verksamhetsåret.

I slutet av våren 2025 beslutade styrelsen om omställningsförhandlingar för Arcada för att hantera det ekonomiska underskott som tyngt högskolan. Som slutresultat av förhandlingarna beslutade styrelsen i juni sätta igång processen för att lägga ner två utbildningar på bachelornivå, Kulturproducent- och Idrottsinstruktörsutbildningen. Dessutom beslöt styrelsen att avsluta masterutbildningen *Media Management*. Högskolan framförhandlade också med sin ägare och hyresvärd ett nytt hyresavtal för campusfastigheten. Enligt avtalet sänks högskolans hyra och högskolan står i

beredskap att avstå från valda utrymmen för uthyrning till externa hyresgäster så fort sådana kan hittas.

### 3.1 Organisation

Undervisnings- och forskningsverksamheten vid Arcada var under våren 2025 indelad i tre akademier enligt följande:

- Akademien för företagsekonomi och vård, inom vilken även enheten för språk verkar
- Akademien för teknik, kultur och välfärd
- Akademien för masterutbildning och forskning

Som resultat av omställningsförhandlingarna omorganiserades verksamheten så att all undervisningsverksamhet koncentrerades till de tidigare två bachelorakademierna medan den tidigare akademien för masterutbildning och forskning omformades till enheten Forskning och utveckling. De fyra sakkunnigheter som stöder upp studenternas studier och organisationens verksamhet stöptes om efter omställningsförhandlingarna. I slutet av året verkade således fortfarande fyra enheter, men med ny struktur:

- Studietjänster som erbjuder studievägledning, studentstöd och studieadministrativa tjänster
- HR, förvaltning och kommunikation
- Informationsförvaltning, som erbjuder IT-tjänster och bibliotekstjänster
- Ekonomi

### 3.2 Utbildning och forskning

År 2025 var det första verksamhetsåret inom den pågående avtalsperioden. Avtalet, byggt på högskolans strategi, tar fasta på de fyra ovannämnda utvecklingsområdena. Högskolan lade under året upp utvecklingsarbetet så att nätverkssamarbetet inom 4Q-konsortiet integrerades med de tre interna utvecklingsområdena som högskolan själv drev. Under året inleddes sålunda arbetet för att uppnå de mål man ställt upp i strategin. Arbetet utformades i åtgärdshelheter med utstakade mål, och de uppställda målen uppnåddes i många fall delvis eller helt, men i vissa fall framskred arbetet inte enligt plan.

Omställningsförhandlingarna innebar ett sådant avbrott i utvecklingsarbetet att vissa åtgärder helt enkelt inte var aktuella eller måste prioriteras ner då den nya organisationsstrukturen, den minskade personalstyrkan och de nya arbetssätten behövde hanteras med högsta prioritet. För vissa av åtgärderna gäller att resultaten och utfallen av dem kommer att visa sig först under pågående och följande år.

Nedan presenteras de tre interna utvecklingsområdena och de fokuserade åtgärderna under 2025.

## Tillväxt genom strategisk internationalisering

Under året planerades och lanserades nya utbildningsprodukter för betalande internationella studenter. En ny engelskspråkig bachelorutbildning inom IT tog emot sina första studenter till höstterminen och en ny onlinestudieled infördes till utbildningarna *International business* och *Mechanical and sustainable engineering*. Den internationella studieleden gjorde det möjligt för studenter att inleda sina studier från sina hemländer och sedan antas för examensstudier på basis av de avklarade studierna. Därtill har högskolan breddat antagningsätten för att nå nya målgrupper till exempel genom att öppna en betygsintagning till de engelska bachelorutbildningarna som en pilot inför antagningen 2026.

Högskolan lade under året stort fokus på att vidareutveckla integrationssatsningarna för de internationella studenterna. Under året genomfördes en bredare enkät inom ramen för 4Q-samarbetet för att utreda de nuvarande internationella studenternas upplevelse, behov av stöd och framtidsplaner. Arcada som välkomnande och uppmuntrande studiemiljö fick mycket goda vitsord. Integreringen i arbetslivet via praktik och som alumn var det som upplevdes som mest utmanande. Utredningen visade också att studenternas målsättning är att stanna efter avlagd examen om förutsättningar finns. Utredningen utgjorde ett slags startskott för intensivt utvecklingsarbete som fortsätter 2026 i samarbete med de övriga högskolorna inom 4Q.

Högskolans samarbete och avtal med agenter för internationell studentrekrytering fortsatte utvecklas utgående för högskolans redan starka fokus på etisk studentrekrytering. Ansvar för allt agentsamarbete är nu koncentrerat till kommunikationstemat som följer med att högskolans egna principer följs och att de ligger i linje med de nationella rekommendationerna för internationellt agentsamarbete.

Nya former för svensk språkinlärning utvecklades i form av bland annat språkluncher på svenska och läsecirklar. Också detta utvecklingsarbete fortsätter i projektform under 2026. Därtill inleddes arbetet med att identifiera så kallade mobilitetsfönster i studieplanerna, men fördes ännu inte i mål.

De nya utbildningsprodukterna togs väl emot samtidigt som *Nursing topup*-utbildningen som riktar sig till internationella sjukskötare som redan befinner sig i Finland väckt stort intresse. De nya antagningsätten i kombination med de olika stödformerna utmynnade som förväntat i en tillväxt av antalet internationella studenter. Den sista åtgärdshelheten inom detta utvecklingsområde handlade om internationell personalrekrytering. I och med sommarens omställningsförhandlingar blev dock denna helhet inaktuell under 2025.

## Genomslag genom bildning och samhällsengagemang

Inom utvecklingsområdet som gäller genomslag arbetade högskolan under året framgångsrikt med att utveckla sitt utbud av kontinuerligt lärande-produkter, att införa systematik i rutinerna för tillgodoräkning och validering av tidigare erhållen kompetens. Därtill etablerades ett mer systematiskt samarbete mellan branscher och akademier för ökade interna synergier samtidigt som arbetet med att bygga modeller för integrering av arbetslivssamarbete, FUI-verksamhet och undervisning tog fart.

Åtgärder för personalens kompetensutveckling vidtogs, men påverkades oundvikligen av omställningsförhandlingarna och dess följder. Likaså erbjöds stöd och verksamhet för personalens och studenternas välbefinnande, men i och med omställningsförhandlingarna var möjligheterna för sådant stöd mindre och det var också klart att särskilt personalens välbefinnande led betydligt både av den långa förhandlingstiden och de kraftiga anpassningsåtgärder som vidtogs efter förhandlingarna. Också stödet till studenter måste snävas åt och strömlinjeformas i och med den minskade personalstyrkan under höstterminen.

Samverkan med andra stadiet har utvecklats samtidigt som högskolan slutit flera betydelsefulla avtal om korsstudier med andra högskolor. Med utgångspunkt i den nya långsiktiga marknadsföringsplan som slogs fast under året kommer arbetet att fortgå under 2026.

Samarbetet inom 4Q inom detta utvecklingsområde fokuserade på en kartläggning av möjligheter till korsstudier och gemensamma utbildningsmoduler. För Arcadas del blev det under året klart att utbildningssamarbetet inom 4Q utmanas av språkfrågan. Arcadas studenter är inte alltid ivriga att avlägga studier på finska och engelska och de övriga högskolornas studenter har ofta direkta svårigheter att studera på svenska.

## Kvalitet och kompetens genom stärkt FUI-profil

Inom utvecklingsområdet som gäller forskning, utveckling och innovation och dess koppling till kvalitet och hög kompetens vidtogs flera utvecklingsåtgärder av vilka effektiviseringen av projektadministrationen nådde längst. Nya rutiner för projektplaneringsfasen lades på plats, nya forskningsseminarierutiner infördes och ett stödteam för projektverksamheten etablerades. Med detta stöd i bakgrunden kunde, så som planerat, flera större finansieringsansökningar lämnas in.

Arbetet med en fokusering av Arcadas forskningsprofil inleddes under året och kommer att slutföras under pågående verksamhetsår. Detta arbete skedde och kommer att fortsätta parallellt med en kartläggning och utveckling av högskolans forskningsnätverk. Även inom högskolans forskningsverksamhet planerades och utvecklades mallar för företagssamarbete. Två större pilotprojekt inleddes och kommer att ligga till grund för den vidare utveckling av samarbetskoncept som fortskrider 2026.

Som av ovanstående framgår arbetade organisationen under verksamhetsåret målmedvetet med de fyra strategiska utvecklingsområdena som ram. Till flera delar är utvecklingsarbetet dock inte klart, utan snarare fortgående. Detta är en naturlig följd av att de ramar inom vilken högskolorna i Finland verkar förändras i allt snabbare takt. Då nya krav ställs på högskolornas verksamhet via lagstiftning eller andra regelverk och beslut, bland annat sådana som påverkar våra internationella studenter och vår digitala infrastruktur är högskolan tvungen att lägga om verksamhetssätt och processer. En högskola är alltså inte bara av substansskäl utan också av omständigheterna tvungen att kontinuerligt leta efter nya möjligheter och utveckla sig och sina verksamhetsformer. Den arbetsro många inom högskolesektorn efterlyser måste sökas inom ramen för dessa villkor.

## Utexaminerade

Antalet utexaminerade låg i linje med året innan. Sammanlagt fick 561 (562) studenter ta emot sitt examensbetyg 2025, vilket var 1 färre än året innan, med 477 (478) studenter som avlade bachelorexamen, medan 84 (84) studenter avlade masterexamen. I siffran som rapporteras inkluderas inte de studenter som slutfört examen inom ramen för uppdragsutbildning. Under året studerade 2869 (2 653) examensstudenter vid Arcada.

Högskolans internationella profil då det gäller studenternas bakgrunder var likaså fortsatt stark. Av studenterna var 707 (562) eller 24,6 % (21,2 %) utländska studenter. Då det gäller examina avlades också år 2025 en betydande andel av studenter med annat medborgarskap än finskt 131 (118), eller 23 % (21 %). Arcadas långsiktiga strategi att vara en internationellt präglad högskola återspeglas här i studentsammansättningen.

Tabell 1 Antalet utexaminerade/utbildningsområde (BA och MA totalt)

Styrområde	2025	2024	2023	2022	2021
Teknik	57	34	37	40	36
Service (idrott och turism)	14	22	22	26	18
Mediekultur och kulturproducentkap	74	67	47	42	50
Informations- och kommunikationsteknik	28	32	38	28	23
Hälsa och välfärd	235	249	253	248	257
Företagsekonomi	153	158	149	129	150
<b>Totalt</b>	<b>561</b>	<b>562</b>	<b>546</b>	<b>513</b>	<b>534</b>
<b>varav Master</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>74</b>	<b>66</b>	<b>76</b>

**Tabell 2 Antalet utexaminerade/styrområde\* (bachelor)**

Styrområde	Mål 2025	2025	2024	2023	2022	2021
Konst och kultur	45	58	57	32	34	42
Hälsa och välfärd	300	205	217	226	218	228
Ekonomi och tjänster	170	143	154	144	139	140
Teknik och ICT	120	71	50	70	56	48
<b>Totalt</b>	<b>635</b>	<b>477</b>	<b>478</b>	<b>472</b>	<b>447</b>	<b>458</b>

\*styrområde definierat enligt högskolans mål- och resultatavtal med UKM

I finansieringsmodellen betonas vikten av att studenter som studerar för en bachelorexamen utexamineras inom utsatt tid. Under 2025 går Arcada något framåt på den punkten, då andelen som utexamineras inom utsatt tid växer. Högskolan fortsätter följa med att andelen som fördröjs mer än 12 månader inte fortsätter stiga. Utvecklingen av validerings- och tillgodoräkningsprocesser torde bidra till den generella trenden att dessa mätare utvecklats positivt även framöver.

**Tabell 3 Studietid**

Studietid	2025	2024	2023	2022	2021
% som slutfört normtid	70%	67%	63 %	66 %	61%
% som slutfört högst 12 mån över	18%	23%	26 %	24 %	25%
% som slutfört över 12 mån senare	12%	10%	11 %	10 %	14%

## Ansökningar

Arcadas utbildningar på svenska samlade 2217 (2198) ansökningar totalt och högskolans utbildningar på engelska attraherade 2271 (1602) ansökningar. Sammanlagt ansökte 3423 (3042) personer om studieplats vid högskolan. Det är en liten uppgång, som dessvärre inte ger möjlighet att helt luta sig tillbaka. Några valda program står för majoriteten av ökningen av både sökande och nya studenter. Söktrycket är fortfarande rätt ojämnt fördelat och den ökade konkurrensen då alla högskolor har ett tryck att öka antalet nybörjarplatser är något högskolan aktivt följer med och planerar för. Den fortsatt negativa samhällsdebatten gällande vårdsektorn syns fortsättningsvis i ett lågt söktryck, liksom det nationellt låga intresset för teknikutbildningar.

Undervisnings- och kulturministeriet följer i den nya finansieringsmodellen med också antalet studenter som har en examen från tidigare. År 2025 inledde 159

studenter som redan har en tidigare högskoleexamen sina studier vid Arcada. Notera att rapporten baserar sig på vad studenten uppgett i ansökan.

Totalantalet betalande studenter fortsatte öka i jämförelse med året innan. Detta kan kopplas till de nya utbildningsprodukter som högskolan kunde bjuda ut under året. För höstterminen 2025 var siffran betalningsskyldiga examensstudenter 331 (289).

Totalt inledde 1065 (747) nya examensstudenter sina studier inom examensutbildningarna år 2025, en anmärkningsvärd uppgång som främst förklaras genom ett stort intresse för *Nursing TopUp*-utbildningen som riktar sig till internationella sjukskötare i Finland och masterutbildningen *Business management and transformation* tillväxt samt den nya bachelorutbildningen på engelska inom IT.

Tabell 4 Sökande

Sökande till Arcada	2025	2024	2023	2022*	2021
<b>Antal sökande totalt</b>	3423	3042	5316	3474	3282
<b>Sökande som mottagit studieplats</b>	1065	747	726	774	768
<b>Nya studenter med tidigare examen (BA)</b>	159	-	-	-	-

\*Siffrorna för 2022 skiljer sig från siffrorna som finns tillgängliga i det nationella verktyget Vipunen eftersom där saknas sökande och antagna för två utbildningar som har s.k. separat antagning.

## Studiepoäng

Under verksamhetsåret rapporterades totalt 116 463 studiepoäng (109 411) till Utbildnings- och kulturministeriet, vilket är en uppgång på nästan 7 000 poäng från år 2024. Det kan ses som extra positivt då det faktiska antalet avlagda studiepoäng är ytterligare 4 500 poäng högre, men högskolan tappar dessa studiepoäng i rapporteringen till följd av ett kategoriseringsfel i det studieadministrativa systemet. Felet gäller specifikt för examenstuderingarna. Inom ramen för Öppna yrkeshögskolans verksamhet avlade studenter totalt 5 246 (6 841) studiepoäng. Däremot stiger studiepoängen för inhemskt samarbete, så kallade korsstudier, som resultat av flera nya samarbetsavtal.

Antalet studiepoäng som avlades i samarbete mellan inhemska högskolor började återhämta sig genom att flera avtal om korsstudier slöts under året 879 (473). Antalet studiepoäng avlagda av internationella utbytesstudenter låg något lägre än året innan.

**Tabell 5 Producerade studiepoäng**

Studiepoäng	2025	2024	2023	2022	2021
Lägre YH-examen	101 329	93 815	96 792	91 465	95 871
Högre YH-examen	7 526	6 372	5 803	5 461	6 087
Öppen YH	5 246	6 841	6 152	5 842	6 264
Specialiseringsstudier	320	355	420	360	785
Inhemskt samarbete	879	473	1 480	1 167	1 236
Int. utbytesstudenter	1 163	1 555	1 340	1 514	1 257
<b>Totalt</b>	<b>116 463</b>	<b>109 411</b>	<b>111 987</b>	<b>105 809</b>	<b>111 500</b>

## Publikationer och produktioner

Vid sidan av studierelaterade indikatorer och mått, inkluderar finansieringsmodellen även resultaten av forskningsverksamheten. Hela 12 % av totalsumman fördelas enligt det relativa utfallet på indikatorn för extern forskningsfinansiering. Arcadas externa forskningsfinansiering uppgick år 2025 till 2 410 k€ (1 994 k€). Antalet publikationer och produktioner ingår i modellen med en klart mindre viktning på 2 %. Inom ramarna för Arcadas forsknings- och utvecklingsverksamhet utgavs 2025 sammanlagt 131 (125) publikationer och 32 (91) produktioner.

Noteras kan vidare att högskolan år 2025 hade 121 open access-publikationer av totalt 163 publikationer och produktioner. Nedgången i antalet publikationer och produktioner totalt bör sättas i relation omställningsförhandlingarna och deras utfall. En liten nedgång i antalet open access-publikationer och produktioner kan noteras men resultatet ligger samtidigt väl i linje med högskolans målsättning på 50 %, då 74% % av totalantalet publikationer och produktioner finns öppet tillgängliga. Högskolan fortsätter att i nationell jämförelse i hög grad publicera i referentgranskade journaler. Hela 27 % av alla publikationer faller inom ramen för JuFo:s (*Julkaisufoorumi*) trestegsskala.

**Tabell 6 Forskningsrelaterade indikatorer i den nya finansieringsmodellen**

Indikator	2025	2024	2023	2022	2021
Extern FoU-finansiering k€	2 410	1 994	2 099	1 629	1 432
Antal publikationer och produktioner	163	216	188	224	213

## 4 Kvalitet och hållbarhet

Ett led i högskolans kvalitets- och hållbarhetsarbete är att årligen sammanställa en kvalitets- och hållbarhetsrapport som sammanfattar de insikter högskolans kvalitetsarbete under året gett vid handen. Detta kapitel i årsredovisningen tillsammans med den övriga resultatdiskussionen ovan och nedan är avsedd att fungera som en övergripande kvalitetsrapport över verksamhetsåret.

De akademiska enheterna sammanställer efter slutet av föregående verksamhetsår en gemensam rapport över högskolans akademiska verksamhet och dess utvecklingsbehov, och därutöver skrivs kvalitetsrapporter över Arcadatjänsters och HR:s verksamhet. I rapporterna utvärderas verksamhetens resultat och genomslag. Rapporterna tillsammans med övriga återkopplingsdata används som underlag för planeringen av fortsatta åtgärder för att förbättra verksamheten inom respektive område. Alla kvalitetsrapporter behandlas i högskolans ledningsgrupp och utgör under pågående verksamhetsår grund för beslut om direkta åtgärder, men också för valet av utvecklingsfokus i följande års verksamhetsplanering. Kvalitetsarbetet och högskolans arbete för hållbar utveckling är tätt integrerade med varandra.

Centrala utvecklingsmål som identifierats utifrån rapporterna 2024 och som utvecklats under 2025:

- Effektiverade och förenhetligade validerings- och tillgodoräkningsprocesser, samt handledningsmodeller för slutarbeten.
- Individualiserad analys av flaskhalsar inom de olika utbildningarna. Denna påbörjades i slutet av året och utgör fokus för kvalitetsarbetet vid akademierna 2026.
- Både inhemskt och internationellt utbildningssamarbete.
- Ökad omsättningen av forskningsmedel genom stöd för ansökningsprocessen och projekthanteringen.
- Analys för att vidareutveckla användningen av det studieadministrativa systemet.

Under året inleddes arbetet med att identifiera och beskriva de centrala processerna vid högskolan. En arbetsgrupp styrde upp arbetet under våren och de centrala processfamiljerna identifierades. Då omställningsförhandlingarna började lades emellertid detta beskrivningsarbete på is och under hösten knöts det samman med de obligatoriska informationshanteringsbeskrivningarna en högskola är förpliktad att upprätta. Processbeskrivningsarbetet fortsätter under 2026. Ledningen fortsatte sitt utvecklingsarbete i fråga om systematisk och mer aktiv kommunikation. Också på den punkten kom omställningsförhandlingarna som en vändpunkt, och under hösten fick arbetet ta en nystart utifrån de nya förutsättningarna.

Med tanke på kvalitetsarbetet utmärks 2025 av att anpassa och utveckla rutiner och processer till den nya organisation som trädde i kraft efter

omställningsförhandlingarna. Arbetet krävde mycket tid och planering samt kommer att fortsätta under 2026.

I fråga om hållbarhet utgör det ovan beskrivna kvalitetsarbetet ett viktigt led. Högskolans hållbarhetsarbete är stabilt förankrad i Arcadas värdegrund och har en fungerande referensram i Agenda 2030 och de 17 globala målen FN ställt upp (SDG-målen). Arene rf:s riktlinjer för hållbarhet utgör en annan naturlig referensram för högskolan att relatera till. Resultat- och utfallsdata relaterade till hållbarhet används som grund för beslut på både kort och lång sikt. Hållbarhetsarbetet omspänner också utveckling som syftar till att hållbarhet ska beaktas i utbildningarnas substans, och inom högskolans forskning och utveckling – exempelvis så att varje projekt förutsätts kommunicera om hur det relaterar till FN:s hållbarhetsmål. Liksom tidigare år deltog Arcada även 2025 aktivt i att tillämpa och utveckla Arenes kriterier för att mäta hur högskolor bidrar till att lösa hållbarhetsproblem. Högskolan har en särskild ansvarsperson med uppdrag att bevaka och främja hållbarhetsfrågor.

Arbetet för hållbar utveckling följdes under året upp med stöd av Arene rf:s modell för mognadsfaser. Liksom tidigare år fortsatte högskolan också följa upp sitt koldioxidavtryck enligt den gemensamma nationella modellen, med målet att minska det och bli koldioxidneutralt till år 2030. Uppföljningen görs genom att mäta koldioxidavtrycket för utsläpp som fastigheten ger upphov till, personalens arbetsrelaterade resor och anskaffningar. Därtill följer högskolan kontinuerligt med sin belastning på miljön inom ramen för WWF:s program.

**Tabell 7 Högskolans koldioxidavtryck**

Koldioxid tCO <sub>2</sub>	2025	2024	2023	2022
<b>Resor</b>	78,4	120,3	85,3	86,3
<b>Fastigheten</b>	273,9	259,0	270,3	286,4
<b>Övriga fastighetskostnader</b>	89,2	102,7	110,1	98,7
<b>Inköp och upphandlingar</b>	288,3	327,9	421,0	336,0
<b>Totalt</b>	729,8	809,9	886,7	807,5

## 5 Finansiell ställning

### 5.1 Intäkter

Omsättningen uppgick till 20 591 k€ (20 665 k€) varav 15 338 k€ eller 74% (14 838 k€ eller 72 %) utgjordes av statsunderstöd och 2 687 k€ eller 13% (2 731 k€ eller 13 %) av projektfinansiering. Affärsverksamhetens intäkter var 285 k€ (223 k€),

studieavgifter av utländska studenter 2 011 k€ (1 579 k€), intäkterna från koncernbolag 152 k€ (530 k€) samt rörelsens övriga intäkter 118 k€ (764 k€).

## 5.2 Lönsamhet

Verksamhetsåret uppvisade ett överskott om 559 k€ (överskott 1 981 k€). Omsättningen minskade med -74 k€ (ökning 754 k€), huvudsakligen på grund av lägre övriga rörelseintäkter och lägre intäkter från koncernbolag. Personalkostnaderna minskade med -44 k€ eller -0,3 % och övriga kostnader minskade med -370 k€ eller -5 %.

Placeringsverksamhetens resultat påverkades av en positiv utveckling på finansmarknaderna och uppgick till 1 208 k€ (2 977 k€).

Tabell 8 Centrala nyckeltal

Nyckeltal	2025	2024	2023	2022	2021
Omsättning (k€)	20 591	20 665	19 911	18 113	18 028
Förändring av omsättningen, %	-0,4%	3,8%	9,9%	0,5%	3,4%
Rörelseresultat (k€)	-629	-969	-693	-933	-1 000
Rörelseresultat (% av omsättningen)	-3,1%	-4,7%	-3,5%	-5,2%	-5,5%
Resultat (k€)	559	1 981	1 423	-3 819	2 676
Resultat, % av omsättningen	2,7%	9,6%	7,1%	-21,1%	14,8%
Förändring av eget kapital, %	2,5%	10,7%	8,9%	-18,9%	17,3%
Placeringsverksamhetens avkastning %	5,8%	15,7%	11,6%	-13,2%	20,0%
Quick Ratio	0,4	0,1	0,2	0,2	0,2
Kontantkapacitet i dagar	16	4	12	9	19
Soliditet	79,1%	73,1%	72,1%	74,0%	78,5%
Nettoskuldsättningsgrad	-6,0%	-1,3%	-4,6%	-3,2%	-4,9%

## 5.3 Kassaflöde och balansräkning

Rörelseverksamhetens kassaflöde var -1 974 k€ (-484 k€). Investeringarna i immateriella och materiella tillgångar uppgick till 241 k€ (611 k€). Det operativa kassaflödet uppvisar -2 216 k€ (-1 095 k€) exklusive påverkan av placeringsverksamheten. I det främmande kapitalet ingår inga räntebärande skulder.

## 5.4 Förmögenhetsförvaltning

Yrkeshögskolan Arcada Ab:s placeringar ligger huvudsakligen i placeringsfonder. Förvaltningen sker gemensamt i stiftelsekoncernen. Bolagets portfölj hade 31.12.2025 marknadsvärdet 19 900 k€ (21 757 k€). Placeringarna redovisas kontinuerligt till marknadsvärde, varvid även orealiserade värdeförändringar upptas i resultaträkningen.

## 5.5 Forskning

Under år 2025 uppgick kostnaderna för forskning och utveckling (FoU) till 5 865 k€ (5 303 k€), inklusive kostnaden för högre yrkeshögskoleutbildning samt andelen av gemensamma kostnader. Personalkostnadernas andel av FoU-verksamhetens helhetskostnader var 2 666 k€ (2 728 k€).

Den externt finansierade FoU-verksamheten, vars totala intäkter uppgick till 2 410 k€ (1 994 k€), har finansierats med medel beviljade av Stiftelsen Arcadas fonder 1 035 k€ (1 067 k€), EU-finansiering 837 k€ (437 k€) samt övrig extern forskningsfinansiering 538 k€ (490 k€).

## 6 Intern kontroll

Avsikten med den interna kontrollen är att säkerställa att verksamheten är ändamålsenlig och effektiv i syfte att nå uppställda mål, att bolaget följer lagar, förordningar och interna regelverk och att informationen som Arcada publicerar är tillförlitlig och korrekt. Till den interna kontrollen hör också riskbedömning och -hantering. Styrelsen för Yrkeshögskolan Arcada Ab ansvarar tillsammans med rektor för den interna kontrollen.

## 7 Risker och osäkerhetsfaktorer

Det alltmer instabila världsläget med Rysslands fortsatta invasionskrig i Ukraina och Israels attacker mot Gaza, samt USA:s allt hätskare sätt att agera globalt fortsatte att utgöra en säkerhetsrisk för hela Europa, för Finland och därmed också för högskolan. Sammantaget medförde utvecklingen i världen både ekonomiska risker och psykosociala risker. De psykosociala riskerna hanterades så vitt möjligt inom högskolan med olika stödfunktioner, sociala evenemang och samhörighetsskapande verksamhet. Det fortsatta spända säkerhetsläget i Finland och världen samt de utdragna ekonomiska utmaningarna i landet, på vilka det är svårt att se ett slut, bidrog med stor sannolikhet till förändringar i internationellt söktryck till högskolans utbildningar, samt till psykosociala risker relaterade både till högskolans personal och studentkår.

Belastningen på personalen kom under verksamhetsåret att öka ytterligare från en redan sedan tidigare hög nivå. Den snabba digitala utvecklingen kräver ständig nyanpassning och nya kompetenser, samtidigt som den administrativa bördan växer och blir allt mer betungande, ofta som följd av nya förväntningar och uppdrag för

högskolan i kombination med en alltmer komplex digital arbetsmiljö. Behovet av att tydliggöra och förenkla arbetsprocesser och rutiner och klargöra ansvarsfördelningar blev dessutom i och med omställningsförhandlingarna ännu mer akut då personalstyrkan minskade utan att uppgifterna och ansvaren försvann. Arbetet med att identifiera möjligheter att automatisera och förenkla processer inleddes under hösten.

Riskerna förknippade med datasäkerhet var liksom året innan högaktuella. Dataskyddsriskerna relaterade till AI-verktyg var konstanta i och med att såväl personal som studenter använde och testade olika AI-verktyg. Fortsättningsvis är riskerna för en direkt cyberattack eller dataintrång reell. Högskolan hanterade datasäkerhetsriskerna aktivt och kontinuerligt, både genom nya tekniska lösningar och genom upplysning och uppföljning. Högskolan satte under året in både obligatorisk datasäkerhetsutbildning för hela personalen och kompletterade den med praktiska simuleringsövningar. De nya rutinerna för uppföljning av dataskyddsincidenter och risker fungerade väl, och bara några få lågrisk-incidenter rapporterades. Kartläggningen av högskolans informationshantering påbörjades och stöder även upp dataskyddsarbetet på ett väsentligt sätt.

En förutsättning för en hållbar utveckling för högskolans del är en stabil och förutsägbar ekonomi. Regeringens nya beslut år 2025 om nedskärningar i basfinansieringen och samtida beslut om särfinansiering för en tillfällig utökning av nybörjarplatser, och särfinansiering av ett försök med en studiesedel leder emellertid till det motsatta. Då dessutom statsfinansieringen av högskolornas basverksamhet bygger på ett nollsummespel där bassumman inte växer i takt med resultatförväntningarna har det redan i flera år gått inflation i resultatindikatorerna och hur de omsätts i pengar. Över de senaste dryga tio åren har mängden statsfinansiering per utexaminerad yrkeshögskolestudent halverats. Ministeriet har uttalat som mål att den externa projektfinansieringen och avgifterna från betalande studenter, tillsammans med övriga försäljningsintäkter ska ta över allt mer av det som basfinansieringen inte räcker till för. Risken med det är att denna fria finansiering inte är lika förutsägbar som basfinansieringen. Högskolan arbetade emellertid målmedvetet under året för att öka de övriga intäkterna, och hitta alldeles nya intäktstyper. Ett exempel på detta är hanteringen och uppföljningen av projekt och projektansökningar som utvecklades under året. Särskild vikt lades också på att ta fram koncept för och utveckla samarbetet med arbetslivsaktörer, med målet att på sikt öka intäkterna genom eller med stöd av sådant samarbete.

Förutsägbarheten i ekonomin på kort sikt gick under året både bakåt och framåt. Högskolornas finansieringsmodell från 2025 är visserligen fastslagen för de fyra kommande åren, men regeringsbeslutet om att skära ner i basfinansieringen innebar en oväntad förändring. Omställningsförhandlingarna som ledde till betydligt nedsatta kostnader på årsnivå ser ut att skapa en hållbar situation för högskolan under de kommande avtalsåren om inget oväntat sker. På längre sikt är förutsägbarheten ändå sämre dels till följd av det globala läget, dels då den pågående visionsdiskussionen för hela högskolefältet sannolikt för med sig en grundligare revidering av högskolornas finansieringsmodell från 2029 framåt.

## 8 Personal

### 8.1. Omställningsprocess och ny organisationsstruktur

I slutet av mars 2025 inledde högskolan omställningsförhandlingar. Förhandlingarna avslutades 26.5.2025. Omställningarna resulterade i att 18 medarbetares anställningsförhållande upphörde, varav sju personer inom den undervisande personalen och elva personer inom den administrativa och forskande personalen. De personer vars arbetsförhållande upphörde till följd av omställningarna erbjöds ett omfattande omplaceringsstöd via MPS Career Oy samt psykosocialt stöd genom högskolans företagshälsovård.

Utöver uppsägningarna berördes elva medarbetare inom den administrativa och forskande personalen av väsentliga ändringar i arbetsvillkoren. I tillägg till dessa personalkonsekvenser, permitterades den undervisande personalen för sex dagar, den administrativa och forskande personalen för åtta arbetsdagar och ledningsgruppens medlemmar för nio arbetsdagar.

### 8.2. Hälsöfrämjande arbete och uppföljning

Högskolans arbete med att upprätthålla och utveckla medarbetarnas välbefinnande utgår från en verksamhetsmodell som utarbetats i samarbete med företagshälsovården. Modellen omfattar både förebyggande insatser, hälsofrämjande aktiviteter och systematisk uppföljning av arbetsvälbefinnandet. Ledningen följer, i nära samarbete med HR, arbetarskyddskommissionen och företagshälsovården, systematiskt upp medarbetarnas arbetshälsa och välbefinnande. Arbetsvälbefinnandet följs dessutom upp genom regelbundna medarbetarundersökningar samt i samband med de årliga utvecklingsdialogerna.

Hösten 2025 genomförde Arcada två pulsmätningar i samarbete med Arcadas pensionsförsäkringsbolag. Syftet var att följa hur organisationen mår efter den genomförda omställningen, att fånga upp signaler kring välmående, arbetsglädje och framtidstro samt att säkerställa att rätt stöd, prioriteringar och åtgärder vidtas. De täta pulsmätningarna fungerar som en gemensam riktning för organisationen och stödjer såväl kortsiktiga insatser som långsiktig utveckling. Svarsprocenten uppgick till 78 procent vid den första mätningen i oktober och ökade till 85 procent i december, vilket visar på ett starkt engagemang bland medarbetarna i utvecklingen av högskolan. Resultaten speglade tydligt effekterna av omställningsprocessen, som innebar både förlust av kolleger och behov att omfördela och anpassa arbetsuppgifter i en organisation där personalstyrkan minskat med cirka tio procent. Detta påverkade såväl arbetsbelastning som framtidstro, samtidigt som stödet från kollegerna framträdde som en tydlig styrka i organisationen. Resultaten från pulsmätningarna används som underlag för dialog, prioriteringar och beslut på flera nivåer inom organisationen.

Medarbetarna har tillgång till ett friskvårdsbidrag samt möjlighet att utnyttja högskolans fina träningsfaciliteter. I samarbete mellan högskolans HR och idrottsstudenterna togs lättillgängligt videomaterial för pausgymnastik fram och

medarbetarna erbjöds möjlighet till personlig träning med idrottsstudenterna som tränare.

Högskolan har under året arrangerat flera aktiviteter för att främja samhörighet och delaktighet. Bland aktiviteterna ingick filmkväll med filmer producerade vid Arcada, månatligt personalkaffe, den årligen återkommande Arcadadagen och bowlingcup. Högskolans bokcirkel för personalen och sångkör som samlar både medarbetare och studenter har båda fungerat aktivt under året och stärkt gemenskapen över enhetsgränser. Året avslutades med ett traditionellt luciafirande för studenter, medarbetare och pensionerade kolleger samt en gemensam julgrötslunch för hela personalen.

### 8.3 Ett inkluderande Arcada

Arcadas värdegrund och strategi genomsyrar det dagliga arbetet och samspelet inom högskolan och utgör grunden för arbetet med jämställdhet och likabehandling. En central målsättning är att välkomna studenter och medarbetare med olika bakgrunder, kulturer och livserfarenheter samt att aktivt främja en inkluderande, jämlik och respektfull studiemiljö och arbetsplats.

En ny jämställdhets- och likabehandlingsplan för Arcada, *Ett inkluderande Arcada*, trädde i kraft vid ingången av 2025 och gäller till utgången av 2027. I planen lyfts tillgänglighet fram som ett särskilt prioriterat utvecklingsområde. Planen är tillgänglig både på Arcadas intranät och på högskolans webbplats.

### 8.4 Kompetensutveckling

Högskolan har under året erbjudit flera olika arenor för kollegialt lärande; Pedagogikens dag, FUI-mässa, Nordens Dag, regelbundna *Arcada Learning Community*-utbildningstillfällen och pedagogiska caféer. Därtill har det erbjudits tillfälle att delta i *Open Networked Learning (ONL)*, som är ett internationellt samarbete för digitalpedagogisk kompetensutveckling.

Samtliga medarbetare har tillgång till LinkedIn Learning som erbjuder ett brett spektrum av kompetenshöjande helheter digitalt. Alla nyanställda erbjuds en nätbaserad introduktionskurs, kompletterad med ett "lär känna varandra"-tillfälle på campus.

Pilotprojektet med pedagogiska mentorer som inleddes hösten 2024 slutfördes under vårterminen 2025. Konceptet för pedagogiskt mentorskap utgick från mentorskapets grundtanke där en lärare med gedigen högskolepedagogisk kompetens (mentor) utforskar, inspirerar och reflekterar kring lärande och undervisning tillsammans med en lärare som önskar utveckla sin högskolepedagogiska kunskap och kompetens (adept). Det övergripande målet var att lära tillsammans, att samverka för utveckling och tillväxt samt att som lärare hitta nya perspektiv, strategier och arbetssätt i sin undervisningsverksamhet.

I pilotprojektet deltog sammanlagt 5 mentorer och 5 adepter från två olika akademier. Mentorerna och adepterna hade matchats utgående från behov och

kompetens och även över utbildnings- och disciplinr nser för att främja kollegialt lärande och stärka den högskolepedagogiska dialogen i högskolan. Resultatet från pilotprojektet visar på betydelsen av gemensam reflektion för att hitta nya perspektiv och hållbara lösningar i det dagliga pedagogiska arbetet.

Den snabba digitala transformationen har gjort att stor fokus för kompetensutvecklingen under året varit digitalpedagogik och AI samt utbildning i de nya administrativa system som tagits i bruk i högskolan under de senaste åren. Som stöd för detta har återkommande digipedagogiska workshopar arrangerats där man gått igenom hur digitala verktyg och applikationer kan användas som stöd f r undervisning och lärande.

H sten 2025 inleddes en pilot med digimentorer, med uppdrag att medvetandegöra de team som mentorerna verkar i om digitala möjligheter, sprida goda exempel och stödja kollegor i användningen av digitala verktyg. Samtidigt kartlägger digimentorerne behov och möjligheter för att utveckla den digitala infrastrukturen på Arcada.

Högskolan arbetar målmedvetet och kontinuerligt med att stärka kompetensen inom datasäkerhet och dataskydd och hela personalen och alla nyanställda har genomfört den f r hela personalen obligatoriska nätbaserade dataskydds- och datas kerhetsutbildningen med kompletterande kunskapsutv rdering.

Högskolan har arrangerat regelbundna ledarforum för alla ledare på Arcada. H sten 2025 samarbetade högskolan med en extern ledarskapskonsult för att stärka ledarskapet efter de omfattande omställningsförhandlingarna och de krav dessa ställt på f r ndringsledarskapet. Motsvarande stöd erbjöds även ett team som befann sig i en särskilt utmanande arbetssituation.

## **8.5 Högskolans personal, inklusive emeriti och affilierade i siffror**

Högskolan hade vid utgången av  r 2025 189 (195) medarbetare. Av personal i huvudsyssla utgjorde undervisande och forskande personal 54 % (54 %) av de anställda.

Under året disputerade lektor i akutvård Christoffer Ericsson och lektor i fysioterapi Thomas Hellstén, båda vid Helsingfors universitets medicinska fakulteten samt lektor i digital teknologi Rizwan Ullah vid Aalto universitet, högskolan f r ingenj rsvetenskaper. Andelen undervisande och forskande personal som har disputerat utgjorde vid utgången av  r 2025 22,5 % (23,4 %).

Högskolans koncept med  verl rare emeritus/emerita samt affilierade professorer/forskardocenter samt forskare har fortsatt att stärka högskolans forskningskompetens. Vid utgången av år 2025 hade högskolan avtal med 7 (5)  verl rare emeriti, 2 (3) affilierade forskarprofessorer samt 4 (8) affilierade forskare.

Tabell 9 Uppgifter om personalen

Personal	2025	2024	2023	2022	2021
Anställda medeltal (årsverken)	189	195	191	181	185
Löner och arvoden (K€)	11 981	12 068	11 450	10 531	10 962
Antal medarbetare som deltar kompetenshögjande verksamhet	81	129	97	81	83
Undervisande och forskande personal, disp.	22,5 %	23,4 %	23,6 %	26 %	23,9 %
Undervisande och forskande personal, 60 sp pedagogik	78,4 %	72,6 %	71,7 %	69,2 %	67,0%
eNPS (svars-%)	<b>Snitt</b> -30,5 (81,5 %)	19 (84 %)	8 (82 %)	-1 (85 %)	NA

## 9 Förvaltning och ledning

Arcadas högsta förvaltning handhas av högskolans styrelse och rektor. I förvaltningen av högskolan iakttas gällande lagstiftning, högskolans verksamhetstillstånd, bolagsordningen, högskolans instruktion och i tillämpliga delar den finska koden för bolagsstyrning som administreras av Värdepappersmarknadsförbundet r.f.

### 9.1 Bolagstämma

Ordinarie bolagsstämma hölls den 30 maj 2025.

### 9.2 Styrelsen

Styrelsen ansvarar för bolagets förvaltning och för att bolagets verksamhet är ändamålsenligt organiserad samt för att tillsynen över bolagets bokföring och medelsförvaltning är ordnad på behörigt sätt. Enligt bolagsordningen består styrelsen av minst sju och högst nio medlemmar. I styrelsen ingår två ledamöter från högskolan, varav den ena representerar personalen och den andra representerar studenterna.

Styrelsen hade under år 2025 följande sammansättning:

VH Alexander Bargum  
B.A. Joakim Frimodig (fr.o.m. 30.5.2025)  
Pol.mag. Susanna Korpivaara  
MD och DI Nina Lindfors  
Biträdande professor Linda Mannila  
Professor Per Nilsson  
DI Sebastian Nyström (fram till 30.5.2025)  
AFM Anders Portin  
Stud. Abbe Karlsson (fr.o.m. 30.5.2025)  
Stud. Maximilian von Renteln (fram till 30.5.2025)  
Överlärare Christa Tigerstedt

VH Alexander Bargum har fungerat som styrelsens ordförande under hela verksamhetsperioden.

Högskolans rektor Mona Forsskåhl föredrar ärendena vid styrelsens möten. Förvaltnings- och personaldirektör Susanne Homén-Lindberg fungerar som styrelsens sekreterare.

Styrelsen höll tio protokollförda möten under år 2025.

### **9.3 Revisorer**

Som bolagets revisor har år 2025 fungerat CGR Anders Svennas med revisionssamfundet Ernst & Young Oy som revisorssuppleant.

### **9.4 Rektor**

Arcadas rektor, som även fungerat som aktiebolagets verkställande direktör, har under år 2025 varit professor Mona Forsskåhl.

### **9.5 Ledningsgrupp**

Till högskolans ledningsgrupp, vars uppdrag är att stöda rektor i ledningen och planeringen av den operativa verksamheten, hörde fram till omställningsförhandlingarna år 2025:

Rektor Mona Forsskåhl, ordförande  
Vicerektor, akademichef Maria Forss  
Kommunikationschef Hanna Donner (närvarorätt)  
Akademichef Mark Dougherty (efter omställningen med titeln Direktör, Utveckling och forskning)  
Förvaltnings- och personaldirektör Susanne Homén-Lindberg  
Akademichef Carina Kiukas  
Ekonomidirektör Tom Lindström  
Direktör för Arcadatjänster Annika Stadius

Efter omställningsförhandlingarna kompletterades ledningsgruppen med högskolans nya:

Informationsförvaltningsdirektör Jonna Vocke

VD:s assistent Susanne Sahlgren fungerade som ledningsgruppens sekreterare.

De tre akademierna som sedan blev två akademier och en enhet för Forskning och utveckling har egna ledningsteam och i tillägg till dessa grupper fortsatte högskolan med regelbundna ledarforum för samtliga ledare med personalansvar i högskolan.

## **10 Aktier, aktiekapital och inlösen av aktier**

Antalet aktier i Yrkeshögskolan Arcada Ab är fem och en aktie medför en röst i alla ärenden som behandlas på bolagsstämman. Aktiekapitalet uppgår till 500 000 €. Stiftelsen Arcada innehade 2025 samtliga aktier i bolaget. Bolagsordningen omfattar inlösningsklausul.

## **11 Väsentliga händelser efter räkenskapsperiodens utgång**

Sedan utgången av verksamhetsåret 2025 har några mer betydande händelser ägt rum. Den finländska högskolesektorns visionsarbete har nått sin första etapp med ett utkast till visionsformuleringar som går på utlåtanderunda våren 2026. Kompetent arbetskraft, forskning och innovation för samhällets ekonomiska välfärd är behov som i visionen samsas med höga kvalitetsambitioner och akademisk frihet som ideal. Betyggande är att den internationella attraktionskraften och yrkeshögskolornas roll inom såväl utbildning som forskning och utveckling står nämnda i visionstexten. Under 2026 ska sedan visionen konkretiseras i åtgärdsplaner som tydligare visar utvecklingsriktning.

Högskolans forskare, med stöd av det nya stödteamet för forskning, har i början av året fått flera positiva beslut om projektfinansiering. Högskolan inledde våren med en betydligt stärkt projektportfolio, där dessutom temana för forskningsprojekten ligger i linje med högskolans hållbarhetsambitioner och värdegrund.

I början av året slöt högskolans hyresvärd och ägare ett nytt hyresavtal med den första av flera kommande externa hyresgäster. Detta är som ovan nämnts en följd av omställningsförhandlingarna som går ut på att högskolan efter hand då ägaren hittar nya hyresgäster frigör vissa valda delar av campusfastigheten för extern uthyrning.

## **12 Framtidsutsikter**

Högskolefältet är som följd av visionsarbetet och den ekonomiska situationen i landet i kombination med den demografiska i en förändringsfas. Oron för hur läroinrättningar ska klara sig då befolkningsunderlaget minskar blir allt mer akut – först på de lägre utbildningsnivåerna, småningom på de högre. Dualmodellen med separat lagstiftning för yrkeshögskolor och universitet som ännu i fjol uppfattades

som ifrågasatt har ändå under året visat sig ha ett så starkt stöd att den med all sannolikhet bevaras.

Under året lanserade tretton yrkeshögskolor i landet – inklusive Arcada – en idé till ett pilotförsök med professionsstudier på doktorandnivå. Förslaget väckte intresse och mötte både understöd och motstånd. En sådan pilot blir knappast möjlig inom den allra närmaste framtiden, men på längre sikt kunde det vara en väg till ekonomisk utveckling, en väg som också andra europeiska länder valt med framgång. Om det görs möjligt är det viktigt för Arcada att medverka, eftersom en forskningsmiljö på ett väsentligt sätt får livskraft av pågående doktorandprojekt, och högskolan på det sättet får en naturlig modell för att upprätthålla och höja kompetensnivån inom sina olika branscher.

Nationellt sett pågår inom utbildningssektorn en våg av sammangångar till större enheter. Målet är att uppnå större effektivitet och kostnadsinbesparingar. Arcada söker i stället vägar för att vara en stark självständig aktör som samverkar med olika aktörer inom utbildningssektorn. 4Q-samarbetet med de tre finska högskolorna är ett sådant alternativ där vi söker synergier mellan fyra fristående enheter, utan att strukturellt gå samman. Arcadas samarbete med de högskolor och universitet i landet som erbjuder svenskspråkig utbildning är en kompletterande konstellation. Också utbildningarnas internationella samarbeten syftar till att stärka högskolans långsiktiga ambition att erbjuda kvalitet och bredd och samtidigt upprätthålla ett starkt eget varumärke.

Utmaningar finns det dock gott om. Landets ekonomiska situation förbättras inte snabbt, och de offentliga satsningarna på utbildningssektorn kommer knappast att öka under de kommande åren. Fortsatta investeringar kommer ändå att behövas, i såväl digital som annan infrastruktur och avgörande för att nå framgång i framtiden är också tillräckliga satsningar på personalens välbefinnande och kompetens. En högskola står och faller ändå med sin kompetenta personal och dess engagemang. Sedan för att se till intäktsflödet behöver högskolan fortsätta arbeta på nya, relevanta och ekonomiskt hållbara inkomstkällor till exempel utbildningsprodukter och FUI-projekt.

Arcada fortsätter, trots de något utmanande utsikterna i landet, sitt eget arbete för att vara dels en attraktiv studiemiljö, dels arbeta på att trots kärva tider vara en trivsamt och lockande arbetsplats. Det kommer att vara viktigt då vi även i framtiden vill upprätthålla hög kvalitet och därmed attraktionskraft för både dem som söker studieplats och dem som söker samarbetspartner.

## **13 Styrelsens förslag till disposition av vinstmedel**

Räkenskapsperiodens vinst uppgår till 558 780,39 €. Styrelsen föreslår att ingen dividend utdelas och att resultatet överförs till kontot för vinstmedel.

## 14 Bolagstämma

Datum för ordinarie bolagsstämma slås fast efter att Stiftelsen Arcadas förvaltningsråd hållit sitt årsmöte 24.4.2026.