

---

# Referat

---

23. september 2019

Bestyrelsesmøde

---



## Til stede fra bestyrelsen

- Henrik Salée, RMIG A/S
- Stine Egsgaard, J. Jensen A/S
- Mette Juul Jensen, DI
- Jimmi Eiberg, TL København
- Vakant, FH - **afbud**
- Simon Tøgern, HK Privat - **afbud**
- Jørgen Juul Rasmussen, Dansk EI-Forbund
- Helle Bro Krogen, MT Højgaard A/S
- Lars Goldschmidt, Rise and Shine I/S
- Peder Rudbeck, lektor KEA Digital
- Mattias Straub, lektor KEA Byg
- Rasmus Overgaard Danielsen, studerende KEA Byg
- Frank Kristian Sidki, studerende KEA Teknik

## Øvrige (tilforordnede)

- Steen Enemark Kildesgaard, rektor KEA
- Uddannelsesdirektør Katja Munch Thorsen
- Uddannelsesdirektør Kristina Kristoffersen
- Ressourcedirektør Jens Barslund Ellehauge
- Charlotte Lundsgaard, sekretariatschef KEA

## Gæster

- Uddannelseschef, Digital Frederikke Bender (pkt. 10)

## 1. Udpegning af nyt bestyrelsesmedlem

### A: Til beslutning

KEA har modtaget anmodning fra Uddannelses- og Forskningsministeriet om en redegørelse i sagen vedrørende FHs udpegning til bestyrelsen. Ministeriets anmodning er foranlediget af en henvendelse fra Konstruktørforeningen, og på denne baggrund drøftede bestyrelsen udkast til KEAs redegørelse i sagen.

Bestyrelsen beklager, at ændringer i organisationsbilledet har ført til usikkerhed om udpegningen til KEAs bestyrelse. Bestyrelsen havde håbet, at FH og AC i mindelighed kunne finde en løsning på udpegningsspørgsmålet, men dette er desværre ikke lykkedes. I manglen på en fælles løsning fra FH og AC ser bestyrelsen sig nødsaget til at følge den juridiske vurdering i responsum af 14. december 2018 udarbejdet af Plesner til Danske Erhvervsakademier. På denne baggrund har bestyrelsen meddelt Konstruktørforeningen, at deres repræsentant Gert Johansen kunne deltage i bestyrelsesmøde på KEA for sidste gang 24. juni 2019, hvilket fremgår af udkast til redegørelse til ministeriet.

Bestyrelsen godkendte udkast til KEAs redegørelse til Uddannelses- og Forskningsministeriet.

## 2. Godkendelse af referat af møde den 24. juni 2019

### A: Til beslutning

Referat af sidste møde i KEAs bestyrelse den 24. juni blev godkendt og underskrevet.

## 3. Ny strategi for KEA 2020-2023

### A. Til drøftelse

KEAs eksisterende strategi udløber i 2020. Strategien blev vedtaget af den tidligere bestyrelse og direktion med fem strategiske indsatsområder: De studerende i centrum, Fællesskab, Ressourcer, Netværk og Balance, hvoraf især de tre første fortsat er relevante, mens de to sidste står mere utydeligt i deres nuværende form. Der blev stillet forslag om evaluering af den eksisterende strategi, herunder dens udbredelse i organisationen og implementering.

På denne baggrund præsenterede rektor Steen Enemark Kildesgaard et situationsbillede og et strategisk målbillede, som skal danne grundlag for en fornyelse af strategien sammen med bestyrelsens input.

#### *Situationsbillede anno 2019*

Ud fra KEAs aktuelle situation tegner der sig et billede af en række styrker, som bl.a. omfatter KEAs placering i København, KEAs portefølje og konkurrencesituation, medarbejderkompetencer, kendskabsgrad, beskæftigelse, praksisrelation, Kongevej, internationalt udsyn/udbud samt et internt setup med strategisk rammekontrakt og fremdriftsmøder. Dertil kommer en række muligheder i form af vækst på deltidsområdet og på de små fuldtidsuddannelser, mere strategisk brug af lektorkvalificering, fælles valgfag og projekter på tværs af KEA, højere udbytte af de lokale uddannelsesudvalg, mere fleksibel anvendelse af underviserressourcer og videreudvikling af KEAs didaktik og pædagogik inkl. værksteder.

Ud over styrker og muligheder har KEA en række udfordringer, som omfatter bl.a. systematik i opdatering af vidgrundlaget, pipeline af nye projekter, barrierer for uddannelsesudvikling i nationale netværk, manglende retskrav på top up, rekruttering på Teknik og Digital, studentertrivsel, rentabilitet i små deltidshold, fragmenteret styringssetup, begrænset samspil på tværs af KEA og høje bygningsomkostninger. Dertil kommer en række trusler, som bl.a. vedrører dimensionering, udflytning af studiepladser, besparelser, faldende ungdomsårgangene og en generel udvikling der går imod, at KEA skal levere mere for mindre.

### *Strategisk målbillede*

Centralt i KEAs strategiske målbillede står de studerende og deres uddannelser, som er omdrejningspunktet for det strategiske målbillede med 4 kerneområder, der omfatter Praxisrelationen, Didaktik & pædagogik, Kompetencer og Videngrundlag. Dertil kommer seks strategiske pejlemærker, som går på tværs af KEA og omfatter Innovation, Etik, Bæredygtighed, Forretningsorientering, Teknologi & digitalisering samt Internationalisering. Endelig hviler det strategiske målbillede på en effektiv ressourceanvendelse, som er et vilkår for alle KEAs aktiviteter.

Det strategiske målbillede er præsenteret på alle programområderne, hvor der har været gode diskussioner og en positiv respons på især i etik-dimensionen, som lægger et nyt lag oven på fagligheden, idet de studerende skal lære at reflektere over en ansvarlig anvendelse af mulighederne i fx ny teknologi.

### *Bestyrelsens refleksioner*

Bestyrelsen havde bl.a. følgende input til KEAs fremtidige strategi:

#### Forsyning af det lokale arbejdsmarked og dimensionering

KEA medvirker til at forsyne det lokale arbejdsmarked med kompetencer, og KEA er underlagt dimensionering, som skal sikre, at der ikke uddannes flere, end der er behov for på arbejdsmarkedet. KEA bakker op om denne regulering men skal arbejde for to justeringer af dimensioneringsmodellen. Den ene er en regional tilpasning af modellen, så KEAs udbudslofter fastlægges ud fra det regionale behov for arbejdskraft. Den anden er en opdatering af modellens beskæftigelsesdata, så de er tidstro, mhp. at sikre at udbuddet svarer til det aktuelle behov.

#### Branchernes behov for kompetencer

KEAs uddannelser skal føre til beskæftigelse, hvilket kræver, at dimittenderne kommer ud med de rette kompetencer, og KEA skal kontinuerligt arbejde på, at de studerende får nyeste viden fra teori og praksis samt færdigheder, der svarer til virksomhedernes behov.

KEA skal have et skarpt blik på især den digitale og teknologiske udvikling og finde måder til løbende og systematisk at sikre, at uddannelsernes videngrundlag er up to date. Dette arbejdes der allerede med i regi af den strategiske rammekontrakt, hvilket også bliver et væsentligt indsatsområde ifm. den kommende institutionsakkreditering. Bestyrelsen noterede vigtigheden ved, at der fortsat arbejdes på at fastholde kvaliteten i uddannelserne.

Desuden skal KEA have fokus på stigende kompetencekrav på fremtidens arbejdsmarked, hvilket skal tænkes med ind i udviklingen af eksisterende og nye uddannelser på fuldtid og deltid. Her kan der bygges videre på arbejdet med udvikling af KEAs uddannelsesportefølje inkl. bachelormodellen, som foregår i regi af den strategiske rammekontrakt.

Endelig er der behov for at se på tværs af KEAs fagligheder og få uddannelserne til at spille sammen om udvikling af nye tværfaglige kompetencer, hvor eksempelvis digitalisering og design beriger hinanden.

#### Relationen til praksis

KEA skal sikre, at uddannelserne udvikler sig i den rigtige retning, og KEA skal derfor være i stand til at læse markedet og forstå branchernes udvikling. Dette fordrer en tæt relation til aftagerne og et solidt grundlag af markedsdata.

KEA skal alliere sig med beslutningstagere fra relevante virksomheder, og finde de rette kontakter i hovedstadsområdet, der kan sige noget om erhvervslivets behov inden for de enkelte brancher. Disse

repræsentanter er ikke nødvendigvis de samme som KEAs eksisterende kontakter på praktikpladsområdet (de praktikansvarlige), og KEA skal således tænke ud over sit eksisterende netværk og ligeledes bringe de studerendes kontakter i spil.

Imidlertid kan møder og samtaler med virksomhedsrepræsentanter være meget ressourcekrævende, og derfor skal KEA ligeledes have et databeredskab med markedsanalyser, der kan fungere som ledelsesinformation ifm. udviklingen af KEAs uddannelser – gerne efter en simpel og generisk model, hvor KEA indsamler markedsdata og drager nytte af tilgængelig data i sektoren mv. KEA registrerer allerede en række data i sit CRM-system, og på bestyrelsesmødet i december vil der være en præsentation af en efteruddannelsesområdet med analyser af KEAs delmarkeder.

Endelig skal KEA medvirke til at drive udviklingen i brancherne ved at præsentere ny viden og nye teknologier, som virksomhederne endnu ikke kender til (og derfor ikke har efterspurgt). Imidlertid kræver det, at underviserne og de studerende klædes på til opgaven, og at KEA understøtter formidlingen af ny viden og tendenser, der kan føre til innovation i virksomhedernes processer og produkter.

#### Medarbejderressourcer

KEAs medarbejderkompetencer er en styrke, som er helt central for institutionens virke, og KEA skal have fokus på en kontinuerlig kompetenceudvikling af eksisterende medarbejdere samt rekruttering af dygtige nye medarbejdere, hvilket især er en udfordring på Teknik og Digital. Desuden er der fortsat rum til høje medarbejdertrivsel og arbejde med KEA som den gode arbejdsplads.

#### Pædagogik, didaktik og leveranceformer

KEA skal arbejde med nye måder at undervise på og facilitere læring, hvilket bl.a. kan ske via digitalt understøttede læringsmetoder. Det gælder både på fuldtids- og deltidsuddannelserne, hvor der især på deltidsområdet er behov for at finde nye veje til, at medarbejderne kan videreudanne sig, uden at det nødvendigvis betyder, at de skal væk fra arbejdspladsen for at få undervisning.

Udvikling af KEAs pædagogik og didaktik er et indsatsområde i den nuværende strategiske rammekontrakt, hvilket KEA kan bygge oven på i en ny strategi.

#### Klimadagsordenen, bæredygtighed, etik og innovation

Klimadagsordenen og bæredygtighed får afgørende betydning for det danske samfund i de kommende år, og det er derfor vigtigt, at KEA skriver sig ind i denne udvikling som leverandør af uddannelser og kompetencer til erhvervslivet.

Virksomhederne skal tilpasse sig en ny virkelighed med fokus på bæredygtig energi og produktion, herunder genanvendelse af materialer, mål om reduceret udledning af CO<sub>2</sub> og ændrede forbrugsmønstre mv. Det er en udvikling, der sætter begrænsninger men som også åbner nye forretningsmuligheder, og KEAs dimittender skal uddannes til at bidrage med nye løsninger i feltet mellem teknologi, digitalisering, design og byggeri.

KEAs medarbejdere, studerende og dimittender skal være med til at sætte en dagsorden i klimadebatten via gode eksempler på innovation og brug af ny teknologi. Herved kan KEA vise en vej og medvirke til at skabe optimisme, hvilket vil styrke erhvervsakademierne på den uddannelsespolitiske scene – gerne i kontekst af FNs verdensmål.

Endelig skal KEA som institution 'tage sin egen medicin' og forholde sig til bæredygtighed, etik og socialt ansvar, så KEA fortsat er et attraktivt valg for studerede, medarbejdere og samarbejdspartnere. Dette

kan fx udmøntes i en CSR-politik, som kan være et aktivt redskab i konkurrencen om at tiltrække dygtige studerende og medarbejdere.

#### Den dygtige dimittend og dannelse

Der er behov for at tegne et klart billede af, hvad det vil sige at være en dygtig dimittend, og KEA skal være skarp på, hvad de studerende skal leve op til inden for de forskellige fagområder, herunder hvilke typer af kompetencer de forventes at have. Beskrivelsen vil være en hjælp for potentielle ansøgere i valget af en uddannelse, for igangværende studerende ift. vurdering af deres egen indsats og for aftagerne ift. at rekruttere de rette kompetencer. Endvidere kan det bidrage til at brande uddannelserne mere generelt.

Overvejelserne om den dygtige dimittend går hånd i hånd med dannelse af de studerende, og det er vigtigt at have for øje, at KEA også er en dannelseinstitution. Det gælder både professionsdannelse og mere generel arbejdsmarkedsdannelse med evner til fx at kunne samarbejde og navigere i stressede arbejdssituationer. KEA skal have en særlig position i dannelsesdiskussionen, fx med afsæt i dimittendernes evne til at tænke innovativt og have et forretningsorienteret mindset med blik for etiske dilemmaer.

#### De unge

Der ses en tendens til en større polarisering i gruppen af unge, hvor flere er enten meget stærke eller svage, hvilket er af stor betydning for deres evne til at håndtere et studieliv og siden et arbejdsliv. Traditionelt har erhvervsakademierne haft en væsentlig andel af de svage studerende, og KEA skal have fokus på særlige indsatser for disse unge. Det kan fx være ekstra eksamensforsøg og mulighed for at gå et semester om, hvilket KEA kan søge om midler til, og der bør tænkes bredt ift. mulige finansieringskilder. Dertil kommer særlige tilrettelæggelsesformer for unge med diagnoser, og opmærksomheden blev henledt på Uddannelses- og Forskningsministeriets nye trivselskontor.

#### Den usynlige sektor

Kendskabsgraden til KEA er forholdsvis god, men erhvervsakademisektoren er generelt usynlig i det uddannelsespolitiske landskab, hvilket har indflydelse på erhvervsakademiernes fremtid og muligheden for at tiltrække økonomiske ressourcer, samarbejdspartnere og studerende samt medarbejdere. KEA skal arbejde for at synliggøre sektoren ved at sætte en dagsorden inden for fx dannelse eller bæredygtighed.

#### Overgange

KEAs erhvervsakademiuddannelser skal have et jobperspektiv i sig selv, og de studerende skal ikke automatisk fastholdes i at uddanne sig videre på professionsbachelorniveau. Imidlertid har mange ansøgere til erhvervsakademiuddannelserne behov for et videreuddannelsesperspektiv, når de søger ind, så deres uddannelsesvalg ikke indsnævrer deres fremtidige muligheder for at læse videre. Derfor er det en udfordring, at de studerende på erhvervsakademiuddannelserne ikke har et retskrav på at komme ind på en top up, fordi det potentielt kan opfattes som en blindgyde og få negativ indflydelse på søgningen til erhvervsakademiuddannelserne.

Med respekt for erhvervsakademiuddannelsernes dobbelte sigte (job eller videreuddannelse) skal KEA arbejde for at sikre og synliggøre videreuddannelsesmulighederne på bachelorniveau, og KEA skal i det hele taget medvirke til at skabe gode overgange for de studerende – ind og ud af KEAs uddannelser, hvor et særligt fokuspunkt er Kongevejen. Udviklingen af KEAs uddannelsesportefølje og synliggørelse af KEAs udbud er begge mål i KEAs strategiske rammekontrakt, som kan danne grundlag for den videre indsats.

### Koordinering og implementering ifm. ny strategi

KEA har en række større igangværende indsatser, som bl.a. omfatter videngrundlaget og pædagogik og didaktik samt "KEA rykker sammen". Der er således flere ambitioner, som organisationen skal løfte på forhånd, og det er derfor vigtigt at koordinere en ny strategi med eksisterende tiltag. Desuden skal ledelsen have fokus på implementeringen af en ny strategi, som skal medtænke det operationelle og praktiske niveau, så den nye strategi bliver kendt og sættes i spil i hele organisationen.

Implementeringen af den nye strategi kommer i vid udstrækning til at ske via ledelsesstrengen og den løbende styring og opfølgning. I den forbindelse er det en stor fordel, at direktionen nu er fuldtallig, hvilket giver ledelseskraft til at sætte tryk på processen ud i organisationen. Herudover tænkes udmøntning af strategien primært at ske gennem konkrete mål og indsatser i den strategiske ramme-kontrakt med et blik for, at der kan være indsatser i strategien, som ikke med fordel kan/bør rummes i den strategiske rammekontrakt. I de tilfælde indarbejdes implementeringen i den løbende styring primært via de 3 årlige fremdriftsmøder og den løbende ledelsesdialog i ledelsesstrengen.

Endelig er der behov for at tænke KEAs kommende institutionsakkreditering med ind i billedet og sikre, at ny strategi og arbejdet med institutionsakkreditering kan understøtte hinanden, ligesom der kan blive behov for at dedikere ressourcer til at understøtte prioritering og fremdrift ifm. en ny strategi.

På denne baggrund bakkede bestyrelsen op om, at direktionen arbejder videre med formuleringen af KEAs strategiske indsatsområder med afsæt i det strategiske målbillede og bestyrelsens bemærkninger. På bestyrelsesmødet i december vender direktionen tilbage med en status på strategiarbejdet, og i marts fremlægges udkast til en endelig strategi, som skal gælde for perioden 2020-2023.

## **4. Rektors resultatlønskontrakt 2020 herunder ny cheftale**

### **A: Til drøftelse**

#### *Rektors resultatlønskontrakt 2020*

Jævnfør bestyrelsens årshjul var der til mødet udarbejdet et udkast til rektors resultatlønskontrakt. Resultatlønskontrakten består af tre obligatoriske indsatsområder (Ledelse, Økonomi og Kvalitet i uddannelserne) samt et individuelt indsatsområde med fokus på særligt prioriterede områder.

Bestyrelsen havde følgende bemærkninger til udkast til rektors resultatlønskontrakt:

- Generelt skal opgørelsesmetoderne gøres mere konkrete med en præcisering af, hvor meget de enkelte indikatorerne skal rykke sig/forbedres.
- Under det obligatoriske indsatsområde vedrørende økonomi i punkt 2 måles på omsætning og STÅ-aktivitet. Det skal tydeliggøres, at målet er et positivt økonomisk resultat.
- Skemaplanlægningssystemet er et meget vigtigt indsatsområde, hvilket indgår under punkt 4 i de særligt prioriterede områder. Frem til bestyrelsesmødet i december tænkes videre over, hvordan KEA kan måle på tilfredsheden hos brugerne.
- De særligt prioriterede områder i punkt 4 skal suppleres med et mål om digitalisering af undervisning og administration.

Ud fra bestyrelsens bemærkninger drøfter rektor en justering af udkast til resultatlønskontrakten med formandskabet mhp. fremlæggelse af en opdateret version på bestyrelsesmødet i december.

#### *Ny cheftale*

Udkastet til rektors resultatlønskontrakt er udarbejdet i henhold til hjemmel af 23. maj 2012, men det er pt. uklart, om den eksisterende hjemmel fortsætter i 2020, hvilket skal ses i lyset af den nye cheftale for erhvervsakademier og professionshøjskoler.

På denne foranledning blev der givet en kort orientering om den nye cheftale for erhvervsakademier og professionshøjskoler, som bl.a. betyder at:

- Bestyrelsen skal fastsætte overordnede principper for anvendelse af cheftalen, og der vil blive forelagt et udkast til principper for chefløn på KEA på bestyrelsesmødet til december, herunder oplæg til ny politik for anvendelse af bonus og resultatløn til KEAs chefer.
- Bestyrelsen skal, i forbindelse med den årlige behandling af årsrapporten, godkende KEAs redegørelse for lønniveau, lønspredning samt lønudvikling blandt KEAs chefer.
- Bestyrelsen skal forhandle rektors løn og ansættelsesvilkår med rektor (hvilket efterfølgende skal godkendes i Uddannelses- og Forskningsministeriet) samt godkende lønpakken for direktionen.

KEAs cheflønniveau og -udvikling vil blive fulgt tæt af Uddannelses- og Forskningsministeriet og sammenlignet på tværs af det statslige område ud fra en teknisk indplacering i lønrammer. KEAs rektor er indplaceret i lønramme 38, hvilket er den oprindelige indplacering fra 2008, hvor KEA var væsentligt mindre målt på antal STÅ, omsætning og antal uddannelser. Med cheflønftalen skal KEAs ledere indplaceres i lavere lønrammer end rektor, og det har den konsekvens, at KEAs chefer/ ledere på løntrin 36 og 35 generelt sammenlignes med personalegrupper uden personaleledelse og med lavere opgavekompleksitet. Herved indsnævres direktionens handlerum ift. at anvende løn som en parameter i forhold til rekruttering og fastholdelse. På denne baggrund har KEA søgt om en ændring af rektors indplacering fra lønramme 38 til 39, hvilket er sket efter aftale med formanden (dette ændrer ikke automatisk på lønnen). Ministeriet har givet afslag på ansøgningen.

## 5. Opdatering af allonge for disponering

### A: Til beslutning

Bestyrelsen drøftede opdatering af KEAs allonge for disponering, idet kun bestyrelsen er tegningsberettiget for kontraktsummer ud over rektors dispositionsgrænse. Særligt entreprenorkontrakter på bygningsvedligehold og eksternt finansierede projekter kræver en højere grad af hastighed i godkendelsesprocedurerne, og de kan ofte ikke afvente et kommende bestyrelsesmøde.

På denne baggrund godkendte bestyrelsen forslag til opdatering af KEAs allonge for disponering, hvilket betyder, at

- I de tilfælde hvor der er afsat en overordnet økonomisk ramme kan formanden for KEAs bestyrelse bemyndige rektor eller ressourcenedirektør til at foretage konkrete dispositioner som oversiger deres disponeringsgrænse.
- Rektors dispositionsgrænse er 2.500.000 årligt dog maksimalt 5.000.000 for KEAs egen finansiering/forpligtelse i hele kontraktperioden. For projekter med større forpligtelser skal rektor bemyndiges til at indgå aftale af formanden for KEAs bestyrelse

Herudover besluttede bestyrelsen, at allongen skal udvides med et afsnit, der dublerer følgende afsnit i KEAs forretningsorden (§4, dot 5): *"Rektor inddrager bestyrelsen ved væsentlige ændringer af organisationen, herunder afskedigelse af direktionsmedlemmer samt afskedigelse af den/de medarbejdere, der håndterer henvendelser i KEAs whistleblower-ordning."*

Opdateret allonge vedlægges sammen med referatet og underskrives af formanden.

## 6. Halvårsregnskab og estimat for året

### A: Til orientering

#### *Halvårsregnskab*

Ressourcedirektør Jens Barslund Ellehauge gennemgik KEAs halvårsregnskab for 2019, som udviser et overskud på 19,8 mio. kr. mod et budgetteret resultat på 6,3 mio. kr. Afvigelsen kan bl.a. tilskrives øgede indtægter på Digital (som følge af bedre fastholdelse og fremrykning af et optag) samt et bedre resultat på Kompetence. Dertil kommer et lavere forbrug på henholdsvis uddannelses- og forskningsområdet, staben og drift/ressourcer, hvoraf en del kan henføres til lavere lønregulering end budgetteret samt vakancer.

På baggrund af halvårsregnskabet opjusteres forventningen til KEAs samlede resultat i 2019 med 6,8 mio. kr. i forhold til estimatet på bestyrelsesmødet i juni og 10 mio. kr. i forhold til budget. Det samlede overskud for 2019 forventes dermed at blive ca. 12,3 mio. kr.

Bestyrelsen har fokus på, at organisationen ikke bliver for tilbageholdende, hvilket dog skal ses i lyset af en række aktuelle vakancer på ledelsessiden, som har lagt en midlertidig dæmper på udviklingskraften. Samtidig er mange af vakancerne på undervisningsområdet svære at afkorte, fordi det er en udfordring at gen-besætte stillingerne eller finde afløsere under barsel grundet meget specialiseret viden. Endelig er der væsentlig usikkerhed ift. Kompetences aktiviteter via samarbejdspartnere, hvorfor KEA generelt er forsigtig med at indtægtsføre disse.

#### *Likviditet 2019*

I perioden fra januar til maj 2019 har likviditeten hovedsagelig fulgt det budgetterede, mens den fra juni og året ud overstiger det budgetterede med ca. 10 til 15 mio. kr., hvilket er påvirket af et øget resultat med 10 mio. kr., en nedjustering af investeringsbudgettet med ca. 7,4 mio. kr. samt øvrige mindre periodeforskydninger.

Bestyrelsen tog halvårsregnskab og likviditet 2019 til efterretning.

## 7. Flerårsbudget 2020-2023

### A: Til godkendelse

Ressourcedirektør Jens Barslund Ellehauge fremlagde et tidligt udkast til budget for årene 2020-2023. Der forventes et resultat på 1.981 t.kr. i 2020, 2 t.kr. i 2021, 1.864 t.kr. i 2022 og 1.334 t.kr. i 2023, og resultatet tæt på nul i 2021 skyldes en ændret periodisering af besparelser på bygningsdrift.

*Indtægtssiden* i flerårsbudgettet er baseret på STÅ-prognose og femårsplan for optaget 2019-2024 samt tilskud fremsat i teknisk forslag til finanslov, hvilket er forbundet med væsentlige usikkerheder, idet taksterne fortsat er reduceret med omprioriteringsbidrag ud fra forventninger om fortsatte dispositionsbegrænsninger.

*Udgiftssiden* i flerårsbudgettet er baseret på en videreførelse af reduktioner på fælles funktioner. Dertil kommer besparelser som følge af opsigelse af lejemål i Ballerup og Lygten 37 og endnu ikke udmøntede besparelser på Direktion, Stab, Drift og Ressourceområdet, der konkretiseres i budget 2020. Desuden videreføres omstillingspulje på uddannelsesområdet med 1 mio. kr. fra 2020 til læringscenterfunktion, og omstillingspulje under direktion/stab fastholdes på 1 mio. kr. i flerårsbudgetperioden. Endelig stiger KEAs afskrivninger fra +1,5 mio. kr. i 2020 til + 5 mio. kr. i 2022 som følge af øget investeringsniveau i tilbageværende bygninger efter fraflytning af opsagte lejemål.



Direktionen har arbejdet med en bevillingsmodel med fokus på incitamenter til fastholdelse og indtægtsgenerering. I bevillingsmodellen følger bemandingen udviklingen i aktiviteten, og 18-20 ekstra STÅ udløser således et medarbejder-årsværk (normen varierer mellem de enkelte programområder for at imødekomme forskellige vilkår, herunder volumen og mulighed for stordriftsfordele).

For KEA Kompetence er der som udgangspunkt en forventning om, at omsætning og udgiftsniveau i 2020 ligger på niveau med 2019. Endvidere fastholdes forventning om forbedret resultat fra 5 mio. kr. til 6 mio. kr. i 2021-2023 pba. arbejde med udvidelse af udbud og øget rentabilitet, som er et mål i den strategiske rammekontrakt.

Bestyrelsen havde bl.a. følgende bemærkninger til flerårsbudgettet:

- Der er et ønske om en vurdering af risikofølsomheden i budgettet mhp. at få en fornemmelse af, hvor robust KEA er. Det gælder ikke mindst i lyset af den fortsatte dimensionering og besparelser mv.
- Der blev stillet spørgsmål til, hvorvidt der er tale om en ny incitamentstruktur vedrørende IDV, hvilket ikke er tilfældet, idet mekanismen er indarbejdet i det nuværende budget, men det har vist sig vanskeligere end antaget at realisere indtægter fra IDV, hvorfor forventningerne til indtægterne er nedjusteret.
- KEAs økonomi er meget afhængig af resultatet på Kompetence, og der er et ønske om at få analyseret, hvordan det ville se ud, hvis Kompetence var et selvstændigt område mhp. at give et mere reelt billede af økonomien i henholdsvis fuldtidsuddannelserne og deltidsuddannelserne, herunder Kompetences omkostningstræk.

På bestyrelsesmødet i december præsenteres Kompetence som led i gennemgangen af spor 5 i strategisk rammekontrakt, herunder den interne organisering samt en fremadrettede strategi for KEAs udbud af efter- og videreuddannelse med fokus på øget aktivitet (jævnfør den strategiske rammekontrakt).

På denne baggrund godkendte bestyrelsen, at der arbejdes videre med budget 2020 samt budget for overslagsårene. Budget 2020 og revideret flerårsbudget 2021-2023 vil blive forelagt bestyrelsen til godkendelse i december 2019.

## 8. Status på KEAs bygninger

### B: Til orientering

Der er følgende status på KEAs bygninger:

I sagen om udvikling af grunden bag *Lygten 16* er investor ikke vendt tilbage vedr. etablering af adgangsvej. I sagen om KEAs fraflytning af *Landskronagade 66* er der berammet møde i retten primo oktober. Sagen om henvendelse fra Københavns Kommune vedr. anvendelse af *Prinsesse Charlottes Gade* ift. tinglyste gavebrevsbetingelser anses for at være afsluttet. Iftm. renoveringen af *Prinsesse Charlottes Gade* er igangsat facaderenovering af bygning A og istandsættelse af facaden på bygning C. I *Guldbergsgade* har KEA imødekommet påbud og arbejdet med henstillinger fra hhv. Arbejdstilsynet og Fødevarerstyrelsen. Endelig har KEA opsagt lejeaftaler på lokalerne i *World Trade Center* med fraflytning pr. december 2019 og *Lygten 37* med fraflytning pr. august 2021. Der pågår dialog med udlejer vedrørende udgifter til fraflytning for at sikre en tidlig planlægning af de forventede udgifter dertil. Bestyrelsen tog punktet til efterretning på baggrund af det skriftlige materiale.

## 9. Uddannelsesansøgninger

### B: Til orientering

KEA har pt. ingen igangværende ansøgninger om nye uddannelser og udbud, men i regi af arbejdet med KEAs strategiske rammekontrakt projektspor 4a "Omlægning og tilpasning af KEAs uddannelser" overvejes potentialet for nye uddannelser ift. branchernes kompetencebehov.

Bestyrelsen tog punktet til efterretning på baggrund af det skriftlige materiale.

## 10. Status på optag 2019

### B: Til orientering

KEA har samlet set i 2019 haft en stigning på 3,6 procent i antallet af ansøgninger og en stigning på 1,6 procent i antallet af førsteprioritetsansøgninger sammenholdt med sidste år.

Status er, at KEA per 1. september 2019 har optaget 2639 nye studerende via hhv. det afsluttede vinteroptag og det nylige sommeroptag. Erfaringsmæssigt vil der være et vist frafald blandt de nye studerende i perioden 1. september - 1. oktober, hvorfor KEA bevidst arbejder med et mindre overoptag. På baggrund af det foreløbige optag og det forventede frafald, er det vurderingen, at KEA samlet set når det planlagte måltal på 2517 nye studerende i 2019.

Bestyrelsen tog punktet til efterretning på baggrund af det skriftlige materiale.

## 11. Strategisk rammekontrakt – status og præsentation af projektspor 1

### A: Til beslutning

#### *Status på arbejdet med KEAs strategiske rammekontrakt*

Arbejdet med KEAs strategiske rammekontrakt foregår via 3 strategiske effektmål som er organiseret i 7 projektspor. Overordnet er projekterne gået fra en kortlægnings- og afdækningsfase til produktion af konkrete output i form af fx nye materialer og metoder. Disse skal nu afprøves og udbredes til resten af organisationen mhp. at skabe forandringer, der kommer studerende og arbejdsmarkedet til gode. Alle projekter afvikles som planlagt med enkelte justeringer.

Den 28. oktober 2019 afholder KEA det årlige institutionsmøde med Uddannelses- og Forskningsministeriet, hvor den videre implementering af KEAs strategiske rammekontrakt indgår som tema, som en del af den årlige styringsdialog. Ministeriet vil få præsenteret samme statusoversigt som bestyrelsen.

#### *Spor 1 i den strategiske rammekontrakt (didaktik og pædagogik)*

Uddannelseschef Frederikke Bender præsenterede KEAs indsats i spor 1 i den strategiske rammekontrakt, som skal medvirke til at øge læringsudbyttet for alle KEAs studerende og definere det særlige ved KEAs praksisorienterede pædagogik og didaktik. Arbejdet foregår på flere niveauer:

- Et KEA-niveau med udvikling af 10 pædagogiske grundprincipper samt en strategi for Labs.
- Et uddannelsesniveau med didaktisk beskrivelse for alle uddannelser.
- Et undervisningsniveau med metodeudvikling, herunder særligt digitale læringsteknologier, erhvervsakademiske prøveformer samt feedback.

I processen inddrages rigtig mange medarbejdere, og der har været stor interesse for projektet, som bl.a. tager afsæt i nogle af de mange gode ting, som allerede foregår på uddannelserne.

Bestyrelsen drøftede følgende i relation til oplægget:

- Der er behov for en klar sammenhæng til KEA strategi, og direktionen ser arbejdet som et skridt i retning af at udfolde den eksisterende KEA-strategi herunder intentionen om at "KEAs didaktik og pædagogik skal være et adelsmærke".
- Deltidsuddannelserne fremstår ikke tydeligt i præsentationen, hvilket bør justeres, eftersom de studerendes rejse ikke slutter efter endt fuldtidsuddannelse.
- Det er en grundlæggende refleksion, om KEA uddanner til kompetencer eller sætter de bedst mulige rammer op for de studerendes læring.
- KEA uddanner både til kompetencer og viden – det ene udelukker ikke det andet.
- De pædagogiske og didaktiske elementer passer fint ind i KEAs uddannelsesprofiler.
- I forhold til den videre involveringsproces, er der ikke behov for at sætte de pædagogiske principper til diskussion blandt aftagerne – aftagerne er mere interesserede i, hvad dimittender kan.

Bestyrelsen kvitterede for oplægget og bad om at få tilsendt KEAs 10 pædagogisk grundprincipper sammen med referatet.

## 12. Nyt fra Danske Erhvervsakademier

### B: Til orientering

Siden KEAs sidste bestyrelsesmøde har der været møde i Danske Erhvervsakademiers rektorkollegium den 22. august og møde i bestyrelsen den 28. august. Desuden afholder foreningen og Udviklingsrådet i fællesskab årsdag den 9. oktober, hvilket foregår på KEA.

Bestyrelsen tog punktet til efterretning på baggrund af det skriftlige materiale.

## 13. Eventuelt

Bestyrelsen vendte tilbage til flerårsbudgettet, herunder behovet for at styrke de digitale processer, og direktionen kunne oplyse, at der er indlagt en række produktivitetskrav til måden vi leverer uddannelse på samt ikke udmøntede besparelser på stab og drift, der konkretiseres i budget 2020 gennem effektivisering på administrationen og bygningsområdet ifm. fortætning. En del af dette arbejde handler om at bringe en højere grad af digitalisering i spil på både uddannelsesområdet og på det administrative område.

## 14. Egen tid i bestyrelsen

Lukket punkt.

*København, den 16. december 2019*

*Godkendt af bestyrelsen for Københavns Erhvervsakademi*

---

Henrik Salée

---

Jørgen Juul Rasmussen

---

Vakant

---

Simon Tøgern

---

Jimmi Eiberg

---

Stine Egsgaard

---

Mette Juul Jensen

---

Lars Goldschmidt

---

Helle Krogen

---

Peder Rudbeck

---

Mattias Straub

---

Rasmus Danielsen

---

Frank Kristian Sidki