

---

# Referat

---

**11. december 2023**

**Bestyrelsesmøde**

---



## Til stede fra bestyrelsen

- Henrik Salée, direktør, COO i RMIG A/S (udpeget af DI)
- Stine Egsgaard, bestyrelsesformand inden for byggebranchen (udpeget af DI)
- Marlene Nyholm Voss, HR direktør i SimCorp A/S (udpeget af DI) **AFBUD**
- Jimmi Eiberg, regionsformand i TL Hovedstaden og Bornholm (udpeget af FH)
- Simon Tøgern, sektorformand i HK Privat (udpeget af FH)
- Niels Bertelsen, formand i PROSA (udpeget af FH)
- Benny Yssing, forbundsformand i Dansk EI-forbund (udpeget ved selvsupplering) **AFBUD**
- Bolette Christensen, konsulent i Business Vordingborg (udpeget ved selvsupplering)
- Vakant
- Peter Rudbeck, læringskonsulent i KEA Learning Lab (udpeget af de ansatte)
- Martin Bille-Hansen, lektor på KEA Digital (udpeget af de ansatte)
- Christian Hedegaard Andersen, studerende på KEA Digital (udpeget af De studerendes råd)
- Ann Katrine Vesterbæk Hansen, studerende på KEA Design (udpeget af KEAs studerende)

## Øvrige

- Steen Enemark Kildesgaard, rektor på KEA (tilforordnet)
- Jens Barslund Ellehauge, ressourcedirektør på KEA (tilforordnet)
- Katja Munch Thorsen, uddannelsesdirektør på KEA (tilforordnet)
- Eva Valcke, uddannelsesdirektør på KEA (tilforordnet) **AFBUD**
- Charlotte Lundsgaard, sekretariatschef på KEA (tilforordnet)

*Referatet godkendes på bestyrelsesmøde 18. marts 2024 og underskrives efterfølgende digitalt i AdminControl.*

Bestyrelsesmødet indledtes med besøg i KEAs Tech & Story-Lab samt KEAs CLO-Lab.

## 1. Godkendelse af referat af møder d. 25. september 2023

### A. Til beslutning

Referat af temamøde samt ordinært møde i KEAs bestyrelse den 25. september 2023 blev godkendt med ændringer fra Peter Rudbeck til temamødet (gruppedrøftelserne) samt ordinært møde (punkt 2 og 6).

Referatet underskrives efterfølgende digitalt i Admincontrol via link fra KEAs ledelsessekretariat.

## 2. Proces for ny strategi

### A. Til beslutning

KEA strategi udløber med udgangen af 2024, og bestyrelsen drøftede indledningsvist, om der fra 2025 er behov for en strategi med helt ny retning for KEA eller en videreførelse/fokusering i forlængelse af pejlemærkerne Bæredygtighed, Teknologi, Forretning og de nuværende ambitioner.

Direktionen mener, at strategien fortsat er relevant og endnu ikke har udfyldt sit potentiale, og at det vil være hensigtsmæssigt at fokusere KEAs indsats på toppen af den nuværende strategi, så det kan sætte en tydelig retning for KEAs næste strategiske rammekontrakt.

Steen Enemark Kildesgaard skitserede i den forbindelse forslag til en ramme for strategiprocesen, som på den korte bane indeholder en forhåndsevaluering af perioden 2021-2023, der afrapporteres på bestyrelsesmødet i marts 2024 som afsæt for en videre drøftelse. Forhåndsevalueringen vil have særligt fokus på, om eksisterende ambitioner, mål og indsats udgør et videre potentiale i en ny strategi. Input til forhåndsevalueringen vil bl.a. være bestyrelsens særlige strategiske indsats, den strategiske rammekontrakt, de strategiske målbilleder for KEAs enheder samt andre input fra interne/eksterne interessenter.

Bestyrelsen bakkede op om at se på mulighederne for at videreføre/fokusere hovedelementer fra KEAs nuværende strategi med følgende nedslag i 2024:

- Marts: forhåndsevaluering af nuværende strategi som input til dialog om retning for ny strategi
- Juni: drøftelse af første udkast til ny strategi
- September: drøftelse af andet udkast til ny strategi
- December: godkendelse af ny strategi

Herudover havde bestyrelsen bl.a. følgende bemærkninger:

- Der skal være tid nok til at implementere de nuværende strategiske pejlemærker og få glæde af den indsats, som allerede er lagt (KEA skal ikke pr. automatik ændre strategisk retning blot fordi strategiperioden udløber).
- I forhold til strategiprocesen er det vigtigt, at bestyrelsen skal sætte retning, mens implementering af strategien (det operationelle) ligger hos direktionen, hvilket mødematerialet skal afspejle.
- Den nye strategi skal gerne understøtte KEAs positionering i markedet og være med til at differentiere vores uddannelser og dimittender (jf. også bestyrelsens temadrøftelse i september) – gerne via et endnu stærkere samspil mellem KEAs fagligheder.
- I den nye strategi er det vigtigt at prioritere få primære mål, så fokus er klart.
- I det videre strategiarbejde er det vigtigt at have øje for potentialerne i sammenhængen mellem de tre strategiske pejlemærker, bl.a. hvordan teknologi kan bidrage til nye klimaløsninger, der samtidig er en god forretning ikke mindst for SMV+-området.
- Der er behov for at sætte yderligere tempo på KEAs udvikling inden for it-området, hvor det pt. går meget stærkt med særligt AI, som KEA skal forholde sig – ikke blot som teknologi i sig selv, men i

forhold til udviklingen i brancherne og måden at undervise på samt i et ESG-perspektiv. AI er således et naturligt bud på en fokusering af elementer i KEAs nuværende strategi, som rammer uddannelserne i varierende grad og på mange forskellige måder.

- Bæredygtighed er ikke det samme som grøn omstilling, og KEA kan med fordel blive endnu skarpere på, hvad bæredygtighed betyder. Desuden er det vigtigt, at den grønne omstilling afspejles mere tydeligt i KEAs uddannelser fx med undervisning i LCA-beregninger.
- Ud over de tre strategiske pejlemærker blev det foreslået at sætte fokus på KEAs rekruttering af studerende, herunder et eventuelt behov for at styrke tiltrækningen af særlige segmenter.

På denne baggrund tilsluttede bestyrelsen sig den overordnede ramme for strategiprocesen inkl. gennemførelsen af en forhåndsevaluering af den nuværende strategi som afsæt for en drøftelse på næste møde af mulighederne for at videreføre/fokusere hovedelementer fra KEAs nuværende strategi.

### **3. Evaluering af bestyrelsens arbejde i det forgangne år**

#### **A. Til drøftelse**

Henrik Salée gennemgik resultat af survey med bestyrelsens selvevaluering, og bestyrelsen havde bl.a. følgende bemærkninger:

##### *Merværdi*

Jævnfør forretningsordenen forberedes punkterne til KEAs bestyrelsesmøder af rektor og formandskabet, og bestyrelsen havde i tilknytning hertil en dialog om, hvordan den samlede bestyrelse skaber merværdi. Det er vigtigt, at direktionen oplever, at bestyrelsen bidrager til merværdi, hvilket Steen Enemark Kildesgaard bekræftede med bemærkning om, at det er en dialektik, som også afhænger af, at beslutningsoplæggene i mødematerialet er skarpt formulerede, så dialogen får det rigtige niveau, hvilket KEA anstrænger sig for at ramme. Bestyrelsen nævnte også, at merværdien ved bestyrelsesmedlemmers arbejde ikke kun skal ses snævert ift. bestyrelsesmøderne, da det også er en vigtig opgave for bestyrelsens medlemmer at være KEAs ambassadør og sætte institutionens perspektiver i spil i andre sammenhænge. Endvidere er indførelsen af temadrøftelser en positiv udvikling, som trækker i retning af et mere strategisk blik på KEA, hvilket bestyrelsen gerne vil fastholde.

##### *Mødemateriale*

Bestyrelsen finder mødematerialet rigtig godt men meget udførligt, selvom der i de seneste år allerede er skåret ned på omfanget. Det vil således altid være en balance at ramme et niveau, hvor bestyrelsen føler sig oplyst og betrygget i, at institutionen kører godt, uden at blive overinformeret. Bestyrelsen opfordrede til fortsat at se på mulighederne for at kondensere mødematerialet fx via slide-format og generelt til at sikre genbrug af alt det materiale, der udarbejdes til bestyrelsen, hvilket direktionen har fokus på, så det bindes bedre sammen med andre opgaver og ikke bliver særproduktioner.

##### *Møderne*

Der var tilfredshed med formandens mødeledelse og oplevelsen af at kunne komme til orde ikke mindst i temadrøftelserne. Desuden var der et ønske fra de studerende om at møderne helst skal ligge om eftermiddagen, så de ikke kolliderer med undervisningen og ikke for tæt på eksamen, hvilket dog varierer fra uddannelsesområde til uddannelsesområde.

På denne baggrund tog bestyrelsen selvevalueringen til efterretning, og det blev besluttet at udvide survey'en med spørgsmål ift. bestyrelsens værdiskabelse mellem møderne (ambassadørrollen). Endelig tog bestyrelsen mødeplanen for 2024 til efterretning, og bestyrelsen besluttede at opdatere årshjulet, så det faste punkt om "Ændringer i uddannelsesportefølje" kun sættes på dagsordenen, når der er nyt.

#### **4. Ændringer i uddannelsesportefølje**

##### **B. Til orientering**

KEA har aktuelt ingen nye ansøgninger om nye uddannelser/udbud, men KEA afdækker fortsat potentialer for nye udbud af uddannelser udenfor København.

På denne baggrund tog bestyrelsen punktet til efterretning pba. det skriftlige materiale.

#### **5. Perioderegnskab og estimat for året**

##### **A. Til beslutning**

Jens Barslund Ellehauge fremlagde KEAs kvartalsregnskab, estimat 2023 og revideret investeringsbudget.

*Regnskabet for 3. kvartal* udviser et overskud på 36,1 mio. kr. mod et forventet resultat på 29,5 mio. kr. Væsentlige afvigelser omfatter bl.a. opgørelse af deltagerbetaling (+1,4 mio. kr.), færre realiserede kursister på Kompetence (-1,9 mio.kr.), stigning i eksternt finansierede aktiviteter samt i IDV og øvrige indtægter (+1,9 mio.). På Uddannelser & FKR kommer dertil vakancer, lavere udgifter til timelærere på Kompetence og periodeudsving i driftsbudgetter (+4,1 mio. kr.) på samt lavere løn- og driftsforbrug på Økonomi, HR og Studieadministration (+0,8 mio. kr.) og periodeforskydning på øvrige områder (-0,5 mio. kr.).

*Estimat 2023* udviste i september et samlet resultat på 17,4 mio. kr., og siden er forventningerne til 2023 opjusteret til et overskud på 25,9 mio.kr. bl.a. ud fra følgende bevægelser: stigning i årets realiserede indtægter på fuldtidsuddannelserne (+1,1 mio. kr.), forventning om færre kursister på Kompetence (-2,2 mio.kr.), stigning i andre indtægter inkl. IDV, renteindtægter og eksternt finansierede aktiviteter (+1,4 mio. kr.), fald i udgifter på Uddannelser og FKR herunder særligt lønudgifter og udgifter til timelærere på Kompetence samt nedjustering af driftsbudgetter (+6,0 mio. kr.), lavere lønudgifter og nedjustering af driftsbudget på Stab (+ 0,6 mio. kr.), nedjustering af omkostninger på Drift & Ressourcer primært grundet vakancer (+0,7 mio. kr.) og endelig nedjustering af restpulje til strategiimplementering (+0,8 mio. kr.).

*Investeringsbudget 2023* udgør pr. estimat i december i alt 4,54 mio. kr. og er justeret med tilføjelse af nyt ventilationssystem på Lygten (+ 0,3 mio. kr.), nedjustering af indretning af lokaler på GBG til 0 mio.kr. (- 0,4 mio. kr.) og tilføjelse af anlægsudgift til lejemålet i Hillerød vedr. ventilation (+ 0,2 mio. Kr.).

På denne baggrund bemærkede bestyrelsen, at der er mange vakancer, og direktionen kunne i den forbindelse oplyse, at der er periodeudsving, men at KEA oplever udfordringer på et tiltagende antal uddannelser (og drift), selvom programområderne har fået udvidede budgetter til bl.a. at hyre vikarer. På uddannelsesområder med mange vakancer betyder det mindre tid til udvikling og strategiske indsatser, og dertil kommer et efterslæb efter coronanedlukningerne ift. lektorkvalificering (obs. tal for beståelsesprocenter på lektorkvalificering præsenteres i HR-data på junimødet). Endelig varierer medarbejderomsætningen fra uddannelse til uddannelse, men der gøres generelt en indsats for at fastholde nye undervisere bl.a. via indkøring i fællesskab med erfarne undervisere.

På denne baggrund tog bestyrelsen kvartalsregnskab og estimat til efterretning samt godkendte det reviderede investeringsbudget.

#### **6. Budget 2024 og flerårsbudget 2024-2027**

##### **A. Til beslutning**

Jens Barslund Ellehauge præsenterede budgetforslag 2024, flerårsbudget 2024-2027 samt opdateret investerings- og likviditetsbudget. Endvidere fik bestyrelsen præsenteret udviklingen i ledighed 2016-2021, studenterbestand 2019-2023 samt STÅ 2020-2027.

*Budget 2024* udviser et resultat på 0 kr. mod et budgetteret overskud på 8,4 mio. kr. i september. Faldet

skyldes primært en forventet ændring i rammevilkår samt en ændret strategisk tilgang for aktiviteter på efter- og videreuddannelsesområdet, som pt. afvikles med samarbejdspartnere. Ud fra et forsigtigheds-hensyn medtages forventning om disse aktiviteter ikke i 2024 og frem, hvilket medfører en reduktion af et årligt dækningsbidrag på 10 mio. kr.

I *flerårsbudget 2024-2027* forudsætter det budgetterede resultat, at der realiseres endnu ikke konkretiserede udgiftsreduktioner eller øgede indtægter med en effekt på 11,3 mio. kr. i 2025 stigende til 12,9 mio. kr. i 2026. Frem mod budget 2025 udarbejdes en plan for at bringe balance i budgettet, og samlet giver det i budget 2025-2027 et årligt resultat på 0 mio. kr., hvor der dog i 2025 og 2026 er afsat en pulje på 6 mio. kr. til særlige indsatser, som medfører et årligt underskud og træk på egenkapitalen med 6 mio. kr. (jf. KEAs finansielle strategi skal overskudsgraden udgøre minimum 0,0% som et rullende gennemsnit over 3 år, hvilket med nærværende flerårsbudget ikke opfyldes i 2026 og 2027 og dermed forudsætter en dispensation af bestyrelsen til den tid). Puljen til særlige indsatser har til hensigt at udvide udviklingskapaciteten inden for AI, VEU samt Forskning- og innovation.

På denne baggrund drøftede bestyrelsen efter- og videreuddannelsesaktiviteten i lyset af usikkerheden om de fremtidige rammer for udbud via samarbejdspartnere.

Bestyrelsen stillede ligeledes spørgsmål til data for beskæftigelse og studenterbestand, herunder årsagerne til frafald på KEAs uddannelser. Direktionen kunne i den forbindelse oplyse, at årsagerne til frafald er mange, idet nogle fortryder deres uddannelsesvalg, nogle får job, mens andre blot falder fra uden at have et alternativ. KEA arbejder på nye frafaldsopgørelser ned på de enkelte uddannelser, som meget præcist kan identificere, hvor KEA skal sætte ind fx i starten eller slutningen af uddannelsesforløbet eller særligt ifm. eksamen. Desuden bemærkede bestyrelsen, at ledigheden på designområdet er markant højere end på KEAs øvrige fagområder, hvortil direktionen svarede, at KEA kun optager en mindre del af de studerende, som søger ind, idet uddannelserne er dimensionerede. Samtidig påvirkes ledigheden for KEAs dimittender af, hvor mange der optages i resten af landet jf. udbud og efterspørgsel, men ledigheden har heldigvis udviklet sig positivt i de senere år. Endelig kunne Christian Hedegaard Andersen oplyse, at DSR arbejder på at udarbejde uddannelsesdata, og at de studerende er interesserede i at få adgang til KEAs data om bl.a. frafald og ledighed, hvilket direktionen støtter.

På denne baggrund godkendte bestyrelsen budgetforslaget 2024 og det opdaterede investerings- og likviditetsbudget samt tog flerårsbudget 2024-2027 til efterretning.

## **7. Udpegning af revisor**

### **A. Til beslutning**

PWC har været revisor for KEA i 2019-2023, og aftalen udløber ved årets udgang.

På denne baggrund genvalgte bestyrelsen PWC som revisor for KEA.

## **8. Status på bygninger**

### **B: Til orientering**

I det skriftlige materiale var givet en orientering om status på KEAs bygninger, herunder følgende:

Milnersvej: Efter aftale med U/Nord er det fortsat forventningen, at nye lokaler er klar inden studiestart for vinteroptaget 2023/2024.

Prinsesse Charlotte Gade: KEA er i gang med et generelt løft via opgradering af undervisningslokaler, udskiftning til brand-glasdøre, udskiftning af møbler og etablering af flere studiearbejdspladser i bygning E og B. Desuden er HR flyttet fra GBG til PCG, og 1. etape af helhedsplanen (bygning A) er igangsat inkl. etablering af studiesal i stueetagen, flytning af underviserområde til 2. sal, sammenlægning af undervisningslokaler og istandsættelse af overflader.

Guldbergsgade: Etableringen af open learning i bygning E er udført, mens projektering af supplerende ventilation i bygning A er udsendt. Desuden er KEA i dialog med udlejer om tilpasning af lejemål mhp. grønne tiltag som fx drivhuse og solcelleanlæg.

Lygten: Opsætning af solcelleanlæg er udført, og renovering samt ombygning af bygning A (facade og brandteknisk) er fortsat under projektering/afklaring.

Frederikkevej: Ingen aktuel aktivitet

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning pba. det skriftlige materiale.

## 9. Nyt fra Danske Erhvervsakademier

### B. Til orientering

Siden sidste møde i KEAs bestyrelse i september har der været afholdt møde i DKEAs rektorkollegium den 28. september, 1. november og 22. november samt møde i bestyrelsen den 24. oktober. Endvidere har rektorkollegiet haft møde med Uddannelses- og Forskningsstyrelsen den 28. september.

Herudover orienterede Henrik Salée og Steen Enemark Kildesgaard om status på DKEAs sekretariat 2.0., hvor den nye direktør Stefan Lezuik tiltrådte 1. november, og foreningen har overtaget nye lokaler til leje hos DA i Vester Voldgade. Ligeledes er der ansat 5 nye medarbejdere, som tiltræder 1. januar og KEA har indtil da leveret ressourcer til at understøtte sekretariatet på forskellig vis.

På denne baggrund tog bestyrelsen punktet til efterretning og besluttede at invitere Stefan Lezuik på besøg til et af bestyrelsens møder i 2024.

## 10. Eventuelt

### *Studerterrepræsentanterne i KEAs bestyrelse*

Ann Katrine Vesterbæk Hansen stopper i KEAs bestyrelse, idet hun har sidste eksamen i januar 2024. Primo 2024 gennemføres et åbent valg blandt de studerende mhp. at finde hendes afløser. For Christian Hedegaard Andersens vedkommende (han er udpeget af DSR) er situationen den, at der netop har været afholdt generalforsamling med nyvalg til DSR, og herefter skal DSR udpege en studenterrepræsentant til bestyrelsen. Der er mulighed for at Christian bliver genudpeget, men det vides endnu ikke. Bestyrelsen takkede for studenterrepræsentanternes indsats.

### *Israel-Palæstina-konflikten*

Steen Enemark Kildesgaard kunne oplyse, at Uddannelses- og Forskningsministeriet har afholdt møde om betydningen af Israel-Palæstina-konflikten på uddannelsesinstitutionerne. Generelt er det erfaringen, at ytringerne har været mindre voldsomme på erhvervsakademierne, end det man har oplevet på universiteterne, og der er fokus på, at konflikten ikke flytter ind på institutionerne. På KEA har der været nogle få opslag bl.a. på kridttavle i kantineområde, og ledelsen er meget opmærksom på, at KEAs hovedfokus er uddannelse, og at institutionen fortsat skal være et trygt sted at færdes samtidig med, at der naturligvis er ytringsfrihed.

## 11. Opslag af rektorstillingen

### A. Til beslutning

Åremålsansættelsen for KEAs rektor udløber ultimo juni 2024, og stillingen skal derfor slås op. Jævnfør §10 i KEAs vedtægt er det bestyrelsen, som ansætter og afskediger erhvervsakademiets rektor, og Henrik Salée orienterede i den forbindelse om formandskabets overvejelser samt dialog med rektor og præsenterede forslag til en tidsplan.

På denne baggrund gav bestyrelsen mandat til, at formandskabet kan tegne bestyrelsen i rekrutterings-

processen, herunder i beslutninger om Stillingsopslag og indrykning i medier, Indhentning af forhandlingsramme hos ministeriet og Ansættelsesudvalg og proces for samtaler.

Det er forhåbningen, at formandskabet kan indstille en kandidat til ansættelse på mødet i marts mhp. bestyrelsens godkendelse og præsentere vedkommende på mødet i juni.

## **12. Egen tid i bestyrelsen**

Lukket punkt.