Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

Philip de Langes Allé 10
1435 København K
Danmark

Tlf. 4170 1500
Fax 4170 1515
info@kadk.dk

15. august 2014

Journalnr.: 2501 Ledelsessekretariatet UH

Dagsorden for møde den 27. august 2014

Efter aftale med bestyrelsesformanden indkaldes hermed til 3. bestyrelsesmøde i 2014

Onsdag den 27. august 2014 kl. 10.00-12.00 i Skolerådssalen på Kunstakademiets Skoler for Arkitektur, Design og Konservering, Philip de Langes Allé 10, Holmen.

med følgende dagsorden:

1. Referat godkendes og underskrives
2. Bemærkninger til dagsordenen
3. Meddelelser fra bestyrelsesformanden
4. Meddelelser fra rektor
    4. a Status på ny faglig struktur
5. Økonomi
    5.a. Halvårsregnskab og prognose (bilag)
    5.b. Status på arbejde i Økonomifunktion og HR (bilag)
6. Optag 2014 og overvejelser om beskæftigelsen for dimittender (bilag)
7. Status på visions- og strategiarbejdet (bilag)
8. Udviklingskontrakt 2015-2017 (bilag)
9. Eventuelt

Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

Philip de Langes Allé 10
1435 København K
Danmark

Tlf. 4170 1500
Fax 4170 1515
info@kadk.dk

30. juni 2014

Journalnr.: Ledelsessekretariatet UH

Referat fra møde i bestyrelsen d. 17. juni 2014 på Kunstakademiets Skoler for Arkitektur, Design og Konservering, Skolerådssalen kl. 10.00-12.00, Holmen.

Bestyrelsesdeltagere:
Formand Johannes Due (JD), Debora Domela (DD), Mette Kynne Frandsen (MKF – forlod efter pkt. 7), Carsten Holgaard (CH), Thomas Bo Jensen (TBJ), Heidi Jacobsgaard Schøbel; Jesper Stub Johnsen (JSJ), Silje Jørgensen (SJ), Karen Mosbech (KM), Jane Richter (JR).

Øvrige deltagere:
Rektor Lene Dammand Lund (LDL), Prorektor Svend Lawaetz (SL), Økonomichef Villy Dahl Jensen.

Afbud:
Anders Byriel (AB), Ann Merethe Ohrt (AMO), Anne-Louise Sommer (ALS).

Referent:
Uffe Hundrup (UH), Ledelsessekretariatet

Dagsorden:

1. Referat godkendes og underskrives
2. Bemærkninger til dagsordenen
3. Meddelelser fra bestyrelsesformanden
4. Meddelelser fra rektor (bilag - siden sidst)
    4. a Status på ny faglig struktur
5. Økonomi
    5.a. Kvartalsregnskab (bilag)
    5.b. Status på økonomifunktion og oprydning af projektportefølje (bilag)
    5.c. Rigsrevisionsrapport – Afrapportering af den afsluttende årsrevision (bilag)
    5.d. Rigsrevisionsrapport – Afrapportering på lønrevision (bilag)
6. Dimensionering
7. Strategiovervejelser
8. Firenzehjælpens legat for konservatorstuderende
9. Eventuelt

Ad 1. Referat godkendes og underskrives
Referatet blev godkendt uden bemærkninger.

Ad 2. Bemærkninger til dagsordenen
Dagsorden blev godkendt uden bemærkninger.

Ad 3. Meddelelser fra bestyrelsesformanden

Bestyrelsesformanden meddelte:

- at rektor og bestyrelsesformand har deltaget i det årlige uddannelsesmøde, som i år blev holdt i Kolding. Formand for Regeringens Kvalitets- og Relevansudvalg, Jørgen Søndergaard, holdt oplæg. Der er stor fokus på beskæftigelsessituationen for især de kunstneriske uddannelser. Bestyrelsesformanden forventer, at ministeriet i den kommende tid vil igangsætte et nærmere udredningsarbejde, der evt. kan føre til krav om dimensionering af uddannelser med høj ledighed.

Ad 4. Meddelelser fra rektor

Rektor meddelte:

- at KADK som led i fusionen har haft en periode med mange forandringer. Hun opsummerede på mødet de mange aktiviteter omkring bl.a. omorganiseringer af både det administrative og det faglige område, som har fundet sted de forløbne år. Hun forklarede, at nu er rammerne sat til, at KADK's faglige miljøer kan vokse sig endnu stærkere. KADK står ganske enkelt ved en milepæl: Bag os ligger en periode, hvor en stor del af arbejdet har handlet om indretningen af det nye KADK på et fælles, overordnet niveau. Efter sommeren begynder en ny periode, hvor det handler om at folde de faglige diskussioner og visioner ud i de lokale miljøer. Det politiske reformarbejde ser dog ikke ud til at være helt færdigt, og KADK kan forvente yderligere politiske reformer og reguleringer. Den diskussion bliver nok også en del af KADK's hverdag det kommende år.
- at hun har holdt oplæg for Center for Uddannelsespolitik i Styrelsen for Videregående Uddannelse (VUS), hvor hun bl.a. har haft mulighed for at uddybe KADK's strategi, og hvad der adskiller de kunstneriske uddannelser fra andre uddannelser inden for ministeriets ressort.
- at KADK har haft besøg af hele Uddannelses- og Forskningsministeriets departement, som fik rundvisning på Holmen samt holdt møder med bl.a. rektor og fagledere.
- at der på det seneste har været en del presseomtale af KADK. Hun orienterede om, at dette var at forvente med de store forandringer som KADK gennemgår. Hun forklarede at medarbejderne oplever at beslutninger er blevet mere centraliseret. Det skyldes i høj grad, at der er arbejdet med omstruktureringer på KADK-niveau, hvor der var brug for at se på tværs af alle uddannelser. Nu hvor organiseringen af de nye institutter er på plads, vil man opleve at beslutninger og drøftelser i langt højere grad foregår i de lokale, faglige miljøer. Som følge af de mange forandringer, oplever rektor et stigende krav og ønske fra medarbejderne om flere politikker og retningslinjer. Hun opfordrede til, mere dialog frem for flere retningslinjer. KADK er rammen om kreative og selvstændige, faglige miljøer, som ikke skal drukne i bureaukrati.
- at der på skolens intranet er oprettet en blog, der sætter ledelse på KADK til debat. Målet er at skabe rum for en mere åben intern debatkultur. På bloggen er det muligt at debattere og komme med indlæg vedrørende de ledelsesmæssige opgaver og udfordringer som KADK står overfor.
- At KADK har bedt Styrelsen for Videregående Uddannelser (VUS) om udsættelse af KADK's institutionsakkreditering til 2017 pga. af det store arbejde med implementering af den nye faglige struktur, STADS m.v.

Ad 5. Økonomi

Prorektor Svend Lawaetz informerede kort om arbejdet med økonomien siden sidste bestyrelsesmøde, og gav herefter ordet til Økonomichef Villy Dahl Jensen for en nærmere redegørelse for opfølgning på budgettet efter 1. kvartal.

Ad 5.a. Kvartalsregnskab

Regnskabet efter 1. kvartal 2014 viser, at der er et overskud på 5.8 mio. kr. Overskuddet efter 1. kvartal hænger sammen med både højere indtægter og lavere udgifter end forventet. Overskuddet efter 1. kvartal er et godt udgangspunkt for økonomien i resten af budgetåret. Det er dog stadig for tidligt på året til at afgøre, om det kan betyde et bedre samlet resultat for 2014. I næste rapportering for første halvår vil der være større afklaring af forventningerne til resten af året.

Ad 5.a. Status på økonomifunktion og oprydning af projektportefølje

Villy D. Jensen orienterede bestyrelsen om KADK's oprydning i økonomifunktionen, og gennemgik herefter punkt for punkt status på KADK's opfølgning på PricewaterhouseCoopers (PwC) anbefalinger:

1. Etablering af procedurer for afstemning af balancekonti

Der er etableret procedure for afstemning af balancekonti. Punktet betragtes som afsluttet.

2. Kompetenceløft af økonomifunktionen

KADK har gennemført et kompetenceløft af økonomifunktionen med ansættelsen af yderligere to specialkonsulenter, således at der nu samlet set er tre specialkonsulenter tilknyttet området. Herudover er Økonomi- og HR-afdelingen, som tidligere meddelt, blevet lagt sammen. De to enheder sammenlægges bl.a. for at imødekomme næste del af oprydningen, hvor KADK efter kritik fra Rigsrevisionen skal kvalitetssikre procedurer på løn- og personaleområdet.

3. Gennemgang og afstemning af de mere end 370 eksterne finansierede projekter

Et af de store indsatsområder, efter sidste års revision, har været gennemgang af de mere end 370 eksternt finansierede projekter. Alle projekter er blevet gennemgået, og den økonomiske opgørelse viser, at det samlede tab på projekterne er på 6,8 mio. kr. Villy D. Jensen oplyste, at ud af de ca. 370 opgjorte projekter er 300 afsluttet, mens ca. 70 projekter fortsat er aktive.

4. Implementering af en gennemsigtig projektøkonomistyring

Det er planlagt, at udarbejde en projekthåndbog i samarbejde med de faglige miljøer. Indtil projekthåndbogen foreligger, er der udarbejdet en midlertidig instruks. Projekthåndbogen forventes færdig pr. 1. januar 2015. Villy D. Jensen og Svend Lawaetz gjorde opmærksom på, at det er vigtigt at tage hensyn til KADK's projektkultur og inddrage de faglige miljøer i den fremadrettede proces med udarbejdelse af projekthåndbogen. Bestyrelsen opfordrede ledelsen til at se på muligheden for at inddrage relevante erfaringer fra andre forskningsinstitutioner.

5. Løbende opfølgning på feriepengeforpligtigelser

Villy D. Jensen orienterede om, at KADK bl.a. er i gang med at etablere digitale systemer, der skal understøtte og gøre det muligt at sikre en bedre løbende opfølgning på KADK's feriepengeforpligtigelser.

Bestyrelsen udtrykte afslutningsvis tilfredshed med ledelsens opfølgning på PwC's anbefalinger, og tog orienteringen til efterretning.

5.c. Rigsrevisionsrapport – Afrapportering af den afsluttende årsrevision
Prorektor Svend Lawaetz orienterede om, at Rigsrevisionen har været på besøg med henblik på at foretage en årsrevision. KADK har på baggrund af besøget modtaget en rapport fra Rigsrevisionen d. 2. juni 2014. I rapporten konkluderer Rigsrevisionen:

"*at KADK har foretaget basale regnskabsmæssige afstemninger og kontroller ved godkendelsen af regnskabet, hvilket understøtter, at regnskabet er rigtigt. Rigsrevisionen har ikke ved gennemgangen af de modtagne svar og afstemninger konstateret væsentlige fejl og mangler i KADK's regnskabet*"
(Rigsrevisionens rapport om årsrevision af KADK, d. 2. juni 2014, s. 7)

Prorektor oplyste, at rapporten også peger på en række opmærksomhedspunkter som ledelsen nu med stor fokus følge op på. Efter en drøftelse af rapporten i bestyrelsen, udtrykte bestyrelsesformanden tilfredshed med Rigsrevisionens konklusion, der viser at den seneste tids oprydning i økonomien efter fusionen har virket efter hensigten. Styrelsen for Videregående Uddannelse har ligeledes udtrykt tilfredshed med rapportens konklusioner. Bestyrelsesformanden opfordrede afslutningsvis til, at ledelsen udarbejder et notat og informere bestyrelsen vedrørende opfyldelse af de udestående opmærksomhedspunkter.

Ad 5.d. Rigsrevisionsrapport – Afrapportering på lønrevision (bilag)
Prorektor Svend Lawaetz orienterede om, at Rigsrevisionen også har været på besøg i januar 2014, hvor de foretog en revision af lønområdet. Rigsrevisionen har på baggrund af besøget udarbejdet en kritisk rapport, der peger på en række fejl og mangler på lønområdet. KADK har efter besøget sammenlagt Økonomi og HR for at sikre en bedre opfølgning og koordinering af hele lønområdet. Prorektor oplyste desuden, at KADK har været i dialog med ministeriet om rapporten, og at der er udarbejdet svar til Rigsrevisionen med en klar plan for, hvorledes KADK følger op på rapportens punkter.

Stikprøver viser bl.a., at der er behov for justering af systemet omkring journalisering af personalesager. Skolerne har tidligere manglet en tjekliste for f.eks. journalisering og overholdelse af alle juridiske formalia. Denne tjekliste er nu implementeret tilfredsstillende, og KADK gennemfører nu et tjek bagudrettet på alle KADK's kontrakter. På baggrund af Rigsrevisionens rapport og det kommende arbejde med den bagudrettede gennemgang af alle personalekontrakter, er det besluttet at opnormere HR med en personalejurist.

Bestyrelsen drøftede herefter rapporten og KADK's handlingsplan for opfølgning på Rigsrevisionens anmærkninger. Rektor understregede, at ledelsen tager rapportens bemærkninger alvorligt, og at bestyrelsen vil blive holdt orienteret om fremdrift på handlingsplanen. Rektor understregede samtidig, at rapportens anmærkninger skal ses i sammenhæng med, at KADK - modsat andre virksomheder - har en meget høj andel af løst tilkoblede (time-) lærere, hvilket bl.a. er med til at skabe de store administrative udfordringer på lønområdet.

Heidi Jacobsgaard Schøbel udtrykte bekymring i forhold sit ansvar i forbindelse med Rigsrevisionens anmærkninger til KADK's håndtering af åremålskontrakter, herunder rektors kontrakt.

Bestyrelsesformanden oplyste, at det konkrete indhold af rektors ansættelseskontrakt efter hans opfattelse er et anliggende mellem bestyrelsesformanden og rektor.

Bestyrelsen gav udtryk for, at de har tillid til det fremlagte materiale og ledelsens arbejde med opfølgning på Rigsrevisionen anmærkninger til lønområdet. Bestyrelsesformanden konkluderede på den baggrund, at bestyrelsen kan tage indstillingen til efterretning under forudsætning af, at bestyrelsen løbende får en status på fremdrift af den fremlagte handlingsplan.

Ad 6. Dimensionering

Rektor redegjorde for den politiske dagorden og tidens fokus på uddannelser og dimensionering, som bl.a. rapporten "Nye Veje" fra Udvalget for Kvalitet og Relevans har varmet op til. Bestyrelsen anbefalede, at KADK efter en lang periode med fokus på de interne rammer, fokuserer kræfterne og markerer sig og diskuterer med i den brede politiske dagsorden og viser, hvorfor og hvordan netop KADK's faglige resultater har relevans og kvalitet. Rektor informerede desuden om, at drøftelserne vil blive tage op i ledergrupper og ud i de faglige miljøer med henblik på at klæde rektor på. Rektor understregede samtidig, at KADK med den nye faglige struktur samlet set står stærkere i forhold til at de kommende politiske diskussioner. Bestyrelsen bad om at få fremlagt en kommunikationsstrategi.

Ad 7. Strategiovervejelser

Bestyrelsen drøftede, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at fastholde bestyrelsens strategiseminar set i lyset af efterårets mange begivenheder. Der var fortsat opbakning fra bestyrelsen til at fastholde strategiseminaret evt. som en workshop.

Thomas Bo Jensen foreslog, at Strategisk Ledelsesteam omdøbes/omorganiseres, idet en stor del af arbejdet med strategien nu foregår i de faglige miljøer. Rektor takkede for forslaget, og vil tage det med videre til drøftelse. Rektor understregede dog, at det fortsat primært er Strategisk Ledelsesteam, der drøfter de overordnede strategisk spørgsmål, mens institutlederne primært drøfter de daglige operationelle og faglige spørgsmål. Det er ligeledes strategisk ledelsesteam, der holder status på, om der følges op på bestyrelsens strategi.

Ad 8. Firenzehjælpens legat for konservatorstuderende

En samlet bestyrelse godkendte indstillingen, og udnævnelsen af prof. Minik Rosing som formand for Firenzehjælpens Legat for Konservatorstuderende.

Ad 9. Eventuelt

Rektor orienterede om, at ejendomsselskabet Jeudan har tilbudt at flytte Konservatorskolen til Holmen. Ledelsen har foretaget en grundig afdækning og risikoanalyse i dialog med ministeriet. Den samlede vurdering er, at der - på trods af de spændende perspektiver - er for store usikkerheder i økonomien, og at en større flytning af Konservatorskolen lige nu vil trække opmærksomhed og ressourcer fra KADK's mange andre aktiviteter. Rektor understregede dog, at det fortsat er KADK's ambition at Konservatorskolen skal flyttes til Holmen. De videre drøftelser om en flytning af Konservatorskolen udskydes til en ny strategiperiode på den anden side af 2015.

Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

Philip de Langes Allé 10
1435 København K
Danmark

Tlf. 3268 6000
Fax 3268 6111
info@kadk.dk

14. august 2014

Journalnr.: 2501 Ledelsessekretariatet UH

Indstilling til bestyrelsesmødet den 27. august 2014

Vedr. punktet 5a
Halvårsregnskab og prognose

Bestyrelsen orienteres om opfølgning på budget 2014 efter 1. halvår. Der er en forbedring af det forventede resultat på 3,6 mio. kr. som følge af projektrelaterede engangsindtægter. Dertil kommer en tilbageholdenhed med forbrug på øvrig drift i 1. halvår, som udgør en god modvægt til usikkerhederne i forbindelse med de store organisatoriske og studiemæssige forandringer i 2. halvår.

Indstilling:

- Det indstilles, at bestyrelsen tager opfølgningen til efterretning.

Bilag:

- Budgetnotat vedr. opfølgning på budget 2014 efter 1. halvår

Sagsbehandlere:

Villy Dahl Jensen
Chef for Økonomi og HR

Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

Philip de Langes Allé 10
1435 København K
Danmark

Tlf. 3268 6000
Fax 3268 6111
info@kadk.dk

15. august 2014

Journalnr.: 2501 Enhed: Økonomi Initialer: VJENS

Opfølgning på budget 2014 efter 1. halvår

Vedr. dagsordenens punkt 5a
Halvårsregnskab og prognose

Resultatet efter 1. halvår 2014 er et overskud på 5,4 mio. kr., og forventningerne for 3. og 4. kvartal er et underskud på 7,9 mio. kr. Samlet er forventningen til hele 2014 nu et underskud på 2,5 mio. kr. mod et budgetteret underskud på 6,1 mio. kr. Forbedringen i forhold til budget 2014 på 3,6 mio. kr. hænger sammen med øgede indtægter på 6,5 mio. kr. primært fra overhead ved lukning af gamle eksternt finansierede projekter. Af de øgede indtægter er der afledte driftsomkostninger på 2,5 mio. kr. Endelig er finanslovsbevillingen er reduceret med 0,4 mio. kr. som følge af 8. fase i Statens Indkøbsprogram.

Regnskabsopfølgning efter 1. halvår 2014

Resultatet efter 1. halvår er et overskud på 5,4 mio. kr. som følge af indtægter på 158,7 mio. kr. og udgifter 153,3 mio. kr.

Tabel 1. Samlet opfølgning 2014 efter 2. kvartal

		Forbrug 1.-2. Kvt.		Forventning		
(mio. kr.)	Budget	Mio. Kr.	% af bud.	3.-4. kvt.	2014 i alt	Dif.
Indtægter	**300,8**	**158,7**	**53%**	**148,2**	**306,9**	**6,1**
- Bevilling	270,9	135,3	50%	135,2	270,5	-0,4
- Indtægter	10,9	11,9	109%	5,5	17,4	6,5
- Tilskud	19,0	11,5	61%	7,5	19,0	0,0
Udgifter	**306,9**	**153,3**	**50%**	**156,1**	**309,4**	**-2,5**
- Løn	165,4	81,4	49%	84,0	165,4	0,0
- Øvrig drift	65,5	26,6	41%	41,4	68,0	-2,5
- Husleje	51,1	31,1	61%	20,0	51,1	0,0
- Afskrivninger	5,9	2,7	46%	3,2	5,9	0,0
- Eksterne projekter	19,0	11,5	61%	7,5	19,0	0,0
Total	**-6,1**	**5,4**	**-89%**	**-7,9**	**-2,5**	**3,6**

I indtægterne på 11,9 mio. kr. indgår projektrelaterede engangsindtægter fra projektlukningen på ca. 6,0 mio. kr. Desuden overstiger antallet af betalingsstuderende det forventede og der er etableret en ny diplomuddannelse.

Udgifterne på 153,3 mio. kr. udgør samlet set 50 % af budgettet. Driftsudgifterne på 26,6 mio. kr. udgør 41 % af budgettet og skyldes tilbageholdenhed med forbruget i administrationen, mens huslejen på 31,1 mio. kr. udgør 61 % af budgettet som følge af forudbetalte huslejer.

3. Forventninger til 2. halvår 2014

I 2. halvår forventes et underskud på 7,9 mio. kr. som følge af indtægter på 148,2 mio. kr. og udgifter på 156,1 mio. kr. Det samlede resultat for 2014 forventes dermed at blive et underskud på 2,5 mio. kr.

Bevillingen er reduceret med 0,4 mio. kr. som følge af 8. fase af Statens Indkøbsprogram. Der forventes ikke ekstraordinære indtægter i 2. halvår, så forventningen er fastholdt til 5,5 mio. kr. De øgede indtægter i 2014 hænger primært sammen med ekstraordinære overheadindtægter, øgede betalingsstuderende og en ny diplomuddannelse i Design.

Udgifterne på 156,1 mio. kr. udtrykker en forøgelse af øvrig drift som følge af de ekstraordinære overheadindtægter i første halvår. Øvrige forventninger til forbruget på øvrig drift fastholdes på det samlede niveau for budgettet på grund af den store interne flytning i sommers og opstart af de nye studieprogrammer til efteråret.

Vurdering af budgettet

Med et overskud på 5,4 mio. kr. efter 1. halvår som følge af engangsjusteringer fra de eksternt finansierede projekter er der skabt grundlag for et bedre resultat end det budgetterede underskud på 6,1 mio. kr. De øgede indtægter på 6,1 mio. kr. forventes kun at generere øgede udgifter på 2,5 mio. kr. Det giver et forventet underskud i 2014 på 2,5 mio. kr., hvilket er en forbedring af resultatet med 3,6 mio. kr.

Udgifterne til løn og øvrig drift kan vise sig at ende lavere end forventet, men usikkerheder omkring den store flytning og opstart af de nye studieprogrammer sammen med en forventet præcis opgørelse af ferieforpligtelsen i en ny digital løsning gør det vanskeligt at konkludere på det. I forbindelse med 3. kvartals rapportering forventes større afklaring heraf.

Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

Philip de Langes Allé 10
1435 København K
Danmark

Tlf. 3268 6000
Fax 3268 6111
info@kadk.dk

14. august 2014

Journalnr.: 2501 Ledelsessekretariatet UH

Indstilling til bestyrelsesmødet den 27. august 2014

Vedr. punktet 5b

Status på arbejdet med Økonomi og HR

Bestyrelsen orienteres om opfølgning på tidligere forelagte revisionsrapporter:

1. Anbefalinger fra PricewaterhouseCoopers rapport fra oktober 2013 om "Assistance i forbindelse med afklaring af regnskabsmæssig usikkerhed, tilpasning af økonomiprocesser samt mulig overgang til selveje".
2. Rigsrevisionens rapport om udført lønrevision af maj 2014
3. Rigsrevisionens rapport om afsluttende årsrevision af KADK's regnskab 2013

Der gives en aktuel status på arbejdet med de tre rapporter.

Indstilling:

- Det indstilles, at bestyrelsen tager opfølgningen på de tre revisionsrapporter til efterretning.

Bilag:

- Notat af d. 15/8-2014 vedr. status på arbejdet med Økonomi og HR

Sagsbehandlere:

Villy Dahl Jensen
Chef for Økonomi og HR

Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

Philip de Langes Allé 10
1435 København K
Danmark

Tlf. 4170 1500
Fax 4170 1515
info@kadk.dk

15/08 2014

Journalnr.: 2501 Enhed: Økonomi Initialer VJENS

Status på arbejde i økonomifunktion og HR

Vedr. dagsordenens punkt 5
Aktuel status på KADK's arbejde med revisionsrapporterne

På bestyrelsens møde den 17. juni 2014 fik bestyrelsen en status for arbejdet med økonomifunktion efter anbefalingerne fra de eksterne revisorer fra PricewaterhouseCoopers. På samme møde blev bestyrelsen orienteret om Rigsrevisionens rapport fra udført lønrevision i januar 2014 samt KADK's svarskrivelse til Rigsrevisionen. Og endelig fik bestyrelsen Rigsrevisionens rapport om afsluttende revision for KADK's årsregnskab 2013. Bestyrelsen får her en aktuel status på arbejdet med disse tre rapporter.

1. Anbefalingerne fra PWC's rapport fra oktober 2013

Anbefalingerne fra PWC's rapport fra oktober 2013 om "Assistance i forbindelse med afklaring af regnskabsmæssig usikkerhed, tilpasning af økonomiprocesser samt mulig overgang til selveje" gik på følgende forhold:

1. Etablering af procedurer for månedlig afstemning af balancekonti (afsluttet)
2. Kompetenceløft til økonomifunktionen
3. Gennemgang og afstemning af alle eksternt finansierede projekter (afsluttet)
4. Implementering af en gennemsigtig projektøkonomistyring
5. Procedure til at kunne følge feriepengeforpligtelsen løbende

Ad 2. Kompetenceløft i økonomifunktionen

I PWC's statusrapport fra februar 2014 konstateres det, at der er ansat yderligere to specialkonsulenter i økonomifunktionen. Status er dermed tre nye specialkonsulenter til økonomistyringen siden sommer 2013. Det er ledelsens vurdering, at kompetencerne dermed er til stede på økonomistyringsområdet. Efter den nylige sammenlægning af Økonomi og HR er overvejelserne om de regnskabsmæssige kompetencer og ressourcer kædet samen med vurdering af kompetencer og ressourcer i HR. Da der har været personalemæssige udskiftninger i HR, er disse overvejelser endnu ikke afsluttet.

Ad 4. Implementering af en gennemsigtig projektøkonomistyring

KADK har taget projektmodulet i Navision Stat i brug. Der udestår stadig udvikling af en række rapporter til de projektansvarlige og ledelsen. De forventes færdige medio september.

Arbejdet med projekthåndbogen er startet op, og den forventes stadig klar til 1. januar 2015. Indtil da er der udarbejdet en midlertidig instruks for ansøgninger og samarbejdsaftaler med ekstern finansiering.

Ad 5. Procedure til at kunne følge feriepengeforpligtelsen løbende

KADK har besluttet at fremrykke implementering af en digital understøttelse af området, således at det er i drift 1. januar 2015. Der er indhentet tilbud fra en leverandør, og leverandøren mener godt tidsfristen kan overholdes.

2. Rigsrevisionens lønrevision i januar 2014

På bestyrelsesmødet den 17. juni 2014 fik bestyrelsen forelagt Rigsrevisionens rapport af maj 2014 efter udført lønrevision i januar 2014, samt KADK's svar af 5. juni 2014 til Rigsrevisionen. KADK har ikke modtaget noget svar på brevet til Rigsrevisionen. I KADK's svar til Rigsrevisionen opstilles en ambitiøs plan for arbejdet med de nævnte punkter i revisionsrapporten. Den første opfølgning på dette arbejde fremgår i oversigtsform i Bilag 1. Der sikres opfølgning på planen med månedlige møder med deltagelse af prorektor og Økonomi & HR.

Overordnet er der på den korte tid siden sidste bestyrelsesmøde påbegyndt 28 ud af 31 punkter. Af de 31 punkter er 13 punkter afsluttet. Det er et udtryk for, at processen er kommet rigtig godt i gang, selvom vi nok ikke når helt i mål med alle deadlines pr. 1. september 2014. Til udvalgte punkter er der følgende bemærkninger:

Ad 2 og 4. Intern kommunikation og bemanding i løn og personale. Økonomi og HR er som bekendt sammenlagt pr. 1. april 2014 og der er ansat en ny specialkonsulent i HR. Der har efterfølgende været to fratrædelser i HR-afdelingen, som har givet mulighed for rekruttering af en personalejurist med start 15. august 2014 samt en AC-vikar i et år fra 1. september 2014. Med disse udskiftninger er det skabt mere tyngde i kompetenceniveauet i HR. I forbindelse med indkøring af de nye medarbejdere vil vi vurdere, hvordan kommunikationen mellem HR og Løn kan styrkes.

Ad 5. Beskrevne forretningsgange på løn- og personaleområdet. Der har været meget fokus på opdatering af allerede beskrevne forretningsgange og udarbejdelse af manglende beskrivelser af forretningsgange på løn- og personaleområdet. Det har været vigtigt for at udarbejde et holdbart koncept for beskrivelserne, som kan anvendes på alle forretningsgange. Konceptet er ved at være færdigt, og herefter skal de eksisterende forretningsgange tilpasses konceptet. Det er vigtigt ikke at forcere processen, da den også rummer en læringsproces for medarbejderne.

Ad 3, 21 & 22. Elektronisk time- og fraværsregistrering. Flere punkter omkring timeløn samt ferie og fravær løses ved implementering af et elektronisk time- og fraværsregistreringssystem. Der er indhentet tilbud på et system og der forventes indgåelse af en kontrakt primo september.

Ad 15. Gennemgang af alle personalesager. Der har været fokus på de korte deadlines og rekruttering af nyt personale til HR-afdelingen, og derfor er dette punkt ikke påbegyndt endnu. Det forventes påbegyndt inden næste opfølgning.

3. Afsluttende revision for KADK's årsregnskab 2013

På bestyrelsesmødet den 17. juni 2014 fik bestyrelsen forelagt Rigsrevisionens rapport vedrørende afsluttende årsrevision af KADK's regnskab for 2013. KADK har efterfølgende svaret på rapporten og løst de fremførte kritikpunkter. Rigsrevisionen har efterfølgende kvitteret for svaret og meddelt, at der ikke er yderligere bemærkninger til svarene.

Samtidig med afmeldingen af årsrevisionen for 2013 har Rigsrevisionen anmeldt foretagelse af løbende revision hos KADK med opstart den 2. september 2014.

Bilag 1

Økonomi

15-08-2014

VDJ

1. opfølgning på lønrevision udført januar 2014

	Deadline	Aktuel status 15.8.2014 Påbegyndt (28) af 31	% færdig	Fremdrift	Afsluttet (13)	Bemærkninger
1. Organisering af personale- og lønadministration						
1. Opdatering af regnskabinstruksen	01-09-2014	Ja	75%			
2. Intern kommunikation mellem løn og personale		Ja	50%			
3. Decentral organisering af løn- og personaleadministration	01-01-2015	Ja	5%			Tidsregistreringssystem
4. Bemandingssituationen i løn- og personaleområdet		Ja	75%			
5. Beskrevne forretningsgange på løn- og personaleområdet	01-09-2014	Ja	75%			
6. Dispositionsbemyndigelserne		Ja	100%		Ja	Allerede dokumenteret
7. Ledelsens månedsmøder vedr. løn- og personaleadm.		Ja	100%		Ja	Allerede dokumenteret
2. Forretningsgange på personaleområdet						
8. Journalisering på personalesager		Ja	100%		Ja	Allerede dokumenteret
9. Relevante titler på journaliserede dokumenter		Ja	100%		Ja	Allerede dokumenteret
10. Ikke alle dokumenter journaliseret på personalesagerne	01-09-2014	Ja	100%		Ja	Skal dokumenteres
11. Dokumenteret funktionsadskilt kontrol på personalesagerne		Ja	100%		Ja	Allerede dokumenteret
12. Anciennitetsberegningen ved nyansættelser	01-09-2014	Ja	100%		Ja	Skal dokumenteres
13. Aftale åremålsvilkår for ledelsen.		Ja	50%			
14. Manglende hjemmel til anvendelse af overenskomst		Ja	50%			
3. Fejl og mangler på sagerne						
15a. Plan for gennemgang af alle personalesager	01-09-2014	Ja	0%			
15b. Gennemgang af alle personalesager		Nej	0%			
16. Forkert honorering i forbindelse med forskningsprojekt	01-09-2014	Ja	100%		Ja	Skal dokumenteres/beskrives
17a. Fejl i to censorvederlag	01-09-2014	Ja	75%			
17b. Vejledning i censorvederlag	01-09-2014	?				
18a. Studerende underskriver timesedler	01-09-2014	Ja	100%		Ja	
19. Studerende i vagtordning har fået dobbelt honorar		Ja	100%		Ja	
20. Forkert anciennitetsberegning på studentermedhjælpere	01-09-2014	Ja	100%		Ja	Skal dokumenteres
21. Forretningsgange for særlige ydelser (timeløn) ikke tilstrækkelig sikker	01-01-2015	Ja	5%			Tidsregistreringssystem
4. Ferie og andet fravær						
22. Decentrale enheders ferieregistrering utilstrækkelig	01-01-2015	Ja	5%			Tidsregistreringssystem
23. Ferielønsregulering ved ændret arbejdstid er usikker	01-09-2014	Ja	20%			Første udkast ikke godt nok
5. Forretningsgange til sikring af korrekt løn						
24. Manglende interne kontroller (særlige ydelser, ferie og andet fravær)	01-09-2014	Ja	20%			Første udkast ikke godt nok
25. Vejledning i lønsagsbehandling af timesedler	01-09-2014	?				
26. Dokumentation af udført kontrol af uddata	01-09-2014	Ja	20%			Første udkast ikke godt nok
27. Studerende fejlagtigt indplaceret på ny løn		Ja	100%		Ja	Allerede dokumenteret
28. Dokumentation for aftaler med gæsteforelæsere		Ja	100%		Ja	Allerede dokumenteret
29. Udligning af á conto beløb fra 2010 uden godkendelse	01-09-2014	Ja	75%			
6. Budgetopfølgning						
Ingen selvstændige bemærkninger.						

Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

Philip de Langes Allé 10
1435 København K
Danmark

Tlf. 4170 1500
Fax 4170 1515
info@kadk.dk

15. august 2014

Journalnr.: 2501 Ledelsessekretariatet UH

Indstilling til bestyrelsesmøde d. 27. august 2014

Vedr. punkt 6
Optagelsestal 2014 og overvejelser om beskæftigelsen for dimittender

Optag til KADK's bachelor- og kandidatuddannelser 2014 er gennemført, og som sidste år er der en stor interesse for at komme ind på KADK's uddannelser. I år er 327 personer blevet tilbudt plads på KADK's bacheloruddannelser og foreløbigt er omkring 80 (eksterne) studerende blevet tilbudt pladser på kandidatuddannelserne. KADK glæder sig, således til at byde mere end 400 nye studerende velkommen ved skoleåbningen d. 1. september 2014.

I forbindelse med de igangværende politiske drøftelser om beskæftigelsessituationen har Rektorkollegiet for de Kunstneriske og Kulturelle Uddannelser (RKU) d. 19. august 2014 besøg af Uddannelsesminister Sofie Carsten Nielsen. På mødet forventes ministeren at drøfte beskæftigelsessituationen for dimittender fra de kunstneriske og kulturelle uddannelser.

Rektor vil på bestyrelsesmødet d. 27. august give en kort mundtlig orietering fra mødet med Uddannelsesministeren.

Indstilling:

Det indstilles at:

- bestyrelsen tager KADK's optagelsestal 2014 til efterretning (jf.vedlagte oversigtsbilag)

Bilag:

- Oversigt over optagelse på bacheloruddannelserne på KADK 2014

Sagsbehandler:

Marianne Gyldendahl
Chef for studiesekretariatet

Uffe Hundrup
Specialkonsulent, Ledelsessekretariatet

Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

Philip de Langes Allé 10
1435 København K
Danmark

Tlf. 3268 6000
Fax 3268 6111
info@kadk.dk

13. august 2014

Tal for optagelse på bacheloruddannelserne på KADK 2014

Vedr. dagsordenens punkt 6

	Ansøgninger 2014	Tilbudt studieplads	Procentdel som er tilbudt studieplads	Studiepladser i kvote 1	Studiepladser i kvote 2	Ansøgninger 2013	Tilbudt studieplads	Procentdel som er tilbudt studieplads
Kunsthåndværk	58	16	27,6%	0	16	70	28	40%
Arkitektur	1022	200	19,6%	120*	80	1096	199	18,2%
Design	1521	111	7,3%	0	111	1637	110	6,7%
Konservering	Ingen optag i 2014					186	50	29,6%
I alt	2601	327	12,6%	120	207	2989	387	12,9%

* Adgangskvotient 2014: 10,9

Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

Philip de Langes Allé 10
1435 København K
Danmark

Tlf. 3268 6000
Fax 3268 6111
info@kadk.dk

14. august 2014

Journalnr.: 2501 Ledelsessekretariatet UH

Indstilling til bestyrelsesmødet den 27. august 2014

Vedr. punktet 7
Opfølgning på KADK's strategiarbejde

Som tidligere besluttet orienteres bestyrelsen halvårligt om udviklingen i arbejdet med KADK's Vision og Strategi 2013-2015. Arbejdet med vision og strategi pågår planmæssigt med få udfordringer foranlediget af eksterne forhold, som bestyrelsen orienteres nærmere om på mødet d. 27. august 2014.

Indstilling:

- Det indstilles, at bestyrelsen orienteres om status for arbejdet med KADK's vision og strategi for 2013-2015.

Bilag:

- Dynamisk opfølgning på implementering af KADK Strategi 2013-2015 og opfølgning på udviklingskontrakt med uddannelsesministeriet
- Bilag til dynamisk opfølgning på KADK Strategi 2013-2015

Sagsbehandlere:

Svend Lawaetz
Prorektor

BILAG TIL DYNAMISK OPFØLGNING PÅ KADK STRATEGI 2013-2015

VIDENSKAB

UDV. KONTRAKT	STRATEGIPAKKE	PROJEKTER FRA STRATEGIPAKKERNE 1-3	PERIODE	IMPLEMENTERINGSGRAD	STATUS	BEMÆRKNING/HANDLING
5A	1	1. KD+KK model for kritisk masse i fagmiljøer	2013-2014	10	●	Afsluttet
5B	1	2. Øge eksterne forskningsbevillinger	2013-2014	5	●	Specifikke mål opsættes i ny faglig struktur, samt øget administrativ support
	1	3. Forskningsevaluering på KA	2012-2013	10	●	Afsluttet
	1	4. Ny model for ekstern faglig publisering	2013-2014	5	●	Under planmæssig udvikling
2A	2	5. Udvikle kandidatprogram ml. KD/KA - møbel og rum	2013-2014	8	●	Under planmæssig udvikling
4B	2	6. Udvikle et nyt uddannelsesforløb (KD, Kea og DTU) + (KADK+CBS)	2013-2014	10	●	Afsluttet
7A	3	7. Flere KADK stud. på international udveksling (plan for hver skole)	2014-2015	5	●	Under planmæssig udvikling, 8% stigning i 2013
7B	3	8. Styrke internationalt udbud og øge antallet af betalingsstuderende	2014-2015	10	●	Afsluttet
	3	9. Afdække mulighed for udbud i udlandet	2014-2015	2	●	Under planmæssig udvikling

KUNST

UDV. KONTRAKT	STRATEGIPAKKE	PROJEKTER FRA STRATEGIPAKKERNE 4-5	PERIODE	IMPLEMENTERINGSGRAD	STATUS	BEMÆRKNING/HANDLING
5D	4	10. Øget kunstnerisk profil på KUV	2013-2014	6	●	Der arbejdes med kriterier for KUV
	5	11. Kunstnerisk campus: Plan for værksteder og samlinger	2013-2014	6	●	Planmæssig afdækning

PRAKSIS

UDV. KONTRAKT	STRATEGIPAKKE	PROJEKTER FRA STRATEGISKEPAKKERNE 6-7	PERIODE	IMPLEMENTERINGSGRAD	STATUS	BEMÆRKNING/HANDLING
4A	6	12. Innovation/entrepreneurship på alle uddannelser	2013-2014	10	●	Afsluttet
4C	6	13. Innovationspartnerskab på institut for møbel og rum	2013-2014	7	●	Under planmæssig udvikling
	7	14. Model for efter- og videreuddannelse og afdækning af området	2014-2015	3	●	Under planmæssig udvikling

FÆLLES RAMMER

UDV. KONTRAKT	STRATEGIPAKKE	PROJEKTER FRA BL.A. STRATEGIPAKKERNE 8-11	PERIODE	IMPLEMENTERINGSGRAD	STATUS	BEMÆRKNING/HANDLING
6A	8	15.1 Ny faglig struktur: Etablering af institutter/fordel VIP/stud	2013-2014	10	●	Afsluttet
6A	8	15.2 Ny faglig struktur: Tværgående undervisning	2013-2014	10	●	Afsluttet
2B	8	15.3 Ny faglig struktur: Etablering af KADK phd skole	2013-2015	7	●	Under planmæssig udvikling
6A	8	15.4 Ny faglig struktur: Justering af TAP struktur	2013-2014	10	●	Afsluttet
6A	8	15.5 Ny faglig struktur: Lokalefordeling	2013-2014	10	●	Afsluttet
6A	8	15.6 Ny Faglig struktur: Studieordning/planer osv.	2013-2014	9	●	Studieordninger færdige. Planmæssig udvikling
6B	9	16. Ny website	2013-2014	10	●	Afsluttet
		17. Ny visuel identitet	2014-2015	0	●	Afventer lovproces. Se punkt 24
	9	18. Øget synlighed i det danske mediebillede	2014-2015	3	●	Under planmæssig udvikling
	9	19. International positionering på udvalgte platforme	2014-2015	1	●	Under planmæssig udvikling
1A	10	20. Fælles kvalitetsudviklingssystem - uddannelser	2013-2014	6	●	Under planmæssig udvikling
6C	10	21. Kvalitetsudviklingssystem - forskning/kunst.udv.	2013-2014	6	●	Under planmæssig udvikling
6B	11	22. Tværgående administrative systemer/STADS	2013-2014	10	●	Afsluttet
6B	11	23. Ny økonomistyringsmodel	2013-2015	7	●	Under planmæssig udvikling
	11	24. Selveje og taksametermidler	2014/2015	0	●	Afventer tidsplan fra Uddannelsesministeriet

● Implementering forløber planmæssigt ● Implementering er udfordret ● Der er problemer med implementeringen ● Afsluttet

DYNAMISK OPFØLGNING PÅ IMPLEMENTERING AF KADK STRATEGI 2013-2015 OG OPFØLGNING PÅ UDVIKLINGSKONTRAKT MED UDDANNELSESMINISTERIET

VIDENSKAB

	PAKKE	STATUS	EVT. BEMÆRKNING
1	Styrket kernefaglighed og robuste forskningsmiljøer	●	Under planmæssig udvikling
2	Tværdisciplinær synergier ved ny viden med alliancer	●	Under planmæssig udvikling
3	International viden kompetencer	●	Planmæssigt - delvis igangsat

KUNST

	PAKKE	STATUS	EVT. BEMÆRKNING
4	Synlig kunstnerisk profil og kunsterisk udvikling	●	Under planmæssig udvikling
5	Levende kunsterisk/kulturelt campusmiljø	●	Under planmæssig udvikling

PRAKSIS

	PAKKE	STATUS	EVT. BEMÆRKNING
6	Tættere dialog med praksis og erhverv	●	Under planmæssig udvikling
7	Model for efter- og videreuddannelse	●	Planmæssigt - delvis igangsat

NYE RAMMER

	PAKKE	STATUS	EVT. BEMÆRKNING
8	Ny faglig struktur	●	Under planmæssig udvikling
9	Styrket synlighed	●	Navne-/lovproces forsinker proces for visuelt identitet
10	Kvalitetsudvikling	●	Under planmæssig udvikling
11	En samlet administrativ enhed	●	Afventer tidsplan fra Uddannelsesministeriet

● Implementering forløber planmæssigt ● Implementering er udfordret ● Der er problemer med implementeringen

Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler
for Arkitektur, Design og Konservering

Philip de Langes Allé 10
1435 København K
Danmark

Tlf. 4170 1500
Fax 4170 1515
info@kadk.dk

22. august 2014

Journalnr.: 004 Ledelsessekretariatet UH

Indstilling til bestyrelsesmøde d. 27. august 2014

Vedr. punkt 8
Udviklingskontrakt 2015-2017

Baggrund
KADK har d. 20. juni 2014 modtaget brev fra uddannelsesminister Sofie Carsten Nielsen vedrørende indgåelse af udviklingskontrakt for 2015-2017. I brevet meddeler ministeren, at udviklingskontrakten vil tage udgangspunkt i en ny tre-årig aftaleperiode, som på det øvrige universitetsområde.

Udviklingskontraktens mål
Udviklingskontrakten er en aftale mellem KADK og uddannelses- og forskningsministeren, og opstiller en række mål, der søges nået inden for kontraktperioden. Formålet med udviklingskontrakten er således på baggrund af (forligskredsens) politiske målsætninger at fremme KADK's strategiske udvikling og understøtte KADK's arbejde hermed.

Udviklingskontrakten skal konkret bestå af 5 pligtige mål, der er fastsat af ministeren samt 3-5 selvvalgte mål.

De pligtige mål baseres på samfundsmæssige prioriteringer og opstilles af uddannelses- og forskningsministeren bl.a. på baggrund af en drøftelse med forligskredsen. KADK forventes på baggrund af de 5 pligtige mål at opstille forslag til konkrete målpunkter, de såkaldte indikatorer, med udgangspunkt i KADK's egne udfordringer, strategi og kontekst.

De fem pligtige mål for periode 2015-2017 er:

- Bedre kvalitet i uddannelserne
- Større relevans og øget gennemsigtighed
- Bedre sammenhæng og samarbejde
- Styrket internationalisering
- Øget social mobilitet – flere talenter i spil

De 3-5 selvvalgte mål forventes at afspejle KADK's egne strategiske prioriteringer og profilering, og formuleres af KADK. Udviklingskontraktens mål afrapporteres i årsrapporten.

Den videre proces
Allerede d. 23. september 2014 skal KADK indsende udkast til udviklingskontrakten til Styrelsen for Videregående Uddannelser. KADK har grundet sommerferie ikke kunnet afholde intern høring i juli, og materialet er derfor samtidig med udsendelse til bestyrelsen, også sendt til høring i Fagligt råd m.v. Når alle høringsbemærkninger og input er modtaget vil bestyrelsen blive elektronisk orienteret om det endelige udkast.

De udmeldte tidsfrister:

- Bestyrelsen orienteres om det endelig udkast inden d. 19. september 2014
- KADK skal indsende udkast til udviklingskontrakten d. 23. september 2014
- KADK indgår i september-december 2014 i forhandling med styrelsen om de konkrete mål
- Udviklingskontrakten underskrives af bestyrelsesformanden i december 2014.
- Udviklingskontrakten er gældende pr. 1. januar 2015

Tilpasning af KADK's kommende strategiperiode
Den nye treårige aftaleperiode for udviklingskontrakten tager ikke højde for KADK's nuværende vision- og strategiperiode som løber fra 2013-2015. Den tidsmæssige forskydning mellem de to dokumenter er uhensigtsmæssig og har som konsekvens, at udviklingskontraktens mål for 2015 skal indarbejdes i KADK's nuværende strategi, mens de øvrige udviklingsmål for 2016 og 2017 skal indarbejdes i KADK's kommende strategi. For at sikre at udviklingskontrakten og KADK's strategi i højere grad er

sammenstemt fremadrettet, lægges der op til at bestyrelsen på det kommende strategiseminar i oktober drøfter, hvorledes KADK's kommende strategi kan tilpasses den nye treårige aftaleperiode for udviklingskontrakten. F.eks. ved at bestyrelsen enten udarbejder en strategi for 2016-2017 (to-årig strategimodel) eller en strategi for 2016-2020 (fem-årig strategimodel).

Vedlagt som bilag, er det foreløbige udkast til udviklingskontraktens mål og indikatorer til videre drøftelse i bestyrelsen. Det vedhæftede udkast forventes, som tidligere nævnt, at blive yderligere kvalificeret efter bestyrelsesmødet og i KADK's forhandling med Styrelsen for Videregåendeuddannelser, herunder særligt de konkrete milepæle for hvert år.

Indstilling:

- Det indstilles, at bestyrelsen drøfter vedlagte udkast til udviklingskontrakt 2015-2017, og kommer med input til de overordnede mål og indikatorer.

- Det indstilles, at bestyrelsen bemyndiger bestyrelsesformanden til at føre de endelige forhandlinger med Styrelsen for Videregående Uddannelser (VUS)

Bilag:

- Udmeldebrev fra Uddannelsesministeren af d. 20. juni 2014 vedr. pligtige mål i udviklingskontrakten samt bilagsnotat.

- KADK udkast til udviklingskontrakt 2015-2017 (mål og indikatorer)

Sagsbehandler:

Uffe Hundrup
Specialkonsulent, Ledelsessekretariatet

Ministeren

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Bestyrelsesformænd for de maritime uddannelsesinstitutioner, de kunstneriske uddannelsesinstitutioner, erhvervsakademier, professionshøjskoler og universiteter

Kopi: Rektorer og uddannelsesinstitutioner

20 JUNI 2014

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Slotsholmsgade 10
Post Postboks 2135
1015 København K
Tel. 3392 9700
Fax 3332 3501
Mail ufm@ufm.dk
Web www.ufm.dk

CVR-nr. 1680 5408

Ref.-nr. 13/031917-10

Kære bestyrelsesformænd

Med dette brev udmeldes de pligtige mål, der skal indgå i uddannelsesinstitutionernes udviklingskontrakter for 2015-2017.

Uddannelsesinstitutionerne spiller en særlig rolle både i forhold til den enkelte studerende, der vælger en videregående uddannelse og i samfundet som helhed.

Det er min ambition, at vores unge skal tilbydes nogle af de bedste uddannelser i verden. Og vi skal sikre, at de unge kan bruge deres uddannelser til at få gode job samt bidrage til at skabe jobs. Uddannelse er en afgørende forberedelse til at deltage som aktiv borger i et levende demokrati. Det at blive dannet som person er og skal være en integreret del af uddannelserne.

Som samfund har vi store forventninger til, at uddannelsesinstitutionerne skal være med til at bidrage med løsninger på de udfordringer samfundet står overfor.

Jeg ser udviklingskontrakterne som et redskab, der kan være med til at understøtte en *tydelig og åben dialog* mellem ministeriet og den enkelte uddannelsesinstitution om prioritering af målsætninger, strategi og opfølgning samt en måde at *synliggøre og dokumentere* institutionens præstationer og resultater for omverdenen.

De pligtige mål i som de videregående uddannelsesinstitutioners udviklingskontrakt for 2015-2017 skal tage udgangspunkt i er:

- Bedre kvalitet i uddannelserne
- Større relevans og øget gennemsigtighed
- Bedre sammenhæng og samarbejde
- Styrket internationalisering
- Øget social mobilitet – flere talenter i spil

De tre første pligtige mål understøtter de politiske målsætninger om styrkelse af kvalitet, relevans og sammenhæng i de videregående uddannelser, og de imødekommer samtidig behovet for kontinuitet i institutionernes arbejde med disse væsentlige områder. Det fjerde pligtige mål er internationalisering, som er et specifikt indsatsområde, og som følger af regeringens internationaliseringshandlingsplan, der er offentliggjort på ministeriets hjemmeside. Endelig peger jeg, med det femte pligtige mål om øget social mobilitet – flere talenter i spil på, at de videregående uddannelsesinstitutioner også har et ansvar for at bane vejen for, at flere forskellige unge får udnyttet deres potentiale.

De fem pligtige mål omfatter alle uddannelsesinstitutionerne. Der er naturligvis forskel på de udfordringer de enkelte uddannelsesinstitutioner og delsektorer står overfor. Derfor forventes de videregående uddannelsesinstitutioner at formulere de konkrete målepunkter, de såkaldte indikatorer, med udgangspunkt i institutionens egne udfordringer, strategi og kontekst.

Jeg vil være særlig opmærksom på, at de enkelte delsektorer adresserer følgende i deres udviklingskontrakter for 2015-17:

Universiteternes udfoldelse af det pligtige mål for *Bedre kvalitet i uddannelserne* forventes at indeholde et eller flere målepunkter, som relaterer sig til institutionens arbejde med undervisningsudvikling samt til udfordringen med at tilpasse det eksisterende uddannelsesudbud. Ligeledes skal institutionerne vurdere behovet for at styrke de faglige miljøer ved at udvikle det eksisterende uddannelsesudbud, og hvor det er hensigtsmæssigt ved at reducere i det nuværende antal af uddannelser.

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

I 2013 blev det lovfæstet, at en væsentlig forudsætning for udviklingen af erhvervsakademi- og professionsbacheloruddannelsers kvalitet og relevans, er disse institutioners involvering i praksisnær og anvendelsesorienterede forsknings- og udviklingsaktiviteter. En ny overenskomst om årsnorm og stillingsstruktur for erhvervsakademier, professionshøjskolerne og Danmarks Medie- og Journalisthøjskole er med til at understøtte denne målsætning.

Erhvervsakademierne forventes på den baggrund under udfoldelsen af de pligtige mål om hhv. *Bedre sammenhæng og samarbejde* samt *Større relevans og øget gennemsigtighed* at opstille et eller flere målepunkter, der adresserer evidens- og udviklingsbaseringen af erhvervsakademiuddannelserne.

Professionshøjskolerne har foruden ny stillingsstruktur og en øget indsats på forsknings- og udviklingsaktiviteterne gennemført en række større reformer herunder ny pædagoguddannelse, ny læreruddannelse, nye optagelsesformer på læreruddannelsen mv.

Professionshøjskolerne forventes at opstille målepunkter, der er med til at konsolidere disse igangværende udviklingsprocesser i overensstemmelser med de politiske aftaler herom.

De maritime uddannelsesinstitutioner forventes under udfoldelsen af det pligtige mål for *Bedre sammenhæng og samarbejde* at opstille et eller flere målepunkter, som relaterer sig til sammenhængen med ikke-maritime uddannelser og smidige overgange for de studerende.

De kunstneriske uddannelsesinstitutioner forventes under udfoldelsen af det pligtige mål for *Større relevans og øget gennemsigtighed* at opstille et eller flere målepunkter, som relaterer sig til dimittendernes beskæftigelse.

Udover de fem pligtige mål vælger uddannelsesinstitutionen 3-5 selvvalgte mål. De selvvalgte mål forventes at afspejle institutionens egne strategiske prioriteringer og profilering. De selvvalgte mål formuleres af den enkelte institution.

Der er vedlagt et notat, der nærmere beskriver de fem pligtige mål og praktisk information i forhold til det kommende arbejde med udviklingskontrakternes udformning.

Jeg vil bede hver enkelt uddannelsesinstitution om *snarest* at indmelde en kontaktperson til Styrelsen for Videregående Uddannelser samt at indsende første udkast til udviklingskontrakten ***senest den 23. september 2014,*** jf. den vedlagte tidsplan i notatet.

Institutionernes respektive kontaktperson vil blive kontaktet vedrørende dato for forhandlingsmøde mellem institutionen og Styrelsen for Videregående Uddannelser, der forhandler på vegne af ministeren.

Jeg ser frem til det kommende samarbejde om udviklingskontrakterne og drøftelsen, som rektorformændene og repræsentanter for bestyrelserne er indkaldt til mandag d. 23. juni 2014.

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Med venlig hilsen

Sofie Carsten Nielsen

Notat

Modtager(e):

De videregående uddannelsesinstitutioner

Udviklingskontrakter for de videregående uddannelsesinstitutioner i perioden 2015-2017

18. juni 2014

Uddannelses- og Forskningsministeriet

Slotsholmsgade 10
Post Postboks 2135
1015 København K
Tel. 3392 9700
Fax 3332 3501
Mail ufm@ufm.dk
Web www.ufm.dk

CVR-nr. 1680 5408

Ref.-nr. 13/031917-10

Dette notat indeholder en kort beskrivelse og motivering af de fem udvalgte pligtige mål og gennemgår en række praktiske forhold i forbindelse med de videregående uddannelsesinstitutioners arbejde med udkast til udviklingskontrakter for perioden 2015-2017.

Baggrund

Udviklingskontrakten er en treårig aftale mellem uddannelses- og forskningsministeren og den enkelte institution for videregående uddannelser. I udviklingskontrakten opstilles en række mål, som institutionerne søger at nå inden for kontraktperioden.

Institutionerne udarbejder et kontraktudkast, der indeholder 3-5 pligtige mål, som uddannelsesministeren har udpeget, og 3-5 selvvalgte mål, som institutionen selv foreslår som en del af udviklingskontrakten.

Formålet med udviklingskontrakten er at fremme institutionens strategiske udvikling samt skabe synlighed om institutionens arbejde med at opfylde samfundsmæssige udfordringer.

Uddannelsesministerens mål i udviklingskontrakterne 2015-2017

Uddannelsesministerens mål er valgt efter, hvor samfundet som helhed har behov for, at de videregående uddannelsesinstitutioner gør en særlig indsats for at bidrage til opfyldelsen af samfundsmæssige udfordringer.

De overordnede udfordringer, som de pligtige mål tager udgangspunkt i, er:

- Bedre kvalitet i uddannelserne
- Større relevans og øget gennemsigtighed
- Bedre sammenhæng og samarbejde
- Styrket internationalisering
- Øget social mobilitet – flere talenter i spil

De pligtige mål er motiveret i det følgende.

Bedre kvalitet i uddannelserne
Med de store offentlige investeringer i de videregående uddannelser er det naturligt at forvente høj faglig kvalitet og relevans i uddannelserne. Det skal sikre dimittender med de bedst mulige vilkår for både at få relevante jobs og bidrage med at skabe jobs efter endt uddannelse. Desuden er uddannelse en afgørende forberedelse til at deltage som aktiv borger i et levende demokrati. Det at blive dannet som person er og skal være en integreret del af uddannelserne.

Kvalitetsudvalget har peget på, at det store antal videregående uddannelser og uddannelsesudbud betyder, at det kan være vanskeligt for både uddannelsessøgende og deres kommende arbejdsgivere at gennemskue uddannelseslandskabet. Samtidig er det afgørende, at alle uddannelsesudbud har et tilfredsstillende fagligt niveau uanset størrelse og placering. Der kan således være behov for en tilpasning af det eksisterende uddannelsesudbud, der bl.a. søger at imødekomme nye uddannelsesbehov, ved at udvikle dette, gennem et øget samarbejde mellem institutionerne om uddannelsesudbuddet, samt hvor det er hensigtsmæssigt at reducere det nuværende antal af uddannelser.

Studieintensiteten og de studerendes arbejdsbyrde er en betydelig faktor for at skabe kvalitet i uddannelserne. Uddannelserne skal tilrettelægges, så der er reelle muligheder for at være fuldtidsstuderende. Ligeledes skal den enkelte uddannelsesinstitution skabe en struktur og en kultur, der understøtter dette. Undervisningen skal opprioriteres, og det skal sikres, at omfanget af undervisnings- og vejledningstimerne er tilstrækkeligt.

Digitalisering i undervisningen kan bidrage til at styrke kvaliteten i undervisningen og uddannelserne. Nye undervisningsformer i et digitalt læringsrum kan understøtte øget studieintensitet og internationalisering. Det er imidlertid en udfordring at sikre, at digitaliseringen af uddannelserne sker på et højt niveau på tværs af de videregående uddannelsesinstitutioner.

Den øgede studenterbestand betyder, at der må forventes større forskelle i de studerendes forudsætninger og motivation for at gennemføre en videregående uddannelse. Sammen med arbejdsmarkedets efterspørgsel efter relevante kompetencer betyder det, at der er behov for nytænkning af både undervisningsforløb, rammerne for undervisningen og mere tidssvarende undervisnings- og eksamensformer.

En stærk ledelsesmæssig og strategisk forankring er afgørende for at udbrede og integrere digitalisering og undervisningsudvikling i uddannelser og faglige miljøer til gavn for de studerende. Konsolidering af nye tiltag kræver systematisk arbejde blandt undervisere og ledelse, så der skabes sammenhængende løsninger og opbygges den nødvendige kapacitet. Undervisningsudvikling tager forskellig form på institutionerne som følge af institutionernes forskellige faglige og organisatoriske prioriteringer. Indsatser skal derfor målsættes og vurderes efter lokalt fastsatte indikatorer.

Større relevans og øget gennemsigtighed
Uddannelsesinstitutionernes bidrag til viden og vækst skal styrkes og synliggøres. Det er vigtigt, at uddannelsesinstitutionerne i stigende grad åbner sig mod samfundet og deltager i løsningen af samfundets udfordringer. Relevante uddannelser er uddannelser, der stimulerer de studerendes innovative evner, som kan være med til

at give de studerende mod og lyst til at starte egen virksomhed eller på anden måde skabe værdi i de arbejdssammenhænge, de kommer til at indgå i.

Evnen til at være innovativ og værdiskabende skal være et grundelement i alle uddannelser fra folkeskole til ph.d. Det kræver en kulturændring i hele uddannelsessystemet, hvor innovation i højere grad integreres i de enkelte uddannelser og forankres på uddannelsesinstitutionerne. Opbygning og styrkelse af kompetencer inden for innovation og entreprenørskab hos studerende forudsætter undervisere, der selv besidder innovative kompetencer, og som formår at omsætte disse kompetencer og aktiviteter i den konkrete undervisning.

Danmark har en række velfungerende virkemidler til at sætte viden i spil gennem samarbejde mellem videninstitutioner og offentlige og private virksomheder. Derudover understøttes adgangen af viden gennem ansættelse af højtuddannede. En række undersøgelser har vist, at virksomheder, som ansætter personer med videregående uddannelser, væsentligt øger deres produktivitet og innovation. Tilsvarende kan ErhvervsPhD'er være med til at styrke forskning og udvikling i offentlige og private virksomheder. Uddannelsesinstitutionernes bidrag til viden og vækst gennem vidensamarbejde kan i højere grad integreres som del af karrierevejene for undervisere på de videregående uddannelsesinstitutioner.

Ekspansionen i optaget til de videregående uddannelser betyder, at flere af de videregående uddannelser skal tilpasses, så de i højere grad end i dag kan levere dimittender med kompetencer, som er relevante for virksomheder i den private sektor, herunder mindre virksomheder og brancher, som ikke traditionelt har haft medarbejdere med videregående uddannelser beskæftiget.

Øget relevans og gennemsigtighed betyder, at uddannelsesinstitutionerne fremover skal have et øget fokus på det arbejdsmarked dimittenderne finder beskæftigelse inden for og på om dimittenderne opnår de kvalifikationer, som er efterspurgte af arbejdsmarkedet. Det er både værdifuldt for samfundet og for den enkelte, og kan bl.a. aflæses i andel af dimittender, der er ledige i forhold til det samlede antal dimittender.

En øget andel af højtuddannede, der finder beskæftigelse som privatansatte, kan skabe større bidrage til samfundets vækst og velfærd. Den hidtidige fordeling på arbejdsmarkedet er og skal være under forandring, således at flere højtuddannede fremover skal finde jobs i private virksomheder- særligt de små og mellemstore. Hidtil har der rundt regnet været 100 højtuddannede privatansatte for hver 100 højtuddannede offentligt ansatte. Men fremover bliver relationen, at 130 skal finde privat ansættelse for hver 100 offentligt ansatte. Og for universitetskandidater vil der blive tale om 200 privatansatte for hver 100 offentligt ansatte.

Disse ændringer vil betyde, at studerende i højere grad skal lære at sætte deres viden i spil og skabe værdi i samfundet og på arbejdsmarkedet, hvilket vil kræve, at de under studierne opbygger en solid faglighed, som de også forstår at bruge i praksis.

Bedre sammenhæng og samarbejde
Det er centralt, at institutionerne samarbejder på tværs om forskning- og udviklingsprojekter, ph.d.-uddannelse og undervisning for at fremme den bedst mulige forsknings- og udviklingsmæssige understøttelse af alle uddannelser.

Et smidigt og velfungerende uddannelsessystem kræver sammenhæng mellem de forskellige typer af ordinære uddannelser, så blindgyder undgås, og det er nemt at supplere en eksisterende uddannelse i forbindelse med videreuddannelse. Et sammenhængende uddannelsessystem fordrer, at der ikke foregår dobbeltuddannelse eller unødvendig studietidsforlængelse. Det kan f.eks. afspejle sig i antallet af uddannelser, som har direkte overgang til eller fra uddannelser på andre institutionstyper, f.eks. mellem erhvervsakademi og professionsbacheloruddannelser eller mellem professionsbachelor- og kandidatuddannelser.

Det offentlige efter- og videreuddannelsessystem skal i højere grad bidrage til at tilvejebringe de kompetencer, der efterspørges af arbejdsmarkedet. Det skal være et supplement til det ordinære uddannelsessystem, der på systemniveau bidrager til et kompetenceløft af arbejdsstyrken og sikrer den løbende opkvalificering af arbejdsstyrken, så kompetencerne kontinuerligt flugter med arbejdsmarkedets behov.

Alle videregående uddannelsesinstitutioner arbejder med forsknings-, udviklings- eller evidensbasering af uddannelserne. Institutionerne bør understøtte dette arbejde på tværs af institutionsgrænser. En væsentlig forudsætning for udviklingen af erhvervsakademi- og professionsbacheloruddannelsers kvalitet og relevans, er disse institutioners involvering i praksisnær og anvendelsesorienterede forsknings- og udviklingsaktiviteter. Universiteternes forpligtelse til at bringe deres nyeste viden i spil til gavn for samfundet omfatter også at bidrage til at gøre viden tilgængelig for videregående uddannelser uden forskning.

En ny overenskomst om årsnorm og stillingsstruktur for erhvervsakademier og professionshøjskolerne er med til at understøtte denne målsætning. Uddannelsesinstitutionerne kan indgå samarbejde om uddannelser, forsknings- og udviklingsprojekter, formelle netværk samt ph.d.-uddannelse der efterfølgende kan føre til ansættelse på uddannelsesinstitutionerne for derved at fremme den bedst mulige forsknings- og udviklingsmæssige understøttelse af alle uddannelser.

Styrket internationalisering
Som en del af indsatsen for at styrke kvaliteten og relevansen i uddannelserne skal der satses strategisk på, at de studerende på de videregående uddannelser opnår fagligt relevante og efterspurgte internationale kompetencer.

I juni 2013 lancerede regeringen derfor første del af en internationaliseringshandlingsplan, *"Øget indsigt gennem globalt udsyn"*, der skal sikre, at flere studerende kommer på studie- eller praktikophold i udlandet. Visionen er, at mindst 50 pct.af dimittenderne fra de danske videregående uddannelsesinstitutioner skal have været på studie- eller praktikophold i udlandet i 2020. Derudover ønsker regeringen, at der sker en styrket internationalisering af læringsmiljøer på alle fagområder, samt at de studerende får styrket deres fremmedsprogskompetencer.

Det er regeringens vision, at Danmark skal være kendt som et attraktivt uddannelsesland for de dygtigste studerende fra hele verden. I april 2014 offentliggjorde regeringen derfor anden og sidste del af internationaliseringshandlingsplanen, *"Danmark – et attraktivt uddannelsesland"*, der skal tiltrække og fastholde dygtige internationale studerende og skabe vækst og beskæftigelse i danske virksomheder.

Flere undersøgelser peger på, at netop dygtige studerende fra udlandet er med til at skabe værdi for det danske samfund. Derfor bør der være en målrettet rekruttering blandt de allerdygtigste studerende - både fra Europa og fra resten af verden. De vil løfte topniveauet på de danske uddannelser, og de vil være med til at skabe vækst i de danske virksomheder. Der bør ligeledes sættes fokus på mobilitet og tiltrækning af internationale undervisere og forskere.

Hovedparten af de videregående uddannelsesinstitutioner har en international dimension i uddannelserne. I 2020 skal alle dele af uddannelserne og studiemiljøet på de videregående uddannelsesinstitutioner have en betydelig international dimension. De to handlingsplaner kan fungere som inspirationskatalog til, hvordan de videregående uddannelsesinstitutioner kan målsætte arbejdet med at nå 2020-målsætningen om internationalisering.

Øget social mobilitet – flere talenter i spil
Uddannelse er en væsentlig faktor for social mobilitet. Social mobilitet gavner den enkelte i form af flere muligheder, og kommer samfundet til gavn ved større værdiskabelse og sammenhængskraft.

Med gratis uddannelse og statens uddannelsesstøtte har alle unge i Danmark som udgangspunkt gode forudsætninger for at tage en uddannelse. Alligevel er visse grupper underrepræsenteret på de videregående uddannelser. Hvorvidt den enkelte opnår en videregående uddannelse, er f.eks. markant afhængig af forældres uddannelsesbaggrund.

Det er vigtigt, at samfundet ikke går glip af en uudnyttet talentmasse. Det skal fremmes, at alle udnytter deres fulde potentiale. Det skal derfor understøttes, at dygtige og motiverede unge fra ikke uddannelsesvante hjem i endnu højere grad opnår en videregående uddannelse f.eks. ved at nedbringe frafaldet for denne gruppe af studerende eller ved særlige indsatser målrettet unge fra områder med meget få ansøgere i dag.

Udviklingskontrakternes udformning
Det er hver enkelt institutions opgave at bidrage med et forhandlingsoplæg til egnede målepunkter og måltal til hvert af de pligtige og selvvalgte mål.

De pligtige og selvvalgte mål skal i udviklingskontrakten omsættes i konkrete målepunkter og måltal:

- *Målepunkterne (indikatorer)* omsætter målene til konkrete målbare ambitioner, hvis realisering lægges til grund for opfyldelsen af de pligtige og selvvalgte mål i kontrakten.
- *Måltal (milepæle)* angiver den målsatte udvikling for det enkelte målepunkt. Som udgangspunkt angives et måltal for hvert år i kontraktperioden.

I forhold til institutionens indspil til målepunkter vil der blive lagt vægt på, at de rummer følgende egenskaber:

- at målepunkterne har direkte sammenhæng til det pligtige mål
- at målepunkterne er ambitiøse
- at målepunkterne refererer til output, input eller effekt
- at målepunkterne kan afrapporteres i årsrapporterne

I forbindelse med forhandlingen af udviklingskontrakten skal der opnås enighed om det endelige valg af både målepunkter og måltal. Derudover vil der blive lagt vægt på, at de pligtige og selvvalgte mål indgår i kontrakterne som en helhed.

Tidsplan og frister

De videregående uddannelsesinstitutioner anmodes om at indsende et udkast til udviklingskontrakt for perioden 2015-2017 senest den tirsdag 23. september 2014, jf. tidsplan.

Tidsplan og frister	Aktivitet
Juni 2014	Uddannelses- og forskningsministeren udmelder ministerens pligtige mål til udviklingskontrakterne 2015-2017.
23. juni 2014	Uddannelses- og forskningsministeren har inviteret rektorformændene og repræsentanter for bestyrelserne til en drøftelse og uddybning af intentionerne bag de pligtige mål.
Juni-september 2014	Institutionerne arbejder internt med deres forhandlingsoplæg, som indeholder udspil til målepunkter og niveauet for både selvvalgte mål og pligtige mål.
August-september 2014	Uddannelses- og forskningsministeren inviterer repræsentanter for delsektorerne til en drøftelse og uddybning af intentionerne bag de pligtige mål.
23. september 2014	Institutionernes frist for indsendelse af udkast til udviklingskontrakt med udfoldelse af målepunkter og måltal.
September-december 2014	Dialog og forhandling mellem de enkelte institutioner og Styrelsen for Videregående Uddannelser om målepunkter og måltal i udviklingskontrakterne.
December 2014	Bestyrelsesformændene og ministeren underskriver udviklingskontrakter. Udviklingskontrakterne træder i kraft pr. 1. januar 2015.

Kontaktpersoner og indsendelse af udkast til udviklingskontraker

Udkast til udviklingskontrakter samt anden korrespondance om udviklingskontrakterne sendes til e-mailadressen: udviklingskontrakt@uds.dk.

Hvis institutionen har spørgsmål eller ønsker teknikermøder i forbindelse med udarbejdelsen af udviklingskontraktudkastet, kan Tine Brüchmann Fønss (7231 7888), Zacharias Balslev-Clausen (7231 8682) eller Mette Mikkelsen (7231 8646) kontaktes på telefon eller ovenstående e-mailadresse.

Institutionen anmodes desuden om snarest muligt at sende oplysninger om institutionens kontaktperson i forhold til dialogen om udviklingskontrakterne.

Ministeriet for Forskning, Innovation
og Videregående Uddannelser

Bestyrelsesudkast

Udviklingskontrakt 2015-17

mellem
Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser
og
Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering

Version 9, 22/8

Mål 1: Bedre kvalitet i uddannelserne

KADK er en international anerkendt kunstnerisk uddannelsesinstitution, der uddanner kandidater på højeste internationale niveau inden for arkitektur, design og konservering. KADK's vision er at være internationalt anerkendt som Nordens førende akademi inden for arkitektur, design og konservering. Vi vil skabe kandidater og viden, der former fremtiden, samfundet og kulturarven, og som udspringer af en unik kobling mellem videnskab, praksis og kunstnerisk udvikling.

Som led i at opnå visionens mål har vi implementeret en ny og omfattende faglig struktur i efteråret 2014. Den faglige struktur omfatter udvikling af nye uddannelsesprogrammer og en ny organisering af de faglige miljøer. Med den nye faglige struktur er forudsætningerne skabt for skarpt profilerede kandidater med et højt internationalt niveau, der besidder kompetencer efterspurgt af både erhvervsliv og det omgivende samfund.

Arbejdet med implementering, evaluering og videreudvikling af visionens ambitiøse mål vil fortsætte ind i aftaleperioden. KADK ønsker således kontinuerligt at forbedre og kvalitetsudvikle de nye uddannelsesprogrammer. I kontraktperioden vil KADK - med henblik på bl.a. at opnå institutionsakkreditering i 2017 - fortsat have stort fokus på kvalitetsudvikling af den nye faglige struktur og dens mange nye undervisnings- og forskningsaktiviteter.

Indikator	**Milepæle**			**Bemærkninger**
1.A Kvalitetsudvikling og undervisningsmiljøvurdering (UMV)	2015 KADK's kvalitetssikringssystem er fuldt implementeret.	2016 UMV er gennemført på alle fire uddannelser og handlingsplan med konkrete initiativer er udarbejdet på baggrund af UMV-rapport	2017	Med en ny faglige struktur, nye programmer og nye studieordninger udrulles et nyt kvalitetsudviklingssystem som løbende skal højne kvaliteten i undervisningen. Der gennemføres som opfølgning på den nye struktur en undervisningsmiljøvurdering (UMV) på alle KADK's tre uddannelsesområder. Der vil i perioden være en tilsvarende kvalitetssikring og konsolidering af KADK's forskning og kunstnerisk udviklingsvirksomhed
1.B Institutions-akkreditering	2015 Etablering af grundlaget for selvevalueringsrapport	2016 Arbejdet med KADK's selvevalueringsrapport til institutionsakkreditering er påbegyndt	2017 Institutionsakkrediteringen er gennemført	
1.C Pædagogisk / didaktisk efteruddannelse af undervisere	Mindst xx undervisere er startet på pædagogikumforløb, der understøtter moderne undervisningsmetoder og KADK's særlige didaktiske tilgang til undervisning af de studerende.	Mindst xx undervisere er startet på pædagogikumforløb, der understøtter moderne undervisningsmetoder og KADK's særlige didaktiske tilgang til undervisning af de studerende.	Mindst xx undervisere er startet på pædagogikumforløb, der understøtter moderne undervisningsmetoder og KADK's særlige didaktiske tilgang til undervisning af de studerende.	KADK ønsker at styrke kvaliteten i undervisningen gennem pædagogiske og didaktisk efteruddannelse af undervisere på tværs af KADK's uddannelser med særlig vægt på pædagogiske metoder, der understøtter f.eks. KADK's 1:1 tegnebordundervisning.

Mål 2: Større relevans og øget gennemsigtighed

KADK har en målsætning om at sikre, at alle institutionens dimittender – trods konjunkturbestemte faktorer - hurtigst muligt bliver tilknyttet arbejdsmarked eller får mulighed for at videreudvikle sig i forhold til de kompetencer og den viden, som de har opnået gennem studiet. Med KADK's nye faglige struktur bliver det fremadrettet muligt at uddanne kandidater med kompetencer og viden, der i højere grad er relevant for virksomhederne og deres evne til innovation og forretningsudvikling.

Øget relevans:
KADK har derfor i udviklingen af de nye uddannelsesprogrammer fokus på udvikling af de studerendes kompetencer inden for innovation og entrepreneurship, samt at uddanne kandidater, hvis profil taler mere direkte ind i branchens forskellige specialer og forretningsmodeller. KADK samarbejder tæt med erhverv og praksis, og vil i den kommende aftaleperiode fortsat have øget fokus på at udvikle dette samarbejde gennem inddragelse af aftagerpaneler, øget samarbejde med erhvervslivet og brancheorganisationer – herunder igangsættelse af flere nye og forbedrede beskæftigelsesfremmende initiativer, som f.eks. udvikling af digitale kandidatprofiler på KADK's website, nye og mere kvalificerede praktikordninger, mentorordning, match-making arrangementer og karrierevejledning.

Gennemsigtighed:
Arbejdet med den nye faglige struktur har også været et arbejde med at sikre større gennemsigtighed i uddannelsen. På designuddanelsen er den modulopbyggede uddannelse afskaffet, idet den gjorde det vanskeligt at sikre progression og viden inden for alle KADK's vidensdomæner. Der er med den nye struktur i stedet sat fokus på at skabe nye muligheder og øget mobilitet for de studerende samt flere tværinstitutionelle samarbejder og samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner.

KADK vil løbende implementere nye beskæftigelsesfremmende initiativer i samarbejde med aftagerne og sikre evaluering og videreudvikling af de eksisterende tilbud i den nye faglige struktur.

Indikator	**Milepæle**			**Bemærkninger**
2.A **Nye relevante danske uddannelses-programmer tilpasset arbejdsmarkedets behov**	2015 Udvikling og tilpasning af xx programmer herunder program mellem Design- og Arkitektuddannelsen	2016 Kandidatprogram evalueres i samarbejde med aftagerpaneler og udvalgte dimittender med henblik på at kvalitetsudvikle og tilpasse programmerne	2017 Bachelorprogrammer evalueres med henblik på at kvalitetsudvikle og tilpasse programmerne	Fra studiestart 2014 og i hele kontraktperioden udrulles en ny programstruktur med xx helt nye programmer. Målet er bl.a., at de studerendes kompetencer i højere grad matcher med det omgivende samfunds behov. Der evalueres på programmerne i forhold til om de matcher arbejdsmarkedets behov.
2.B **Flerårige praktik- eller undervisningssamarbejder med erhvervslivet etableres**	2015 KADK har indgået minimum xx nye aftaler om praktik eller undervisningssamarbejde med virksomheder/organisationer, herunder virksomheder der ikke er typiske aftagere af KADK's kandidater.	2016 KADK har indgået minimum xx nye aftaler om praktik eller undervisningssamarbejde med virksomheder / organisationer, herunder virksomheder der ikke er typiske aftagere af KADK's kandidater.	2017 KADK har indgået minimum xx nye aftaler om praktik eller undervisningssamarbejde med virksomheder / organisationer, herunder virksomheder der ikke er typiske aftagere af KADK's kandidater.	KADK indgår flerårige aftaler om praktik eller undervisningssamarbejde med virksomheder/organisationer som ikke typisk aftager kandidater fra KADK. Aftaler indgås med henblik på at introducere KADK's studerende til et bredere arbejdsmarked.

2.C **Styrket karrierevejledning**	2015	2016	2017	
	Alle studerende, der påbegynder kandidatuddannelsen har fået tilbudt et karriereafklaringsforløb med henblik på at udvikle en karriereplan			

Mål 3: Bedre sammenhæng og samarbejde

KADK's nye faglige struktur består af i alt 7 institutter fordelt på 3 institutter på arkitektuddannelsen, 2 institutter på designuddannelsen, 1 fælles institut mellem arkitektuddannelsen og designuddannelsen, 1 institut på konservatoruddannelsen og en ny fælles Ph.d.-Skole.

Det nye fælles institut samler for første gang de faglige miljøer fra arkitektuddannelsen og Designuddannelsen inden for fagene bygningskunst, rum-, møbel-, lys- og tekstildesign. Med den nye struktur og det nye fællesinstitut er der skabt større sammenhæng mellem KADK's uddannelser og de studerendes mulighed for øget mobilitet er styrket. Flere af kandidatprogrammerne kan f.eks. søges af både bachelorer i arkitektur og i design, fx også inden for Skrift og Wayfinding under Institut for Visuelt Design. Fællesinstituttet er dermed det mest levede billede på fusionen og vil på mange områder være dagsordensættende og fungere som fagligt fyrtårn i forhold til fremadrettede tværfaglige og tværinstitutionelle tiltag.

KADK har som mål at udvikle endnu flere samarbejder med eksterne uddannelsesinstitutioner og universiteter, hvor der er tætte berøringsflader, og hvor samarbejde kan styrke uddannelsestilbud, forskningsfaglige udvikling og studiemiljøerne. Med DADIU-samarbejdet og Productiondesign-samarbejdet med fx Filmskolen er der allerede veletablerede samarbejdsmodeller som kan danne grundlag for nye.

KADK har desuden med henblik på at understøtte en innovations- og vækstdagsorden igangsat flere samarbejdsprojekter med andre uddannelsesinstitutioner om bl.a. sommerskoler og forventer også i aftaleperioden at udbyde nye kandidattilbud i samarbejde med bl.a. CBS med fokus på Business og Design. På forskningsområdet satser KADK på et øget samarbejde om Ph.d.-skole med uddannelsesinstitutioner uden egen forskningskapacitet på arkitekt- og designområdet. Samarbejdet etableres med henblik på at imødekomme et stigende behov for at uddanne undervisere på erhvervsakademierne og professionshøjskolerne med viden om arkitektur og design.

Indikator	**Milepæle**			**Bemærkninger**
3.A **Ph.d'er på tværs af uddannelsesinstitutioner**	2015	2016	2017	KADK ønsker at åbne yderligere for Ph.d-studerende fra bl.a. erhvervsakademier og professionshøjskoler, fx lærer-Ph.d'er. KADK har xx antal ph.d'er samarbejde med erhvervsakademierne /professionshøjskolerne i 2014
		KADK har indgået aftale om mindst et nyt Ph.d.-stipendium i samarbejde med et erhvervsakademi eller professionshøjskole.	KADK har indgået aftale om mindst et nyt Ph.d.-stipendium i samarbejde med et erhvervsakademi eller professionshøjskole.	
3.B **Nye kandidat-uddannelser på tværs af uddannelsesinstitutioner**	2015	2016	2017	Med henblik på at understøtte en innovations og vækstdagsorden vil KADK udvikle uddannelser/forløb med andre uddannelsesinstitutioner. Dette kan fx være i samarbejde med CBS hvor Business og Design kombineres
		KADK udbyder senest i 2016 mindst et kandidatprogram i samarbejde med en anden uddannelsesinstitution KADK afdækker samtidig muligheden for at udbyde et masteruddannelse i samarbejde med anden uddannelsesinstitution		

Mål 4: Styrket internationalisering

KADK's vision er, at være en synlig og førende international forsknings- og uddannelsesinstitution, der samtidig er kendetegnet ved sine nordiske særkender og værdier.

En øget internationalisering skal bidrage til at fastholde og udvikle det højeste niveau, der kendetegner KADK's forskning, uddannelser og den kunstneriske udviklingsvirksomhed. En øget internationalisering skal også sikre, at KADK's aktiviteter er relevante i en international kontekst og har en tilstrækkelig kritisk masse til at levere forskning og kandidater på et sådan internationalt højt niveau, at det kan bidrage til at løfte branchens udfordringer og tage konkurrencen op på et stigende internationalt jobmarked.

Internationalisering af KADK's uddannelser og forskning skal ske med fokus på såvel udgående som indgående mobilitet af studerende, undervisere og forskere. KADK satser konkret på at styrke de studerendes internationale profil og muligheder for at tage på udveksling eller i praktik i udlandet.

Gennem udbud af nye engelsksprogede uddannelsesprogrammer ønsker KADK desuden at tiltrække de bedste internationale studerende og undervisere. Arkitektuddannelsen har bl.a. fra september 2014 igangsat arbejdet med udvikling af fire nye kandidat-programmer på engelsk: Architecture and Extreme Environments; Spatial Design, Perception and Detail; Political Architecture: Critical Sustainability og Urbanism ands Societal Change. Programmerne bygger videre på erfaringer på KA siden 2009 med udbud af profilerede engelsksprogede programmer. På Designuddannelsen har arbejdet på udvikling og etablering af to nye fuldt engelsksprogede kandidatprogrammer inden for Fashion Design og Game Art, Design & Development. De øvrige kandidatprogrammer undervises på engelsk efter behov. Konservatoruddannelsen udbyder enkelte kurser på engelsk.

Indikator	**Milepæle**			**Bemærkninger**
4.A **Udvikling og tilpasning af nye internationale kandidatprogrammer**	2015	2016	2017	I den nye programstruktur udvikles fra studiestart sommer 2014 xx programmer som særligt retter sig mod internationale studerende. Udvikling i forhold til akkreditering…
	Udvikling og tilpasning af engelsksprogede kandidatprogrammer	Udvikling og evaluering af engelsksprogede kandidatprogrammer		
4.B **Flere udgående udvekslings-studerende eller studerende i praktik i udlandet**	2015	2016	2017	KADK ønsker at styrke de studerendes internationale profil og muligheder for at tage på udveksling eller i praktik i udlandet. I 2014 har xx været på udveksling eller praktik i udlandet.
	I 2015 mindst xx været på udveksling eller i praktik i udlandet	I 2016 mindst xx været på udveksling eller i praktik i udlandet	I 2017 mindst xx været på udveksling eller i praktik i udlandet	

Mål 5: Øget social mobilitet – flere talenter i spil

KADK støtter op om, og påtager sig et ansvar i forhold til at øge den sociale mobilitet, og sikre at flere talenter kommer i spil i uddannelsessystemet. KADK har allerede et stort fokus på at få alle talenter i spil og sikre variation i optaget. Både designuddannelsen og konservatoruddannelsen har således erfaring med optag udelukkende via portefolio/samtale. Fremadrettet bliver alle KADK's studerende optaget via kvote 2, hvilket i højere grad giver mulighed for at vurdere de studerendes studiefokus og kunstneriske evner uanset baggrund.

KADK ønsker også at udvikle og eksplicit beskrive mere konkrete veje til KADK's uddannelser, således at flere uden studentereksamen søger - her tænkes særligt på håndværksuddannede med kunstneriske talenter. KADK vil i dialog med de studerendes organisation og studienævnet identificere konkrete sociale og studiemæssige tiltag som kan udmøntes i perioden, og som kan understøtte den sociale mobilitet og fastholdelsen af studerende med som kommer fra hjem uden akademisk baggrund.

Indikator	Milepæle			Bemærkninger
5.A ***Ændret optagelsesproces***	2015	2016	2017	Optagelse på kvote 2 har allerede været anvendt på designuddannelsen og Konservatoruddannelsen har haft obligatoriske optagelsessamtaler. Fremadrettet bliver alle KADK studerende optaget på kvote 2. Det betyder at optagelsesproces og krav skal revideres. Her vil vi særligt sikre at dette understøtter en socialmobilitet.
	KADK har gennemført optag via kvote 2-optagelsessystemet for alle studerende på arkitektuddannelsen.			
5.B **Beskrive veje til KADK eksplicit for de unge der ikke har studentereksamen**	2015	2016	2017	Der er usikkerhed omkring, hvad der kan dispensere en ansøger for en studentereksamen. Der skal derfor udvikles og beskrives mere konkrete veje til KADK's uddannelser, således at flere uden studentereksamen søger - her tænkes særligt på håndværksuddannede med kunstneriske talenter.
	KADK har beskrevet veje til optagelse på KADK's uddannelser for unge uden studentereksamen	KADK har primo 2016 gennemført en særlig kommunikationsindsats for at informere om unge uden studenter eksamen om veje til optag på KADK		
5.C **Fastholdelse af studerende**	2015	2016	2017	Her vil rektoratet i dialog med de studerendes organisation, ledelsen og studienævnet identificere konkrete sociale og studiemæssige tiltag som udmøntes i perioden.
		Fuldførelsesprocent på bacheloruddannelsen er i 2016 minimum xx Fuldførelseprocent på kandidatuddannelsen er i 2016 på minimum xx	Fuldførelsesprocent på bacheloruddannelsen på minimum xx Fuldførelseprocent på kandidatuddannelsen er i 2017 på minimum xx	

Mål 6: Efter- og videreuddannelse (selvvalgt mål)

KADK satser på at styrke mulighederne for at erhvervsliv og udenlandske studerende kan opnå efter- og videreuddannelse. Dette sker med udvikling af en model for efter- og videreuddannelsesaktiviteter på et internationalt højt niveau. Udredningsarbejdet vil foregå i samarbejde med erhverv og branche-/ interesseorganisationer.

Efter-og videreuddannelsesmodellen supplerer KADK's andre nye uddannelsesaktiviteter som f.eks. sommerskole og nye kandidattilbud. En satsning på efter- og videreuddannelsesområdet giver de studerende mulighed for at opnå nye kompetencer samt understøtter branchens evne til at opnå ny og relevant viden samt videreudvikle sig inden for innovation og forretningsudvikling.

For at understøtte regeringens innovations- og vækstdagsorden er det er samtidig et mål at eksperimentere med udbud af efter- og videreuddannelse inden for ikke traditionelle KADK-områder, f.eks. udbud af efter- videreuddannelseskurser til produktions- og servicevirksomheder.

Indikator	**Milepæle**			**Bemærkninger**
6.A **KADK vil udvikle model for efter – og videreuddannelse – herunder organisering**	2015	2016	2017	KADK vil tilbyde efter- og videreuddannelse, der understøtter branchens behov at opkvalificere medarbejde og erhverve nye kompetencer. KADK arbejder herunder på at udbyde en ny uddannelse i inden for bl.a. Kulturarvsområdet, jf. regeringens arkitekturpolitik.
	Udvikling af strategi og modelfor efter- og videreuddannelse			
6.B **Nye efter- og videreuddannelsesudbud implementeres**	2015	2016	2017	+2 projektet etableres i samarbejde med arkitektbrancheorganisationer, jf. regeringens arkitekturpolitik. KADK forventer blandt nye videreuddannelsestilbud bl.a. at udbyde en diplom inden for designstrategi og ledelse i samarbejde med designbranchen
	Efteruddannelse for færdiguddannede arkitekter +2 KADK udbydes i 2015 i samarbejde med branchen	Udbud af et eller flere nye efter- og videreudddannelsesprogrammer i 2016	Udbud af et eller flere nye efter- og videreudddannelsesprogrammer i 2017	

Mål 7: Rammer for KADK's økonomi

KADK blev til efter en fusion af 3 tidligere selvstændige skoler under Kulturministeriet. Ved fusionen skiftede KADK ressortområde og overgik til Uddannelses- og Forskningsministeriet. KADK fik samtidig en bestyrelse, der fik til opgave i 2012 at ansatte ny rektor. Rektors første opgave var at få etableret en ny øverste ledelse, der i 2013 og 2014 har arbejdet med at etablere nye systemer og forretningsgange for styring af KADK's økonomi. Der er siden arbejdet hårdt på at sammenlægge og ensarte de 3 skolers administrative forretningsgange på økonomi- og personaleområdet med bl.a. inddragelse af det eksterne rådgivnings og revionsfirma PricewaterhouseCoopers (PwC). En del af løsningen er en ny og enklere organisering af både de faglige og administrative områder, som grundlag for både klare og enkle ansvars- og kompetenceforhold på både løn- og personaleadministrationen. Den nye organisering træder i kraft d. 1. september 2014 og inkludere bl.a. en organisatorisk sammenlægning af Økonomi og HR-funktionerne samt opnormering af området. Med denne nye organisation som udgangspunkt er der allerede planlagt eller igangsat yderligere initiativer til at sikre, at KADK har en sund og sikker økonomi frem mod en forventet overgang til statslig selveje.

Indikator	**Milepæle**			**Bemærkninger**
7.A **Statsligt selveje**	2015	2016	2017	Milepæle for overgang til statsligt selveje fastsættes i samarbejde med Styrelsen for Videregående Uddannelser (VUS).
	KADK forbereder i samarbejde med Styrelsen for Videregående Uddannelser overgang til statsligt selveje			
7.B **Sikker styring af økonomi og HR**	2015	2016	2017	KADK ønsker med indførelse af nye digitale systemer at understøtte arbejdet med hele økonomi og HR-området.
	KADK har i 2015 implementeret øget digital understøttelse af administrative processer på økonomi- samt løn- og personaleområdet.			

Mål 8: Organisationsudvikling (selvvalgt mål)

KADK har i foråret 2014 i samarbejde med eksternt rådgivnings- og konsulentbureau gennemført den første samlede arbejdspladsvurdering og trivselsundersøgelse (APV) for hele KADK. APV'ens resultater er blevet behandlet i hhv. Samarbejdsudvalg og Arbejdsmiljøorganisation, og der er udarbejdet procesplaner for opfølgning på både det psykiske og fysiske arbejdsmiljø. APV'en peger på særligt tre overordnede indsatsområder:

- Krænkende hændelser og dårlig omgangstone
- Tillid til udmelding fra Strategisk Ledelsesteam
- Ledelse og trivsel

Med afsæt i APV'ens anbefalinger på det psykiske område udarbejdes og påbegyndes en individuel opfølgning på undersøgelsens resultater i efteråret 2014. Opfølgning har til formål yderligere at afdække APV'ens tre overordnede indsatsområder med henblik på at styrke trivslen for den enkelte medarbejder og forbedre resultaterne i den kommende APV. KADK ønsker desuden aktivt at bruge APV'en resultater til at afdække og udarbejde kompetenceudviklingsplaner for ledelsesområdet med henblik på yderligere at styrke ledelsesudviklingen.

Indikator	**Milepæle**			**Bemærkninger**
8.A **Styrket ledelsesudvikling**	2015	2016	2017	
	Der er udarbejdet kompetenceudviklingsplaner for KADK's ledere			
8.B **Fokus på den gode arbejdsplads**	2015	2016	2017	Med afsæt i KADK's APV og trivselsundersøgelse for 2014 udarbejdes individuel opfølgning på undersøgelsens resultater og anbefalinger med henblik på at opnå et bedre resultat i den kommende APV-undersøgelse i 2017.
	KADK har gennemført individuel opfølgning på seneste APV. Med afsæt i den individuelle opfølgning udarbejdes den endelige handlingsplan	Handlingsplanen er senest gennemført i 2016	Ny APV og trivselsundersøgelse er udarbejdet senest i 2017.	