

Mødets titel	Bestyrelsesmøde i Erhvervsakademi København
Dato	4. november 2025 kl. 12.00-19.00
Sted	Guldborgsgade 29N, 2200 Kbh. N. Bygning E, lokale E212
Mødeleder	Charlotte Lundblad (bestyrelsesformand)
Referent	Ann-Cathrine Andersson (Ledelsessekretariatet)

Bestyrelsesmødet var indkaldt med følgende dagsorden:

1. Godkendelse af dagsorden og referat af bestyrelsesmøde 29. september 2025
2. Status på implementering af reform
3. Bestyrelsens arbejde og samarbejde
4. Ny strategi for Erhvervsakademi København:
 - Baggrund og input til strategidrøftelse
 - Ramme for ny strategi
 - Indspark udefra
 - Bestyrelsens input til strategisk fokus, herunder strategiske pejlemærker og strategiske prioriteringer
 - Afrunding

Der var afbud fra ANJ og BYS til mødet. JR deltog fra kl. 16.00.

Bestyrelse

Navn	Udpeget af	Initialer
Charlotte Lundblad (formand)	Dansk Erhverv (DE)	CL
Jannik Frank Petersen (næstformand)	Selvsupplering	JPE
Anja C. Jensen	Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH)	ANJ
Benny Yssing	Selvsupplering	BYS
Dorrit Brandt	Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH)	DBR
Jakob Ravn	Selvsupplering	JR
Lars Goldschmidt	Dansk Industri (DI)	LG
Liselotte Lyngsø	Selvsupplering	LL
Stine Egsgaard	Selvsupplering	SE
Christel Rye Nilson	Erhvervsakademi København (medarbejdere)	CRN
Jan-Christian Haxthausen	Erhvervsakademi København (medarbejdere)	JCH
Sarah Astrid Ziegler Bielefeld	Erhvervsakademi København (studerende)	SAB
Jens Hauge Lorents Larsen	Erhvervsakademi København (studerende)	JL

Direktion / tilforordnede

Navn	Titel	Initialer
Steen Enemark Kildesgaard	Rektor, Erhvervsakademi København	STEK
Ole Gram-Olesen	Prorektor, Erhvervsakademi København	OGR
Eva Valcke	Uddannelsesdirektør, Erhvervsakademi København	EVAV
Line Louise Hansen	Uddannelsesdirektør, Erhvervsakademi København	ELHA
Rasmus Weinreich Holm	Markedsdirektør, Erhvervsakademi København	RASH
Jens Barslund Ellehauge	Ressourcedirektør, Erhvervsakademi København	JEBE
Charlotte Lundsgaard	Sekretariatschef, Erhvervsakademi København	CLU
Ann-Cathrine Andersson	Direktionskonsulent, Erhvervsakademi København	ACA

1. Godkendelse af:

- Dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen uden bemærkninger.

- Referat af bestyrelsesmøde den 29. september 2025

Bestyrelsen godkendte referat af mødet den 29. september 2025 uden bemærkninger.

Referaterne af de to seneste bestyrelsesmøder, hhv. den 4. juni og 29. september blev underskrevet fysisk på mødet. Bestyrelsesmedlemmerne vil blive oprettet i det nye mødesystem, Admincontrol, og vil fremover kunne underskrive digitalt via systemet.

2. Status på implementering af reform

STEK præsenterede status på reformarbejdet i forlængelse af dialogen på det sidste bestyrelsesmøde, den 29. september. Alle reformerne i det samlede uddannelseslandskab har en effekt på Erhvervsakademi København og EKs kommende strategi.

Bestyrelsen stillede afklarende spørgsmål til reformens indhold.

Aktuelt pågår dialog med ministeriet om, hvad vi skal måles på. Der kigges også på tværs i strategisk rammekontrakt og kvalitetsrapport mv., og det skal omsættes til, når budgettet skal udarbejdes inden længe.

Bestyrelsen drøftede, at der er behov for nogle 2-årige uddannelser, der kan stå alene. Der er også brug for, at vi kan give en melding til de studerende fra 2026 om, at man kan tage gratis efteruddannelse for at bibeholde attraktiviteten af de 2-årige uddannelser.

Vi skal tænke i nye formater, og fuldtidsuddannelse og efteruddannelse skal tænkes meget mere sammen. Vi ser ind i et ændret uddannelseslandskab, hvor vi kommer til at styre uddannelserne på anden måde, end vi har været vant til.

Den samlede PowerPoint-præsentation fra mødet vil blive udsendt sammen med referatet.

3. Bestyrelsens arbejde og samarbejde

CL bød velkommen til Claus Bjørn Billehøj fra Mobilize, som faciliterede en Whole Brain præferenceøvelse med bestyrelsen. Formålet med øvelsen var at styrke forståelsen for, hvordan bestyrelsen supplerer hinanden, og hvordan forskellige præferencer kan bidrage til kvalificerede drøftelser og beslutninger.

På baggrund af præferenceøvelsen konkluderede bestyrelsen følgende:

- Formanden kan med fordel sikre, at alle kommer ind i dialogen; invitere ind og spørge alle, herunder særlig opmærksomhed på, at der ikke er så mange i den *grønne*¹ kategori i den samlede bestyrelse.
- Bestyrelsen indfører fremover "egen tid", hvor der samles op, og det bliver et fast punkt på dagsordenen.

¹ GRØN: Organisatorisk: Fokus på struktur, planer og detaljer. BLÅ: Analytisk: Fokus på fakta, logik og data. RØD: Interpersonel: Fokus på relationer, samarbejde og værdier. GUL: Eksperimenterende: Fokus på helhed, innovation og fremtidsperspektiv.

- Bestyrelsen skal finde et passende format for en årlig evaluering fra 2026 (decembermødet). Inden møde i december 2026 vil bestyrelsen blive præsenteret for et koncept for evaluering af bestyrelsens arbejde.

4. Ny strategi for Erhvervsakademi København

CL gav en introduktion til strategipunktet, herunder program for dagen, og strategiarbejdet set fra et sektorperspektiv.

Strategisk sektorperspektiv

CL gav en status på strategiarbejdet i forbindelse med, at Danske Erhvervsakademier er undervejs med udarbejdelse af strategien for de kommende år. Strategi og arbejdsprogram 2026-2030 for sektoren vedtages den 10. december.

Sektoren arbejder tæt sammen med virksomhederne og parterne for at sikre uddannelse, der er behov for. Der arbejdes videre med Danske Erhvervsakademiers tre pejlemærker: **Kompetencer til tiden. Ny viden der virker. Uddannelser for livet.**

I forbindelse med den aktuelle sektorstrategi blev følgende bl.a. drøftet:

- Vi har ansvar for at give de studerende forudsætninger for forestillinger om samarbejde med folk, der er forskellige fra os selv og i forhold til deltagelse i demokratiske processer. Demokratiets forudsætning er at finde løsninger trods forskellighed.
- Forståelse af kvalitetsbegrebet.
- Praksisnær forskning. Det praksisnære er det, vi kan. Det praksisnære er erhvervsakademiernes DNA.
- Vi uddanner dimittender til at være i en vidensverden; det er en del af læringsdannelsen.
- Cphbusiness' strategiske nøgleindsats *Young Potential Leadership* har i Strategi 2025 dækket begrebet og de omtalte soft skills delvist. At lære at lære, de personlige kompetencer, personligt lederskab, demokratisk tænkning osv.
- Det er vigtigt, at de studerende der tager de 2-årige uddannelser på Erhvervsakademi København har en profil i sig selv. Pointen er, at en 2-årig uddannelse er nok og kan stå alene.
- Attraktiviteten af uddannelserne hænger sammen med, at man kan se nogle tydeligere veje.
- Forskning på erhvervsakademierne. Praksisnær forskning. Det er her, vi adskiller os fra universiteterne.
- Vi skal sikre, at der ikke bliver lukket døre i uddannelsessystemet for dem, som gerne vil læse videre efter en erhvervsakademiuddannelse.
- Der er efterspørgsel på muligheden for at tage en kandidat.



Baggrund og input til strategidrøftelse

Pointer fra eksisterende strategier for Cphbusiness og KEA samt ambition for sammenlægning af de to institutioner.

OGR og STEK fik ordet til en kort opsummering af Cphbusiness' og KEAs strategier, anbefalinger og opmærksomhedspunkter fra de tidligere bestyrelser, som var fremsendt i bilag 4b forud for mødet.

Hertil var der følgende bemærkninger:

- Vi uddanner fremtidens arbejdskraft. Men *hvem* uddanner vi? Vi uddanner livsduelige hænder til fremtidens arbejdsmarked. Robustheds- og socialiseringsdimensionerne samt evnen til at skabe følgeskab er en kerneopgave, som bør være en del af strategien.
- Bestyrelsen drøftede, at tre tydelige pejlemærker har fungeret godt på KEA og været nemme at omsætte både internt og eksternt og anvendelige i forskellige kontekster.
- På Cphbusiness har særligt det personlige lederskab og indholdet af nøgleindsatsen Young Potential Leadership været et velfungerende element og en stor succes blandt studerende og undervisere.

SWOT og perspektiver på ny strategi for Erhvervsakademi København

RASH, EVAV, ELHA, OGR og JEBE præsenterede forskellige perspektiver på SWOT'en set fra forskellige vinkler:

- ❖ Marked og omverden
- ❖ Uddannelse
- ❖ Studerende
- ❖ Medarbejdere
- ❖ Rammer og organisation



Bestyrelsen havde følgende bemærkninger:

- **Fra et markedsperspektiv:**
 - Arbejdsmarkedet vil gerne have medarbejdere, der er robuste, samarbejdsvillige og dygtige. Bestyrelsen diskuterede, om det er uddannelsesinstitutionens opgave at uddanne robuste dimittender.
- **Fra et uddannelses- og studenterperspektiv:**
 - Vigtigt, at uddannelse kan være et fundament for livslang læring.
 - At kunne forme sin egen uddannelse er en tendens og et ønske blandt de studerende for, at uddannelsen opleves som meningsfuld for den enkelte.
 - En god studiestart og et fællesskab er meget vigtigt, når man påbegynder sit studie.
 - Kombinationen af teori og praksis er vigtig.
 - Alumnetværk – det er vigtigt, at der bygges et netværk op, som man kan komme tilbage til som studerende.
 - Vi kan overveje, om det bør/kan være endnu mere fleksibelt at vælge fag og skræddersy sit eget uddannelsesforløb.
- **Fra et medarbejderperspektiv:**
 - Fra et medarbejderperspektiv fremhævede medarbejderrepræsentanterne jobrotation som værdiskabende i arbejdslivet.

➤ **Perspektiver vedrørende rammer og organisation:**

- Bestyrelsen drøftede perspektiverne i større og samlede campusmiljøer og et effektivt akademi, som har mulighed for at investere i nye løsninger fremadrettet. Investeringskraften er vigtig.

Ramme for ny strategi

Strategiformat

Direktionen anbefaler, at den nye strategi for Erhvervsakademi København har:

1) Et enkelt strategiformat. 2) Klare og kortfattede formuleringer. 3) Tekst, som kan inspirere.

Strategien skal indeholde følgende elementer:

- Formål
- Ambition
- Strategiske pejlemærker (flagene ude i horisonten)
- Strategiske prioriteringer (kan have mange afledte effekter)

Strategisk rammekontrakt og strategiske målbilleder drøftes først i 2026, idet udmelding fra UFM om rammekontrakten bl.a. afventer.

Bestyrelsen drøftede strategiformat, og at AI vender op og ned på det hele i uddannelsessektoren.

Til bestyrelsesmødet i marts 2026 følger vi op på strategiarbejdet, og bestyrelsen vil blive præsenteret for et strategibruttokatalog sammen med beskrivelse af formål og ambition.

Bestyrelsen godkendte strategiformatet for den nye strategi for Erhvervsakademi København.

Indspark udefra

– de store bevægelser i uddannelseslandskabet og den strategiske betydning for EK

Stina Vang Elias fra Tænketanken DEA opsummerede de aktuelle bevægelser i uddannelsessektoren og kom med indspark til, hvad de har af strategisk betydning for Erhvervsakademi København. Cphbusiness og KEA er sammenlagt i en tid, hvor der pågår omfattende reformer i uddannelsessektoren.

Reformen af de professions- og erhvervsrettede videregående uddannelser

- Reformen på de professions- og erhvervsrettede videregående uddannelser har et markant fokus på **kvalitet** og giver mulighed for flere undervisningstimer, færre studerende pr. hold, bedre praktikforløb og øget kvalitet i vejledningen. Den medfører også lukning af top-up-uddannelserne. Bestyrelsen skal være særligt opmærksom på reformens implementering og konsekvenser.
- De tilførte midler kan anvendes til at styrke **samspillet med de studerende** og udvikle en uddannelsesportefølje, der afspejler reformens fokusområder.
- **Livslang læring** er et centralt, men komplekst element. Erhvervsakademierne er nogle af dem, der er allerbedst til livslang læring, men der er behov for et bedre overblik over udbud, formater og efterspørgsel. Begreber som fleksibilitet, herunder microlæring, kræver en tydeligere definition for at skabe reel værdi.
- Erhvervsakademi København er strategisk placeret i et byområde med mange unge, og vi behøver derfor ikke at bekymre os om demografisk udvikling. Unge vil gerne bo og studere i København.

- Der er behov for at stimulere efterspørgslen på **efteruddannelse**, herunder vigtigheden af videndeling med virksomheder om motivation, barrierer og muligheder for refusion. Der blev henvist til analyser, bl.a. fra Finansforbundet, som viser, at mange professionsuddannede møder strukturelle barrierer for at deltage i efteruddannelse. I den forbindelse bør Erhvervsakademi København indgå en kvalitetsaftale med ministeriet. Aftalen bør afspejle institutionens særlige profil og rammevilkår og ikke blot tilpasses de øvrige erhvervsakademier.
- Som den største institution i sektoren har Erhvervsakademi København en særlig position og et ansvar for at gå forrest i udviklingen af sektoren. Reformen giver samtidig en vis frihed, som vurderes positivt.
- Reformen rummer også væsentlige muligheder inden for **forskning og udvikling**, som bestyrelsen vil følge tæt i de kommende faser af arbejdet.

Stinas oplæg gav bl.a. anledning til følgende refleksioner i bestyrelsen:

- **Praksisnærhed:** Der er behov for fortsat tydeliggørelse af erhvervsakademiernes særlige profil.
- **Partnerskaber:** Bestyrelsen drøftede, at Erhvervsakademi København med fordel kan styrke partnerskaber; både til virksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre aktører.
- **Efterspørgselsstimulation:** Der blev peget på behovet for at udvikle modeller, der kan stimulere efterspørgslen på efteruddannelse.
- **Autorisationsforpligtelser:** Bestyrelsen drøftede, om erhvervsakademiet med fordel kan arbejde mere systematisk med autorisationsområder som en del af sin profil.
- **Førsteårspædagogik:** Forslag om at fokusere på førsteårspædagogik for at styrke læring og fællesskab blandt nye studerende. Der er meget lidt systematisk viden, som det er nu. Vi kan blive kloge på god førsteårspædagogik til det merkantile og det tekniske område.
- **Studererfællesskab:** Bestyrelsen fremhævede vigtigheden af at styrke de studerendes sociale og faglige fællesskaber på tværs af uddannelser. Et tættere fællesskab kan øge både trivsel og sandsynligheden for, at studerende vender tilbage til akademiet senere i deres uddannelsesforløb.
- **Tilgang til læring og studier:** Studerende i dag er selvstændige og selvlærende, men også komfortsøgende. Der blev peget på, at disse karaktertræk med fordel kan vendes til en styrke gennem tydelige og strukturerede studieforløb, hvor forventninger er defineret.
- **Top-up:** I lyset af lukningen af top-up-uddannelserne blev det foreslået at udvikle deltidsforløb, som kombinerer erhvervserfaring med videreuddannelse. Fx to år i erhvervslivet efterfulgt af en supplerende uddannelse. Der blev desuden drøftet muligheder for samarbejde med Forsvaret og andre sektorer, der har behov for arbejdskraft.
- **Uddannelser:** Bestyrelsen fremhævede vigtigheden af, at de 2-årige uddannelser opleves som afsluttede og meningsfulde i sig selv, også uden et bachelorstempel. Samtidig er livslang læring nødvendig, da de unge skal have karrierer, der strækker sig over mange årtier.
- **Opkvalificering:** Bestyrelsen drøftede behovet for opkvalificering inden for især teknologiske områder, hvor erhvervslivet udvikler sig hastigt.

- **Studievalg:** Studievalg Danmarks seneste analyse viser, at studievalg blandt unge i stigende grad motiveres af udsigten til et meningsfuldt job snarere end faglig interesse alene. Det peger på behovet for at synliggøre karriereveje, som erhvervsakademiets uddannelser fører til.

Bestyrelsens input til hovedfokus i ny strategi

Bestyrelsen drøftede input til hovedfokus i ny strategi, herunder strategiske pejlemærker og strategiske prioriteringer, i to grupper med efterfølgende opfølgning i plenum. Følgende blev fremhævet:

Gruppe 1:

Nøgleord knyttet til fremtidens medarbejder/dimittend fra EK: Faglig og demokratisk dannelse. At forpligte sig. At ville noget med andre/have interesse for andre, der ikke ligner dig selv. Omstillingsparat. Robuste, resiliente dimittender. Kritisk tænkning.

Nøgleord knyttet til teknologisk relevans mv.: Forpligtende fællesskaber. Livslang læring. Bæredygtighed. Forretning. Entreprenørskab. Beredskab. Sikkerhed. Pædagogik og didaktik – særligt førsteårspædagogik bliver vigtig. Pædagogik og didaktik som styrke for tilknytning. Praksisnær forskning. Matche efterspørgsel fra erhverv, men også fra de studerende. AI (i alt).

Gruppe 2:

Bæredygtighed. Livslang læring – hvordan lærer man at lære? Teknologi. Alumne. Størrelsen, hvad er det, vi kan, hvad er det vi skal, både i forhold til hvordan vi bedriver praksisnær forskning og partnerskaber og også mht. internationalt blik. Global dannelse. Sikkerhed. Resiliens. Fusionspotentialitet – er det et pejlemærke eller en prioriteret indsats? Tid til forandring – forandring rundt om os – hvordan er vi institution i en verden i forandring? Matche efterspørgsel fra erhverv og studerende. Fokus på den pædagogik og didaktik, vi har udviklet gennem årene, som vi skal arbejde videre med også ind i rekruttering, dannelse mv.

Herudover havde bestyrelsen følgende refleksioner til strategiske prioriteter i EKs kommende strategi:

- Strategien må gerne i sig selv være **energigivende** og ikke banal – insistere på at være fremragende.
- Vi skal definere **kvalitet** og, *hvorfor* eller *hvordan* vi er de bedste, hvis det er det, vi vil skrive.
- Bestyrelsen drøftede, hvordan de mere **værdimæssige** betragtninger kan rummes. Fx demokrativærdi og transparens. Måske kan ambitionen være længere og rumme værdierne? Vi skal ikke gøre noget til en strategisk prioritet, som i virkeligheden er en værdi. Strategien afspejles i den strategiske rammekontrakt, og det kan være svært at måle på en værdi.
- Der er fortsat et behov for at styrke og konsolidere **fortællingen** om Erhvervsakademi København, herunder et **kulturarbejde**, der kan understøtte den fælles identitet.
- **Strategiske prioriteter** skal være tværgående og sikre, at hele organisationen bringes aktivt i spil.
- **Kulturarbejdet** i forbindelse med sammenlægningen blev fremhævet som centralt for at skabe fælles retning og ejerskab i organisationen.
- Bestyrelsen drøftede behovet for at definere spørgsmålet om **'Hvem er vi?'** – og et klart fælles "rygmærke" for Erhvervsakademi København.

-

CL takkede bestyrelsen, direktionen og sekretariatet for alle bidrag og samlede op på dagens strategidrøftelser.

9