

---

# Dagsorden for bestyrelsens seminar den 24. september 2024, Kalundborg (side 1 af 2)

---

**Dato:** 11.09.2024    **Journal nr.:** 62659

---

**Referent:** Hanne Nielsen

---

**Deltagere:** Mette Lis Andersen (MLA), Gitte Ørskou (GØS), Pernille Stockmarr (PST), Betina Simonsen (BS), Rasmus Jessing (RJ), Mads Kjøller Damkjær (MKD), Ole Gustavsen (OG), Nini Leimand (NLE), Sofie Beier (SBE), Mikkel Scharff (MS), Ole Sørensen (OSO), Nynne Schønfelt (NYSC), Sylvester Bajda (SBA)

**Direktion:** Rektor Lene Dammand Lund (LDL), prorektor Svend Lawaetz (SLAW), dekan Jakob Brandtberg Knudsen (JBK), dekan Mathilde Aggebo (MAGG), dekan Rikke Bjarnhof (RJBA)

**Kommunikation- og Ledelsessekretariat:** Chef for Komm og Ledelsessekr. Michael Kreutzfeldt (MKRE)

**Inviterede gæster:**

**Forskning:** Forskningschef Nicolaj Tofte Brenneche (NTOF)

**Erhverv & Innovation:** Chef for erhverv og innovation Jeppe Debois Baandrup (JBAA), specialkonsulent Camilla Hüge-Lind (CHUG), Kathrine Hagemann Snabe

**Institut for Bygningskunst og Design:** Studielektor Antonio Scaffidi (ASCA), adjunkt Marcus Aminaka Wilmont (MWIL) – holder oplæg om KUV-projekter

---

Tidspunkt	Pkt.	Tirsdag, den 24. september 2024
10.00 - 12.00		Fællestransport i bus fra Det Kongelige Akademi, v. adm.-bygningen til Røsnæs Strandhotel, Klintedalsvej 60, Kalundborg
12.00 - 12.50		<i>Frokost</i>
13.00 - 16.00	1	<b>Tema 1: Forskning (Strategisk udviklingsprojekt 2)</b>
<i>Pause ½ time</i>	}	a) Nøgletal for Forskning og KUV v. NTOF
		b) Forskningsevaluering v. JBK/NTOF
		c) KUV, oplæg v. LDL
		d) Forskning på Det Kongelige Akademis tre fagområder; Arkitektur, Design og Konservering v. dekanerne
16.00 - 17.30	2	<b>Tema 2: Iværksætteri</b>
		- Introduktion til iværksætteri v. CHUG/JBAA
		- Præsentation af iværksætteri v. Kathrine Hagemann Snabe, grundlægger af Eviewave
17.30 - 18.00		<i>Pause og værelsesanvisning</i>
18.00 - 19.45		<i>Middag</i>
20.00 - 21.00	3	<b>Oplæg om KUV-projekter</b>



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

---

# Dagsorden for bestyrelsens ordinære møde den 25. september 2024, Kalundborg (side 2 of 2)

---

**Dato:** 10.09.2024    **Journal nr.:** 62659

---

**Referent:** Hanne Nielsen

---

**Deltagere:** Mette Lis Andersen (MLA), Gitte Ørskou (GØS), Pernille Stockmarr (PST), Betina Simonsen (BS), Rasmus Jessing (RJ), Mads Kjølner Damkjær (MKD), Ole Gustavsen (OG), Nini Leimand (NLE), Sofie Beier (SBE), Mikkel Scharff (MS), Ole Sørensen (OSO), Nynne Schønfelt (NYSC), Sylvester Bajda (SBA)

**Direktion:** Rektor Lene Dammand Lund (LDL), prorektor Svend Lawaetz (SLAW), dekan Jakob Brandtberg Knudsen (JBK), dekan Mathilde Aggebo (MAGG), dekan Rikke Bjarnhof (RJBA)

**Kommunikation- og Ledelsessekretariat:** Michael Kreutzfeldt (MKRE)

---

08.30 - 10.30	Ordinært bestyrelsesmøde – se særskilt dagsorden
10.30 - 11.00	Bustransport fra Røsnæs Strandhotel til Det Kongelige Akademi, Kalundborg
11.00 - 12.00	Besøg på campus Kalundborg. Oplæg v. Jan Lysgaard, Kommunaldirektør i Kalundborg. ”Kalundborg som Uddannelsesby”
12.00 - 14.00	Fællestransport i bus fra Kalundborg til Holmen



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

---

# Dagsordenens punkt 1a) Nøgletal for forskning og KUV til bestyrelsesbrug

---

**Dato:** 11.09.2024

**Journal nr.:**62659

---

**Udarbejdet af:** Nicolaj Tofte Brenneche/Jakob Brandtberg Knudsen

---

## Præsentation af relevante nøgletal

---



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

### Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen orienteres om den reviderede metode til indberetning af nøgletal for forskning og KUV og tager denne til efterretning.

### Anledning

Bestyrelsen ønskede i februar 2022 årligt at blive præsenteret for udvalgte nøgletal for forskning og KUV. Formålet er at give indblik i relevante nuancer af vidensproduktionen og følge udviklingen over tid. Det er tilstrækkeligt at udfolde de eksisterende nøgletal fra årsrapporten med fokus på en opdeling af fagfællebedømte og ikke-fagfællebedømte publikationer samt sampubliceringer med andre institutioner.

### Sagsfremstilling

Bestyrelsen vil fremover få præsenteret nøgletal opdelt i tre kategorier: antal fagfællebedømte forskningspublikationer, antal fagfællebedømte KUV-publikationer samt øvrig ikke-fagfællebedømt formidling.

Derudover foreslås en opgørelse over sampubliceringer som kvalitetsindikator, opdelt i nationale og internationale fagfællebedømte sampubliceringer. Dette kræver en opdateret registreringspraksis i PURE og vil tage et par år at implementere.

Bilag A: Forslag til fin-justering af publikationsoversigten i Årsrapporten til UFM.



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

## Bilag A: Justeret afrapportering af nøgletal

Dato: 11.03.24

Journal nr.: 60684

Udarbejdet af: Jakob B. Knudsen i samarbejde med FA/NTOF

Indstilling af forslag til justeret tabel 3B til årsrapportering af nøgletal til UFM.

Tabel 3B: Centrale nøgletal for forskning og KUV (ex er 2022-tal)

	2022
<b>Ph.d.-tal</b>	
<b>Antal ph.d.-studerende pr. 31/12</b>	44
<b>Nye indskrivninger</b>	13
<b>Tildelte grader</b>	2
<b>Forsknings- og KUV-publikationer</b>	
Videnskabelige monografier og antologier <sup>1</sup>	2
Videnskabelige konference- og tidsskriftsartikler <sup>2</sup>	48
Videnskabelige konferencebidrag og -abstracts i proceedings	46
Ph.d.-afhandlinger	2
Doktorafhandlinger	0
<b>Fagfællebedømte forskningspublikationer – i alt</b>	<b>98</b>
Fagfællebedømte KUV-publikationer <sup>4</sup>	23
<b>Fagfællebedømte KUV-publikationer – i alt</b>	<b>23</b>
<b>[NY] Fagfællebedømte forsknings- og KUV-publikationer i alt<sup>5</sup></b>	<b>121</b>
Andre forskningspublikationer <sup>6</sup>	43
Andre KUV-publikationer <sup>7</sup>	53
Publikationer ifm. formidling / rådgivning / undervisning <sup>8</sup>	71
<b>(NY) Andre forsknings- og KUV-publikationer</b>	<b>167</b>
<b>Forsknings- og KUV-publikationer i alt</b>	<b>288</b>
<b>Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed i mio. kr. (opgjort som regnskabsførte omkostninger)</b>	<b>29,4</b>

<sup>1</sup> Indeholder: Bog / Antologi / Rapport

<sup>2</sup> Indeholder: Tidsskriftsartikel / Konferenceartikel / Letter / Konferenceabstract i tidsskrift

<sup>3</sup> Indeholder: Bidrag til bog/antologi / Konferencebidrag i proceedings (udg. i bog) / Bidrag til rapport / Konference-abstract i proceedings (udg. i bog) / Konferenceabstract til konference / Paper

<sup>4</sup> Indeholder også værker og udstillingsbidrag

<sup>5</sup> Peer reviewede publikationer

<sup>6</sup> Ikke peer reviewede publikationer Indeholder også værker og udstillingsbidrag

<sup>7</sup> Ikke peer reviewede publikationer Indeholder også værker og udstillingsbidrag

<sup>8</sup> Ikke peer reviewede publikationer Indeholder også værker og udstillingsbidrag

---

# Dagsordenens punkt 1b) Forskningsevaluering

---

**Dato:** 11.09.2024

**Journal nr.:**62659

---

**Udarbejdet af:** Lene Dammand Lund

---

## Præsentation af Forskningsevaluering

---



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

### Indstilling

Bestyrelsen orienteres om strategiprojekt 2, som omhandler en forskningsevaluering af Det Kongelige Akademi inden for områderne arkitektur, design og konservering. Evalueringen skal danne grundlag for fremtidige strategiske beslutninger vedrørende forskning og kunstnerisk udviklingsvirksomhed (KUV).

### Anledning

Der er gennemført en forskningsevaluering på Det Kongelige Akademi, der afdækker status for forskningsaktiviteter og KUV fra 2017-2023. Evalueringen fokuserer på kvalitet, relevans og samarbejde med eksterne partnere.

### Sagsfremstilling

Processen med forskningsevalueringen er nu så langt, at den eksterne evalueringskomite har besøgt Det Kongelige Akademi og afleveret deres evaluering. Denne evaluering danner nu grundlag for en handlingsplan, som endnu ikke er udarbejdet. Resultaterne af evalueringen har endnu ikke været drøftet bredt på Det Kongelige Akademi.

---

# Dagsordenens punkt 1c) KUV

---

**Dato:** 11.09.2024

**Journal nr.:**62659

---

**Udarbejdet af:** Lene Dammand Lund

---

## Præsentation af KUV

---

### Indstilling

Bestyrelsen tager orientering om Kunstnerisk Udviklingsvirksomhed (KUV) til efterretning.

### Anledning

Bestyrelsen har efterspurgt at få KUV på dagsordenen, bl.a. i lyset af efterårets udstilling, som åbner på Holmen den 31. oktober 2024.

### Sagsfremstilling

Det Kongelige Akademi har, særligt siden fusionen i 2011, arbejdet med at konkretisere og præcisere sit arbejde med KUV. Der pågår en international drøftelse af emnet, som Det Kongelige Akademi indskriver sig i, og det er et emne, der formodes at udvikle sig yderligere de kommende år. Bestyrelsen får en status på arbejdet med KUV.

**Bilag:** Det Kongelige Akademis arbejde med KUV



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

# Det Kongelige Akademi's arbejde med KUV

- Hvad står der i vores bekendtgørelse?
- Hvordan arbejdes der med KUV på Arkitektskolen Århus og Designskolen Kolding?
- Hvordan indgår KUV i den nye stillingsstruktur, 2023?
- Hvad er det Kongelige Akademi's politiske mål vedr. KUV?
- Er KUV relevant for omstilling til et bæredygtigt samfund?
  - Den svenske Forskningsöversikt 2023, Konstnerlig forskning
  - Mine overvejelser

# Kunstnerisk udviklingsvirksomhed (KUV) i vores bekendtgørelse

De kunstneriske uddannelser er (...) **lovgivningsmæssigt forpligtet til at udføre kunstnerisk udviklingsvirksomhed** jf. § 2 og 2A i Bekendtgørelse af lov om videregående kunstneriske uddannelsesinstitutioner.

Det følger af § 2 og 2A i Bekendtgørelse af lov om videregående kunstneriske uddannelsesinstitutioner, at Det Kongelige (Akademi) har (...) til opgave på kunstnerisk og videnskabeligt grundlag at give uddannelse (...) indtil det højeste niveau samt at **udøve kunstnerisk udviklingsvirksomhed og på videnskabeligt grundlag at bedrive forskning** (...)

Det følger endvidere af § 2 i Bekendtgørelse om videregående kunstneriske uddannelser (...), at: ”Bachelor- og kandidatuddannelser er selvstændige uddannelsesforløb baseret på forskning, kunstnerisk udviklingsvirksomhed og praksis, der skal kvalificere den studerende til selvstændigt at varetage erhvervsfunktioner på baggrund af kundskaber og metodiske færdigheder inden for et eller flere fagområder.



# Hvordan arbejdes der med KUV i Århus og Kolding?

	Det Kongelige Akademi	Arkitektskolen Århus	Designskolen Kolding
<b>Karakteristika</b>	<p>En systematisk tilgang til KUV, der ses som <u>noget andet end forskning</u>. Der er retningslinjer for KUV processen og arbejdet samt kriterier for de konkrete resultater. Vurderingskriterier for KUV lægger lige stor vægt på den kunstneriske/ æstetiske værdi af slutproduktet og viden udvikling i processen.</p>	<p><u>En del af forskningen</u>. Pragmatisk tilgang og fokus på, at projekterne også kan anerkendes internationalt. Vurderingskriterierne hentet fra artistic research lægger større vægt på viden udvikling i processen end på den kunstneriske/æstetiske værdi af slutproduktet.</p>	<p><u>Noget andet end forskning</u>. KUV skal kunne bruges i undervisningen og i opbygningen af det faglige miljø gennem en designfaglig vidensudvikling, hvor metoder og processer undersøges og beskrives. Stor vægt på viden- og metodeudvikling i processen.</p>

## Det Kongelige Akademi

## Arkitektskolen Århus

## Designskolen Kolding

### Kriterier

Har egne formulerede kriterier for både proces og resultat.

Fordele:

- Den afgørende fordel ved KUV er at kategorien åbner et felt mellem kunstnerisk praksis og videnskabelig forskning. Det tillader at man inkluderer vidensformer, kompetencer og udøvere der ikke befinder sig inden for et etableret videnskabeligt område.
- Egne kriterier er lette at forholde sig til internt og udvikle i relation til institutionens overordnede mål.

Ulemper:

- Der er begrænsende midler i forbindelse med ekstern finansiering, da feltet ikke kan italesættes som forskning.
- Det tager tid at få implementeret kriterierne, og de stemmer ikke overens med de kriterier, den øvrige faglige verden arbejder ud fra.
- Det betyder man har et formidlingsarbejde.

Har ikke særligt formulerede kriterier for KUV, men baserer sig på de internationale kriterier for artistic research, der også indbefatter research-by-design o.l.

Fordele:

- Et samlet forskningsbegreb der spænder på tværs af alle tematiske og metodiske forskningstilgange og inkluderer KUV. Det er enklere at skaffe midler, da KUV indgår i forskningen.

Ulemper:

- Der kan være KUV-projekter som vægter produktionen af kunstneriske udsagn over forsknings- eller videns dimensioner, som er svære at rumme inden for et samlet forskningsbegreb. Flydende forhold ml. KUV og forskning gør kriterier, krav og definitioner til KUV utydelige.

Har formulerede kriterier for tildeling af KUV midler.

Fordele:

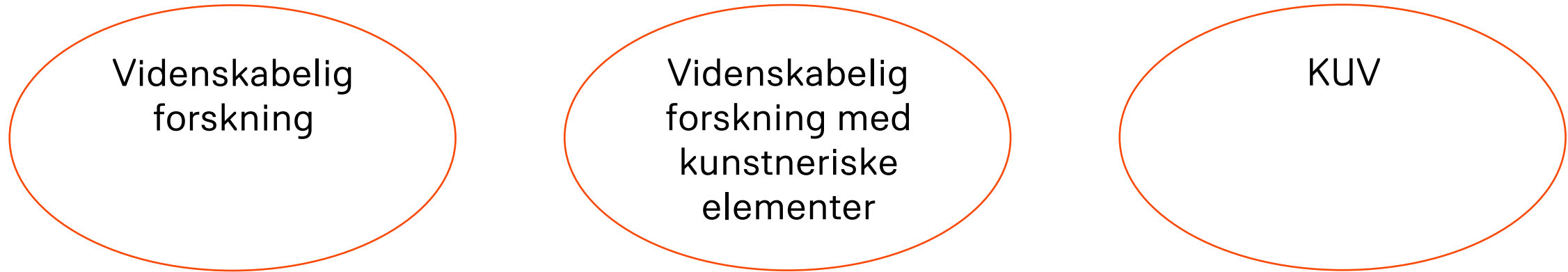
- Resultaterne finder konkret anvendelse i skolens undervisning.

Ulemper:

- Uklare forventninger, krav og definitioner.
- Det er uklart hvordan KUV adskiller sig fra de to øvrige vidensben,
- henholdsvis forskning og design praksis.
- Den kunstneriske praksis bliver ikke prioriteret.



# Forholdet mellem videnskabelig forskning og KUV



Disse ”undersøgelses/erkendelsesformer kan:

- Samarbejde
- Vekselvirke (for medarbejdere, der i deres ansættelser har ret til at bedrive dem alle dele)

# Stillingsstruktur - KUV

## Kunstnerisk professor

Stillingen som kunstnerisk professor er en tidsbegrænset stilling, som kan besættes i op til 8 år. Ansættelse sker på fuldtid eller deltid.

En stilling som kunstnerisk professor oprettes med henblik på ansættelse af en medarbejder, som har særlige kompetencer inden for kunstnerisk udviklingsvirksomhed. Stillingen skal ligge inden for et af den videregående kunstneriske uddannelsesinstitutions kerneområder, et satsningsområde eller et område, hvor der er et særligt behov for høj faglig kompetence som led i opbygningen af nye felter inden for kunstnerisk udviklingsvirksomhed.

En ansøger til en stilling som kunstnerisk professor bedømmes på de kvalifikationer, der stilles krav om i stillingsopslaget, idet der skal dokumenteres udøvelse af kunstnerisk udviklingsvirksomhed på højeste internationale niveau, herunder at ansøgeren har potentiale til at videreudvikle fagområdet.

Fordelingen mellem forskellige arbejdsopgaver kan variere over tid. Den kunstneriske professor kan i sin ansættelse have til opgave at varetage faglig ledelse af kunstnerisk udviklingsvirksomhed.

Ved ansættelsesperiodens udløb overgår den pågældende til ansættelse og aflønning som lektor. Hvis vedkommende ikke besidder de nødvendige forskningsmæssige kompetencer til at varetage en lektorstilling, kan den pågældende ansættes under forudsætning om forskningsmæssig opkvalificering.

## Lektor

Hvis den videregående kunstneriske uddannelsesinstitution i særlige tilfælde vil ansætte en ansøger, der har kunstneriske kvalifikationer på lektorniveau, men som er bedømt ikke kvalificeret for sine forskningsmæssige kompetencer, skal den videregående kunstneriske uddannelsesinstitution udarbejde en forløbsplan for, hvordan ansøgeren i løbet af op til 3 år kan opnå de forskningsmæssige kompetencer.



# Arbejdsgruppe *i RKU-regi* har udarbejdet nye retningslinjer til brug for rekrutteringer

- kvalifikationer på kandidatniveau inden for et kunstnerisk område eller tilsvarende
- kan dokumentere original kunstnerisk praksis og/eller kunstnerisk udviklingsvirksomhed med markante og banebrydende resultater på højeste internationale niveau, og kan omsætte sin praksisviden ind i relevante kontekster
- kan mestre relationen mellem refleksion og de kunstneriske metoder og betydningslag, samt mestre færdigheder, der knytter sig til det kunstneriske område
- kan demonstrere et stærkt udviklingsmæssigt potentiale i egne arbejder – gerne i samarbejde med andre
- tager del i fagområdets diskussioner på højeste niveau og formidler sine resultater og fremskridt i nationale og internationale sammenhænge og for et bredt publikum
- har veldokumenteret undervisningserfaring.

# Hvad er det Kongelige Akademis politiske mål vedr. KUV?

- Forhandlinger om næste stillingsstruktur:
  - Vi skal arbejde os frem mod at kunne argumentere for KUV som en ligeværdig ”forskningsform” ved forhandlinger om næste stillingsstruktur
  - Vi skal have hele fødekæden på plads (tredje cyclus)
- Forskningsmidler:
  - Vi skal kunne søge midler til KUV i de statslige forskningsprogrammer
  - Vi skal have fondene til at give midler til KUV
- Vi skal have udarbejdet en opdatering af rapport fra KUM, 2011
- Vi skal have skabt klare alliancer med andre lignende institutioner
- Vi skal kunne beskrive KUV som forskningsform op mod de andre videnskaber. Hvad er f.eks. forskellen i forh. til ”praksisbaseret forskning inden for kunst og teknologi” på AAU

# KUV og omstilling til et bæredygtigt samfund

## - Hvad ved vi om omstillingen?

- Radikalitet og tempo
- Vi kender ikke (alle) mål og midler
- Det er hele systemer, værdikæder, osv. der skal udvikles
- Kulturelle værdier og identitet spiller en stor rolle for omstillingen

= MEGET HØJ KOMPLEKSITET

- Bred inklusion - tværfaglighed
- Høste erfaringer fra mindre eksperimenter/prototyper
- Planlægning af mål og midler under vejs i processen – improvisation
- (Scenarier for) mål
- Risikohåndtering
- Inddragelse af tavs viden – ”det oplevede”

Tidlige faser af byggeprojekter, tegnefilmproduktioner, osv.

# KUV og omstilling til et bæredygtigt samfund

## - Forskningsöversigt 2023, Konstnärlig Forskning

### Metodik

- Forskere inden for det kunstneriske felt har en tendens til tidligt at identificere de spørgsmål, gnidningsområder eller problemer, som på svensk kaldes "wicked problems", og som i dag kræver en udvidet og kreativ tilgang.
- Kunstnerisk forskning undersøger grundlæggende spørgsmål om forholdet mellem sanseoplevelser, udtryksformer og fortolkningsmåder
- Det er forskning, der udvikler sig i krydsfeltet mellem individ og samfund
- Den undersøger vitale forskningsspørgsmål, som en usikker fremtid giver anledning til, såsom samskabelse og den offentlige sfære, virkelighed og fiktion
- Det sker ofte i tværfaglige samarbejder, der har integreret kunstneriske og videnskabelige kompetencer både konceptuelt og i den metodisk udvikling



# KUV og omstilling til et bæredygtigt samfund - Forskningsöversigt 2023, Kunstnärlig Forskning

## Klima

- Kunstnerisk klima og fremtidsforskning er som allerede nævnt et eksempel på et tematisk område, der har udviklet sig stærkt i de senere år og ført til etablering af nye tværfaglige forskningsmiljøer. Det er et bredt område med behov for en sammenhængende, men samtidig handlingsorienteret vidensopbygning. Her har kunstnerisk forskning kunnet bidrage, ikke kun materielt og teknisk, men også på et epistemologisk plan ved at udfordre antropocentriske verdensbilleder
- På flere universiteter er der etableret tværfaglige forskningsmiljøer og -uddannelser med fokus på miljøhumaniora eller posthumane studier og med kunstnerisk, praksisbaseret forskning som et centralt element.

# Er KUV relevant for omstilling til et bæredygtigt samfund?

## Teknologi

Anne Line Dalsgård: Når genstande synger. ”omhu, fortæller ordbogen, knytter sig til omsorg, omhyggelighed og nøjagtighed. ”Hu” betød oprindeligt #sind#, som vi kender det endnu fra ”ihukommelse”. At mærke en andens omhu gennem tingen betyder altså at mærke, at genstanden har været i et andet menneskes sind”.

Værdi, vækst og virkelighed – hvad kunsthåndværk og design gør for mennesker og samfund – nu og i fremtiden. Statens Kunstfond, 2023

Jeppe Stricker, chef for administrationen på SUND, Aalborg Universitet: Fremfor en binær tilgang – menneske eller kunstig intelligens – bør vi snarere begribe menneskers og maskiners kreative formåen som to alen af samme stykke på et kontinuum af kunstneriske udtryk. Værdiskalaen er glidende og kontekstafhængig. Unikke aflejringer af menneskers livshistorier og kulturelle arv vil formentlig meget længe endnu have en tyngde og en særlig spejlende, mellemmenneskelig kraft. Omvendt findes andre kunstneriske udtryk skabt med klarere instrumentelle formål, hvor originalitet og intentionalitet spiller en mindre rolle. Generativ kunstig intelligens er allerede ved at indtage en markant plads i sidstnævnte ende af spektret her i teknologiens spæde begyndelse.

Information, 11. april 2023



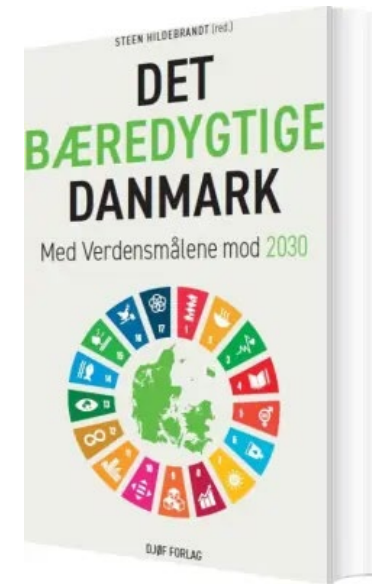
# Er KUV relevant for omstilling til et bæredygtigt samfund?

## - motivation

### Kunsten og verdensmålene

Jane Bennets ord, så sker der det, når vi oplever øjeblikke af fortryllelse, glæde og sindsforstyrrelse, at vi øger den motivationsenergi, som er nødvendig for, at vi kan komme fra en erkendelse af et etisk princip til en adfærd, der omsætter dette etiske princip til handling.

“Der bliver ikke tale om grønning af økonomien, ingen omfordeling af velstanden, ingen håndhævelse eller udvidelse af rettigheder, uden menneskelige dispositioner, stemninger og kulturelle forsamlinger, der opfører sig gæstfrit over for disse forandringer”



Lene Dammand Lunds bidrag til bogen 'Det Bæredygtige Danmark – med verdensmålene mod 2030' (red. Steen Hildebrandt, udgivet på Djøf Forlag)

---

# Dagsordenens punkt 1 d) Forskning på de tre fagområder arkitektur, design og konservering

---

**Dato:** 10.09.24      **Journal nr.:** 62659

---

**Udarbejdet af:** Rikke Bjarnhof, Jakob B. Knudsen og Mathilde Aggebo

---

## Præsentation af forskning

---



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

### Indstilling

Bestyrelsen orienteres om forskning på de tre fagområder arkitektur, design og konservering.

### Anledning

Et af bestyrelsesseminariets temaer er forskning. Bestyrelsen får bl.a. indsigt i de tre hovedfagområders aktuelle forskning.

### Sagsfremstilling

De tre dekaner præsenterer forskningen inden for deres respektive fagområder, herunder de største aktuelle dagsordener, hvilke emner der forskes i, hvilke klynger og centre der findes inden for områderne, samt hvilke store bevillinger der er modtaget.

---

# Dagsordenens punkt 2) Iværksætteri

---

Dato: 05.09.2024

Journal nr.: 62659

---

Udarbejdet af: Jeppe Debois Baandrup/Camilla Hüge-Lind

---

## Indstilling

Bestyrelsen orienteres om Det Kongelige Akademis iværksætterindsats og får en præsentation af tidligere studerende Kathrine Hagemann Snabe og hendes virksomhed Ewewave.

## Anledning

Hjælp til Iværksætteri på Det Kongelige Akademi er blevet styrket de senere år. Bestyrelsen præsenteres i den anledning for vores iværksætterprogram.

## Sagsfremstilling

Det Kongelige Akademis iværksætterprogram har et unikt fokus på at støtte kandidater fra kreative uddannelser i deres transition fra studerende til iværksættere. Programmet tilbyder skræddersyet rådgivning, støtte til fundraising og adgang til startup-supportsamtaler. Virksomheden Ewewave er et fremragende eksempel på, hvordan disse initiativer har gjort det muligt for to nyuddannede arkitekter at skabe en bæredygtig forretningsmodel, der imødekommer aktuelle samfundsudfordringer inden for miljø og genbrug.

Bestyrelsen orienteres om potentialet i at styrke denne indsats, både gennem øget samarbejde med eksterne partnere og ved at integrere flere blødere værdier som personligt lederskab og bæredygtige arbejdsmetoder i iværksætterforløbene.



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

---

# Dagsordenens punkt 3) Oplæg: Kunstnerisk Udviklingsvirksomhed (KUV)

---

**Dato:** 10.09.24      **Journal nr.:** 62659

---

**Udarbejdet af:** Mathilde Aggebo/Hanne Nielsen

---

## Præsentation af eksempler på kunstnerisk udviklingsvirksomhed fra Design

---



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

### Indstilling

Bestyrelsen orienteres om Kunstnerisk Udviklingsvirksomhed (KUV).

### Anledning

Bestyrelsen har udtrykt ønske om at få indblik i kunstnerisk udviklingsvirksomhed (KUV). Vi har derfor inviteret to medarbejdere fra Design, som arbejder med KUV som en del af deres ansættelse på Det Kongelige Akademi, til at præsentere eksempler på deres KUV-arbejde.

### Sagsfremstilling

Studielektor Antonio Scaffidi præsenterer blandt andet sit arbejde med kompositmaterialer, algebaserede biopolymerer, digital produktion og formgivning. Adjunkt Marcus Aminaka Wilmont præsenterer sit arbejde med avancerede plisseringer, formgivning og bæredygtig mode.

Efter præsentationerne vil der være mulighed for spørgsmål og dialog.

---

# Dagsorden for bestyrelsens ordinære bestyrelsesmøde onsdag, 25. september 2024, kl. 08.30 – 10.30

---

**Dato:** 11.09.2024    **Journal nr.:** 62659

---

**Udarbejdet af:** Hanne Nielsen

---

**Deltagere:** Mette Lis Andersen (MLA), Gitte Ørskou (GØS), Pernille Stockmarr (PST), Betina Simonsen (BS), Rasmus Jessing (RJ), Mads Kjølner Damkjær (MKD), Ole Gustavsen (OG), Nini Leimand (NLE), Sofie Beier (SBE), Mikkel Scharff (MS), Ole Sørensen (OSO), Nynne Schønfeldt (NYSC), Sylvester Bajda (SBA)

**Direktion:** Rektor Lene Dammand Lund (LDL), prorektor Svend Lawaetz (SLAW), dekan Jakob Brandtberg Knudsen (JBK), dekan Mathilde Aggebo (MAGG), dekan Rikke Bjarnhof (RJBA)

**Kommunikation- og Ledelsessekretariat:** Michael Kreutzfeldt (MKRE)

---

4. Godkendelse af dagsorden
5. Godkendelse af referat (13. juni 2024)
6. Orientering
  - a) Fra formand
    - Omverdensanalyse, bilag
  - b) Fra rektor, bilag
7. Orientering: Økonomi
  - a) 2. kvartalsregnskab og prognose, bilag
  - b) Flerårsbudget 2025-2028, bilag
8. Orientering: Strategisk udviklingsprojekt 5: Flere valgmuligheder for studerende - Hvad har der været i høring?
9. Orientering: Strategisk udviklingsprojekt 1: Større transparens i kunstnerisk metodologi, udstilling.
10. Orientering: Bestyrelsens årsplan – opdateret september 2024 og udkast til årsplan 2025
11. Eventuelt
12. Bestyrelsens eget punkt (Lukket punkt)



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering



---

# Dagsordenens punkt 5) Referat: Bestyrelsesmøde torsdag, den 13. juni 2024, kl. 13.00-17.00

---

**Dato:** 01.07.2024    **Journal nr.:** 60811

---

**Referent:** Hanne Nielsen

---

**Bestyrelse:** Mette Lis Andersen (MLA), Gitte Ørskou (GØS), Pernille Stockmarr (PST), Betina Simonsen (BS), Mads Kjøller Damkjær (MKD), Nini Leimand (NLE), Sofie Beier (SBE), Mikkel Scharff (MS), Ole Sørensen (OSO), Nynne Schønfeldt (NYSC), Sylvester Bajda (SBA)

**Direktion:** Rektor Lene Dammand Lund (LDL), Prorektor Svend Lawaetz (SLAW), dekan Jakob Brandtberg Knudsen (JBK), dekan Mathilde Aggebo (MAGG), dekan Rikke Bjørnhof (RJBA)

**Kommunikation- og Ledelsessekretariat:** Michael Kreutzfeldt (MKRE)

**Afbud fra bestyrelsen:** Rasmus Jessing (RJE), Ole Gustavsen (OG)

---

## Dagsorden til bestyrelsesmøde torsdag, den 13.06.2024, kl. 13.00-17.00

1. Godkendelse af dagsorden
2. Godkendelse af referat (6. marts 2024)
3. Orientering
  - 3a Orientering fra formand
  - 3b Orientering fra rektor
4. Orientering: Økonomi, 1. kvartalsregnskab og prognose
5. Orientering: Evalueringer på Det Kongelige Akademi
6. 6a Drøftelse: Det Kongelige Akademi som underskriver af deklARATIONER  
6b Tillæg til drøftelse: Reduction Roadmap
7. Bestyrelsens årsplan 2024
8. Eventuelt
9. Bestyrelsens eget punkt (Lukket punkt)

Formanden bød velkommen til det ordinære bestyrelsesmøde for Det Kongelige Akademi.

### Ad 1 Godkendelse af dagsorden

Formanden gav en kort gennemgang af dagsordenen, hvor et bestyrelsesmedlem havde bedt om en ændret indstilling til punkt 6. Dagsorden blev efterfølgende godkendt.

### Ad 2 Godkendelse af referat

Bestyrelsen godkendte referat af bestyrelsesmøde den 6. marts 2024.



Bestyrelsens underskrift på referatet tjener som kvittering for deres godkendelse, og som tidligere besluttet er digital underskrift i First Agenda genindført.

### Ad 3 Orientering

- a) Ingen orientering fra formanden
- b) Orientering fra rektor

#### *Public Affairs:*

I det løbende arbejde med public affairs er der fokus på ældre- og sundhedsområdet, herunder bl.a. på velfærdsteknologier og forbedring af de fysiske omgivelser (boliger) for at reducere indlæggelsesdage.

Et bestyrelsesmedlem oplyste i forlængelse heraf, at institut for visuelt design bl.a. arbejder med informationsgrafik på sundhedsområdet, hvortil rektor oplyste, at man går ud med en bred ramme for Det Kongelige Akademi's relevans, som potentielt kan inddrage mange fagligheder, herunder også dette område.

#### *Iværksætter:*

Regeringen præsenterede en ny iværksætterstrategi den 12. juni 2024. RKU (Rektorkollegiet) havde på forhånd kontaktet ministeriet for at bede om at blive inkluderet. Iværksætteri vil også blive drøftet på bestyrelsens seminar til september.

#### *Kandidatreform:*

I uge 26 fremlægges de foreløbige resultater af arbejdet i universiteternes kandidatvalg.

#### *Fagligt arrangement "Sommersalon":*

Det Kongelige Akademi holder et socialt medarbejderarrangement den 13. august. Overskriften er fællesskaber (jf. visionen). Der vil være oplæg om generationernes syn på fællesskaber og om de digitale fællesskaber.

#### *Arkitektuddannelsen i Kalundborg:*

Dekan fra Arkitektur oplyste, at det går godt med den nye optagelse, og der er en god stemning. Der er modtaget gode ansøgninger til både kvote 1 og 2. Man forventer at optage 40 studerende, hvilket bringer det samlede antal til 55-60 studerende. Ud af 19 startende studerende er 17 fortsat. Uddannelsen har et ubegrænset lejemål, men på sigt skal der findes mere plads. Tilgangen er at bevare friheden i begyndelsen og arbejde organisk med udviklingen. Det Kongelige Akademi deltager dog i drøftelser med andre uddannelser om en ny campusbygning.

#### *Valgfag*

Bestyrelsesmedlem fik svar på, at det Strategiske udviklingsprojekt "Valgfag" afventer udspil fra ministeriet vedrørende kandidatreformen.

*Bestyrelsen tog orienteringen fra rektor til efterretning.*





Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

#### Ad 4 Orientering: Økonomi 1. kvartalsregnskab og prognose

Svend Lawaetz, prorektor orienterede om kvartalsregnskab og prognose. Regnskabet viser, at både indtægter og udgifter for de første tre måneder er højere end sidste år, men følger forventningerne. Det forventes derfor, at årsresultatet vil balancere ved årets afslutning.

En nødvendig omprioritering af driftsmidler til løn skyldes højere lønomkostninger som følge af Overenskomst 2024, hvilket vil reducere midlerne til udviklingsprojekter.

Der er områder forbundet med lidt højere risiko for afvigelser, og ledelsen følger disse områder tættere. Det drejer sig om etablering af filialen i Kalundborg, pligtig overdragelse af ansvaret for nogle Facility Management-funktioner til Bygningsstyrelsen og indtægter fra aktiviteter, der ikke er på Finansloven, fx betalingsstuderende, efter- og videreuddannelse samt eksterne projekter.

Prorektor oplyste, at vedr. Statens Facility Management, hvor Bygningsstyrelsen overtager nogle af Det Kongelige Akademis funktioner, viser erfaringer fra Kulturministeriets institutioner, at udgifterne steg markant ved en lignende overtagelse. Hertil oplyste et bestyrelsesmedlem, at institutioner under Kulturministeriet havde samlet sig og modtaget en delvis kompensation for dette emne.

*Bestyrelsen tog orientering om 1. kvartalsregnskab og prognose til efterretning.*

#### Ad 5 Orientering: Evalueringer på Det Kongelige Akademi

Rektor orienterede bestyrelsen om, at der i 2024 gennemføres en række analyser efter afslutningen af evalueringer på Det Kongelige Akademi. Disse omfatter bl.a. APV-undersøgelsen, som vurderer medarbejdernes fysiske og psykiske trivsel, og UMV-undersøgelsen, der fokuserer på studiemiljøet og de studerendes trivsel. Rektor oplyste, at ledelsen har et særligt fokus på formålet med evalueringerne og vil sikre, at de er sammenhængende for at give et samlet overblik over Det Kongelige Akademis aktiviteter. De indledende analyser for APV, UMV og ph.d.-skolen er afsluttet, og rektor præsenterede den overordnede tilgang til evalueringerne, hvor der er fokus på at se dem som vigtige samtaleredskaber fremfor karakterbøger.

Bestyrelsen diskuterede forskellige evalueringer, herunder APV og UMV, og vigtigheden af at opnå en høj svarprocent på disse undersøgelser. Der blev foreslået visualisering af data for bedre forståelse af resultaterne og deres implikationer.

Der var i bestyrelsen en særlig opmærksomhed på stressniveauer og krænkelser.

Diskussionen omfattede også bestyrelsens rolle i evalueringerne, deres ansvar for at sikre, at processerne fungerer korrekt, og at der er klare og effektive arbejdsgange. Der blev lagt vægt på at kommunikere formålet og betydningen af de enkelte evalueringer til undervisere og studerende.

Formanden konkluderede, at selvom bestyrelsen modtager informationer om evalueringer, ligger det primære arbejde hos lederne i dialog med resten af organisationen, herunder relevante udvalg. Direktionen, SU og enhedslederne udarbejder

handlingsplaner. Bestyrelsen vil, på et overordnet niveau, blive informeret om indholdet af disse.

*Bestyrelsen tog evalueringernes hovedkonklusioner, som anført i bilagsmaterialet, til efterretning. Flere lagde i den forbindelse særlig mærke til, at kun 15% mener, der er effektive arbejds gange på Det Kongelige Akademi.*

## **Ad 6 Drøftelse: Det Kongelige Akademi som underskriver af deklARATIONER**

På Det Kongelige Akademis bestyrelsesmøde i december 2023, under punktet "Eventuelt", anmodede de studerende om, at Det Kongelige Akademi skulle skrive under på et initiativ i byggebranchen kaldet "Reduction Roadmap". Bestyrelsen udtrykte i referatet forbehold vedrørende Det Kongelige Akademis mulighed for at støtte politiske spørgsmål samt bekymring over, hvilken betydning et støttetilsagn kunne have for studie- og forskningsfriheden.

Rektor indledte med at udtrykke tilfredshed med, at bestyrelsen nu havde anledning til at drøfte dette vigtige emne og hun udtrykte håb om, at drøftelsen evt. kan fortsætte i andre fora.

Spørgsmålet om, hvorvidt Det Kongelige Akademi skal underskrive deklARATIONER – og den debat der har været omkring det – medfører forskellige principielle overvejelser, som rektor opsummerede i 3 punkter:

1. Hvad er vores rolle som vidensinstitution i samfundet? Ligger det inden for vores rolle og særlige værdiskabelse at underskrive deklARATIONER?
2. Hvad er det for en debatkultur, det er udtryk for? Er den hensigtsmæssig på en vidensinstitution?
3. Det styringsmæssige aspekt – hvem skal træffe sådanne beslutninger?

Fra drøftelsen af de tre punkter følgende:

**Ad 1.** Universiteterne - og hermed også Det Kongelige Akademi - er særlige "refleksionsrum" adskilt fra politik og erhvervsliv. Karl Wilhelm friherre von Humboldts definition lever endnu, omend i en opdateret version. Det Kongelige Akademi er et rum, hvor der uddannes og produceres viden, som ikke udelukkende har til formål at løse presserende udfordringer. Et rum, hvor både studerende og undervisere har en høj grad af frihed til selv og i fællesskab at sætte dagsordenen for deres tanker og mål.

Vi har en lang række redskaber, ud over deklARATIONER, til at udtrykke vores holdninger.

I forlængelse af denne drøftelse blev det fremført, at Det Kongelige Akademi skal stå på mål for videnskaben og anerkende, at det er en del af et større økosystem, hvor videnskabelig viden spiller en central rolle - at Det Kongelige Akademi har et ansvar for at lobbye for videnskabelige principper. Andre mente her, at konkret i forbindelse med den forskning, der henvises til i Reduction Roadmap (RR), så var den muligvis korrekt, men meget udokumenteret.



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

Der var i bestyrelsen enighed om Det Kongelige Akademi's rolle i samfundet på et overordnet niveau. Der blev dog fremført det synspunkt, at underskrift på udvalgte deklamationer ikke ville påvirke denne status. Mod dette argument blev det fremført, at der er en risiko for, at det kan blive en glidebane, som Det Kongelige Akademi ikke skal ind på.

**Ad 2.** Visse deklamationer (herunder RR: Reduction Roadmap) debatteres i høj grad på de sociale medier. Det betyder desværre, at debatten om dem er sort/hvid, og at der udpeges synderbukke. Der var enighed om, at en sådan form for debat endnu ikke havde fået sit indtog på Det Kongelige Akademi, men at det er noget man skal være opmærksom på, ikke sker.

**Ad 3.** Vedrørende det styringsmæssige har Ministeren ikke taget specifikt stilling til underskrivelse af deklamationer. Det blev fremført, at bestyrelsens rolle er at tage stilling til overordnede rammer og principielle sager. Eksterne bestyrelsesmedlemmer er politisk udpegede, og statens institutioner forventes ikke at være politiske i bred forstand. Det er rektor, der tager stilling til sager som denne. Et bestyrelsesmedlem argumenterede for, at man burde tage stilling til deklamationer løbende, og at beslutningsprocessen omkring RR ikke havde været grundig nok. Sagen skulle have været drøftet i flere råd og udvalg. Andre mente, at sådanne procedurer ville være praktisk svære konsekvent at gennemføre.

Drøftelsen blev afsluttet af formanden, som udtrykte stor ros og anerkendelse for de studerendes engagement og initiativ. Formanden anerkendte diskussionen som kvalificeret og konstruktiv og understregede at de studerende naturligvis kan vælge at underskrive deklamationer i eget regi.

Konklusionen på drøftelsen var en bred enighed om, at Det Kongelige Akademi ikke skal skrive under på støtterklæringer eller deklamationer, som ligger uden for det uddannelses- og forskningspolitiske område, Det Kongelige Akademi er en del af.

*Bestyrelsen tog drøftelser om Det Kongelige Akademi som underskriver på deklamationer til efterretning.*

#### **Ad 7 Bestyrelsens årsplan**

Der planlægges en grundig gennemgang af KUV til september og bestyrelsen vil få Forsknings- og KUV-evalueringen præsenteret på december-mødet.

*Bestyrelsen tog årsplanen til efterretning.*

#### **Ad 8 Eventuelt**

Intet til punktet.

#### **Ad 9 Bestyrelsens eget punkt (Lukket punkt)**

---

# Dagsordenens punkt 6 a) Orientering fra formanden, omverdensanalyse

---

**Dato:** 12.09.2024    **Journal nr.:** 62659

---

**Udarbejdet af:** Lene Dammand Lund/Hanne Nielsen

---



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

## Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen beslutter om der eventuelt skal iværksættes en omverdensanalyse med ekstern bistand for at understøtte den kommende strategiproces.

## Anledning

Det Kongelige Akademi har tidligere gennemført omverdensanalyser med positive resultater, der har bidraget til institutionens strategiske udvikling og eksterne relationer. Det anbefales nu, at bestyrelsen igangsætter en ny analyse, da der er gået flere år siden den seneste (2019), og der er kommet nye bestyrelsesmedlemmer.

## Sagsfremstilling

En omverdensanalyse vil give Det Kongelige Akademi mulighed for at få et eksternt perspektiv på, hvordan institutionen og dens strategiske arbejde opfattes.

Tidligere analyser har været afgørende for at tilpasse strategi, PR-indsatser og politiske relationer. Analysen kan gentænkes, så den afspejler den nuværende situation og de fremtidige behov.

Bilag:            omverdensanalyse 2019, der blev præsenteret på bestyrelsesmødet juni 2019.



HEGELUND & MOSE  
Strategisk kommunikation

# **KADK SET UDEFRA - II**

**Interessentanalyse april 2019**

# Indholdsfortegnelse

1. Opgaven 3
2. Metoden 3
3. Centrale temaer 4
4. Konklusioner kort 5
5. Overordnet brand 7
  - På vej mod en skarpere profil i offentligheden? 7
  - Næste skridt i brandingproces 8
6. Ledelsesgreb 9
  - Eksekvering på verdensmål 9
  - Håndtering af politiske krav 10
  - Lovende erhvervsrettede tiltag 11
  - Fusionsgevinster 11
  - Stadig udfordringer med design? 12
  - Behov for supportfunktioner 12
7. Interessevaretagelse og allianceopbygning 13
  - På vej mod større omverdensfokus 14
  - Mere interaktion med andre uddannelses- og forskningsinstitutioner 14
  - Større åbenhed over for udsatte grupper 15
  - Behov for professionaliseret samarbejde med ministerier 15
  - Næsten usynlig i Folketinget 16
  - Politisk mærkesag kræver forberedelse 17
8. Strategisk kommunikation 18
  - Mindre kommunikationsstøj 18
  - Næste skridt i den strategiske kommunikation 18
  - Nyt navn? 19
9. Arbejdsmarkedsrelevans 20
  - Praktik et godt initiativ 20
  - En verden uden for tegnestuerne 21

# 1. Opgaven

Nærværende interessentanalyse – "KADK set udefra – II" – er et arbejdsredskab for KADKs ledelse. Den giver eksterne input til den strategisk funderede indsats, som bestyrelse og rektorat på Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering (KADK) er i gang med.

Rapporten følger op på en lignende analyse, som KADK fik udarbejdet i 2015. Analysen rummede en række anbefalinger baseret på den eksterne opfattelse af uddannelsesinstitutionen fire år efter, at KADK var blevet dannet ved en fusion i 2011 mellem Kunstakademiets Arkitektskole, Danmarks Designskole og Kunstakademiets Konservatorskole.

Siden 2015-analysen blev udarbejdet, har KADK skullet håndtere markante nedskæringer og er fortsat i gang med at rulle disse ud – den såkaldte dimensionering. Regeringen ønsker en reduktion af studiepladserne på 30 procent – både på KADKs arkitektuddannelse og designuddannelsen.

Dertil kommer, at KADK – grundet regeringens såkaldte omprioriteringsprocent – løbende har skullet finde besparelser på sine uddannelser på to procent årligt.

Institutionen er således siden 2015-rapporten blevet skubbet yderligere ud på en brændende platform, hvad har øget kravene til klar og målrettet ledelse. Man har taget en række ledelsesmæssige greb, der adresserer en stribe kritikpunkter og anbefalinger, som ikke mindst embedsmænd, politikere og erhvervsliv fremkom med i såvel 2015-rapporten som i andre analysebidrag og notater til rektorat og bestyrelse.

Formålet med nærværende rapport er at give et pejlemærke på, hvordan omverdenen i form af professionelle interessenter opfatter de ledelsesgreb, der siden er taget, og hvordan de forholder sig til institutionens generelle udvikling som uddannelsesinstitution. Rapporten kan dermed bruges som input til ledelsens strategiarbejde de kommende fire år.

# 2. Metoden

"KADK – set udefra II" belyser KADKs barrierer og muligheder, som omverdenen opfatter dem. Iagttagelserne, refleksionerne og anbefalingerne er baseret på grundige interviews med 21 eksterne nøglepersoner.

Disse er valgt af skolens ledelse, så de repræsenterer forskellige arketyper i interessentuniverset omkring KADK: De interviewede er ministerielle embedsmænd, folketingsmedlemmer, ansatte på højere, videregående uddannelsesinstitutioner, fra organisationsverdenen samt beslutningstagere i erhvervslivet – sidstnævnte som potentielle aftagere af KADKs dimittender inden for arkitektur og design.

Alle interviewede – minus en enkelt nordisk deltager – er danske. Dog arbejder flere af analyse-bidragsyderne i et stærkt internationalt miljø. 7 deltog også i undersøgelsen for fire år siden; de øvrige repræsenterer identiske professioner og interesser som i 2015.



Deres bidrag er deres egen perception af KADK; de faktiske forhold på institutionen kan reelt være anderledes: Igangsatte forandringsprocesser opfanges ofte først med en vis forsinkelse i omverdenen, ligesom det hører med i billedet, at KADK – siden første omverdensanalyse – blot har haft fire år til at justere retningen for en kompleks organisation. Det er ikke lang tid i uddannelsesverdenen.

Bag rapporten står – som i 2015 – konsulenthuset HEGELUND & MOSE, erfarne rådgivere med ekspertise i ledelse, dagsordensætning og indflydelse. De har tung praktisk og ledelsesmæssig baggrund fra en række medier og organisationer samt er forfattere til en række bøger om politisk ledelse og indflydelse.

HEGELUND & MOSE har fået frie hænder til at skrive rapporten, der så objektivt som muligt beskriver, hvilket indtryk KADK efterlader hos professionelle interessenter. Hverken bestyrelse, rektorat eller ansatte på KADK er blevet interviewet. Rapporten kortlægger således med en kvalitativ metode, hvordan eksterne interessenter, der ikke er ansat på eller tilknyttet KADK, opfatter uddannelsesinstitutionen samt hvordan de analyserer fremtidsmulighederne.

Citater fra interviewene bringes i anonymiseret form undervejs i analysen for at understøtte vigtige pointer i det omfang, de er bredt dækkende for de interviewedes synspunkter.

### **3. Centrale temaer**

HEGELUND & MOSE har bedt interessenterne forholde sig til en række centrale temaer: Hvordan opfatter de KADKs overordnede brand? Hvordan opfattes de ledelsesmæssige greb, der er taget for navigere og agere i en periode, hvor KADK er under pres? Hvordan har institutionen siden 2015 efter deres opfattelse arbejdet med at tydeliggøre sin samfundsværdi, som var noget af det, der blev efterspurgt for fire år siden?

De er også blevet bedt om at forholde sig til KADKs politiske interessevaretagelse og evne til bygge nye relationer og alliancer op.

Ydermere har de skullet svare på, hvordan de vurderer dimittendernes muligheder for at begå sig på arbejdsmarkedet; KADK har siden 2015 taget en række initiativer på netop det felt.

De velmente, konstruktivt-kritiske svar kan med fordel give anledning til refleksion på forskellige KADK-niveauer. Alle input er leveret med det klare ønske, at KADK fortsat vil være en fremtrædende uddannelsesinstitution, der i nutidig version bygger videre på arven fra Det Kongelige Danske Kunstakademi og samtidig skaber dimittender, der er efterspørgsel efter i det 21. århundrede.

## 4. Konklusioner kort

**Tre sorte og et rød tal på bundlinjen:** Ledelsen på KADK har siden 2015 skullet arbejde i et krydsfelt med i hvert fald fire bundlinjer:

- Få fusionen mellem tre uddannelser helt på plads
- Leve op til regeringens dimensioneringskrav
- Transformere uddannelserne i en mere samfundsrelevant retning
- Kommunikere en ny fortælling om KADK over for en bred offentlighed

Det samlede, overordnede indtryk blandt samtlige adspurgte er, at ledelsen har gjort en meget stor indsats for at skabe sorte tal på de fire bundlinjer, og at det er gået i den rigtige retning de seneste fire år. Anerkendelsen er baseret på erkendelsen af, at dette er en stor og kompleks ledelsesopgave for en uddannelsesinstitution med et kunstnerisk DNA som KADK, hvor ikke alle nødvendigvis er enige i omverdenens og ledelsens midler og retning.

Rektor opfattes som en helt central figur, der har påbegyndt en konstruktiv og længe efterlyst transformation, som interessenterne anbefaler fortsætter de næste fire år: KADK er begyndt at åbne sig lidt mere mod omverdenen. Samtidig udtrykkes en vis ængstelse for, at for meget måske hviler på rektors skuldre.

Bekymringen falder i to dele: Inden for det kommunikative efterlyses faglige fyrtårne, der kan markere KADK mere udadtil, herunder tydeliggøre uddannelses- og forskningsmiljøets nye ståsted. På dette felt er KADKs bundlinje p.t. rød i forhold til den brede offentlighed, vurderes det. Inden for det politiske felt efterlyses – ligesom i 2015 – flere kompetencer med gefühl for den politiske proces, der kan supportere rektoratet.

**Nye krav til holdet bag ledelsen:** KADKs kommunikative udfordringer kan ifølge flere interessenter håndteres ved, at flere ansatte tager teten i offentligheden og er med til at understøtte et narrativ om, at netop arkitekter og designere har nøglekompetencer i forhold til store samfundsdagsordener: innovation, bæredygtighed, erhvervsliv, nye jobs. Holdet bag rektoratet kan således bringe sig mere i spil, lyder vurderingen, og dermed være med til at indplacere KADK højt i værdikæden, når det gælder fremtidens arbejdsmarked og styrkelsen af Danmarks konkurrenceevne. Fokus på en større holdindsats skønnes at ville bringe den samlede institution tættere på en sort kommunikations-bundlinje.

Hvad angår den politiske interessevaretagelse, er der også et forbedringspotentiale, hedder det blandt aktører, der har kendskab til denne del af KADKs aktiviteter. KADK er stadig en af de få uddannelsesinstitutioner, der ikke systematisk opsøger og har relationer til en bred kreds af folketingspolitikere, ligesom ledende embedsmænd i centrale ministerier efterlyser en større timings-, opfølgings- og eksekveringsevne, når man er i dialog med det embedsværk, der forbereder de beslutninger, som sætter rammerne og skaber mulighederne for KADK.

Hvis KADK eksempelvis har som politisk mål at rulle dimensioneringskravene (delvis) tilbage, skal man være i stand til at opbygge en kommunikativ fortælling og lobbycase, der ikke er let at skyde ned. Funderet på argumenter, gennembearbejdede fakta og gode eksempler skal den være egnet til at overbevise toneangivende beslutningstagere.

**Fusions-bundlinjen:** I 2015-rapporten udtrykte en række interessenter irritation over, at der angiveligt blev brugt for megen intern, negativ energi på at diskutere og udfordre værdien af at samle de tre uddannelser. Interessenterne mente over en bred kam, at der gik for lang ledelsestid med unødigt lange interne processer i forbindelse med fusionen.

Dette fusionstema har ikke været *top of mind* blandt interessenterne denne gang, hvad *kan* være udtryk for en oplevelse af, at konfliktniveauet på Holmen er dæmpet, og at ledelse og medarbejdere muligvis har fået masseret organisationen mere på plads i en mere veldefineret governance-struktur.

**Dimensionerings-bundlinjen:** Samtlige adspurgte har noteret sig, at KADK er udsat for voldsomme nedskæringskrav. De anerkender, at det er en enorm ledelsesopgave såvel internt som eksternt at tilpasse organisationen nye tider. Tilbagemeldingen er overordnet set, at ledelsen med rektor i spidsen dygtigt håndterer denne bundne opgave, om end der også peges på, at hele institutionen – i tilpas god tid før regeringsbeslutningen – burde have udvist større strategisk kapacitet til at undgå, at der blev skåret så dybt.

**Samfunds-bundlinjen:** Kritikken af KADK set fra et samfundsperspektiv var massiv i 2015. Studiemiljøet blev beskrevet som elitært, solistpræget og selvtilstrækkeligt uden interesse for de store samfundsdagsordener. Ydermere mente en række adspurgte dengang, at de færdige kandidater for ofte blev tabt på gulvet, fordi de ikke var arbejdsmarkedsparate. KADK blev over en bred kam opfordret til at foretage et paradigmeskifte, for så vidt angår uddannelses- og forskningsmiljøets praksis og selvforståelse.

De adspurgte interessenter har positivt noteret sig, at KADK siden har taget initiativer, der peger i denne retning, men man ser det fortsat blot som en begyndelse: Eksempelvis roses indførelsen af obligatorisk praktik, inden kandidaterne er færdige på Holmen. Det ses ligeledes som et positivt skridt, at man samarbejder med CBS om at gøre de studerende bedre rustede til det private arbejdsmarked.

Flere interessenter efterlyser dog, at der sættes endnu mere fokus på iværksætter, samt at uddannelserne fokuserer mere på teamwork og tværfaglighed for at leve op til forventningerne fra nutidens arbejdsmarked. Endelig opfordres KADK til at opruste markant inden for byplanlægning; et angiveligt forsømt felt gennem flere år.

Allermest indtryk gør det på interessenterne, at KADK – som en af de første samfundsaktører herhjemme – har gjort FNs 17 verdensmål til omdrejningspunkt i undervisningen. Det hovedgreb roses af de fleste: Det tydeliggør KADKs profil og samfundsfokus. Nogle kalder det et "modigt" skridt i netop uddannelsessektoren. Omvendt understreger flere, at KADK nu bør arbejde sig endnu dybere ind i FN-temaet, hvis man på langt sigt skal være troværdig. En sådan prioritering bør, understreges det, gennemsyre hele organisationen, så de brede FN-mål – som de færreste kan være uenige i – ikke forbliver en smart overskrift.

## 5. Overordnet brand

*"KADKs brand er blevet klart tydeligere. Det er ingen tvivl om, at rektor og den øvrige ledelse har gjort sig mere samfundsrelevante og synlige på dagsordener, andre uden for KADK synes er vigtige. At man har taget de 17 verdensmål til sig og dermed arbejder på en mere bred dagsorden end den snævert arkitekturpolitiske har været rigtig godt. Nu sætter de tingene ind i en kontekst, hvor vi andre kan forstå det"*

*"FN-projektet er et markant opgør med, hvad man var før. Man havde jo et image af at være en lille smule til den kunstneriske side – for nu at sige det pænt. At der var professorvælde med afdelinger, der stort set hed det samme: afdeling for rum og kultur og afdeling for kultur og rum – for nu at karikere det lidt"*

*"Jeg tror ikke, at man i fremtiden vil kunne tiltrække studerende, hvis ikke arkitektskolerne i Skandinavien arbejder med bæredygtighed. Her er KADKs nye ståsted godt. Skolen bliver endnu mere attraktiv, for den nye generation vil ikke arbejde med gamle tanker og metoder, der fører til, at verden bliver ødelagt. Det gælder ikke bare uddannelsesinstitutionerne, men også tegnestuerne. De tegnestuer i Skandinavien, der ikke arbejder med bæredygtighed, vil få kæmpe problemer. Så det handler også om overlevelse, og der har KADK gjort noget smart"*

*"Det er næsten umuligt ikke at bruge FNs verdensmål. Der er jo et hav af dem, og hvad passer ikke ind i dem? Skabe levedygtige byer og opføre dig ordentligt? De har ikke lavet en strategisk prioritering og skabt en brændende platform for skolens relevans. Jeg synes ikke, at det er tilstrækkeligt i en argumentation for, at kandidaterne er relevante"*

### **På vej mod en skarpere profil i offentligheden?**

KADK har fortsat et stærkt kunstnerisk brand. Interessenterne slår uden tøven fast, at det er vigtigt at fastholde dette særkende i en omskiftelig periode i institutionens foreløbigt korte fusionsliv.

Til gengæld har KADK længe stået over for to andre brandingmæssige udfordringer, hedder det: Det er svært at huske, hvad navnet og forkortelsen KADK dækker over, selv for professionelle interessenter; en navneproblematik, rapporten tager op senere. Men hvad måske vigtigere er: KADK har længe haft et omdømme som en elitær institution, der lukkede omkring sig selv og ikke var en del af samfundsåndedrættet.

Den kritik blev kraftigt fremført i 2015-rapporten. Interessenterne savnede KADKs vigtige stemme og relevans inden for en række væsentlige temaer: vækst, arbejdspladser, erhvervsliv, udfordringerne med en stadigt ældre befolkningssammensætning, integration, sundhed og hverdagens udfordringer for den almindelige befolkning. Man savnede arkitekt- og designlinjernes bud på, hvordan fagets udøvere kan bidrage til, at Danmark klarer sig godt i en globaliseret verden.

Mange interessevaretagere øger i disse år deres fokus på, hvordan de kan bygge politisk kapital op, så deres medlemmer/ansatte/studerende ikke bliver udsat for hårde nedskæringer og måske endda kan få flere ressourcer. Strategien er at tydeliggøre, hvordan organisationen/institutionen bidrager til at afhjælpe en række af de udfordringer, samfundet står over for.

Hvis man i øget omfang tager et sådant samfunds-*mindset* til sig og vel at mærke demonstrerer det i handling, vil man gøre sig mere interessant og relevant blandt beslutningstagerne. Samtidig vil en sådan bredspektret tilgang gøre det udbytterigt at samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner, der er stærke på supplerende fagområder, hed det i omdømmerapporten fra 2015.

Siden har KADK taget et overordnet ledelsesgreb, der kan rumme kimen til en fortælling om en uddannelses- og forskningsinstitution, som påtager sig et samfundsansvar. Nemlig ved at orientere sig mod FNs 17 verdensmål og lægge op til, at de studerende skal forholde sig til disse udfordringer i deres projekter, og at undervisningen rettes ind derefter.

Langt de fleste, der har bidraget til nærværende rapport, har som anført i forrige kapitel noteret sig dette strategiske ledelsesgreb, ligesom flere ikke mindst har bemærket, at KADK muligvis har været *first mover* eller hvert fald blandt de allerførste professionelle aktører herhjemme, der har taget bæredygtighedstemaet på sig, herunder det meste af byggebranchen.

### **Næste skridt i brandingproces**

Ved at tage FN-målene så hurtigt på sig og gøre det, før mange andre så (ledelses)potentialet, er KADK i gang med at skabe en "positiv transformationshistorie", der anerkendes af de fleste adspurgte. Man har skabt en ledelsesmæssig krog, som aktiviteterne på Holmen kan hænges op på. Man har placeret de kunstneriske uddannelser i en højaktuel og mere bred samfundskontekst, som dermed giver mening uden for fagets egne cirkler: Eksempelvis bliver verdens og Danmarks klimaudfordringer stadig mere evidente for de fleste – borgere, politikere, embedsfolk, virksomheder.

På de nordlige breddegrader har tiltaget skabt en vis international opmærksomhed. I organisationen *Nordic Baltic Academy of Architecture*, hvor KADK indgår med 16 andre forsknings- og uddannelsesinstitutioner, har man noteret sig, at KADK er den første blandt sammenlignelige institutioner, der har vist modet til at gå den vej.

Når det betegnes som modigt, skyldes det, at en ledelse på de indre linjer erfaringsmæssigt kan blive beskyldt for at lide af modelune, hvis den tager et andet udgangspunkt end det strengt kunstneriske eller faglige. Der kan dermed opstå modstand fra professorer og undervisergrupper. Samtidig udfordrer et sådant ledelsesmæssigt benspænd gængse arbejdsmetoder og -processer, herunder tilrettelæggelsen af undervisningen og fokusområderne for forskningen.

Rosen fra interessenterne er dog ikke uforbeholden, når der graves et spadestik ned: Flere fremfører som tidligere nævnt, at det måske er lovlig let at spejle sig i ikke færre end 17 mål. Det er stort set altid muligt at fremtrylle en reference til et eller andet mål i et elevprojekt, udtrykkes det. Der stilles derfor forslag om, at KADK prioriterer skarpere mellem målene – og vælger et mindre antal ud, man vil være kendt for at slå sig op på. Det kan give institutionen endnu mere kant ind- og udadtil og bidrage til et tydeligere brand.

Institutionen bør desuden nå en endnu dybere forståelse af, hvad det konkret vil sige for en arkitekt og designer at arbejde med disse mål – metodisk, materiale-mæssigt, analytisk, tværfagligt m.v. Ellers kan KADK risikere – som en interessant med tung indsigt i klimadagsordenen og arkitektfaget udtrykker det – at ende i "champagne-bæredygtighed".

## 6. Ledelsesgreb

*"KADK virker mindre gammeldags, end man skulle tro. Ledelsen er meget moderne og meget åben over for samarbejde. Selvfølgelig kan man godt mærke, at de har en faglighed, der er anderledes, og som de gerne vil holde fast i. Men KADK er en af de institutioner, det har været nemmest at samarbejde med det. Det er rektors fortjeneste. Hun har en meget åben og direkte måde at sige tingene på. Vi ved, hvad vi får, men også hvornår vi ikke kan mødes"*

*"Jeg var ude og se en udstilling på skolen: De studerende er ikke længere så meget vendt mod sig selv. De er optagede af at vise resten af verden, at de vil løse nogle af samfundsproblemerne og har nogle konkrete svar på det. Det er stadig lidt filigran-agtigt, men løsningerne og måden, man formidler det på, er blevet meget mere publikumsvenlig"*

*"Rektor har formået at fastholde, at man har forskningsmetoder og et forskningsgrundlag, som ikke er direkte sammenligneligt med Københavns Universitet. Det er ikke det samme som at sige, at man ikke kan systematisere og akkreditere. Der kæmper hun en hård kamp: Både over for sine egne, der stejler, og over for et skeptisk ministerium, der synes, det var nemmere, hvis det hele kunne blive til et tal eller noget, der kunne indgå i et ark"*

*"Design udvikler sig voldsomt i disse år – og ind i nogle områder, som jeg frygter ikke bliver repræsenteret dygtigt nok på KADK: servicedesign, det digitale design og hele entreprenørskabsdelen. Det er fagområder, jeg ikke tror, man har kritisk masse til at være stærke og kraftige på"*

### Eksekvering på verdensmål

I 2015-rapporten lød den klare anbefaling, at forandringerne på Holmen bæres igennem af en vision om, hvad KADK i fremtiden skal kunne levere såvel uddannelses- som forskningsmæssigt som nordisk førende kunstakademi for arkitektur, design og konservering. Det blev anbefalet, at bestyrelse og rektorat formulerede et positivt fremtidsbillede, der var samlende og retningsbærende for alle væsentlige aktiviteter.

Som nævnt har KADK valgt at lade FNs verdensmål blive det nye omdrejningspunkt. Spørgsmålet blandt interessenterne er, i hvilket omfang denne ledelsesmæssige ambition allerede afspejler sig i den konkrete undervisning og i de projekter, de studerende afleverer. Altså om der reelt eksekveres længere nede i systemet, eller om det indtil videre mest af alt blot er et ledelsesmæssigt *statement*.

De konkrete eksempler findes, lyder det fra dem, der følger KADK tæt i dagligdagen; eksempler, der måske med fordel kan tænkes ind i et tydeligere narrativ om KADKs ståsted: Man har noteret sig, at KADK har været involveret i bæredygtighedsrelaterede events med ministerdeltagelse, eksempelvis eventen *Løvens Hule* på Folkemødet. Et andet eksempel – har man noteret sig – er, at der er blevet afholdt klimakursusrækker for såvel design- som arkitektstuderende. Et tredje vidnesbyrd er kravet om, at ansøgerne på design allerede til optagelsesprøverne skal tænke FN-målene ind, samt at de arkitektstuderende nu tidligt i uddannelsen møder krav om at forholde sig til FN-vinklen i deres projekter. Endelig har man

bemærket sig, at der afleveres afgangsprojekter med bud på, hvordan arkitekter kan være med til at løse nogle af klimaudfordringerne og samtidig bevare den kunstneriske tilgang.

Der spørges ind til, om disse projekter er blevet godt nok markedsført udadtil og om man på tilstrækkelig systematisk vis lader dem indgå i en fortælling til en bredere kreds om, at der sker noget nyt og spændende på Holmen.

Ikke mindst afgangsudstillingerne kan have en vis brandingværdi, da de angiveligt er en vigtig præsentérbakke for de strømninger, der råder på KADK. I 2015-analysen var vurderingen af netop afgangsudstillingerne relativt negativ, hvad angår andre aspekter end de kunstneriske: Man så angiveligt for mange ikoniske utopier uden indlevelse i den samfundsmæssige kontekst, de skal indgå i. Der var for langt mellem de projekter, der demonstrerer social indlevelsessevne og respekt for brugerne, lød tilbagemeldingen.

Ét er de studerende; noget andet lærerkræfterne. Det efterladte indtryk blandt de adspurgte er i dag, at skønt der er gode eksempler på, at afgangsprojekter rækker ud mod samfundet, har ikke alle undervisere taget det nye *mindset* til sig, hvad angiveligt har ført til elevrettede arrangementer, der ikke matcher den nye fortælling. Det er en ledelsesmæssig balancegang, hvor finmasket man bør håndtere den slags, erkendes det samtidig. Spørgsmålet er, hvor frugtbart det er at total-trimme en hel institution som KADK. Der bør også være en vis frihed til at give uddannelsen akademisk gas og bevæge sig i flere retninger i jagten på at sanse og forme det næste og spændende, lyder vurderingen.

### Håndtering af politiske krav

Det er, påpeges det, en nordisk trend, at regeringerne strammer op over for uddannelsesmiljøerne inden for arkitektur og design. Svenske læreanstalter "dimensioneres" i disse år, ligesom arkitektskolen i Oslo sammen med lignende norske institutioner har fået besked om, at også de skal gennem en dimensionering. Nedskæringerne ventes at ramme såvel design-, arkitekt- og landskabsuddannelserne i Norge. KADK er således ikke alene med sine udfordringer.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Arkitekt	903	896	876	843	803	751	687	644	635	-268
Design	598	594	580	557	523	485	450	428	422	-176
Kons.	70	70	70	70	70	70	70	70	70	0
I alt	1571	1560	1526	1470	1396	1306	1207	1142	1127	-444

*Antallet af studerende på KADKs arkitekt-og designdel skal år for år reduceres. Dimensioneringen skal være fuldt indfaset i 2023. Konservatoruddannelsen går fri*

I 2015-analysen opfordrede interessenterne KADKs ledelse til at se regeringens markante plan om at reducere institutionens optag af studerende som *et wake up call*. At netop KADK skulle beskæres ekstraordinært hårdt (Designskolen i Kolding og Arkitektskolen i Aarhus blev ikke udsat for helt samme dimensioneringskrav), var i interessenternes optik en konsekvens af, at KADK havde mistet flyvehøjde over for omgivelsernes forventninger til skolens undervisning og dimittendernes kunnen.

Den ledelsesmæssige mulighed bestod nu i at benytte chancen til at placere institutionen endog meget præcist i en nutidig uddannelses- og arbejdsmæssig kontekst. Hvad skal KADK kunne? Hvilken rolle skal institutionen og de færdige kandidater spille i samfundet?

I 2019, fire år efter, får ledelsen ros fra flere (om end ikke alle) interessenter for sin håndtering af de politiske krav.

### **Lovende erhvervsrettede tiltag**

Blandt aftagerne af færdige kandidater har man noteret sig lovende takter fra ledelsens side: Kravet om obligatorisk praktik fremhæves som et godt og længe efterlyst tiltag, der kan gøre kandidaterne mere arbejdsmarkedsparate.

Samme positive forventning gælder samarbejdet med CBS om en ny kandidatuddannelse, "Strategisk design og Entreprenørskab". Formålet er at uddanne arkitekter og designere til bedre at forstå og bedrive forretning, og omvendt at give CBS-studerende viden om de kunstneriske fag og dermed bringe disse bedre i spil i dansk erhvervsliv.

Alt sammen ses det som eksempler på, at ledelsen er i gang med at transformere uddannelserne, så de bringes i bedre samklang med forventninger fra beslutningstagere og aftagere: Man er i alt fald på ledelsesplan angiveligt ved at annamme en mere kommerciel, samfundsrelevant forståelsesramme.

Spørgsmålet set med nogle af de interviewedes briller er, om transformationen går hurtigt nok. Meningerne er delte. Der er dem, der mener, at KADK grundet højkonjunkturen, hvor efterspørgslen efter arkitekter har været høj, blot har købt sig tid, og at der bør tages ledelsesmæssigt endnu mere markant fat.

Nok er ledigheden lavere end før, men kandidater fra KADK er ikke de eneste på markedet. De seneste år er der, påpeges det, ansat mere end 2.000 ekstra medarbejdere hos Danske Arks medlemmer. Det er ganske mange i en branche, der dermed er nået op på 5.400 ansatte. I forbindelse med den vækst er der, siges det, ansat ikke så få konstruktører og udenlandske arkitekter. Dertil kommer kandidater fra Aalborg Universitets arkitektuddannelse.

En mangeårig chef i arkitektbranchen, der selv er uddannet på KADK, noterer sig i den forbindelse, at kandidater med andre eksamensbeviser end KADKs ofte lader sig hurtigere integrere og nemmere bliver lønsomme på tegnestuerne.

Vil KADK-kandidater således igen få store beskæftigelsesmæssige udfordringer, hvis/når Danmark og byggebranchen igen rammes af en nedtur, spørger flere interessenter.

### **Fusionsgevinster**

Fusionen af konservator-, design- og arkitektdelen har ikke blot været en langstrakt affære. Den har også været unødigt lang, vurderede hovedparten af de interviewede i 2015-analysen. Fusionen blev gennemført med det formål at styrke uddannelsernes samarbejde og for at integrere ekspertise fra beslægtede fagfelter.

Den udbredte opfattelse var, at KADK ikke havde formået at skabe stor synergi mellem områderne. Og at en af de helt store barrierer var arkitekternes selvforståelse, der angiveligt



hviler på en kongelig kunstakademi-tradition. Ifølge den forståelse er arkitekten kunstner og designeren kunsthåndværker.

I dag er disse synergiudfordringer ikke længere et højaktuelt emne blandt det store flertal af interessenter. Meget tyder på, at omgivelserne er ved at nå til den konklusion, at *governance*-strukturen reelt er ved at falde mere på plads: Der er bygget et klarere, fagligt lag af chefer for de tre studier op; disse fagledere sidder sammen og nær rektoratet og har med iagttagernes øjne medført et styrket, internt ledelsesmiljø.

Omvendt kan roen udadtil også blot være en indikation på, at der tilsyneladende ikke slipper så meget ekstern blæst ud fra Holmen som før, og at den eksterne kommunikation er mindre medarbejder- og studerende-drevet end tidligere.

### **Stadig udfordringer med design?**

Blandt interviewede med design som virkefelt kan der spores en vis bekymring om, hvorvidt designuddannelsen står stærkt nok på Holmen. Frygten går på, om designerne – otte år efter fusionen – er blevet tilstrækkeligt beriget af at komme tættere på arkitektfaget.

I forvejen er design ifølge de adspurgte et vidt begreb; en stribe uddannelsesinstitutioner har i dag et element af designuddannelser, ofte ud fra hver sin vinkel – lige fra DTU over Designskolen i Kolding til IT-Universitetet. Danmark er historisk et fremtrædende designland, men måske er uddannelsesaktiviteterne penslet for tyndt ud i uddannelsesverdenen, er tilbagemeldingen.

Det bør således – hedder det – være et ledelsesmæssigt indsatsområde at få tydeliggjort, hvordan netop KADK bidrager til at levere relevante designkandidater, herunder også til de kreative fag, der genererer eksportindtægter og derfor har stærk politisk medvind, blandt andet fra Erhvervsministeriets side.

Blandt interessenterne kan der spores en vis anerkendelse af, at design på Holmen rummer både kunstneriske, problemknusende og akademisk analyserende elementer, men det anbefales, at der arbejdes endnu mere med at tydeliggøre, hvor KADK ligger i værdikæden i forhold til andre designuddannelser – nationale som internationale.

Hvad angår den mindste uddannelse – konservatorerne – næres der store forhåbninger til det generationsskifte, der er i gang: En ny leder er i gang med at ændre uddannelsen, ligesom generationsskiftet vil fortsætte på en række nøgleposter i de kommende år. Når uddannelsen ydermere inden for en overskuelig årrække formentlig flytter ud på Holmen, vil der være mulighed for, at de tre uddannelser kan befrugte hinanden, lyder det fra en adspurgt med kendskab til konservatorverdenen.

### **Behov for supportfunktioner**

Der er bred enighed om, at en rektor for en dimensioneringsramt fusionsinstitution som KADK står med en tung og kompleks ledelsesopgave. Det gælder såvel internt i forhold til underviserkræfter og studerende som interessevaretagelsesmæssigt over for politikere og embedsmænd samt øvrige samarbejdspartnere.

Roller er mere mangesidet end i forrige tider, hvor der muligvis ikke var samme udefrakommende forventninger og krav til de tre kunstneriske uddannelser på KADK. Rektor

for – dengang – Kunstakademiets Arkitektskole kunne, noteres det, i højere grad fokusere på at være det faglige fyrtårn, der havde sin synlige gang i studiemiljøet og på skolens tegnesale end nutidens rektor. Chefrollen på KADK er i lighed med øvrige topleder-jobs blevet mere facetteret.

KADK har samtidig den udfordring, at institutionen er relativt lille sammenlignet med en række andre undervisningsinstitutioner, som også befinder sig Forsknings-og Uddannelsesministeriets regi. Det kan give en risiko for, at KADK bliver overset i institutionsslagsmålet om opmærksomhed, indflydelse og ressourcer, og at beslutningstagerne ikke er tilstrækkeligt opmærksomme på de særlige udfordringer, KADK måtte have som institution med et særligt kunstnerisk DNA.

Netop på de ydre linjer opfattes rektor som en afgørende kraft, der mere end tidligere inviteres med i vigtige fora, og som har været i stand til at skabe nogle af de relationer i beslutningsdanmark, der har været hårdt brug for at etablere.

Den udadvendte indsats uden for fagets egne rammer synes til gengæld at hvile på et skrøbeligt fundament, når så meget overlades til en enkelt person, hedder det fra flere. Eksempelvis efterlyser ledende embedsmænd, der ønsker at professionalisere samarbejdet yderligere, at KADKs såkaldte slotsholms-kompetencer øges. Der mangler politisk gefühl til at supportere ledelsen i samarbejdet med Slotsholmen, vurderes det. Ligeledes efterlyses en opgradering af den samlede, strategisk funderede kommunikation med faglige fyrtårne, der kan være med til at påvirke meningsdannelsen; et tema, der tages yderligere op i afsnittet om strategisk kommunikation.

## 7. Interessevaretagelse og allianceopbygning

*“Jeg ser en rektor, der holder fast i institutionens værdier, men samtidig sørger for, at det dyr, der fodrer én, er glad. Det er en god balance, men den har ikke fundet hele vejen ned gennem systemet; den slags tager mange år”*

*“Det er altid vigtigt at vide, hvem de næste ministre bliver. Derfor er det vigtigt at pleje oppositionen og støttepartierne”*

*“De burde ikke bare have banket på døren til os i Erhvervsministeriet, men sendt papirer og medarbejdere herind, som kunne drive lobbyisme mod alle medlemmer af vækstteamet. Det kan godt være, at de ikke mener, at de har ressourcer hertil, men det er ikke fuldtidsarbejde at tage fat i medlemmerne”*

*“Her i ministeriet er vi opmærksomme på samarbejdet med CBS. Men man bør også kigge i retning af DTU, der har mange designrettede uddannelses tiltag. KADK bør bilægge sin forståelse af, at man er lidt finere på Holmen – og koble sig på teknologidagsordenen. Det at man har en kunstnerisk uddannelse bør ikke defineres som modstykke til forretning”*

## **På vej mod større omverdensfokus**

I 2015 blev der efterlyst større strategisk kapacitet på Holmen, hvad angår interessenthåndtering. KADK har behov for at øge sin omverdensforståelse – og styrke evnen til at agere proaktivt i forhold til omverdenens forventninger, hed det.

Samme grundpointe gælder fortsat: Alle vigtige samfundsaktører bør arbejde strategisk med sine relationer og sit netværk – og have en offensiv tilgang til sit interessentunivers. Stærke relationer skal ses som en langsigtet investering, hvor vigtige interessenter får ekstremt godt kendskab KADKs styrkepositioner. Herved sikres på den lange bane opbakning til fornuftige rammevilkår samt måske mulighed for at minimere skaden i krisetider.

Flere interessenter vurderede i 2015, at KADK i for høj grad arbejdede alene, og at institutionen burde bygge alliancer op – på flere områder. KADK burde ikke mindst være mere opsøgende over for beslutningstagerne – og ude i meget bedre tid. Ét er såkaldt brandslukning i form af, at man i sidste øjeblik inviterer uddannelses- og forskningsordførere forbi, som det skete i 2015, hvor dimensioneringschokket havde ramt Holmen, men hvor løbet reelt var kørt. Noget andet er det langsigtede, systematiske og proaktive påvirkningsarbejde.

Her fire år efter er det negative billede af en elitær, indadvendt og selvtilstrækkelig uddannelsesinstitution så småt under forandring til det bedre. KADK vurderes således at have åbnet sig mere mod omverdenen og være blevet lidt bedre til interessenthåndtering, omend der – som rapporten senere kommer ind på – stadig er et ikke helt lille forbedringspotentiale.

Flere interessenter har noteret sig, at det er lykkedes at få ministeropmærksomhed fra VLAK-regeringen: Finansministeren og forsknings- og uddannelsesministeren har været forbi, noterer man sig.

Det er helt centralt løbende at give politikere solid information om, hvilke særkender KADK har, og hvordan institutionen bidrager til vækst og velfærd og til tidens øvrige samfundsanliggender, deriblandt iværksætteri og entreprenørskab, især hvis ministeren har netop dette som mærkesag.

Et andet positivt eksempel på større flair og gefühl er, at relationerne til arkitektvirksomhedernes brancheorganisation, Danske Ark, tilsyneladende er blevet styrket: Forbindelseslinjerne mellem arbejdsgiverne på Rådhuspladsen og Holmen står på et mere solidt fundament end i 2015, hedder det.

Det skaber forhåbninger om, at "den samlede branche" vil kunne stå politisk stærkere over for beslutningstagerne: Når både arbejdsgivere og arbejdstagere – herunder fødekæden fra KADK – koordinerer og møder op sammen, er lydhørheden større i ministerierne og Folketinget, hvis ellers sagerne og timingen er de rigtige.

## **Mere interaktion med andre uddannelses- og forskningsinstitutioner**

Også inden for uddannelsesverdenens egne rækker synes KADK i gang med at styrke netværket: CBS kipper med flaget, hvad angår rektors samarbejdsorienterede og pragmatiske tilgang i forbindelse med etableringen af et uddannelsessamarbejde. Rektor har angiveligt udvist en mere åben og ærlig tilgang, end CBS ellers kan opleve i uddannelsessektoren.

Netop allianceopbygning på tværs af uddannelsesinstitutioner blev efterlyst i 2015-rapporten. Det ville være et signal til politikere, embedsmænd og offentlighed om, at KADK ikke isolerer sig som en finkulturel institution, men er en attraktiv og eftertragtet samarbejdspartner.

Med til samarbejdssporet hører, at KADK risikerer at blive udfordret eller endda på nogle strækninger overhalet af universiteterne og mere praksisorienterede uddannelser, deriblandt erhvervsakademierne med eksempelvis konstruktøruddannelsen.

I lyset af den konkurrence står KADK fortsat over for et strategisk valg: Man kan hævde, at de andre uddannelser er gået på strandhugst og udnytter, at de unge vil læse noget, der dufter af arkitektur og design. Eller man kan afkode realiteterne ved at fundere over, om KADK måske ikke bredt nok dækker nutidens marked, og derfor bør opruste alene eller i samarbejde med andre.

Flere interessenter nævner DTU som oplagt samarbejds mulighed. KADK kan lære af DTUs evne til at indgå partnerskaber med erhvervslivet, ligesom der på DTU er et designmiljø, som bl.a. har digitale og teknologiske facetter, der kan være med til at befrugte designlinjen på KADK, hedder det. Også samarbejde med konstruktøruddannelsen nævnes af en politiker som noget, man gerne ser.

### **Større åbenhed over for udsatte grupper**

Det har angiveligt heddet sig, at danske arkitekter har stor brugerfokus, og at man målt med international målestok er særligt god til at tænke i mennesker og bygninger, der ikke ekskluderer nogen. Den påstand er man som handicappet herhjemme måske ikke altid enig i.

Begrebet "tilgængelighed" har angiveligt ikke været noget, der interesserede hverken studerende eller undervisere på KADK. Også på det felt har KADKs ledelse imidlertid vist en ny form for åbenhed og øget samarbejdet med udefrakommende parter, hvad har udløst fondsmidler til forskning og undervisning – med henblik på at bygge ny viden op og få denne forankret i undervisningen.

Dette partnerskab flugter med behovet for, at KADK tydeliggør sin profil som en institution, der påtager sig samfundsansvar og gør sine kandidater mere relevante for almindelige mennesker – i dette tilfælde en udsat brugergruppe, der møder mange fysiske hindringer i bybilledet og i de bygninger, som selv roste arkitekter står bag den dag i dag.

Åbenheden fra ledelsens side passer samtidig ind i KADKs FN-fortælling, lyder rosen fra handicapmiljøet, der i årevis har set med skepsis på arkitekters manglende interesse for universelt design. "*Leave no one behind*", lyder en central FN-målsætning.

### **Behov for professionaliseret samarbejde med ministerier**

Konkurrencen om politisk opmærksomhed er stor i uddannelsesverdenen; andre uddannelsesudbydere, deriblandt Designskolen i Kolding, bedriver systematisk lobbyvirksomhed over for såvel politikere som ministerier, noterer både politikere og embedsmænd sig.

Ydermere er netop KADK særligt sårbar: Den angiveligt eliteprægede kunstneriske tilgang er i den herskende tidsånd under beskydning og vil i årene frem fortsat være i kritisk søgelys.

Et risiko-scenario er – lyder det fra ledende embedsmænd – at beslutningstagerne igen finder på at kaste de kunstneriske uddannelser op i luften, som det skete med fusionen i sin tid. Et andet scenario kan være, at man begynder at overveje at lægge KADK sammen med andre højere læreanstalter og samle undervisningen i nye konstellationer.

Disse usikre rammebetingelser gør det ekstra vigtigt for KADK løbende at have dialog med ministerier og folketingspolitikere om, hvad det særlige er, KADK kan bidrage med.

Opfattelsen på Slotsholmen i den sammenhæng er, at KADK generelt mangler grundlæggende viden om de politiske processer i centraladministrationen, herunder timing: Hvornår og hvordan skal man byde ind.

Omvendt betegnes KADK som en "loyal" samarbejdspartner for Uddannelses- og Forskningsministeriet: KADK løber angiveligt ikke i tide og utide over på Christiansborg og beder ordførerne stille kritiske spørgsmål – eksempelvis til dimensioneringskravene, som andre har gjort det. Den tilgang fremmer det gode samarbejde med ministeriet, men man får omvendt ikke gjort opmærksom på sig selv over for folketingspolitikere fra støttepartier eller opposition, der måske gerne ville rejse ens sag, som det beskrives i næste afsnit.

Anbefalingen fra ledende embedsmænd er, at KADK professionaliserer sin interessevaretagelse ikke blot over for Uddannelses- og Forskningsministeriet, men også over for Erhvervsministeriet: Selvom man her som sagt har noteret sig, at politisk interessevaretagelse har fået mere ledelsesfokus på KADK, er der stadig børnesygdomme, lyder vurderingen.

Når eksempelvis en minister har været på besøg på Holmen og kommer begejstret hjem til sit system, skal KADK følge op med notater og gode forslag og dermed sikre sig, at ministerens engagement forankres i embedsværket. Et andet eksempel fra embedsmændenes virkefelt er, at KADK angiveligt har forsømt at spille konstruktivt ind over for Erhvervsministeriets vækstteam for kreative erhverv, et af ministeriets spydspidsinitiativer. En stribe andre uddannelsesmiljøer – også institutioner der er mindre end KADK – har budt sig til over for såvel embedsmænd som medlemmerne af dette vækstteam.

### **Næsten usynlig i Folketinget**

Kun to folketingspolitikere blandt de seks inviterede MFere har indvilliget i at stille sig til rådighed for nærværende analyse. Det kan der være flere årsager til. En af de nærliggende forklaringer kan være, at Folketinget har et uklart billede af KADK som samarbejdspartner.

En forsknings- og uddannelsesordfører, der er en central spiller inden for universitetspolitikken, mindes ikke at have modtaget besøg af KADK de seneste fire år og vurderer i øvrigt, at en stribe andre undervisningsinstitutioner er gode til at vinkle deres dagsordener, så de rammer netop det tema, vedkommende politiker aktuelt er optaget af.

Det er en skrøbelig lobbystrategi alene at satse på siddende ministre og deres embedsmænd. Regeringer kommer og går. Derfor er det vigtigt også at være i god dialog med oppositionen og støttepartierne.

Nærværende analyse giver ingen indikationer på, at KADK siden 2015 har fået en klar strategi for samarbejdet med folketingspolitikere. Til en sådan hører, at man i den aktuelle politiske situation frem mod et muligt regeringsskifte eksempelvis gør sig bestræbelser på at nå så tæt

på toppen i Socialdemokratiet som muligt, ikke mindst i lyset af, at kultur, kunst og kulturarv tilsyneladende ikke af sig selv får tidligere tiders opmærksomhed i partiet.

Et magtfuldt – og kulturarvs-fokuseret – parti som Dansk Folkeparti er det tillige vigtigt at holde kontakten varm til ud fra devisen om, at i politik har du hverken venner eller fjender – kun interesser.

### **Politisk mærkesag kræver forberedelse**

Man kan med en vis ret hævde, at der kan opstå arkitektmangel, og at den pålagte dimensionering således er for hård.

Flere interessenter – deriblandt i ministerierne – fornemmer opvarmningssignalerne fra KADK. Man er opmærksomme på, at rektoratet sammen med andre aktører i "branchen" er ved at varme op til en lobbyindsats, der skal forsøge at overbevise om, at den pålagte nedskæring bør rulles tilbage, i hvert fald delvis.

Det vil da også være en legitim politisk mærkesag for KADK at kæmpe for en tilbagerulning, hedder det. Fra flere lyder rådet imidlertid, at påvirkningsforsøgene i såvel argumentation som dokumentation skal være af en analytisk tyngde, der ikke gør mærkesagen let at afvise.

Man bør således tage højde for følgende potentielle indvendinger, lyder det:

- Ukendte konsekvenser af nedtur: Hvad sker der, når opsvinget taber tempo og efterspørgslen efter arkitekter igen falder? Hvad er de rensede, korrigerede tal, der viser det reelle behov for optag på KADK?
- Det danske arbejdsmarked er blevet internationalt: Tegnestuerne herhjemme har ansat mange udenlandske arkitekter de senere år; der er nok at tage af, ikke mindst inden for EU-området med Spanien og Italien i spidsen, siges det, så hvordan er det lige arkitektmanglen kan opstå, bare fordi KADK skæres til?
- Generationsproblemet er måske overdrevet: Statistikker viser angiveligt, at arkitekter er erhvervsaktive længere – nogle helt op i 80'erne – end mange andre grupper på arbejdsmarkedet. Derfor er det ikke nok som led i en lobbystrategi at henvise til gennemsnitstal for, hvornår gennemsnitsdanskere pensioneres
- KADK har ikke monopol på arkitektuddannelser: Aalborg Universitet og andre institutioner producerer også arkitekter, så hvorfor skal netop KADK opruste igen?

KADK bør have gode svar og solide tal parat, inden man møder op i ministerier og Folketinget, lyder anbefalingen.

Vil KADK opnå yderligere lydhørhed, kan man eksempelvis arbejde med dokumentation inden for følgende felter, anbefales det:

- Derfor er KADK unik: Kandidater fra KADK har særlige kompetencer, som andre ikke har. Hvis den påstand skal overbevise, skal KADK præcisere, hvori det unikke består
- Dimensioneringskravene bygger på en forkert præmis: KADK uddanner færre arkitekter til det danske arbejdsmarked, end beslutningstagerne tror. Norske og svenske studerende optager mange studiepladser på KADK, men kun de færreste bliver i Danmark efter endt studie. Derfor bør nordmænd og svenskere rimeligvis tages ud af den arbejdsmarkedsmæssige kalkule, der ligger til grund for dimensioneringskravet: KADK bør således slippe lettere end planlagt

Endelig – hedder det – kan KADKs nye FN-fokus spille ledelsen flere dimensioneringsargumenter i hænde: Hvis man formår at placere arkitekter og designere som centrale spillere i den transformation, Danmark og resten af verden står over, vil der opstå nye jobs, også uden for den klassiske tegnestueverden. Dette vil i fremtiden kunne bruges som argument for, at optaget på KADK igen øges.

## 8. Strategisk kommunikation

*“Om jeg her inde fra Christiansborg har bemærket dem i medierne? Nja, der er ikke noget, der står lysende klart”*

*“Man ser dem ikke meget i medierne, jeg læser ellers mange aviser. De måtte gerne være mere dagsordenssættende”*

*“De burde være mere inviterende og involverende. Et firma som mit burde emme af, at alle mulige medarbejdere skulle derud i aften til et eller andet. Mine medarbejdere kommer der overhovedet ikke. De burde plage mig om at måtte gå tidligere fra arbejdet for at komme derud til noget spændende”*

*“Rektor er ekstremt dygtig til at komme ud på sociale medier og med små film, og hun er meget dygtig til at få ministre ud. Men fornemmer man, at det rækker helt ud til alle professorer? Nej. Det er fortsat gamle, sure mænd, der forholder sig til dette og hint på en ukonstruktiv måde”*

### Mindre kommunikationsstøj

KADKs kommunikation – ikke mindst via medierne – forekom i 2015 for ofte at være iscenesat af utilfredse medarbejdere og studerende snarere end drevet ud fra et ledelsesperspektiv, konstaterede en stribe interviewede.

Her fire år efter synes eventuelle interne stridigheder ikke med nær samme intensitet at ramme avisspalterne. Der synes i hvert fald udadtil at være skabt mere ro omkring KADK – tilmed i en periode, hvor man grundet dimensioneringskravene har måttet tage afsked med gode kolleger.

Ingen af de adspurgte har således bemærket nævneværdig “uhensigtsmæssig kommunikationsstøj” fra Holmen.

### Næste skridt i den strategiske kommunikation

Medierne er fortsat en vigtig arena for interessevaretagelse, branding og – positive såvel som negative – grundfortællinger om et fag eller en branche. En strategisk funderet indsats giver en ledelse mulighed for at sætte dagsordenen.

Eksternt kan ledelsen positionere eller re-positionere sin organisation over for beslutningstagere og meningsdannere. Internt kan ledelsen kommunikere til egne ansatte og studerende og dermed sætte ledelsesretning for en fusionsorganisation med forskellige kulturer og fagligheder.

En re-positionering af KADK bør samtænkes med en ny, visionsbåren grundfortælling om, hvad institutionen er og kan, lød opfordringen i 2015.

Den visionsbold synes grebet med ledelsens fokus på FN-verdensmålene. Imidlertid er vurderingen, at det ikke er kendt i offentligheden, at KADK er i gang med at transformere uddannelse og forskning i den retning. Forandringen er relativt velkendt i "branchen", men næppe registreret blandt interessenter, der ikke har jævnlig kontakt med KADK eller på anden vis har en professionel relation til Holmen.

Hvis man vil være mere synlig i medie billedet og ad den vej nå flere interessenter, skal KADK vinkle sine FN-dagsordener på bred interessevækkende vis, lyder opfordringen. Det bør ske – igen og igen – med store såvel som mindre historier, der understøtter den overordnede fortælling om et nyt og anderledes KADK.

Ligesom i 2015 er det en særskilt udfordring, at der angiveligt fortsat er langt mellem de faglige fyrtårne, der på PH- eller Arne Gaardmand-vis rager op i samfundsdebatten – nu med et bæredygtigt fokus.

Nogle af interessenterne har mest af alt noteret sig, at undervisningskræfterne – og arkitektstanden som sådan – snarere end at tage de store samfundstemaer op tilsyneladende engagerer sig mere i, hvornår det er ret og rimeligt at undlade at afholde arkitektkonkurrencer eller ej. Eller om arkitekter fra Aalborg Universitet skal have lov til at blive optaget i Arkitektforeningen. Givetvis væsentlige debatter i "branchen", men næppe temaer, der er blandt dem, danskerne taler mest om.

På den baggrund bør det ifølge flere interessenter være et indsatsområde de kommende fire år, at flere kræfter på KADK løfter i flok, når det gælder kommunikativt at placere arkitekter og designere som centrale aktører i værdiskabelsen på en række samfundsfelter.

### **Nyt navn?**

Stort set ingen af de medvirkende til denne rapport kan på stående fod huske, hvad forkortelsen KADK står for. Her i 2019 bytter flere ligeledes fortsat rundt på de fire bogstaver, når institutionen skal omtales.

Med andre ord: Navnet er i sig selv med til at forstærke et utydeligt billede af de tre uddannelser og ikke mindst den fusionsorganisation, der binder dem sammen.

Der er stor forståelse for, at navnet i hvert fald en periode har skullet tage væsentlige, interne hensyn: Alle tre retninger har skullet spejle sig selv i forkortelsen. Men alle adspurgte erkender, at tiden måske er inde til, at man nu finder et nyt navn. Samtidig står det klart, at det mundrette navn ikke ligger lige for: Der findes en række eksempler på, at offentlige institutioner – også i uddannelsessektoren – er blevet udsat for nye navne, der ikke har tydeliggjort en grundfortælling om, hvem man er, og hvad man kan.

Et eksempel er professionshøjskolerne, påpeges det. Disse har fået påført engelske university- og college-navne, som måske nok synes at have international *flavour*, men har gjort det noget nær umuligt for almindelige mennesker at skelne mellem de forskellige undervisningsudbydere rundt om i landet samt gennemskue, hvad de laver.



Der gemmer sig i øvrigt en særlig, politisk udfordring, hvis man vælger et udenlandsk klingende navn. Copenhagen Business School – i dag CBS, men før i tiden Handelshøjskolen – løb ind i politisk modvilje, da man gik over til det internationale navn. Først under Helle Thorning-Schmidt-regeringen var navnet efterhånden blevet så accepteret på Christiansborg, at navnet CBS blev indført i de officielle dokumenter i finansloven.

## 9. Arbejdsmarkedsrelevans

*“Når jeg er censor, optræder de unge som solister – nyuddannede kunstnere. Det er jeg, jeg, jeg. Men alt på arbejdsmarkedet er teamwork i dag. Det med solisten er et overvintret billede af, hvad det vil sige at være arkitekt. Hvis du vil øge hastigheden i at uddanne samfundsrelevante arkitekter, skal du uddanne dem med nogle anderledes og moderne undervisningsformer, hvor man er orienteret mod at lave ting sammen. Disse former blomstrer mange andre steder i undervisningsverdenen”*

*“Jeg har siddet som tegnestuechef og oplevet folk, der ikke er stand til at udføre rutinemæssigt arbejde. De troede, de skulle sidde med den bløde pen og være createur – og så bliver de sat til at lave loftsplaner på et kæmpestort kontor. Man lærer ikke, at det også er spændende at lave den slags”*

*“90 procent af alle arkitekter skal skrive, skrive, skrive. Og så er det ærgerligt, at de ikke kan. Der er næsten ikke nogen, der er så forsludrede som arkitekter, når andre skal læse det. Det er, fordi man ikke har lært at formidle”*

*“Det er et kæmpeproblem, at der er skruet ned for byplanuddannelsen. Hvis du sidder med 200.000 kvadratmeter boligbyggeri, skal du ikke være optaget af størrelsen på en dør. Der er en særlig faglighed i at arbejde med den store skala og strategisk med byen som en samlet struktur. Dem derude efterspørger ikke Bjarke Ingells’ sololøsninger, men nogen, der tænker i helheder”*

### Praktik et godt initiativ

KADK har – som tidligere nævnt – taget arbejdsmarkedsrettede initiativer, der skal gøre især nyudklækkede arkitekter lettere afsættelige. Hvor positiv en effekt disse erhvervsrettede tiltag vil få, er for tidligt at vurdere, eftersom de stadig er under indfasning. Men der kan spores en vis, behersket optimisme blandt de fleste adspurgte.

For fire år siden lød kritikken, at de færdiguddannede for ofte havnede i løse ansættelser; det tog lang tid at komme i varig beskæftigelse; nogle havnede af nød i andre brancher. Deres livsindkomst lå lavt i betragtning af, at det var blomsten af dansk ungdom, og at de havde gennemgået en lang, videregående uddannelse.

Der blev også peget på, at unge, der havde gennemført en af arkitekt- og designuddannelserne herhjemme oplevede for store ledighedsprocenter, i hvert fald i de første par år efter at de var færdige.

Vurderingen var, at ikke mindst KADK havde været for længe om at erkende, at det skulle der gøres noget ved fra uddannelsesstedets egen side. KADK var dermed delvis selv, mentes det, ansvarlig for, at institutionen var kommet i defensiven.

Det såkaldte Eldrup-udvalg ("Udvalget for fremtidssikring af de videregående kunstneriske uddannelser") anbefalede i 2015, at praktik blev en obligatorisk del af uddannelsen på bl.a. KADK. Baggrunden var bl.a., at for få studerende søgte i praktik hos danske virksomheder og dermed fik indsigt i projektstyring og deadlines på et hjemligt arbejdsmarked.

På netop det punkt var interessentanalysen for fire år siden entydig: Man oplevede, at det i høj grad var ikonbyggerier, undervisningen kredsede om – og at der var for lidt fokus på de grundlæggende færdigheder, der kræves på arbejdsmarkedet.

Siden er der indført obligatorisk praktik; et initiativ, der tages positivt imod i tegnestueverdenen, om end den fulde gevinst endnu ikke kendes.

Den foreløbige tilbagemelding er, at de studerende fortsat ikke ved ret meget om den verden, når de starter, men de kommer relativt hurtigt efter det: Tid er eksempelvis ikke en uendelig ressource; tid – det er noget, man skal fakturere.

På kandidatniveau opfordres KADK til at fylde den digitale værktøjskasse bedre op. Eksempelvis er ingeniører og konstruktører mere opdaterede på de programmer, der bruges i "branchen", og i det hele taget mere digitaliseringsparate, lyder det fra et par interessenter med arkitektbaggrund og lederansvar.

Ydermere bør KADK være mere opmærksom på, at det er de færreste arkitekter og designere, der skal ud og arbejde som solister. Flere interessenter efterspørger evne til at arbejde og begå sig i teams og tværfagligt.

Svarene afspejler dog samtidig, at der ikke er fuld enighed om, hvor arbejdsmarkedsparete kandidaterne bør være. Blandt de interviewede, der ikke aftager kandidater, er der fortsat dem, der mener, at de studerende nok skal lære, hvad de har brug for, når de engang kommer ud på arbejdsmarkedet. De understreger også, at det er altafgørende at fastholde det kunstneriske element i uddannelsen.

Samme skillelinjer går igen, hvad angår holdningen til, hvor KADK ressortmæssigt hører bedst hjemme. Kunstnerisk fokuserede respondenter peger på Kulturministeriet, mens andre fremhæver, at det tværtimod har været en fordel for KADK at blive placeret under Uddannelses- og Forskningsministeriet. Det har ført til en ledelsesmæssig professionalisering, hedder det.

### **En verden uden for tegnestuerne**

KADK opfordres til at tænke jobmæssigt bredere end blot på en karrierevej rettet mod tegnestuerne. Det bør bl.a. afspejle sig i de studerendes praktikvalg. Det er vigtigt, at nogle af dem også kommer ud i kommunerne og fornemmer, hvad det vil sige at arbejde i en teknik-og miljøforvaltning og i en planlægningsafdeling, hedder det.

Hvis arkitekter ikke byder sig til over for kommunerne, løber andre fag med jobbene; faggrupper, der ofte ikke har de arkitektoniske indsigter, som kandidater fra KADK besidder. Det kan få uheldige konsekvenser – både for kommunen som bygherre og som planmyndighed: Andre hensyn end de arkitektoniske vil måske få for meget vægt.

Generelt opfordrer flere interessenter KADK til at opgradere byplanlægningsuddannelsen markant. Samme opfordring lød i 2015: Planlægningsområdet er uddannelsesmæssigt for lille og for nichepræget på KADK, hed det dengang.

Urbaniseringsbølgen vil fortsætte – ikke blot herhjemme, men også og måske især internationalt, lyder analysen. Samtidig står verden over for store klimatilpasningsprojekter i byerne. De to udfordringer vil kræve stor viden inden for byudvikling og byplanlægning. Hvis KADK således ønsker at tydeliggøre sit brand som en kernespiller, der udmærker sig som et fyrtårn inden for bæredygtighed og opfyldelsen af FN-verdensmål, bør det være et ledelsesmæssigt fokusområde, at arkitekter bliver i stand til at levere konkrete svar på, hvordan vandringen mod de større byer og løsningen af klimaudfordringerne går hånd i hånd, lyder meldingen.

Jobmæssigt vil – hedder det – et øget byplanfokus ikke alene gøre KADK-dimittender mere interessante for offentlige arbejdsgivere, men også for rådgivende ingeniørfirmaer og tegnestuer, der arbejder nationalt såvel som internationalt med bæredygtige løsninger og klimatilpasning af byerne.

---

# Dagsordenens punkt 6 b) Orientering fra rektor ”Siden sidst”

---

**Dato:** 06.09.2024 **Journal nr.:** 62659

---

**Udarbejdet af:** Lene Dammand Lund/Hanne Nielsen

---



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

## Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen:

- Orienteres om ”Siden Sidst”, og tager denne til efterretning.

## Anledning

Rektor udarbejder til hvert bestyrelsesmøde en udvalgt liste over, hvad der er foregået på Det Kongelige Akademi siden sidste bestyrelsesmøde.

## Sagsfremstilling

Det medsendte bilag er således et overblik over udvalgte aktiviteter på Det Kongelige Akademi siden seneste ordinære bestyrelsesmøder den 13. juni 2024 og frem til begyndelsen af september 2024. Orienteringens tre hovedoverskrifter: Uddannelse, Forskning og Generelt har bl.a. fortællinger om:

- 2.837 ansøgere til Det Kongelige Akademi; 314 er tilbudt pladser. Adgangskvotienter forbliver stabile.
- Bachelorstuderende vinder Arkitektforeningens pris for projekt med genanvendt beton.
- Studerende vinder priser under 3daysofdesign for innovative plastprojekter og modtager Talentprisen.
- Nicolai de Gier hædret: Tildeles Finn Juhl Pris for hans arbejde med møbeldesign og undervisning på Det Kongelige Akademi.

**Bilag til dagsordenens punkt 6b:** Orientering fra rektor

---

# Dagsordenens punkt 6 b) Bilag: Orientering fra rektor

---

**Dato:** 05.09.2024 **Journal nr.:** 62659

---

**Udarbejdet af:** Lene Dammand Lund/Hanne Nielsen

---

## Uddannelse

### Åbning af studieåret 2024/2025

Åbningen af studieåret på Holmen den 2. september blev markeret med en fuld festsal. Rektor Lene Dammand Lund holdt en velkomsttale med inspiration fra Alexander Humboldt og fremhævede akademiets vision "Make. Collaborate. Change", med fokus på klima, systemiske løsninger og kultur. Professor Peter Vuust demonstrerede, hvordan hjernen arbejder med musik, og August Høyen optrådte med personlige numre, der mindede om vigtigheden af at støtte hinanden.

### Stor søgning til uddannelser i design og arkitektur

Med 2.837 ansøgere er der fortsat stor søgning til Det Kongelige Akademi. 314 ansøgere er blevet tilbudt studieplads, svarende til 11,1%. Adgangskvotienterne er stabile, med design på 11,4 og arkitektur på 10,9 i København og 9,5 i Kalundborg. 16 pladser er tilbudt på Crafts in Glass and Ceramics på Bornholm. Konservering optager ikke studerende i år. På designuddannelserne bliver 40 procent optaget via kvote 1 og 60 procent på kvote 2. På arkitektur bliver 50 procent optaget på kvote 1 og den anden halvdel på kvote 2. Konservering optager studerende hvert andet år, og der bliver ikke tilbudt studiepladser i år.

Vi tilbyder 314 studiepladser og 31 standby-pladser fordelt på:

Design:	83 + 6 standby	Grænsekotient: 11,4 (11,2 til standby)
ARK, KAL:	56 + 16 standby	Grænsekotient: 9,5 (8,2 til standby)
ARK, KBH:	159 og 8 standby	Grænsekotient: 10,9 (10,8 til standby)
Crafts	16 + 1 standby	Kun kvote 2

### Studerende vinder Arkitektforeningens prisopgave med genanvendt beton

Bachelorstuderende Cecilie Morsbøl og Thelma Slaatto fra bachelorprogrammet Finder Sted har vundet Arkitektforeningens prisopgave 'Udsyn' for deres projekt, der omdanner betonaffald til æstetiske og funktionelle byggeklodser. Projektet fremmer en mere bæredygtig byggepraksis.

### 50 designere og arkitekter viser nye veje i fremtidens designlandskab

Udstillingen 360° præsenterede 50 nyuddannede designere og arkitekter som en del af 3daysofdesign. Udstillingen, støttet af Institut for Bygningskunst og Design, udforsker rejsen fra idé til færdigt produkt og viser nye tendenser i dansk arkitektur og design.



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

### Designstuderende vinder priser under 3daysofdesign

Studerende fra Det Kongelige Akademi blev hædret under 3daysofdesign, hvor to grupper vandt Plastic Design Student Awards 2024 for innovative projekter med plast. Projekterne "Out of the Box" og "Bundle – a biobased chair" modtog hver 10.000 kr. Samme dag vandt tre afgangere Talentprisen fra Bo BEDRE og Boligmagasinet, hvor "Bundle – a biobased chair" igen blev anerkendt, sammen med projekterne "Løvskaal Ochre" og "Kerlaug."

### Fejring af årets nye kandidater

Den 21. juni blev over 240 nyuddannede kandidater fra Det Kongelige Akademi i design, konservering, arkitektur og teknologi fejret ved en diplomoverrækkelse. Rektor Lene Dammand Lund talte om de kandidaters unikke kompetencer og metoder, der vil være afgørende for fremtidens grønne omstilling. Der blev også uddelt legater fra bl.a. Nationalbanken og Vola, og efter ceremonien åbnede afgangsudstillingen NEW Design & Architecture.

### Afgangsudstilling viser nye veje til forandring gennem arkitektur og design

De nyuddannede arkitekter og designere fra Det Kongelige Akademi præsenterede deres afgangsprojekter på udstillingen NEW Design & Architecture, der åbnede den 21. juni 2024 på Holmen i København. Udstillingen viste cirka 240 projekter, der tager fat på samfundets store udfordringer, såsom bæredygtig energi, natog som transportvalg, klimavenlige byggeteknikker og AI i spiludvikling. Udstillingen var præget af et stærkt engagement i FN's Verdensmål og samfundsmæssige problemstillinger.

### Arkitektstuderende arbejder med forslag til genopbygning i Ukraine

Et hold studerende fra kandidatprogrammet Urbanism & Societal Change har i samarbejde med ukrainske partnere arbejdet med genopbygningen af det krigsramte Ukraine. Fokus har været på akutte boliger, selvforsynende fællesskaber og reparation af bygninger i Mykolaiv-regionen. Projekterne, udviklet sammen med NGO'en Restart Ukraine, er på idéplan, men kan potentielt realiseres med dansk støtte. Studerende har også undersøgt rehabilitering og økosystemer i flodområder omkring Voznesensk.

### Arkitektstuderende skaffer partnere og penge til flydende hus

Det Flydende Hus, et projekt af studerende fra kandidatprogrammet Kunst & Arkitektur, kan ses på Refshaleøen indtil november. Projektet er støttet af Sharing Copenhagen med 25.000 kr. for sin innovative tilgang og bæredygtighed.

### Årets nye fashion-designere vil den bæredygtige vej

Den 6. august præsenterede 14 fashion-kandidater fra Det Kongelige Akademi deres afgangsshow under Copenhagen Fashion Week 2024. Showet viste innovative designs, der udforskede en ansvarlig fremtid for mode og kultur. Kollektionerne kombinerede lokale og bæredygtige elementer med dyb kulturel betydning.



## Forskning

### Forskning i genbrugstræ støttes med 5 mio. kr.

Et nyt forskningsprojekt støttet af Realdania med 5 millioner kr. skal udvikle nye metoder til at arbejde med genbrugstræ. Projektet er ledet af Isak Worre Foged fra Det Kongelige Akademi og Dario Parigi fra Aalborg Universitet. Det handler om hybride træløsninger, der kombinerer genbrugstræ og hurtigt voksende arter. Målet er at øge træbrug i byggeriet, reducere skovrydning og bevare biodiversitet, samtidig med at udvikle præfabrikerede byggemoduler og metoder til styrkeklassificering af genbrugstræ.

### Hvordan står det til med livet i havene?

Lektor Arne Redsted Rasmussen fra Institut for Konservering er blevet udpeget til en FN-ekspertgruppe, der skal vurdere verdenshavenes tilstand, med særligt fokus på havslanger som indikator-art. Gruppen skal udarbejde en rapport om havnes sundhed, som vil blive præsenteret i 2025.

### Ny metode kan forlænge oliemaleriers levetid

Louise Husby arbejder i sin ph.d. ved Institut for Konservering på Det Kongelige Akademi med at udvikle mere skånsomme metoder til at forlænge levetiden på historiske oliemalerier. Hun undersøger rensesystemer, der primært består af vand, som kan være mere nænsomme end traditionelle metoder med organiske opløsningsmidler. Hvis de nye systemer viser sig effektive, kan de ikke kun beskytte malerierne bedre, men også være billigere og sundere for konservatorer at anvende.

### 30.000 elever skal finde plast i naturen og klædeskabet

Over de næste fem uger vil mere end 30.000 børn og unge i 1.400 klasser deltage i Masseeksperimentet, hvor de indsamler data om plastaffaldssortering, tekstilforbrug og plastforurening i naturen. Disse data skal indgå i forskningsprojektet Change4Circularity, der ledes af forskere fra Det Kongelige Akademi, Roskilde Universitet og Syddansk Universitet. Forskerne, herunder Jesper Richardy og Else Skjold, vil bruge oplysningerne til at skabe større indsigt i plastikforbrug i hverdagen og tekstilers indvirkning på miljøet. Projektet er støttet af Innovationsfondens TRACE-program.

## Generelt

### Nicolai de Gier får årets Finn Juhl Pris

Professor MSO Nicolai de Gier er tildelt Wilhelm Hansen Fondens Finn Juhl Pris for sit betydningsfulde arbejde med møbeldesign og studerende på Det Kongelige Akademi. De Gier er ansvarlig for kandidatprogrammet i Furniture Design og bidrager til Det Dansk-Egyptiske Dialoginitiativ.

### **Cirkulær omstilling kræver flere forskningsmidler og en handlingsplan**

Rektor Lene Dammand Lund deltog 4. september i et offentligt debatarrangement hos Altinget, hvor hun understregede behovet for yderligere forandringer i forhold til FN's verdensmål, især vedrørende mål 12 om bæredygtig produktion og forbrug. Hun opfordrede til øgede forskningsmidler til adfærd og kultur samt en handlingsplan for Verdensmålene, herunder for mindre forbrug.

### **Oplev fremtidens bæredygtige keramik**

I september afholder Det Kongelige Akademi European Ceramic Context 2024 med fokus på bæredygtig praksis i keramik. Triennalen, der inkluderer udstillinger, workshops og vandreture, samler 65 kunstnere fra 28 lande. Det Kongelige Akademi er vært for to arrangementer: en vidensdelingssession om bæredygtighed og et Bornholmsmesterskab i drejning.

### **Institutionsakkreditering**

Institutionsakkrediteringen gennemføres i 2025. Processen forventes forenklet i forhold til tidligere, men er stadig administrativt krævende. Dokumentationskravene er reduceret, hvilket kræver præcision i udarbejdelsen. Fokus vil være på studentcenteret læring og efter- og videreuddannelse. Kvalitetssystemet vurderes som velfungerende, men det er essentielt at sikre, at alle relevante dokumenter og processer er på plads i god tid før akkrediteringen.



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering



---

# Dagsordenens punkt 7) 2. kvartalsregnskab pr. juni og prognose for hele årets resultat i 2024

---

**Dato:** 03.09.2024 **Journal nr.:** 62659

---

**Udarbejdet af:** Svend Lawaetz

---



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

## Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen orienteres om 2. kvartalsregnskabet og prognosen for årsresultatet (Q2 2024).

## Anledning

Ifølge bestyrelsens årsplan fremgår det, at 2. kvartalsregnskab og prognose for det samlede årsresultat for 2024 (Q2 2024) skal behandles på bestyrelsesmødet den 24.-25. september.

## Sagsfremstilling

På bestyrelsesmødet den 24.-25. september behandles 2. kvartalsregnskabet for Det Kongelige Akademi's økonomi og prognose for det samlede årsresultat for 2024 (Q2 2024). Kvartalsregnskabet for 2. kvartal 2024 følger op på økonomien efter det første halvår af 2024, og på dette grundlag gives et estimat for hele året 2024 (Q2 2024).

Kvartalsopfølgningen for akademiets samlede økonomi, baseret på udgifter og indtægter til og med juni viser, at både indtægter og udgifter er højere end sidste år. Samlet flugter juni-regnskabet med forventningerne, og derfor forventes fortsat et balanceret nul-resultat. Inden for dette resultat er indtægter og tilsvarende omkostninger forhøjet med ca. 5,0 mio. kr. Ændringen skyldes forventninger om højere aktivitet (og dermed indtægter og omkostninger) for de tilskudsfinansierede forskningsprojekter end forudsat i budgettet.

**Bilag:** 2. Kvartalsregnskab 2024 og prognose for årets resultat



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

## Notat: 2. Kvartalsopfølgning 2024

Dato: 03.09.24 Journal nr.: [xxxxxx]

Udarbejdet af: Susanne Ladefoged Pedersen

### Opfølgning på 2. kvartal 2024 og prognose for årets resultat (Q2 2024)

På grundlag af 2. kvartalsopfølgning forventes årsresultatet uændret i forhold til budget 2024 dvs. et årsresultat i balance, jf. tabel 1, "Q2-kollonnen" nederst.

Forventningen om et fortsat nul-resultat skal ses i lyset af, at udviklingen i både indtægter og udgifter efter de første seks måneder samlet flugter de forventede bevægelser.

Tabel 1 viser, at der til og med juni er et overskud på ca. 9,1 mio. kr., hvor der sidste år på samme tidspunkt var et overskud på 3,7 mio. kr. Forskellen skyldes primært periodeforskydninger, det vil sige, at vi på visse områder er foran i indtægter i forhold til sidste år. Overskuddet kan synes højt, men ligger på niveau/lidt under overskuddet efter juni i de foregående år (2021-2022).

Generelt er der et højere forbrugs- og aktivitetsniveau i efteråret, hvorfor overskuddet forventes udlignet hen over året til et nul-resultat ved udgangen af året.

Inden for dette nul-resultat, forventes indtægter og omkostninger i alt 5,0 mio. kr. højere end ved sidste kvartalsopfølgning (Q1). Den øgede prognose for indtægter og omkostninger skyldes en væsentligt højere aktivitet på forskningsprojekter til og med juni og dermed de eksterne midler, jf. tabel 1. Ændringerne i indtægter og omkostninger er yderligere beskrevet i det følgende. For ændringer under Q1 (1. kvartalsopfølgning) henvises til tidligere økonominotat, som blev forelagt bestyrelsen på juni-mødet.

Tabel 1: Kvartalsopfølgning pr. juni og prognose for Q2 2024, mio. kr.

Samlet budget	Regnskab		Prognose for hele 2024			Difference (Q2-Q1)
	Juni 2023	Juni 2024	Budget	Q1	Q2	
Finanslovsbevilling	133,8	140,6	281,2	281,2	281,2	0,0
Salg/andre indtægter	10,4	12,1	18,5	18,5	18,5	0,0
Eksterne midler	17,5	22,6	36,0	36,4	41,4	5,0
<b>I alt indtægter</b>	<b>161,7</b>	<b>175,3</b>	<b>335,7</b>	<b>336,1</b>	<b>341,1</b>	<b>5,0</b>
Lønudgifter	99,0	104,1	206,4	208,4	213,4	5,0
Drift	31,4	32,8	71,9	70,3	70,3	0,0
Husleje	25,8	27,0	52,1	52,1	52,1	0,0
Afskrivninger	1,8	2,3	5,3	5,3	5,3	0,0
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>158,0</b>	<b>166,2</b>	<b>335,7</b>	<b>336,1</b>	<b>341,1</b>	<b>5,0</b>
<b>Resultat</b>	<b>3,7</b>	<b>9,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

## Udvikling i indtægter

De samlede indtægter efter juni udgør 175,3 mio. kr. mod 161,7 mio. kr. i 2023, jf. tabel 1.

Nedenfor beskrives hovedbevægelserne i indtægtskilderne.

## Finanslovsbevillingen

Den samlede bevilling på 281,2 mio. kr. modtages i 12-delsrater hver måned. Efter juni er der således udbetalt i alt 140,6 mio. kr. til Det Kongelige Akademi, jf. tabel 1. På nuværende tidspunkt forventes ikke ændringer i bevillingen (hverken besparelser eller nye tillægsbevillinger).

## Salgs- og andre indtægter

Salgs- og andre indtægter udgør efter juni i alt 12,1 mio. kr. mod 10,4 mio. kr. i 2023., jf. tabel 1. Indtægterne er yderligere specificeret i tabel 2, og viser at der for alle tre indtægtstyper (internationale betalingsstuderende, efter- og videreuddannelse og andre indtægter) er højere indtægter end i 2023 på samme tidspunkt.

Det er vurderingen, at langt hovedparten af denne stigning er udtryk for en periodeforskydning og ikke en generel stigning i indtægterne. Dog ses en tendens til øgede indtægter fra internationale betalingsstuderende (studerende fra ikke-EU/EØS-lande), som følge af en umiddelbar stigning i antallet. Der følges yderligere op på dette ved 3. kvartalsopfølgningen. På nuværende tidspunkt forventes årets salgs- og andre indtægter således uændret på i alt 18,5 mio. kr.

Tabel 2: Udvikling i salgs- og andre indtægter og prognose for Q2 2024, mio. kr.

Salg og andre indtægter	Regnskab		Prognose for hele 2024			Difference (Q2-Q1)
	Juni 2023	Juni 2024	Budget	Q1	Q2	
Int. betalingsstuderende	6,2	7,3	8,2	8,2	8,2	0,0
Efter- og videreuddannelse	1,9	2,0	4,1	4,1	4,1	0,0
Andre indtægter mv.	2,3	2,7	6,2	6,2	6,2	0,0
<b>I alt</b>	<b>10,4</b>	<b>12,1</b>	<b>18,5</b>	<b>18,5</b>	<b>18,5</b>	<b>0,0</b>

## Eksterne midler

Tabel 1 viser, at indtægter fra de eksterne midler udgør 22,6 mio. kr. i juni 2024 mod 17,5 mio. kr. ved samme tidspunkt i 2023. Tabel 3 specificerer indtægterne, og viser at der er en stor stigning i de tilskudsfinansierede



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

forskningsmidler (fra 10,5 mio. kr. i 2023 til 17,9 mio. kr. i 2024) og et mindre fald i *andre* tilskudsfinansierede midler.

Der kan være forskydninger af indtægter mellem kvartalerne, men det er vurderingen, at væksten i den tilskudsfinansierede forskning efter de første seks måneder af 2024 også vil betyde, at det samlede årsresultat vil blive højere end forventet i budgettet. Derfor opjusteres indtægterne fra den tilskudsfinansierede forskning med 5,0 mio. kr., svarende til en indtægt for hele året på ca. 33,4 mio. kr. og i alt for de eksterne midler 41,4 mio. kr., jf. tabel 3, "Q2-kolonnen".

Tabel 3: Udvikling i eksterne midler og prognose for Q2 2024, mio. kr.

Eksterne midler	Regnskab		Prognose for hele 2024			Difference (Q2-Q1)
	Juni 2023	Juni 2024	Budget	Q1	Q2	
Tilskudsfinansieret forskning	10,5	17,9	28,0	28,4	33,4	5,0
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter	6,9	4,6	8,0	8,0	8,0	0,0
<b>I alt</b>	<b>17,5</b>	<b>22,6</b>	<b>36,0</b>	<b>36,4</b>	<b>41,4</b>	<b>5,0</b>

## Udvikling i omkostninger

De samlede omkostninger udgør i 2024 efter juni i alt 166,2 mio. kr. mod 158,0 mio. kr. i 2023, jf. tabel 1. Stigningen skal bl.a. ses i lyset af øget aktivitet på de eksterne projekter (og dermed øgede omkostninger til løn og drift). Endvidere betyder overenskomsttaftalen, der blev indgået i foråret (OK24) også øgede løn-udgifter.

I forhold til sidste kvartalsopfølgning (Q1) forventes de samlede årlige omkostninger at stige med 5,0 mio. kr. (fra 208,4 mio. kr. til 213,4 mio. kr.), jf. tabel 1, afledt af øgede lønudgifterne som følge af høj aktivitet på de tilskudsfinansierede forskningsprojekter.

## Ny prognose (Q2) for årsresultatet 2024

Der forventes som beskrevet fortsat et nulresultat, men at der inden for dette forretages en opjustering af de samlede indtægter og omkostninger med i alt 5,0 mio. kr. til en samlet omsætning for 2024 på 341,1 mio. kr.

## Usikkerheder i budgettet

Der er fortsat en vis usikkerhed i budgettet i forhold til at opnå et balanceret nulresultat, når året er omme. Der kan i særlig grad peges på følgende:

- Etablering af arkitektuddannelsen i Kalundborg, hvor der 2. september er andet år for optag på uddannelsen.
- 3. bølge af Statens Facility Management Program, som for Det Kongelige Akademi betyder, at Bygningsstyrelsen fra 1. maj overtager visse campusopgaver mod betaling. Det er på nuværende tidspunkt fortsat uvist, hvad de økonomiske konsekvenser bliver ved denne omlægning. For 2024 forventes de økonomiske konsekvenser dog begrænset.
- På indtægtssiden eksisterer den sædvanlige usikkerheder i årets indtægter fra bl.a. efter- og videreuddannelse og internationale betalingsstuderende.

På nuværende tidspunkt synes dog både indtægter og udgifter at flugte fint med forventningerne.



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

---

# Dagsordenens punkt 7b) Første udkast til Flerårsbudget 2025-2028

---

**Dato:** 10.09.2024 Journal nr.: 62659

---

**Udarbejdet af:** Svend Lawaetz

---

## Indstilling

På grundlag af det vedhæftede bilag om flerårsbudgettet indstilles det, at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning og drøfter udfordringer og muligheder i budgettet. Evt. forslag fra bestyrelsen på mødet i september samt nye aktivitets- eller bevillingsændringer i løbet af efteråret og den endelige Finanslov for 2025 vil blive indarbejdet i flerårsbudgettet frem til bestyrelsens møde i december.

## Anledning

Flerårsbudgettet har fokus på perioden fra 2025 til 2028. Det er planen, at flerårsbudgettet behandles på to bestyrelsesmøder. Det behandles første gang på bestyrelsesmøde i september og næste gang på mødet i december. Flerårsbudgettet giver en flerårig dispositionsramme. Dog forudsættes, at gældende budget kun vedtages for ét år ad gangen.

## Sagsfremstilling

Det første udkast til flerårsbudget for 2025-2028 er udarbejdet med afsæt i regeringens Forslag til Finanslov for 2025 (FFL2025), hvor bevillingerne stort set er uændret i forhold til hidtidige forudsætninger. Det betyder også, at Det Kongelige Akademi's bevillinger i 2025 er på samme niveau som i 2024, når der ses bort fra pris- og lønreguleringen. På omkostningssiden er flerårsbudgettet blevet opdateret ved en videreførelse af omkostningsniveauet i 2024 (i 2025-priser) samt opdatering af huslejeudgifter for de kommende år.

Flerårsbudgettet er med de beskrevne forudsætninger budgetteret i balance i alle år. I 2025 udgør indtægter og omkostninger hhv. 351,1 mio. kr. Der vil i løbet af efteråret ske en yderligere kvalitetssikring og konsolidering af flerårsbudgettet, hvilket kan betyde mindre ændringer i budgetposterne.

Den endelige Finanslov for 2025 forventes vedtaget medio december 2024, og i den forbindelse er det muligt, at Det Kongelige Akademi – som sidste år – bliver bevilget nye forskningsmidler som led i den politiske aftale om udmøntning af forskningsreserven. Det endelige budget 2025 vil i dette tilfælde tage højde for dette.

**Bilag:** Udkast til flerårsbudget 2025-2028



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

# Dagsordenens punkt 7b) bilag: Udkast til flerårsbudget 2025-2028

Dato: 11.09.2024

Journal nr.:62659

Udarbejdet af: Susanne Ladefoged Pedersen



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

Det Kongelige Akademis flerårsbudget har fokus på årene 2025-2028, og skal understøtte den langsigtede planlægning af aktiviteter. Tabel 1 viser det foreløbige flerårsbudget, der for alle år er forudsat budgetteret i balance med de givne forudsætninger, som er beskrevet nedenfor. I 2025 er der budgetteret med indtægter og udgifter på hhv. 351,1 mio. kr.

Tabel 1: Flerårsbudget 2025-2028 – udgangspunkt, mio. kr.

	R 2023	2024*	Budget 2025	B2026	B2027	B2028
Finanslovsbevilling	274,0	281,2	290,5	293,1	292,2	292,2
Salg og andre indtægter	18,3	18,5	19,2	19,2	19,2	19,2
Eksterne midler	45,5	41,4	41,4	41,4	41,4	41,4
<b>I alt indtægter</b>	<b>337,8</b>	<b>341,1</b>	<b>351,1</b>	<b>353,7</b>	<b>352,8</b>	<b>352,8</b>
Lønudgifter	203,3	213,4	219,9	220,1	219,3	219,3
Drift	78,7	70,3	73,4	75,3	75,0	75,0
Husleje	53,4	52,1	53,2	53,7	53,9	53,9
Afskrivninger	3,5	5,3	4,6	4,6	4,6	4,6
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>338,9</b>	<b>341,1</b>	<b>351,1</b>	<b>353,7</b>	<b>352,8</b>	<b>352,8</b>
Resultat	-1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

\*Svarer til Q2 2024.

NB: Bevillingerne i 2023 og 2024 er i årets priser. Øvrige år er i 2025-priser. Bevillingen er i 2028 forudsat uændret i forhold til 2027, hvilket ikke fremgår på FFL2025, hvor der er en bevillingsskrænt på 7,2 mio. kr.

I løbet af efteråret og frem til bestyrelsesmødet i december, hvor det endelige budget for 2025 skal besluttes, vil indtægter og omkostninger blive yderligere konsolideret, hvilket kan betyde justeringer i posterne.

## Flerårsbudgettet i tabel 1 tager afsæt i følgende forudsætninger:

- En *finanslovsbevilling* i henhold til regeringens Forslag til Finanslov for 2025 (FFL2025). Bevillingen på FFL2025 til Det Kongelige Akademi er stort set uændret i forhold til 2024, når der ses bort fra pris- og lønreguleringen<sup>1</sup>. Dog bortfalder en øremærket finanslovsbevilling på 2 mio. kr., der blev afsat med aftale om udmøntning af forskningsreserven i 2024 til forsknings- og udviklingsaktiviteter inden for bæredygtigt design og arkitektur. I budgettet forudsættes aktiviteten samtidig at bortfalde. De marginale

<sup>1</sup> På Forslag til Finanslov for 2025 er bevillingen opregnet fra 2024 til 2025 med det statslige lønindeks på 4,1 pct. (lønsrammen) og forbrugerprisindekset (øvrige driftsbevilling) på 1,2 pct.

bevillingsændringer mellem årene skyldes primært indfasning af en særskilt bevilling til etablering af arkitektuddannelsen i Kalundborg, som er bevilget fra 2023.

- En videreførelse af indtægter fra *salg og andre indtægter* som i 2024, dog opregnet til et 2025-prisniveau og med en mindre stigning på 0,5 mio. kr.
- En uændret videreførelse af aktivitet og indtægter for de *eksterne midler* i forhold til det foregående år.
- Alle *omkostninger* er videreført uændret i forhold til aktivitetsforudsætninger i 2024 og det tidligere flerårsbudget opregnet til 2025 prisniveau – dog med mindre justeringer i huslejen i forhold til fortsat etablering (udvidelse med flere kvadratmeter) af nyt domicil i Kalundborg på grundlag af den nuværende kontrakt med DSB. I løbet af efteråret kan der komme mindre justeringer i lejereguleringerne for de private lejemål.

Uddannelses- og Forskningsministeriets fastsatte aktivitetsmål for det Kongelige Akademi's uddannelser fremgår af tabel 2 nedenfor og er uændret i forhold til tidligere forudsætninger.

Tabel 2: Aktivitetsmål (antal finanslovsstuderende/helårsstuderende)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Arkitekt i København	632	632	632	632	632	632
Arkitekt i Kalundborg	14	42	70	98	126	140
Design*	419	419	419	419	419	419
Konservering	70	70	70	70	70	70
Overbygningsudd. for bygningskonstruktør	50	50	50	50	50	50
Betalingsstuderende	80	80	80	80	80	80
I alt	1.265	1.293	1.321	1.349	1.377	1.391

\*Inklusiv CRAFT-uddannelsen på Bornholm, som Det Kongelige Akademi særskilt har valgt at fastsætte til 56 finanslovsstuderende.

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets orientering om Forslag til Finanslov for 2025 af 30/8-24. Betalingsstuderende (studerende fra lande uden for EU/EØS) indgår ikke i ministeriets aktivitetsmål.

### Særlige økonomiske risici i de kommende

Der er flere faktorer, der umiddelbart kan påvirke økonomien negativt. Det drejer sig om:

- Aktiviteter på efter- og videreuddannelser samt betalingsstuderende fra lande uden for EU/EØS kan svinge mellem årene bl.a. som konsekvens af konjunkturudsving i den generelle økonomi.
- Den endelige model for, at Det Kongelige Akademi omfattes af 3. bølge af Statens Facility Management Program er fortsat ikke helt på plads og aftalt økonomisk. Dette forventes dog at ske i løbet af efteråret 2024. Programmet betyder at centrale management opgaver (serviceydelse) for statslige institutioner samles i én leverandør med Bygningsstyrelsen som kontraktholder. Der er ikke taget højde for eventuelle ændringen i dette flerårsbudget.
- Endeligt bemærkes, at der ikke i flerårsbudgettet er taget højde for uddannelsesreformen på designuddannelsen, da dette bl.a. afventer arbejde i et kandidatvalg, som forventes afsluttet senere i dette efterår. Reformen vil dog ikke have økonomiske konsekvenser for det kommende budget for 2025, men formentligt først fra 2028.



---

# Dagsordenens punkt 8) Strategisk udviklingsprojekt 5: Flere valgmuligheder for studerende

---

**Dato:** 10.09.24      **Journal nr.:** 62659

---

**Udarbejdet af:** Mathilde Aggebo

---

## Orientering om status i projektet

---



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

### Indstilling

Det indstilles at bestyrelsen tager status for det strategiske udviklingsprojekt 'Flere Valgmuligheder for Studerende undervejs i studiet' samt plan for den videre proces til efterretning.

### Anledning

Som en del af opfølgningen på Det Kongelige Akademis strategi og vision følger bestyrelsen udviklingen i de strategiske udviklingsprojekter løbende. På dette møde er der fokus på projekt 5.

### Sagsfremstilling

På mødet præsenteres projektets hovedaktiviteter, nedslag i analyser og styregruppens indstilling til model for valgfag. Derudover præsenteres hovedpointer fra en intern høringsfase.

Projektet har revideret tidsplanen og sat på en midlertidig pause og afventer resultatet af kandidatreformen på designområdet. Resultatet af den kan få betydning for det endelige valg af model.



Det  
Kongelige  
Akademi

Arkitektur  
Design  
Konservering

---

# Dagsordenens punkt 9) Strategisk udviklingsprojekt 1: Større transparens i kunstnerisk metodologi, udstilling.

---

**Dato:** 05.09.2024 **Journal nr.:** 62659

---

**Udarbejdet af:** Lene Dammand Lund

---

## Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen:

- Orienteres ved rektor om det strategiske udviklingsprojekt 1: Større transparens i kunstnerisk metodologis udstilling.

## Anledning

Det Kongelige Akademi afholder en særudstilling om kunstnerisk metodologi som led i ovennævnte strategiske udviklingsprojekt. Udstillingen åbner 31. oktober 2024 og fokuserer på at skabe transparens om den særlige metodik, der anvendes i Det Kongelige Akademis undervisning og forskning.

## Sagsfremstilling

Udstillingen præsenterer 28 udvalgte projekter fra studerende, undervisere og forskere, som demonstrerer kunstneriske metoder gennem skitser, modeller og procesmaterialer. Udstillingen understøtter Det Kongelige Akademis vision om tværfaglighed og forventes at styrke forståelsen af kunstnerisk metodologi, både internt og eksternt, bl.a. med mulighed for øget funding af kunstnerisk udviklingsvirksomhed (KUV).


# Bestyrelsens årsplan 2024

## Det Kongelige Akademi – Arkitektur, Design, Konservering

	6. marts 2024 12.30-17.00	13. juni 2024 12.30-17.00	24.-25. september 12-12-seminar	11. december 2024 12.30-17.00
Radar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kandidatreform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalueringer på det Kongelige Akademi</li> <li>Det Kongelige Akademi som underskriver af deklARATIONER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nøgletal om forskning og KUV</li> <li>Forskningsevaluering</li> <li>Forskning på de tre fagområder: Arkitektur, Design &amp; Konservering</li> <li>Iværksætter</li> </ul>	
Økonomi/ risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>Årsrapport 2023</li> <li>Regnskabsinstruks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. kvartalsregnskab og prognose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. kvartalsregnskab og prognose</li> <li>Flerårsbudget 2025-28</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. kvartalsregnskab og prognose,</li> <li>Budget 2025</li> <li>Flerårsbudget 2025-2028</li> <li>Status på IT-sikkerhed</li> </ul>
Udvikling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus strategisk udviklingsprojekt 1: Kunstnerisk Metodologi og strategiske nøgletal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på strategisk udviklingsprojekt 1 og 5: Kunstnerisk Metodologi (udstilling) og Valgfag (høringssvar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på strategisk udviklingsprojekt 10. Værdier (mangfoldighed)</li> <li>Strategiproces 2026-2029</li> </ul>

Opdateret 15. september 2024

 Afholdte møder

 Kommende møder

 Dagsorden





# Bestyrelsens årsplan 2025

## Det Kongelige Akademi – Arkitektur, Design, Konservering

	5. marts 2025 12.30-17.00	10. juni 2025 12.30-17.00	24.-25. september 12-12-seminar	10. december 2025 12.30-17.00
Radar			<ul style="list-style-type: none"> <li>AI</li> </ul>	
Økonomi/ risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>Årsrapport 2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. kvartalsregnskab og prognose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. kvartalsregnskab og prognose</li> <li>Flerårsbudget 2026-29</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. kvartalsregnskab og prognose,</li> <li>Budget 2026</li> <li>Flerårsbudget 2026-2029</li> </ul>
Udvikling				<ul style="list-style-type: none"> <li>Godkendelse af strategi 2026-2029</li> </ul>

Opdateret 12. september 2024

 Afholdte møder

 Kommende møder

 Dagsorden

