



---

## Bestyrelsesmøde

---

Sted:  
Online

Mødedato:  
29. januar 2024, kl. 14:00

---

### Deltagere

Bente Alkærsig Rasmussen, Berit Eika, Hanne Roed, Jørgen Nørby, Lene Bejer Damgaard, Malthe Tønder Fredberg, Pedro Rubæk, Marie Sonne, Noemi Katznelson, Peder C. Kirkegaard, Per B. Christensen (formand), Pia Jakobsgaard-Iversen, Thomas Klausen, Thorsten Høegsberg, Tom Heron, Harald Mikkelsen, Gitte Sommer Harrits, Helle Kryger Aggerholm, Bjarne Grøn, Kirsten Suhr Bundgaard, Lars Christian Pedersen, Elvir Maleskic

### Afbud

Jette Regnarsson Jacobsen

### Dagsorden

1. Godkendelse af dagsorden (14:00-14:05).....2
2. Godkendelse af referat af bestyrelsesmøde den 5. december 2023 (14:05-14:10).....2
3. Meddelelser fra formanden (14:10-14:15) .....3
4. Lukket punkt .....3
5. Strategiopfølgning: "Signaturer for professionsuddannelser, vi er stolte af" (14:45-15:10)/GISH.....3
6. Pause (15:10-15:15) .....5
7. Evaluering af bestyrelsesarbejdet, anden behandling (15:15-15:45)/PECH .....5
8. Orientering: Status på processen vedr. ansættelse af ny rektor (14:45-15:50) .....6
9. Skriftlig godkendelse: Revision af principper for lønforhandling for VIAs ledelse .....7
10. Skriftlig orientering: Møde i forretningsudvalget .....8
11. Eventuelt (15:50-15:55) .....9

---

## REFERAT

Mødeleder:  
Per B. Christensen

Referent:  
Elvir Maleskic

---

1/9

---

## 1. Godkendelse af dagsorden (14:00-14:05)

Sagsbehandler: Elvir Maleskic (EM) | VIA

### Sagsansvarlig

Per B. Christensen

### Sagsfremstilling

Under dette punkt er der mulighed for at kommentere og justere dagsordenen og stille forslag til behandling af punkter, som ikke er medtaget på nærværende dagsorden.

Der er en skriftlig beslutningssag (punkt 9 vedr. Revision af principper for forhandling af løn for ledere), dvs. sag som godkendes samtidig med godkendelse af dagsordenen. Hvis et medlem af bestyrelsen ønsker at drøfte en skriftlig beslutningssag, så skal man nævne det under 'Godkendelse af dagsordenen'.

### Indstilling

1. Det indstilles, at bestyrelsen godkender dagsordenen og den skriftlige beslutningssag.

### Referat af dagsordenspunkt fra møde i Bestyrelsen den 29. januar 2024

To nye studerende i bestyrelsen, Malthe Tønder Fredberg og Pedro Rubæk, blev budt velkommen.

Dagsordenen blev godkendt.

---

## 2. Godkendelse af referat af bestyrelsesmøde den 5. december 2023 (14:05-14:10)

Sagsnr.: A22-69978

Sagsbehandler: Elvir Maleskic (EM) | VIA

### Bilag

Referat af bestyrelsesmøde den 5. december 2023 (lukket bilag)

### Sagsfremstilling

Referatet er foreløbigt godkendt af bestyrelsen på e-mail.

Bestyrelsen skal nu endeligt godkende og undertegne referatet digitalt i First Agenda, således at der kan foreligge en underskrevet udgave af referatet.

Bestyrelsen bedes godkende referatet i First Agenda senest på dagen, den 29. januar, hvor bestyrelsesmødet afholdes.

### Indstilling

1. Bestyrelsesmedlemmerne godkender referatet ved at klikke på knappen "Godkend" i First Agenda

## Referat af dagsordenspunkt fra møde i Bestyrelsen den 29. januar 2024

Referatet blev godkendt.

---

### 3. Meddelelser fra formanden (14:10-14:15)

Sagsbehandler: Elvir Maleskic (EM) | VIA

#### Bilag

Notat

#### Sagsfremstilling

Til bestyrelses orientering er der udarbejdet en oversigt over formandens mødeaktiviteter af relevans for VIA.

Formanden vil på mødet give en supplerende orientering.

#### Indstilling

Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

## Referat af dagsordenspunkt fra møde i Bestyrelsen den 29. januar 2024

Formanden supplerede den skriftlige opsummering med følgende:

- Det forventes, at uddannelses- og forskningsministeren i løbet af foråret vil fremsætte et reformforslag vedr. professionsuddannelserne, det konkrete tidspunkt for fremsættelsen er usikkert
- Møde i formandskabet for Danske Professionshøjskoler kort efter dagens bestyrelsesmøde
- Møde med Uddannelses- og forskningsministeren den 20. februar

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

---

### 4. Lukket punkt

Sagsbehandler: Kirsten Suhr Bundgaard (KIBU) | VIA

---

### 5. Strategiopfølgning: "Signaturer for professionsuddannelser, vi er stolte af" (14:45-15:10)/GISH

Sagsnr.: A24-74737

Sagsbehandler: Maiken Kjær Milthers (MAKM) | VIA

## Sagsansvarlig

Gitte Sommer Harrits

## Sagsnummer

A24-74737

## Bilag

Pjece: "Signaturer for professionsuddannelser vi er stolte af". [Link til online version.](#)

## Sagsfremstilling

Under VIAs strategiske tema "Professionsuddannelser, vi er stolte af" har en tværgående ressourcegruppe arbejdet for at formulere en fælles forståelse af, hvad der er særegent ved god professionsuddannelse.

Ressourcegruppen har med afsæt i forsknings-, erfarings- og praksisviden indkredset fem signaturer for professionsuddannelser, vi er stolte af. De er beskrevet i en kort udgave (se bilaget) samt et længere grundlagspapir. Den korte udgave indeholder, udover de fem signaturer, en række refleksionsspørgsmål og inspiration til, hvordan signaturerne kan bringes i spil.

Signaturerne og spørgsmålene er indtil videre blevet brugt som afsæt for dialoger på de enkelte uddannelser med henblik på, at professionsuddannelsernes egenart bliver tydeligere for uddannelserne selv. Det er forhåbningen, at denne type dialog og forståelsesramme også kan bidrage med større tydelighed om professionsuddannelsernes egenart for de studerende, for dem vi gerne vil rekruttere og for den omverden, vi uddanner til.

Som et led heri drøfter bestyrelsen signaturerne på dette møde for at bidrage med strategiske perspektiver og samfundsperspektiver på VIAs arbejde med signaturerne.

Drøftelsen tager udgangspunkt i et kort oplæg fra prorektor samt i følgende inspirationsspørgsmål:

- Hvordan er signaturerne allerede tydelige i VIA?
- Hvordan gør vi signaturerne tydeligere for vores studerende?
- Hvad betyder signaturerne for den strategiske kompetenceudvikling af VIAs undervisere, og for kompetencerne hos vores meduddannere /praktiksteder?
- Hvordan kan vi bruge signaturerne i videreudviklingen af VIAs uddannelser?
- Hvilke barrierer står i vejen for, at signaturerne kan træde tydeligere frem i vores uddannelser, og hvordan kan vi arbejde med dem?
- Hvordan kan vi bruge signaturerne til at berige eksterne samarbejder, fx med aftagere og beslutningstagere?
- Er der signaturer vi savner?

## Indstilling

1. Det indstilles, at bestyrelsen drøfter de fem signaturer.

## Referat af dagsordenspunkt fra møde i Bestyrelsen den 29. januar 2024

Gitte Sommer Harrits præsenterede signaturerne og tankerne bag. Det blev fremhævet, at signaturerne primært er et værktøj til at understøtte dialog om uddannelsernes videre udvikling og et grundlag for udviklingstiltag som fx udvikling af adjunktuddannelse og prøveformer.

Bestyrelsen roste materialet og bemærkede, at det er et vigtigt arbejde, der bidrager til en tydeliggørelse af professionsuddannelsernes og sektorens identitet.

Bestyrelsen drøftede sagen og gav en række input til det videre arbejde, som er blevet noteret.

Under drøftelsen blev det præciseret, at det ikke er tanken, at dokumentet med signaturerne direkte bruges til at

kommunikere til de studerende, men at det vil blive brugt indirekte som grundlaget for kommunikationsindsatserne.

Formanden konkluderede at bestyrelsen:

- Har drøftet signaturerne og er kommet med en række forslag til, hvordan man kan arbejde videre med at tydeliggøre uddannelsernes kendetegn og sprogbrug på tværs af VIA og i sammenhæng med VIAs samarbejdspartnere
- Særligt hæfter sig ved, at dokumentet har et institutionsperspektiv som afsæt, og at man i det videre arbejde bør styrke omverden- og studenterperspektivet og i den sammenhæng anse studerende som en organisk og integreret del af VIA (og ikke som kunder)

---

## 6. Pause (15:10-15:15)

Sagsbehandler: Elvir Maleskic (EM) | VIA

---

## 7. Evaluering af bestyrelsesarbejdet, anden behandling (15:15-15:45)/PECH

Sagsnr.: A23-73369

Sagsbehandler: Elvir Maleskic (EM) | VIA

### Bilag

Evalueringsrapport

### Sagsfremstilling

På grund af tidspres på bestyrelsesmødet den 5. december nåede bestyrelsen ikke at drøfte alle dele af evalueringen af bestyrelsesarbejdet.

På det nærværende møde drøftes de spørgsmål, som man ikke nåede at drøfte sidst, og det er:

- Behov for at tilrettelægge flere dagsordenspunkter, hvor bestyrelsesmedlemmer kan forberede oplæg med deres take på et emne, således at de enkelte medlemmers kompetencer i højere grad bringes i spil og omverdens perspektiver (udefra ind) i højere grad bringes ind i drøftelserne.
- Balancen i dagsordener. Det er et løbende opmærksomhedspunkt at have fokus på både de privatrettede og offentligt rettede uddannelser, men også EVU- og forskningsområdet.
- Prioritering af sager, idet nogle møder opleves som tætpakkede med mange punkter på dagsorden, herunder planlægning af temadrøftelser.

### Indstilling

1. Bestyrelsen tager en opfølgende drøftelse af evalueringen

## Referat af dagsordenspunkt fra møde i Bestyrelsen den 29. januar 2024

Formanden nævnte indledningsvis, at behandlingen af punktet fremskyndes, da mødet i april forventes at blive presset pga. stor sagsmængde.

Formanden nævnte, at han fra evalueringsrapporten udleder en række opmærksomhedspunkter, som der vil blive taget højde for i den resterende bestyrelsesperiode:

- Styrkelse af perspektivet udefra ind på sagerne
- Flere oplæg fra bestyrelsesmedlemmer
- Prioritering af sager og tætpakkede dagsordener
- Forretningsudvalgets rolle
- Fokus på yderligere prioritering og kondensering af oplæg, ledelsen holder på møderne
- Generelt positiv evaluering og et godt grundlag for det videre bestyrelsesarbejde, som igen kan evalueres efter halvandet år med et fremadrettet perspektiv

Herefter havde bestyrelsen en åben drøftelse af evalueringsrapporten, hvor følgende blev tilkendegivet:

- Kan flere punkter gøres til skriftlige orienteringer/beslutninger for at frigøre endnu mere tid til debat?
- Forslag om at kortlægge, hvilke kompetencer der er i bestyrelsen
- De indledende, mundtlige oplæg skal tage afsæt i, at bestyrelsen har læst materialet
- Bestyrelsen bør også gives indblik i de små uddannelser, der er stort fokus på de store velfærdsuddannelser
- Det er vigtigt, at bestyrelsen løbende også kan give input til uddannelsesudvikling, ud over at drøfte økonomiske og fysiske rammer
- Virtuelle møders dagsordener skal primært have en orienterede karakter
- Der skal være særlig opmærksomhed på fortrolighed i enkelte sager, og i den sammenhæng blev det aftalt, at bilaget med evalueringsrapporten lukkes

Harald Mikkelsen bemærkede, at man fra direktionens side også er tilfreds med evalueringen og de positive tilkendegivelser om beslutningsgrundlaget og samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen.

Formanden konkluderede:

- Bestyrelsen tager evalueringen til efterretning
- Bestyrelsen læser evalueringen overordnet som en meget positiv tilbagemelding på bestyrelsesarbejdet og sammenhængen til den daglige ledelses arbejde
- Der vil være en særlig opmærksomhed på sagsmængden og prioriteringen
- Bestyrelsen gennemfører en slutevaluering om ca. halvandet år med særlig fokus på det fremadrettede og overlevering til ny bestyrelse
- Virtuelle møder skal rammesattes således, at de ikke indeholder dialogorienterede punkter
- Der skal være opmærksomhed på håndtering af fortrolighed

---

## 8. Orientering: Status på processen vedr. ansættelse af ny rektor (14:45-15:50)

Sagsnr.: A23-73137

Sagsbehandler: Elvir Maleskic (EM) | VIA

### Sagsfremstilling

Formanden giver en kort orientering om status på processen vedr. ansættelse af ny rektor, herunder udpegninger til indstillingsudvalget.

Direktionen og stabschefen deltager ikke i behandlingen af punktet.

### **Indstilling**

Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

### **Referat af dagsordenspunkt fra møde i Bestyrelsen den 29. januar 2024**

Formanden orienterede om status:

- Indstillingsudvalget er ved at blive bemandet. Fra forretningsudvalget deltager Hanne Roed og Jørgen Nørby.
- Efter forespørgsel fra direktionen er indstillingsudvalget udvidet med et direktionsmedlem, så der er tre direktionsmedlemmer i indstillingsudvalget. Dette for at sikre, at alle områder nogenlunde ligeligt er repræsenteret i indstillingsudvalget.
- Interviewpersonerne, der skal give input til stillingsprofilen, vil udgøres af indstillingsudvalget samt flere fra bestyrelsen (Noemi, Pia og Lene) og en ekstra uddannelsesdekan.
- Bestyrelsen får en ny status om processen på mail med info om bemanning af indstillingsudvalget samt et udkast til stillingsprofilen, som bestyrelsen vil få til kommentering
- Bestyrelsen blev opfordret til at skrive til formanden, hvis man har yderligere input i denne sammenhæng

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

---

## **9. Skriftlig godkendelse: Revision af principper for lønforhandling for VIAs ledelse**

Sagsnr.: A21-54091

Sagsbehandler: Kirsten Suhr Bundgaard (KIBU) | VIA

### **Sagsansvarlig:**

Kirsten Suhr Bundgaard

### **Bilag**

1. Reviderede principper for forhandling af løn for ledere ansat på cheftalen
2. Reviderede principper for forhandling af løn for ledere der ikke er ansat i henhold til cheftalen

### **Sagsfremstilling**

Efter ønske fra VIAs Hovedsamarbejdsudvalg (HU) har direktionen besluttet at ændre principperne for forhandling af løn for medarbejdere i VIA, således at beløbet, der forhandles om ved de årlige lønforhandlinger, beregnes ekskl. pension, hvor det tidligere har været beregnet inkl. pension.

Ændringen er primært en teknisk ændring i måden at beregne lønforhandlingspuljen på, eftersom den enkelte, der tildeles en lønforbedring, efterfølgende vil få tillagt pension i henhold til vedkommendes overenskomst.

Af administrative hensyn og for at kunne gennemføre en ensartet kommunikation og undgå misforståelser, ønskes det tilsvarende at ændre principperne for forhandling af løn for ledere ansat på cheftalen og principper for forhandling af løn for ledere, der ikke er ansat i henhold til cheftalen.

Den foreslåede ændring er markeret i afsnit 3.1.1 i begge de vedhæftede dokumenter.

Den økonomiske betydning af ændringen vurderes at være minimal, da der fortsat vil blive beregnet

pension af beløbet i forbindelse med udbetalingen af lønforbedringen.

#### *Forklarende eksempel*

Løn puljen til de årlige lønforhandlinger beregnes som en procentsats af lønsummen for de ledere/chefer der er ansat i det pågældende område. Procentsatsen fastsættes årligt og er i 2024 fastsat til 0,5 % af lønsummen (gældende for både medarbejdere og ledere).

I de nugældende principper beregnes lønforhandlingspuljen som 0,5 % af lønsummen inkl. pension, og det beløb, der forhandles om, er tilsvarende inkl. pension.

Hvis ændringen vedtages, vil beregningen fremadrettet blive foretaget som 0,5 % af lønsummen ekskl. pension. Når forhandlingen er afsluttet, og det er besluttet, hvordan lønpuljen fordeles, vil der i forbindelse med udbetalingen af lønforbedringen blive tillagt den overenskomstfastsatte pensionsprocent til det forhandlede beløb.

Der kan være mindre udsving i den overenskomstfastsatte procentsats (fra 15% for ledere/chefer ansat på OAO organisationsaftalen til 17,1 eller 18 % for ledere/chefer ansat på cheftalen), hvilket kan påvirke den endelige udgift til de årlige lønforhandlinger i enten positiv eller negativ retning i forhold til de nuværende principper. Forskellen vurderes dog samlet set at være begrænset.

#### **Indstilling**

Det indstilles at

- bestyrelsen godkender reviderede Principper for forhandling af løn for ledere ansat på cheftalen
- bestyrelsen godkender reviderede Principper for forhandling af løn for ledere der ikke er ansat i henhold til cheftalen

#### **Referat af dagsordenspunkt fra møde i Bestyrelsen den 29. januar 2024**

Bestyrelsen godkendte de reviderede principper.

---

## **10. Skriftlig orientering: Møde i forretningsudvalget**

Sagsnr.: A22-69978

Sagsbehandler: Elvir Maleskic (EM) | VIA

#### **Bilag**

Referat af møde i forretningsudvalget den 27. november 2023 (Lukket bilag)

#### **Sagsfremstilling**

Til orientering vedlægges referat af møde i forretningsudvalget.

#### **Indstilling**

1. Det indstilles, at bestyrelsen tager referatet til efterretning.

#### **Referat af dagsordenspunkt fra møde i Bestyrelsen den 29. januar 2024**

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.



---

## 11. Eventuelt (15:50-15:55)

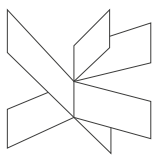
Sagsbehandler: Elvir Maleskic (EM) | VIA

### Eventuelt

#### Referat af dagsordenspunkt fra møde i Bestyrelsen den 29. januar 2024

Der blev orienteret om, at tre dimittender fra VIAs uddannelse i Multiplaform Storytelling and Production indgår i holdet bag den danske kortfilm, der er nomineret til Oscar.

Bestyrelsen opfordrede til, at VIA kommunikerer bredt om det og tog orienteringen til efterretning.



---

Dato: 22-1-2024

---

Journalnr.:  
Ref.: EM

## Formandens meddelelser om nyt og mødeaktiviteter med VIA-relevans siden sidste bestyrelsesmøde

### REFORMER

#### Status på reformarbejdet på det professions- og erhvervsrettede område

- Drøftet på Danske Professionshøjskolars generalforsamling d. 13. december 2023. Her drøftedes især sektorens forventninger til det kommende reformarbejde.
- Lovgivningsarbejdet forventes at blive udsat pga. tronskiftet, hvilket også kan få betydning for reformudspillet

#### Politisk udspil vedr. SOSU

Regeringens udspil vedr. SOSU, fremlagt i uge to, kan også få konsekvenser for fødekæden til nogle af VIAs uddannelser

#### Status vedr. sundhedsstrukturkommissionen

Det forventes at sundhedsstrukturkommissionen kommer med deres rapport i maj-måned. Det forventes, at kommissionens eventuelle udtalelse om uddannelse vil læne sig op ad Robusthedskommissionens anbefalinger fra september 2023.

### MØDEAKTIVITETER

#### Deltagelse i sundhedspolitisk topmøde den 8. december 2023

Formanden deltog i sundhedspolitisk topmøde den 8. december 2023

#### Opfølgende møde med direktionen

Formanden har holdt et opfølgende møde med direktionen inden jul vedr. uddannelsesporteføljen.

#### Møde med departementschef Hanne Meldgaard, Uddannelses- og Forskningsministeriet

Formanden har i januar mødtes med departementschefen, hvor de bl.a. drøftede en reform af professionsuddannelserne.

### VIA-INTERNT

#### Rektors fravær

Harald holder en måneds ferie fra medio februar, og i fraværperioden vil Gitte varetage stedfortræderrollen, med bemyndigelse til bl.a. at udtale sig ifm. reformudspillet.

#### Orientering om ny organisering af FoU-området i VIA

Direktionen har inden for deres ledelsesmandat godkendt en intern reorganisering af Forskning- og Udviklingsområdet i VIA, bl.a. for at styrke samarbejdet med uddannelserne. Med den nye organisering bliver antallet af FoU-chefer reduceret fra syv til tre. Bestyrelsen orienteres uddybende om sagen senere i 2024.

Sæt præg på fremtiden  
VIA University College



# Signaturer

Professionsuddannelser, vi er stolte af



## INTRODUKTION

---

VIA uddanner og videreuddanner professionelle, der løser centrale samfundsopgaver og udvikler professioner og erhverv. Den måde, vi uddanner på, har særlige kendetegn – en række signaturer, vi kan være stolte af. Disse signaturer præsenterer vi her.

Signaturerne kan fungere som afsæt for en konstruktiv samtale mellem ledere, undervisere og deres samarbejdspartnere om, hvad god professionsuddannelse er. Samtidig inviterer signaturerne til dialoger om, hvordan professionsuddannelserne skal udvikle sig og se ud i fremtiden.

Det er gennem dialoger og udvikling af en fælles forståelsesramme, at professionsuddannelsernes egenart bliver tydeligere. For os selv, for de studerende, vi uddanner og for den omverden, vi uddanner til.

# Signaturer

## for professionsuddannelser, vi er stolte af

VIA har en strategisk ambition om at styrke professionsfaglighed og profil i vores uddannelser og forskning. Det gør vi bl.a. ved sammen at formulere det, der er fælles og går på tværs af VIAs mere end 40 professionsuddannelser. Og ved at drøfte de særlige måder, vi tilrettelægger uddannelser og møder de studerende på.

En bredt sammensat ressourcegruppe har undersøgt og analyseret, hvordan professionsfaglighed kommer til udtryk i VIAs uddannelser. Der er gennemført interviews med studerende, indsamlet eksempler på variationen i undervisningsformer i forskellige faglige miljøer og inddraget forskningsperspektiver. Denne viden ligger til grund for de konstruerede fortællinger, der præsenteres efter hver signatur.

Her får du fem bud på signaturer for professionsuddannelser, vi er stolte af. De tager afsæt i det grundige arbejde og

tilbyder en fælles forståelsesramme for professionsuddannelsernes særlige uddannelsespraksis.

Med signaturerne inviterer vi dig, dine kolleger og samarbejdspartnere til en fælles samtale om, hvad god professionsuddannelse er – og hvordan vi fortsat sammen udvikler professionsuddannelser, vi er stolte af.

---

Bag de fem signaturer for professionsuddannelser, vi er stolte af ligger et grundigt forarbejde.

Scan eller klik på QR-koden og læs grundlagspapiret, der udfolder begrundelser og teoretiske perspektiver bag formuleringen af de fem signaturer.



# 1

## Professionsuddannelser, vi er stolte af bidrager til udvikling af professionel identitet

### Det sker fx, når vores studerende

- ser, forstår og udvikler sig selv som professionelle gennem mangfoldige møder og udvekslinger med praksis
- udvikler et professionelt sprog for det, de ved, kan og vil
- har modet til at træde fuldgældigt ind i professioner og erhverv
- udvikler professionsfaglighed og kompetence til at udøve professionelle skøn i praksis.

### En produktionsingeniørstuderende fortæller:

Som studerende møder jeg praksis fra første semester. Jeg løser opgaver sammen med virksomheder allerede før, jeg kommer i praktik. På den måde ser jeg fra starten den praksis, jeg er på vej til at blive en del af. Jeg spejler mig i professionen og udvikler en forståelse af mig selv som professionel gennem møder med praksis og viden om den. Jeg lærer, hvordan professionelle produktionsingeniører arbejder og samarbejder, men jeg lærer også mødedisciplin, omgangsformer og hvordan viden omsættes. Jeg oplever, at jeg undervejs udvikler professionel identitet og dermed også forståelsen af mig selv som produktionsingeniør.

# 2

## Professionsuddannelser, vi er stolte af skaber mening og sammenhæng

### Det sker fx, når vores studerende

- oplever en tydelig progression gennem uddannelsen, der retter sig mod professioner og erhverv
- aktivt forbinder viden med erfaringer og løbende kan trække en rød tråd gennem uddannelsens forskellige arenaer
- bringer en spirende faglighed meningsfuldt i spil i professioner og erhverv
- oplever uddannelsens overgange som begribelige, håndterbare og meningsfulde.

### En studerende på efter- og videreuddannelse fortæller:

På den folkeskole, hvor jeg arbejder, efteruddannes hele lærerkollegiet i bæredygtighed. Det sker gennem teoriopbygning, prøvehandling og fælles refleksion. Jeg arbejder sammen med mine kolleger om konkrete projekter og om at omsætte vores nye viden direkte i mødet med eleverne. Sammen undersøger vi, hvordan læring om bæredygtighed øges i forskellige fag og med forskellige metoder.



# 3

## Professionsuddannelser, vi er stolte af veksler mellem teorinær praksis og praksisnær teori

### Det sker fx, når vores studerende

- arbejder med mangfoldige eksempler på virkelige problemstillinger i professioner og erhverv
- får mulighed for at bevæge sig reflekterende rundt i praksis og danne praktiske synteser
- bidrager til at løse opgaver og udvikle professioner og erhverv ved reelt at forbinde det lærte med professionsudøvelsen
- oplever at professioner og erhverv tager medansvar for at sammenbringe og koble forskelligartet viden.

### En sygeplejerskestuderende fortæller:

Jeg går ind i VIAs simuleringslaboratorium. Her eksperimenterer vi med at tage blodtryk på hinanden og på de menneskelignende dukker i den opstillede hospitalstue. Jeg får lov at prøve kræfter med det håndlag, der er vigtigt for at kunne tage en patients blodtryk, og samtidig bringer jeg den teoretiske viden om blodtryk og blodtryksmåling i spil.





# 4

## Professionsuddannelser, vi er stolte af bidrager til både læring og dannelse

### Det sker fx, når vores studerende

- oplever uddannelsens dobbelte formål, der både sætter udvikling af professionsfaglighed og dannelsen af selvstændige og demokratiske medborgere i fokus
- møder faglige fyrtårne og dygtige didaktikere og gennem samarbejde og selvbestemmelse tager ansvar for egne og andres læreprocesser
- forholder sig kritisk og konstruktivt til professioner og erhvervs samfundsmæssige funktion og betydning – og oplever, at de kan gøre en forskel.

### En studerende på animationsuddannelsen fortæller:

På animationsuddannelsen sidder jeg fysisk i et arbejdsfællesskab. Jeg har min egen arbejdsstation og arbejder hen over et helt semester med et konkret produkt. Miljøerne her minder om de tegnestuere og arbejdsfællesskaber, vi skal ud at sidde på i praktikken – og mindre om det klassiske undervisningslokale. Jeg bliver derfor formet og uddannet gennem en hverdag, der ligner praksis og lærer at tage ansvar både for min egen og andres læreprocesser. Noget er styret og rammesat, andre beslutninger er op til mig som studerende selv. Jeg må altså forholde mig selvstændigt til uddannelsen, dens indhold og min måde at bruge den på.

# 5

## Professionsuddannelser, vi er stolte af drives af et levende vidensflow

### Det sker fx, når vores studerende

- møder praksis-, udviklings- og forskningsviden skabt i vekselvirkning mellem aktuelle problemstillinger i professioner og erhverv og vidensbehov på uddannelserne
- agerer medundersøgere og indsamler, afprøver, analyserer og formidler viden om og i samarbejde med professioner og erhverv
- kender best practice og kan bidrage til udvikling af next practice med afsæt i en kompleks og fleksibel forståelse af viden
- møder viden, der udvikles i tætte og forpligtende samarbejder mellem uddannelsesinstitution og meduddannere i praksis.

### En lærerstuderende fortæller:

Jeg er medundersøger i et udviklingsprojekt, hvor praksis og uddannelse samtænkes. Sammen med andre studerende indgår jeg i laboratorier og udviklingsprojekter med vores undervisere. Her afprøver, indsamler, analyserer og formidler vi den viden, vi udvikler. Jeg får konkret erfaring med forskningsbaseret udviklingsarbejde. Og jeg oplever, at jeg er en del af et projekt, der er rettet mod en forståelse og udvikling af praksis. På den måde uddannes jeg til at tage ansvar for både 'best practice', men også 'next practice'.

# Det fælles arbejde

## med at udvikle professionsuddannelser, vi er stolte af

De fem signaturer kan være afsæt for vigtige, fælles samtaler om professionsuddannelser, vi er stolte af. Målet er at tale det særlige og væsentlige i netop professionsuddannelserne frem og omsætte det til handling.

Samtalen kan foregå uformelt mellem kolleger eller mere struktureret og faciliteret på medarbejdermøder eller internater – med en ambition om at inspirere hinanden og øve sig sammen.

De fem signaturer kan også aktualisere og rammesætte dialoger om god professionsuddannelse med centrale meduddannere og andre samarbejdspartnere. Det kan fx foregå i uddannelsesudvalg, i praktiksamarbejder eller i dialoger med virksomheder.

Uanset hvordan signaturerne bringes i spil, er de en invitation til at tale om det, vi gør, hvordan vi gør det – og hvordan vi bliver endnu bedre til at udvikle og udbyde professionsuddannelser, vi er stolte af.

# Inspiration til dialoger om professionsuddannelser, vi er stolte af

Hvordan er signaturerne allerede tydelige hos os?

Hvordan gør vi signaturerne tydeligere for vores studerende?

Hvad betyder signaturerne for de kompetencer, vi skal have som uddannere og meduddannere?

Hvordan kan vi bruge signaturerne i videreudviklingen af vores uddannelse?

Hvordan kan vi arbejde med de barrierer, der står i vejen for at signaturerne kan træde tydeligere frem i vores uddannelse?

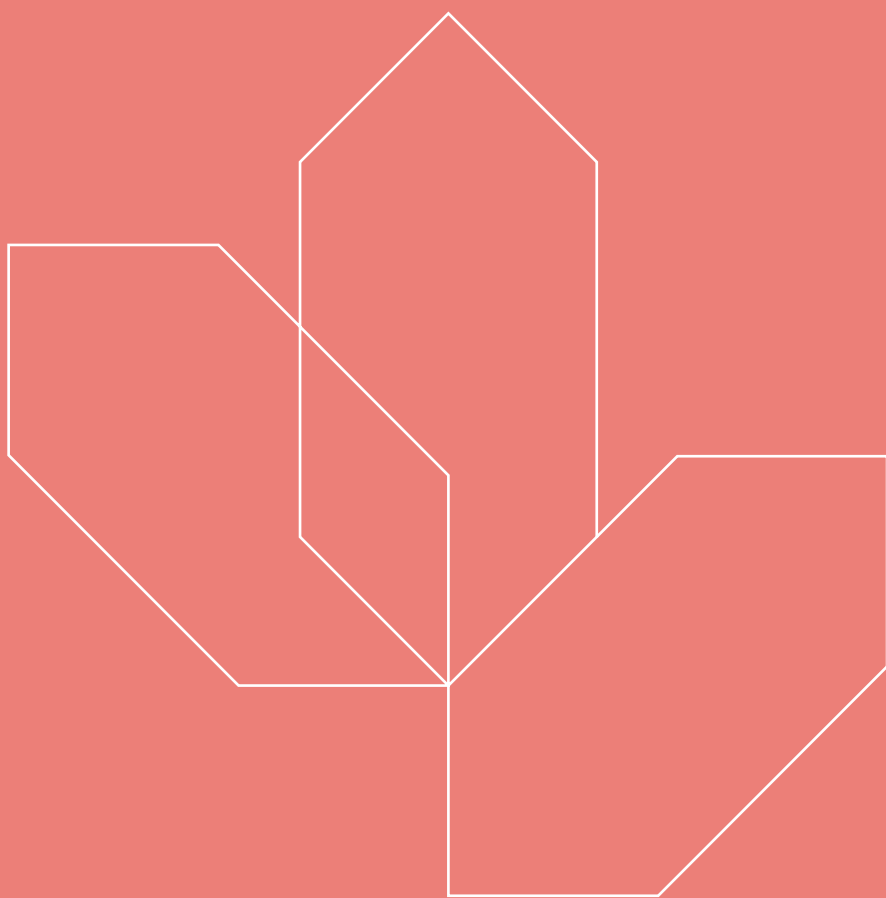
Hvordan bidrager forskellige fagligheder til, at signaturerne træder tydeligere frem i vores hverdagspraksis?

Er der signaturer, vi savner?  
"Professionsuddannelser, vi er stolte af ..."









# Signaturer

Professionsuddannelser, vi er stolte af

# Principper for forhandling af løn for ledere ansat på chefaftalen<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cirkulære om ansættelse af chefer ved institutioner inden for undervisning, uddannelse og forskning på Uddannelses- og Forskningsministeriets område.

Lønforhandling for ledere, der ikke er ansat i henhold til dette cirkulære, fx HK-ledere, kantineledere, maskinmestre, følger af Principper for forhandling af løn for ledere, der ikke er ansat i henhold til cheftalen. Disse principper finder du her

## INDHOLD

---

<b>1</b>	<b>Indledning</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Forhandling af vilkår i forbindelse med ansættelsen</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Forhandlingsprocedure – gælder både ved ny ansættelser og i forbindelse med forhandlinger i løbet af ansættelsen</b>	<b>4</b>
<b>2.2</b>	<b>Vilkårspakken</b>	<b>4</b>
2.2.1	Samlet fast løn	4
2.2.2	Åremål	5
2.2.3	Fratrædelsesgodtgørelse	6
2.2.4	Forlænget opsigelsesvarsel	6
2.2.5	Forhøjet pensionsbidrag	6
2.2.6	Bonus	6
<b>3</b>	<b>De årlige lønforhandlinger</b>	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>Ramme</b>	<b>7</b>
3.1.1	Belastningen af rammen til lønforhandlinger	8
<b>3.2</b>	<b>Hvad kan der forhandles om?</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Ikrafttrædelse</b>	<b>8</b>

---

# Principper for forhandling af løn for ledere ansat på cheftalen

---

## 1 Indledning

Det er afgørende for VIAs virke, at lederstillinger er besat med kompetente ledere, der formår at løfte organisationen i den rigtige retning. For at kunne indfri det, er det vigtigt, at de vilkår, lederne tilbydes både i forbindelse med ansættelsen, men også ved de løbende lønforhandlinger, er egnede til både at rekruttere og fastholde dygtige ledere.

Det er VIAs mål, at lønnen og vilkårspakken opleves retfærdig og afspejler ledernes individuelle kvalifikationer og indsats sammenholdt med deres konkrete ansvarsområde. Det er dog også vigtigt, at lønpakken er konkurrencedygtig i forhold til det omkringliggende samfund ved de konkrete stillinger. Derfor kan markedsvilkår og rekrutteringshensyn også føre til, at løn og vilkår er forskellige.

Nærværende principper beskriver den løn- og vilkårspakke, der gælder ved såvel nyansættelser som ved de årlige lønforhandlinger.

Formålet med principperne er at sikre et fælles udgangspunkt for lønforhandling og forhandling af vilkår, og dermed medvirke til ensartethed og samtidighed. Det er hensigten, at principperne skaber en balance mellem styringen på det fælles plan og udfoldelsesmuligheder på det lokale plan.

Principperne omfatter ledere, der er ansat eller ansættes i henhold til cirkulære om ansættelse af chefer ved institutioner inden for undervisning, uddannelse og forskning på Uddannelses- og forskningsministeriets område ([cheftalen](#)).

Der findes også principper for forhandling af lederløn for ledere, der ikke er omfattet af cheftalen. Eksempelvis er ledere ansat på OAOs område (HK, 3F m.fl.) ikke omfattet af nærværende principper. Baggrunden for, at der findes to sæt principper er, at der særligt på tre områder er afgørende forskel på vilkårene. For det første er det kun ansatte på cheftalen, der kan forhandle om elementerne i vilkårspakken. For det andet skelnes der ikke i cheftalen mellem tillægstyper (funktionstillæg/kvalifikationstillæg), hvilket der fortsat gør for de ledere, der ikke er omfattet af cheftalen. For det tredje er forhandlingsproceduren forskellig. Det er derfor afgørende, at de korrekte principper i forhold til den konkrete leders ansættelsesvilkår følges. Principper for forhandling af løn for ledere, der ikke er omfattet af cheftalen, findes her.

---

## 2 Forhandling af vilkår i forbindelse med ansættelsen

### 2.1 Forhandlingsprocedure – gælder både ved ny ansættelser og i forbindelse med forhandlinger i løbet af ansættelsen

Ansættende leder– der også bliver den ansattes nærmeste personaleleder - er ansvarlig for at forhandle og drøfte løn og vilkårspakke med kandidaten til stillingen.

Forhandlingen skal dog altid endeligt godkendes af personalelederens nærmeste leder. Det anbefales derfor, at forhandlingsrammen er afklaret i ledelseslaget forud for de indledende forhandlinger.

Det vil sige:

Stillingens indplacering i VIA	Forhandles med	Godkendes af
Rektor (cheftalen niveau 1)	Bestyrelsen	Ministeriet
Direktionen (cheftalen niveau 2)	Rektor	Bestyrelsen
Niveau 2 (cheftalen niveau 3)	Medlem af direktionen	Rektor
Niveau 3 (cheftalen niveau 4)	Niveau 2	Medlem af direktionen
Niveau 4 (cheftalen niveau 4)	Niveau 2	Niveau 2

Den forhandlingsberettigede organisation skal ikke ind over lønforhandlingen. Men kan naturligvis inddrages af kandidaten. En kopi af det endelige ansættelsesbrev vil dog blive tilsendt den forhandlingsberettigede organisation til orientering.

### 2.2 Vilkårspakken

Med udgangspunkt i cheftalen har VIAs bestyrelse besluttet, at vilkårspakken i VIA består af følgende elementer:

- **Samlet fast løn**
- **Åremål** (i særlige tilfælde – skal godkendes af den samlede direktion)
- **Fratrædelsesgodtgørelse** (i særlige tilfælde – skal godkendes af den samlede direktion)
- **Forlænget opsigelsesvarsel** (i særlige tilfælde – skal godkendes af den samlede direktion)
- **Forhøjet pensionsbidrag** (det forhøjede pensionsbidrag finansieres i så fald af den pågældendes egen bruttoløn og medfører dermed ikke forhøjet udgift for VIA)
- **Bonus** (i helt særlige tilfælde – skal godkendes af den samlede direktion)

De enkelte vilkår og mulighederne for at anvende disse gennemgås uddybende nedenfor.

I relation til uddybningen nedenfor gælder dog, at såfremt den samlede direktion eller bestyrelsen af rekrutteringsmæssige grunde vurderer, at det er nødvendigt, så kan nærværende principper fraviges, og cheftalens rammer for at aftale ovenstående vilkår kan anvendes fuldt ud.

Resultatløn anvendes ikke i VIA.

#### 2.2.1 Samlet fast løn

VIA er selv ansvarlig for at organisere sig mest hensigtsmæssigt. Imidlertid er der med cheftalen også et klart mål, at sammenligning af chefstillinger på tværs af staten skal blive nemmere.

For at sikre et retvisende sammenligningsgrundlag skal den enkelte leders lønvilkår derfor tage udgangspunkt i lønnen i en bestemt lønramme.

Lønrammen skal afspejle stillingshierarkiet og chefniveauet i VIA. I praksis betyder det, at der ved lønforhandlinger i VIA som udgangspunkt gælder nedenstående tekniske lønrammeindplacering:

Rektor er indplaceret i LR 39
Øvrige direktionsmedlemmer er indplaceret i LR 38
Niveau 2 chefer er som udgangspunkt indplaceret i LR 37
Niveau 3 ledere er som udgangspunkt indplaceret i LR 36
Niveau 4 ledere er indplaceret i LR 35

En leder kan aldrig været indplaceret i samme eller højere lønramme som dennes overordnede personaleleder, medmindre de begge er i LR 35. Samtidig gælder også, at lønniveauet ikke må være det samme eller højere.

Den tekniske indplacering i en lønramme giver en indikation for, hvilket lønniveau der kan forhandles om.

Det er fastsat i cheftalen, at lønnen som udgangspunkt skal holde sig inden for normallønsområdet - defineret som +/- 20 procent af medianen i den givne lønramme.

Medianen offentliggøres af Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte 4 gange om året. HR vil til enhver tid kunne oplyse den gældende median.

Det forventes og tilstræbes, at VIAs lønninger befinder sig inden for normallønsområdet og spreder sig på begge sider af medianen.

Hvis det viser sig nødvendigt at overstige normallønsområdet, skal den samlede direktion (for direktionsmedlemmer den samlede bestyrelse) altid inddrages i de konkrete forhandlinger, og direktionen (hhv. bestyrelsen) tager den endelige beslutning

Lønnen forhandles som fastsat i afsnit 2.1 med udgangspunkt i den til enhver tid gældende median i den konkrete lønramme.

Det forudsættes, at den forhandlende leder, forud for den første drøftelse med kandidaten til stillingen, tager kontakt til HR for konkret sparring om lønniveauet og afstemmer niveauet med egen leder.

## 2.2.2 Åremål

Åremål anvendes som udgangspunkt i direktionen.

I den øvrige ledelseskæde anvendes åremål kun, hvis det er nødvendigt som et redskab til at besætte lederstillinger.

Hvis åremål skal være en mulighed, skal det fremgå af stillingsopslaget. Er muligheden ikke nævnt her, kan der ikke senere forhandles om åremål.

Hvis en stilling på ledelsesniveau 2-4 ønskes besat på åremål, skal den samlede direktion have godkendt, at stillingen besættes på åremål, inden stillingen kommer i opslag.

En ansættelse på åremål kan ske for en periode på max 6 år.

Det er muligt efter gensidig aftale at forlænge en åremålsaftale med en samlet varighed på max 3 år. Det er den samlede direktion (bestyrelsen for direktionsmedlemmer) der beslutter, om der skal ske forlængelse.

Åremålsstillægget fastsættes på baggrund af en konkret forhandling. Den samlede løn inkl. åremålsstillæg skal som udgangspunkt befinde sig inden for normallønsområdet.

Ledere ansat på åremålsvilkår vil ikke blive tilbudt en tilbagegangsstilling, ligesom de ikke kan forhandle fratrædelsesgodtgørelse efter cheftalen.

### **2.2.3 Fratrædelsesgodtgørelse**

Fratrædelsesbeløb er ikke en mulighed for ledere ansat på åremål. Fratrædelsesgodtgørelse er heller ikke muligt, såfremt der er aftalt et forlænget opsigelsesvarsel.

For øvrige ledere tilbydes der som udgangspunkt heller ikke fratrædelsesgodtgørelse ud over den i funktionærloven fastsatte.

Er det helt afgørende for at kunne rekruttere den bedst egnede kandidat til en stilling, kan der undtagelsesvist aftales, at der i tilfælde af uansøgt afsked på grund af VIAs forhold ydes en fratrædelsesgodtgørelse. Godtgørelsen kan maksimalt aftales til 2 måneders løn. Såfremt rektor ikke er ansat på åremål, kan der dog for rektor aftales en godtgørelse på op til 6 måneders løn. Fratrædelsesbeløbet vil alene komme til udbetaling, såfremt den uansøgte afskedigelse skyldes VIAs forhold. Der ydes ikke fratrædelsesbeløb ved fratrædelse af andre årsager. Fratrædelsesbeløbet beregnes ekskl. pension.

Såfremt fratrædelsesgodtgørelse skal bringes i spil, skal den samlede direktion (for direktionsmedlemmer bestyrelsen) inden forhandlingerne have godkendt det.

Det er bestyrelsens vurdering, om rektor skal tilbydes fratrædelsesgodtgørelse.

### **2.2.4 Forlænget opsigelsesvarsel**

Forlænget opsigelsesvarsel er ikke muligt, såfremt der er aftalt fratrædelsesgodtgørelse.

I VIA er det det altovervejede udgangspunkt, at der ikke tilbydes forlængede opsigelsesvarsler. Er det afgørende for at kunne rekruttere den bedst egnede til stillingen, kan den samlede direktion dog beslutte at tilbyde et forlænget opsigelsesvarsel på op til 2 måneder.

Der vil ikke være tale om en gensidig forlængelse, men alene forlængelse fra VIAs side.

Rektors opsigelsesvarsel er forlænget med 3 måneder de første 2 år af ansættelsen. Herefter er rektors forlængede opsigelsesvarsel 6 måneder.

### **2.2.5 Forhøjet pensionsbidrag**

Pensionsbidraget er i cheftalen fastsat til 18 procent. Såfremt den ansatte ønsker en større del af lønnen indbetalt som pensionsbidrag, kan det konkret aftales. Det er dog afgørende, at den øgede pensionsprocent ikke medfører højere løn, end der ellers ville blive tilbudt. Løn inkl. pension skal således holde sig inden for normallønsområdet og skal være passende i forhold til stillingen, rekrutteringssituationen og den pågældendes konkrete kompetencer.

### **2.2.6 Bonus**

Der vil aldrig blive indgået konkrete aftaler om bonus i forbindelse med ansættelsen.

I VIA anvendes bonus alene i helt ekstraordinære tilfælde, som anerkendelse af en særlig indsats. Bonus kan tildeles i umiddelbar tilknytning til den ekstraordinære indsats og kan således tildeles i løbet af året.



Det er den samlede direktion, der beslutter, om en leder i ekstraordinære tilfælde skal tildeles en bonus – og i givet fald, hvilket beløb dette skal udgøre. Beløbet skal som udgangspunkt maksimalt udgøre 35.000 kr, men kan dog undtagelsesvist af den samlede direktion fastsættes højere.

Bonus anvendes ikke som incitament til at opfylde bestemte mål, men vil alene blive anvendt til honorering af ekstraordinære indsatser.

Bonus udbetales uden pensionsbidrag og vil aldrig være at betragte som en fast påregnelig løndel.

---

### **3 De årlige lønforhandlinger**

Lønforhandlingen for ledere følger kadencen for medarbejdernes lønforhandling og skal derfor ske i 1. kvartal.

Det tilstræbes, at lønforhandlingerne er afsluttet inden udgangen af marts måned.

Det er den personaleansvarlige leders ansvar at tilrettelægge lønforhandlingerne inden for denne ramme. Ved tilrettelæggelsen skal det sikres, at der reelt er tid til at skabe en god proces med tilpas tid til forhandlingen.

Den lokale lønudvikling skal ske inden for rammerne af VIAs økonomi, og det er et lokalt ansvar at sikre en økonomisk forsvarlig og prioriteret løndannelse.

Forhandlingen sker som beskrevet ovenfor i punkt 2.1.

Det bemærkes, at det også i forhold til de årlige lønforhandlinger er et krav, at forhandlende leder henter sparring fra HR Jura forud for forhandlingerne.

#### **3.1 Ramme**

Bestyrelsen tager hvert år i 3.kvartal stilling til, hvor meget der skal afsættes til lønforhandling for direktionen (inkl. rektor).

Rektor er ansvarlig for, at bestyrelsen årligt vurderer, hvad der skal afsættes til decentral lønforhandling for direktionsmedlemmerne.

Direktionen vil hvert år på direktionsmøde i august måned tage stilling til, hvor meget der skal afsættes til lønforhandling for VIAs ledere på niveau 2-4 - uanset ansættelsesgrundlag.

Bestyrelsen og direktionen vil fastsætte en procentsats, der afspejler VIAs overordnede økonomiske situation, samt ledernes lønniveau set i forhold til normallønsområdet i LR 35-39.

Procentsatsen bør ikke overstige den procentsats, der fastsættes til forhandling for VIAs medarbejdere.

Det skal tilstræbe, at beløbet har en størrelse, der gør det muligt - set hen over flere år - at realisere hensigterne med decentral løndannelse.

Direktionen beslutter samtidig, hvordan beløbet skal fordeles mellem direktionsområderne.

Rammen reguleres ikke som følge af eventuelle procentreguleringer, vakance mv. i lønforhandlingsåret.

### 3.1.1 Belastningen af rammen til lønforhandlinger

Der kan forhandles lønstigning inden for den fastsatte ramme.

Eventuelle lønreguleringer udbetales i det niveau, der gælder pr. 1. april i lønforhandlingsåret, og kommer til udbetaling pr. 1. april i lønforhandlingsåret.

En decentralt aftalt procentregulering pr. 1. april belaster derfor ikke rammen yderligere.

~~Pensionsbidraget skal indeholdes i rammen.~~

### 3.2 Hvad kan der forhandles om?

Ved de årlige lønforhandlinger kan der alene forhandles om lønforbedringer.

Der er således ikke mulighed for at forhandle om de vilkår, der kan forhandles om i forbindelse med ansættelsen, heller ikke øget pensionsindbetaling.

---

## 4 Ikrafttrædelse


Princippet er vedtaget af bestyrelsen den 10. december 2019, og træder i kraft umiddelbart herefter.

Samtidig med vedtagelsen af disse principper, har bestyrelsen vedtaget "Princippet for overgang til den nye cheftale for allerede ansatte ledere".

Ledere der efter ovenstående principper overgår til cheftalen, vil fremover være omfattet af nærværende principper, for så vidt angår de årlige lønforhandlinger.

Bestyrelsen kan på et hvilket som helst tidspunkt vælge at ændre principperne.

# Principper for forhandling af løn for ledere, der ikke er ansat i henhold til cheftalen<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Cirkulære om ansættelse af chefer ved institutioner inden for undervisning, uddannelse og forskning på Uddannelses- og Forskningsministeriets område.

Lønforhandling for ledere, der er ansat i henhold til cheftalen følger af Principper for forhandling af løn for ledere ansat på cheftalen. Disse principper finder du her

## INDHOLD

---

<b>1</b>	<b>Indledning</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Forhandlingsprocedure – gælder både ved ny ansættelser og i forbindelse med forhandlinger i løbet af ansættelsen</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Ledere inden for OAOs område</b>	<b>4</b>
<b>2.2</b>	<b>Medarbejdere inden for AC, LC og CO10, der har valgt ikke at overgå til ansættelse efter cheftalen</b>	<b>5</b>
<b>2.3</b>	<b>Hvad kan der forhandles om?</b>	<b>5</b>
2.3.1	Funktionstillæg	6
2.3.2	Kvalifikationstillæg	6
2.3.3	Engangsvederlag	6
2.3.4	Fastholdelsestillæg	7
2.3.5	Rekrutteringstillæg	7
2.3.6	Åremålstillæg	7
<b>3</b>	<b>De årlige lønforhandlinger</b>	<b>8</b>
<b>3.1</b>	<b>Ramme</b>	<b>8</b>
3.1.1	Belastningen af rammen til lønforhandlinger	8
<b>3.2</b>	<b>Tillæggets størrelse og ikrafttrædelsestidspunkt</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Ikrafttrædelse</b>	<b>9</b>
	<b>Bilag 1 – HK lokalaftale</b>	
	<b>Bilag 2 - årsmålsretningslinjer</b>	

# Principper for forhandling af løn for ledere, der ikke er ansat på cheftalen

---

## 1 Indledning

Det er afgørende for VIAs virke, at lederstillinger er besat med kompetente ledere, der formår at løfte organisationen i den rigtige retning. For at kunne indfri det, er det vigtigt, at de vilkår, lederne tilbydes både i forbindelse med ansættelsen, men også ved de løbende lønforhandlinger, er egnede til både at rekruttere og fastholde dygtige ledere.

Det er VIAs mål, at lønnen opleves retfærdig, og afspejler ledernes individuelle kvalifikationer og indsats sammenholdt med deres konkrete ansvarsområde. Det er dog også vigtigt, at lønpakken er konkurrencedygtig i forhold til det omkringliggende samfund ved de konkrete stillinger. Derfor kan markedsvilkår og rekrutteringshensyn også føre til, at løn og vilkår er forskellige.

Nærværende principper beskriver de principper for lønforhandling, der gælder ved såvel nyansættelser som ved de årlige lønforhandlinger.

Formålet med principperne er at sikre et fælles udgangspunkt for lønforhandling, og dermed medvirke til ensartethed og samtidighed. Det er hensigten, at principperne skaber en balance mellem styringen på det fælles plan og udfoldelsesmuligheder på det lokale plan.

Principperne omfatter ledere, der er ansat inden for OAO's forhandlingsområde fx i henhold til Organisationsaftale for kontorfunktionærer og IT-medarbejdere og organisationsaftale for kantineledere, samt ledere inden for AC, LC og CO10's område der ikke har valgt at overgå til ansættelse efter cheftalen. Ledere ansat på gammel løn samt tjenestemænd og tjenestemandslignende er ikke omfattet af principperne.

Der findes også principper for forhandling af løn for ledere ansat på cheftalen.

Baggrunden for, at der findes to sæt principper (ét for ledere på cheftalen og ét for ledere, der *ikke* er på cheftalen), er, at der særligt på tre områder er afgørende forskel på vilkårene. For det første kan ansatte på cheftalen, i forbindelse med ansættelsen, ud over løn også forhandle om elementer i en vilkårspakke. For det andet skelnes der ikke i cheftalen mellem tillægstyper (funktionstillæg/kvalifikationstillæg), hvilket der fortsat gør for de ledere, der ikke er omfattet af cheftalen. For det tredje er forhandlingsproceduren forskellig.

Det er derfor afgørende, at de korrekte principper i forhold til den konkrete leders ansættelsesvilkår følges. Principper for forhandling af løn for ledere ansat på cheftalen findes her

---

## 2 Forhandlingsprocedure – gælder både ved ny ansættelser og i forbindelse med forhandlinger i løbet af ansættelsen

I VIA er det fastsat, at ansættende leder– der også bliver den ansattes nærmeste personaleleder - er ansvarlig for at forhandle og drøfte løn med lederen.

Forhandlingen skal dog altid endeligt godkendes af personalelederens nærmeste leder. Det anbefales derfor, at forhandlingsrammen er afklaret i ledelseslaget forud for de indledende forhandlinger. Det vil sige:

Stillingsindplacering i VIA	Forhandles med	Godkendes af
Rektor (cheftalen niveau 1)	Bestyrelsen	Ministeriet
Direktionen (cheftalen niveau 2)	Rektor	Bestyrelsen
Niveau 2 (cheftalen niveau 3)	Medlem af direktionen	Rektor
Niveau 3 (cheftalen niveau 4)	Niveau 2	Medlem af direktionen
Niveau 4 (cheftalen niveau 4)	Niveau 2	Niveau 2

De forhandlingsberettigede organisationer har som udgangspunkt forhandlings- og aftaleretten på ledernes vegne.

Forhandlingsproceduren er konkret reguleret i de enkelte overenskomster og organisationsaftaler, hvorfor bestemmelserne i disse er afgørende for, hvem der kan forhandle løn. De nærmere bestemmelser herom gennemgås nedenfor.

HR kan til enhver tid være behjælpelig med at oplyse det konkrete ansættelsesgrundlag for hver enkelte leder.

### 2.1 Ledere inden for OAOs område

Ledere, der er ansat i henhold til organisationsaftale for kontorfunktionærer, laboranter og It-medarbejdere (HK)

Der er indgået en lokalaf tale med HK om løn og lønforhandling. Lokalaf talen fremgår af bilag 1.

Lokalaf talen fastsætter:

- Engangsvederlag fastsættes af ledelsen.
- Funktions- og kvalifikationstillæg aftales med lederen.  
Resultatet af forhandlingen fremsendes til den forhandlingsberettigede organisation, der har 7 dage fra modtagelsen af forhandlingen til at optage forhandling med ledelsen om tillægget. Fremsættes der ikke forhandlingskrav inden for fristen, anses forhandlingsresultatet for godkendt af organisationen.

Ønsker lederen ikke selv at forhandle, føres forhandlingerne med den forhandlingsberettigede organisation.

Ledere, der er ansat i henhold til organisationsaftale for kostfagligt uddannet personale

Forhandling om engangsvederlag samt varige og midlertidige tillæg skal ske med den forhandlingsberettigede organisation, 3F.

Ledere, der er ansat i henhold til organisationsaftale for kantineledere

Aftale om varige og midlertidige tillæg samt engangsvederlag indgås på grundlag af en forhandling mellem ledelsen og den enkelte ansatte.

Medarbejderen kan vælge at lade sig bistå af den forhandlingsberettigede organisation under forhandlingerne.

Resultatet af forhandlingen sendes til den forhandlingsberettigede organisations godkendelse. Inden for en frist på 21 kalenderdage fra modtagelsen kan den forhandlingsberettigede organisation kræve aftalen forhandlet med ledelsen. Fremsættes der ikke forhandlingskrav inden for fristen, anses forhandlingsresultatet for godkendt af organisationen.

#### Ledere, der er ansat i henhold til organisationsaftale for maskinmestre i land

Forhandling om engangsvederlag samt varige og midlertidige tillæg skal ske med den forhandlingsberettigede organisation, Maskinmestrenes Forening.

Alternativt skal der indgås en aftale med Maskinmestrenes Forening om, at aftaler om personlige, varige og midlertidige tillæg samt engangsvederlag indgås på grundlag af en forhandling mellem ledelsen og den enkelte medarbejder, hvorefter resultatet af forhandlingen fremsendes til Maskinmestrenes Forening der inden for en frist på 7 hverdage fra modtagelsen af resultatet kan kræve optaget forhandling med ledelsen.

## **2.2 Medarbejdere inden for AC, LC og CO10, der har valgt ikke at overgå til ansættelse efter cheftaalen**

#### Ledere ansat i henhold til overenskomst for akademikere i staten

Engangsvederlag fastsættes af ledelsen.

Funktions- og kvalifikationstillæg aftales med lederen.

Resultatet af forhandlingen fremsendes til den forhandlingsberettigede organisation, der har 7 dage fra modtagelsen af forhandlingen til at optaget forhandling med ledelsen om tillægget. Fremsættes der ikke forhandlingskrav inden for fristen, anses forhandlingsresultatet for godkendt af organisationen.

Ønsker lederen ikke selv at forhandle, føres forhandlingerne med den forhandlingsberettigede organisation.

#### Ledere ansat i henhold til organisationsaftale for ledere under CO10's forhandlingsområde ved en række uddannelsesinstitutioner

Engangsvederlag fastsættes af ledelsen.

Funktions- og kvalifikationstillæg aftales med lederen.

Resultatet af forhandlingen fremsendes til den forhandlingsberettigede organisation, der har 7 dage fra modtagelsen af forhandlingen, til at optage forhandling med ledelsen om tillægget. Fremsættes der ikke forhandlingskrav inden for fristen, anses forhandlingsresultatet for godkendt af organisationen.

Ønsker lederen ikke selv at forhandle, føres forhandlingerne med den forhandlingsberettigede organisation.

#### Ledere ansat i henhold til organisationsaftale for IT-medarbejdere (PROSA) i statens tjeneste

Forhandling om engangsvederlag samt varige og midlertidige tillæg skal ske med den forhandlingsberettigede organisation, PROSA.

## **2.3 Hvad kan der forhandles om?**

I forbindelse med ansættelsen og som led i de årlige lønforhandlinger kan der forhandles om tildeling af følgende tillægstyper:

- Funktionstillæg (i forbindelse med ansættelsen eller de årlige lønforhandlinger)
- Kvalifikationstillæg (i forbindelse med ansættelsen eller de årlige lønforhandlinger)
- Engangsvederlag (løbende)
- Fastholdelsestillæg (kun i forbindelse med de årlige lønforhandlinger)
- Rekrutteringstillæg (kun i forbindelse med ansættelsen)
- Åremålstillæg (kun i forbindelse med ansættelsen og kun hvis stillingen er opslået til besættelse på åremål)

### 2.3.1 Funktionstillæg

Funktionstillæg knytter sig til varetagelse af konkrete/specielle funktioner, der væsentligt adskiller sig fra, hvad der er grundlæggende for den pågældende stillings-/jobtype. Funktionstillæg knytter sig til funktionen og ikke til personen, og oppebæres så længe funktionen varetages. Det tilstræbes, at ensartede funktioner honoreres med ensartede tillæg.

Ved tildelingen af funktionstillæg skal det i begrundelsen for tildeling af tillægget fremgå, hvilke opgaver/jobelementer, der indgår i funktionen.

Funktionstillægget er pensionsgivende og procentreguleres.

### 2.3.2 Kvalifikationstillæg

Aftaler om kvalifikationstillæg sker på grundlag af en konkret vurdering af medarbejderens faglige og/eller personlige kvalifikationer, samt kvaliteten og effektiviteten i opgavevaretagelsen, set i relation til den stilling der varetages.

Det skal tilstræbes, at den indsats, lederne honoreres for, er kendt og synlig for lederne.

Kriterierne for tillæg kan, når ikke andet er aftalt, fastsættes lokalt. Kriterierne kan ensidigt fastsættes af ledelsen, eller de kan fastsættes på baggrund af en drøftelse mellem chefen og lederne i afdelingen. Eventuelt gennem LU eller OU.

Kriterierne bør fastsættes årligt, og de anvendte kriterier bør evalueres forud for det næste års lønforhandlinger.

Kvalifikationstillæg er pensionsgivende og procentreguleres.

### 2.3.3 Engangsvederlag

Engangsvederlag kan udbetales som honorering af en særlig indsats. Det er en betingelse for udbetaling, at den særlige indsats har en *ekstraordinær karakter*. Honorering kan altså ikke ske for almindeligt veludført arbejde eller som kompensation for lønmæssige forskelle internt i VIA.

Det pågældende arbejde må ikke på anden måde være honoreret.

Det kan fx indgå i vurderingen af, om der er tale om en ekstraordinær tidsmæssig eller kvalitativ indsats:

- i hvilket omfang opgaven var uforudset,
- om opgaven var pålagt eller en forudsætning for ansvarlig opgavevaretagelse, og/eller
- om det tidsmæssige omfang er betydeligt, dvs. overstiger 160 timer.

Engangsvederlag kan tildeles i umiddelbar tilknytning til den ekstraordinære indsats og kan således tildeles i løbet af året.

Det er den samlede direktion, der beslutter, om en leder i ekstraordinære tilfælde skal tildeles et engangsvederlag – og i givet fald, hvilket beløb dette skal udgøre. Beløbet kan maksimalt udgøre 35.000 kr.

Engangsvederlag anvendes ikke som incitament til at opfylde bestemte mål, men vil alene blive anvendt til honorering af ekstraordinære indsatser.

Engangsvederlag udbetales uden pensionsbidrag og vil aldrig være at betragte som en fast påregnelig løndel.



### **2.3.4 Fastholdelsestillæg**

Er det afgørende for VIA i en kortere periode (op til 2 år) at fastholde en leder, kan der som led i den årlige lønforhandling indgås aftale om et fastholdelsestillæg. Det er afgørende, at lederen har helt særlige kompetencer, som det kan være nødvendigt at fastholde i en periode.

Tillægget er at betragte som et midlertidigt kvalifikationstillæg. Tillægget er pensionsgivende, dellønsberegnes og procentreguleres.

Tillægget kan højst gives for en periode på 2 år, hvorefter det bortfalder uden yderligere varsel.

Tillægget medregnes i rammen for de årlige lønforhandlinger

### **2.3.5 Rekrutteringstillæg**

I forbindelse med ansættelsen kan der herudover undtagelsesvist og kun i særlige tilfælde ydes et rekrutteringstillæg.

Rekrutteringstillæg kan anvendes i de tilfælde, hvor der f.eks. er rekrutteringsmæssige vanskeligheder. Det er en betingelse, at lederen, der tildeles tillægget, har særlige kompetencer, der er vigtige for VIA, ligesom ydelsen af tillægget skal være afgørende for at nå til enighed om en ansættelse.

Tillægget ydes som led i den konkrete lønforhandling i forbindelse med ansættelsen og er at betragte som et midlertidigt kvalifikationstillæg.

Tillægget er pensionsgivende, dellønsberegnes og procentreguleres.

Tillægget kan højst gives for en periode på 4 år, hvorefter det bortfalder uden yderligere varsel.

### **2.3.6 Åremålstillæg**

Åremål anvendes som udgangspunkt i direktionen.

I den øvrige ledelseskæde anvendes åremål kun, hvis det er nødvendigt som et redskab til at besætte lederstillinger.

Hvis åremål skal være en mulighed, skal det fremgå af stillingsopslaget. Er muligheden ikke nævnt her, kan der ikke senere forhandles om åremål.

Hvis en stilling på ledelsesniveau 2-4 ønskes besat på åremål, skal den samlede direktionen have godkendt, at stillingen besættes på åremål, inden stillingen kommer i opslag.

En ansættelse på åremål kan ske for en periode på max 6 år.

Det er muligt efter gensidig aftale at forlænge en åremålsaftale med en samlet varighed på max 3 år. Det er den samlede direktion (bestyrelsen for direktionsmedlemmer) der beslutter, om der skal ske forlængelse.

Åremålstillægget fastsættes på baggrund af en konkret forhandling. Den samlede løn inkl. åremålstillæg skal som udgangspunkt befinde sig inden for cheftalens normallønsområde i den pågældende lønramme.

Ledere ansat på åremålsvilkår vil ikke blive tilbudt en tilbagegangsstilling, ligesom de ikke kan forhandle fratrædelsesgodtgørelse efter cheftalens.

Der henvises i øvrigt til retningslinjer for åremål. (bilag 2)

---

## 3 De årlige lønforhandlinger

Lønforhandlingen for ledere følger kadencen for medarbejdernes lønforhandling og skal derfor ske i 1. kvartal.

Det tilstræbes, at lønforhandlingerne er afsluttet inden udgangen af marts måned.

Det er den personaleansvarlige leders ansvar at tilrettelægge lønforhandlingerne inden for denne ramme. Ved tilrettelæggelsen skal det sikres, at der reelt er tid til at skabe en god proces med tilpas tid til forhandlingen.

Den lokale lønudvikling skal ske inden for rammerne af VIAs økonomi, og det er et lokalt ansvar at sikre en økonomisk forsvarlig og prioriteret løndannelse.

Forhandlingen sker som beskrevet ovenfor i punkt 2.

Det bemærkes, at det også i forhold til de årlige lønforhandlinger er et krav, at forhandlende leder henter sparring fra HR Jura forud for forhandlingerne.

### 3.1 Ramme

Bestyrelsen tager hvert år i 3.kvartal stilling til, hvor meget der skal afsættes til lønforhandling for direktionen (inkl. rektor).

Rektor er ansvarlig for, at bestyrelsen årligt vurderer, hvad der skal afsættes til decentral lønforhandling for direktionsmedlemmerne.

Direktionen vil hvert år på direktionsmøde i august måned tage stilling til, hvor meget der skal afsættes til lønforhandling for VIAs ledere på niveau 2-4 - uanset ansættelsesgrundlag.

Bestyrelsen og direktionen vil fastsætte en procentsats, der afspejler VIAs overordnede økonomiske situation, samt ledernes lønniveau set i forhold til normallønsområdet i LR 35-39.

Procentsatsen bør ikke overstige den procentsats, der fastsættes til forhandling for VIAs medarbejdere.

Det skal tilstræbe, at beløbet har en størrelse, der gør det muligt - set hen over flere år - at realisere hensigterne med decentral løndannelse.

Direktionen beslutter samtidig, hvordan beløbet skal fordeles mellem direktionsområderne.

Rammen reguleres ikke som følge af eventuelle procentreguleringer, vakance mv. i lønforhandlingsåret.

#### 3.1.1 Belastningen af rammen til lønforhandlinger

Der kan forhandles lønstigning inden for den fastsatte ramme.

Eventuelle lønreguleringer udbetales i det niveau, der gælder pr. 1. april i lønforhandlingsåret, og kommer til udbetaling pr. 1. april i lønforhandlingsåret.

En decentralt aftalt procentregulering pr. 1. april belaster derfor ikke rammen yderligere.

**Pensionsbidraget skal indeholdes i rammen.**

### **3.2 Tillæggets størrelse og ikrafttrædelsestidspunkt**

For at opnå den største effekt af lønforhandlingerne og samtidig sikre, at administrationen af løntillæg ikke får et uforholdsmæssigt omfang, er det besluttet, at funktions- og kvalifikationstillæg i VIA skal udgøre minimum kr. 6.000 om året inklusiv pensionsbidrag i aktuelt niveau (dvs.pr. 1. april i lønforhandlingsåret).

Engangsvederlag kan ikke udgøre mindre end kr. 5.000 i aktuelt niveau.

Tillæg, der er givet som led i de årlige lønforhandlinger, ydes altid fra den 1. april i lønforhandlingsåret. Tillægget gives på baggrund af det aktuelle lønniveau pr. 1. april i lønforhandlingsåret.

---

## **4 Ikrafttrædelse**

Principperne er vedtaget af VIAs direktion den xxxxx, og træder i kraft umiddelbart herefter.

Direktionen kan på et hvilket som helst tidspunkt vælge at ændre principperne.