



Bestyrelsesmøde

Sted:

Mødedato:

Campus Horsens, Banegårdsgade 2, 11. december 2025, kl. 14:00 8700 Horsens.

Mødelokale: Auditorium 1

Deltagere

Bente Alkærsig Rasmussen, Hanne Roed, Jørgen Nørby, Lene Bejer Damgaard, Mads Tougaard Hammer, Mikkel Christian Weibeck, Noemi Katznelson, Per B. Christensen (formand), Peter Sandkvist, Pia Jakobsgaard-Iversen, Thomas Klausen, Thorsten Høegsberg, Tom Heron, Gitte Sommer Harrits, Helle Kruuse Andersen, Helle Kryger Aggerholm, Kirsten Suhr Bundgaard, Lars Christian Pedersen, Maria Thorup Jacobsen

Gæster

Under punkt 7 deltager Elvir Maleskic. Under punkt 9 ,10 og 11 deltager Lars Peter Schou. Under punkt 10 deltager Pia West Christensen.

Afbud

Berit Eika, Bjarne Grøn og Peder C. Kirkegaard.

Dagsorden

1. Godkendelse af dagsorden (14.00-14.05)/PECH 3
2. Lukket punkt..... 3
3. Meddelelser fra formanden (14.10-14.15)/PECH 4
4. Uddannelsesreform: Status på reformimplementeringen (14.15-14.25)/HKRU 4
5. Udbud af professionsmasteruddannelser (14.25-14.45)/GISH 5
6. Lukket punkt..... 6
7. Strategi 2030, vedtagelse efter høring (15.00-15.30)/GISH 6
8. Pause (15.30-15.40) 8
9. Beslutning. Budget 2026 (15.40-16.10)/KIBU.....8
10. Låneomlægning fra variabelt forrentede lån til fastforrentede lån (16.10-16.20)/KIBU.....9
11. Opfølgning på VIAs årsrapport 2024 (16.20-16.25)/KIBU 10
12. Lukket punkt.....11
13. Pause (16.35-16.45) 11
14. Status på arbejdet med overgang til ny bestyrelse (16.45-16.55)/PECH..15

REFERAT

Mødeleder:

Per B. Christensen

Referent:

Maria Thorup Jacobsen

15. Evaluering af bestyrelsesarbejdet, drøftelse af evalueringsrapport.....	12
16. Skriftlig godkendelse. Klassekvotienter på HF i Nørre Nisum 2025-2026	13
17. Skriftlig godkendelse. Årshjul for bestyrelsen i 2026	15
18. Skriftlig orientering: Referat fra møde ml. bestyrelse, direktion og uddannelsesudvalg d. 7. oktober 2025 ...	15
19. Skriftlig orientering. Møde i forretningsudvalget	16
20. Eventuelt (17.55-18.00)	16

1. Godkendelse af dagsorden (14.00-14.05)/PECH

Sagsbehandler: Maria Thorup Jacobsen (MJAC) | 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 to skriftlige beslutningssager, dvs. sager som godkendes samtidig med godkendelse af dagsordenen. Ønsker et bestyrelsesmedlem at drøfte en skriftlig beslutningssag, skal det meddeles ved *Godkendelse af dagsordenen*.

Det bemærkes, at:

- Der er afbud fra bestyrelsesmedlem, Berit Eika samt direktionsmedlem, Bjarne Grøn.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen godkender dagsordenen og de skriftlige beslutningssager.

Referat

Der blev orienteret om afbud fra Berit Eika, Peder C. Kirkegaard, Mikkel Christian Weibeck og Bjarne Grøn. Bestyrelsesmedlemmerne, Mads Tougaard Hammer og Lene Damgaard tilføjede hver et punkt til dagsordenen, hhv. under punkt 3 og punkt 20.

Bestyrelsen godkendte herefter dagsordenen.

2. Lukket punkt

3. Meddelelser fra formanden (14.10-14.15)/PECH

Sagsbehandler: Maria Thorup Jacobsen (MJAC) | VIA

Sagsansvarlig

Per B. Christensen

Bilag

Formandens skriftlige meddelelser.

Sagsfremstilling

Ultrakorte meddelelser fra formanden.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen:

- Tager orienteringen til efterretning.

Referat

Formanden orienterede om:

- *Generalforsamling i Danske Professionshøjskoler den 10. december 2025, hvor reformen af professions- og erhvervsrettede videregående uddannelser samt reformen af ungdomsuddannelserne var på dagsordenen. Der blev endvidere orienteret om de foreløbige resultater fra en undersøgelse, der skal redegøre for udbud og efterspørgsel efter professionsuddannede i de kommende år. Bestyrelsen spurgte bl.a. ind til, hvilke data prognosen bygger på. Den endelige prognose vil blive forelagt bestyrelsen, når den foreligger.*
- *Offentliggørelse af anbefalinger fra Ekspertgruppe om indhold i epx den 15. december 2025.*
- *Orientering om administrationsanalysen på de videregående uddannelsesinstitutioner, igangsat af Uddannelses- og Forskningsministeriet med bistand fra Boston Consulting Group.*
- *Opfølgning på møde i formandskollegiet den 4. september 2025, hvor bl.a. bestyrelsesgovernance og udbud af erhvervsuddannelsen til pædagogiske assistenter (PAU) blev drøftet.*
- *Indvielse af nyt kunstværk: "Matter of Void" ved Campus Horsens den 1. december 2025.*
- *Møde med Horsens' borgmester, Peter Sørensen, den 1. december 2025, bl.a. om udviklingen af Horsens som studieby.*

Bestyrelsesmedlem Mads Tougaard Hammer orienterede om, at der på det seneste møde i Organisation for Professionshøjskolestuderende (OPS) har været drøftelser af samarbejdet mellem de organiserede studerende og institutionernes ledelser. Studenterrådet på VIA har ønsket at fremhæve over for bestyrelsen, at der på VIA opleves stor imødekommethed og støtte fra direktionen, og at de studerende føler sig hørt.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

4. Uddannelsesreform: Status på reformimplementeringen (14.15-14.25)/HKRU

Sagsnr.: A25-80917

Sagsbehandler: Helle Kruise-Andersen (HKRU) | VIA

Sagsansvarlig

Helle Kruise-Andersen

Sagsfremstilling

Prorektor Helle Kruise-Andersen giver en mundtlig orientering om status på implementeringen af "Reform af professionsbachelor- og erhvervsakademiuddannelserne." med fokus på aktuelle opmærksomhedspunkter af betydning for VIA.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen:

- tager orienteringen til efterretning.

Kommunikation

Punktet er åbent.

Referat

Helle Kruise-Andersen orienterede bestyrelsen om status på reformarbejdet.

Der er et godt og tæt samarbejde internt på VIA, ud i regionen samt i sektoren omkring udviklingen af professionsmasteruddannelserne

Bestyrelsen blev orienteret om de tre største spor i reformarbejdet relateret til socialrådgiveruddannelsen, pædagoguddannelsen og sundhedsuddannelserne.

Afslutningsvis orienterede Helle Kruuse-Andersen om de otte udviklingsgrupper, der er nedsat i VIA.

Bestyrelsen drøftede blandt andet organiseringen af reformarbejdet, kompetenceudvikling af undervisere samt udbud af pædagoguddannelsen, målrettet det socialpædagogiske område.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

5. Udbud af professionsmasteruddannelser (14.25-14.45)/GISH

Sagsnr.: A25-80900

Sagsbehandler: Maiken Kjær Milthers (MAKM) | VIA

Sagsansvarlig

Gitte Sommer Harrits

Bilag:

1. Professionshøjskolernes designkriterier for professionsmasteruddannelser
2. Foreløbigt uddannelsesbilag for Professionsmaster i pædagogisk psykologisk praksis - for lærere og pædagoger

Sagsfremstilling:

I kraft af reformen af erhvervsakademi- og professionsbacheloruddannelserne får professionshøjskolerne mulighed for at udbyde professionsmasteruddannelser (overbygningsuddannelser på kandidatniveau) fra 2026. Der er tale om en helt ny type af uddannelser i Danmark, og den overordnede udvikling af uddannelserne foregår under ledelse af Uddannelses- og forskningsstyrelsen, med centrale aktører tæt involveret. De første fire professionsmasteruddannelser forventes således at blive udviklet og være klar til opstart i perioden 2026-2028. Indholdet af de første tre professionsmasteruddannelser er kendt på overordnet niveau, idet det udover Professionsmaster i pædagogisk psykologisk praksis er lagt fast i forligskredsen, at der skal udbydes en professionsmaster inden for hhv. det lærerfaglige og pædagogfaglige område. Professionshøjskolerne har hertil et stærkt ønske om at udbyde en sundhedsfaglig professionsmaster.

Professionshøjskolerne skal ikke ansøge om de første fire uddannelser gennem den normale procedure med prækvalifikation. I stedet er der tilrettelagt et særligt forløb, hvor vi gennem såkaldte udviklingsplaner skal fremlægge en fælles plan for, hvor uddannelsen skal udbydes. Vi skal desuden sandsynliggøre, at hver institution kan skabe faglige miljøer, der er relevante og af høj kvalitet, for de nye uddannelser. Udviklingsplanerne er ikke endelige, når de fremsendes til Uddannelses- og forskningsstyrelsen, idet styrelsen kan give feedback og foreslå justeringer. Vi kender endnu ikke processen for dette.

Da det på denne måde bliver en anderledes og mere ukendt proces omkring ansøgning, søger VIAs direktion mandat fra VIAs bestyrelse til at ansøge om (gennem udviklingsplaner) og udbyde de første fire professionsmasteruddannelser. Dette som alternativ til den proces, vi normalt anvender i VIA, hvor bestyrelsen godkender den enkelte ansøgning om nye uddannelser og udbud.

VIAs direktion gør opmærksom på, at professionshøjskolerne allerede har indsendt en udviklingsplan for den første professionsmasteruddannelser og pt. afventer feedback fra Uddannelses- og forskningsstyrelsen. Mandatet søges derfor med tilbagevirkende kraft, hvad angår den første professionsmasteruddannelse.

Direktionen gør desuden opmærksom på, at alle professionsmasteruddannelser, som starter op efter 2028, skal ansøges gennem den normale procedure med prækvalifikation, og mandatet ophører dermed.

For at bestyrelsen kan være orienteret om den nye type af uddannelse, professionshøjskolerne er på vej til at udbyde, vedlægges i bilag 1 de designkriterier, som beskriver, hvad professionshøjskolerne ser som konstituerende for den nye uddannelsestype. Derudover vedlægges i bilag 2 den foreløbige beskrivelse af den første professionsmasteruddannelse, i form af et uddannelsesbilag til rammebekendtgørelsen for professionsmasteruddannelser.

Indstilling:

Det indstilles, at bestyrelsen giver direktionen mandat til at ansøge om og udbyde de første fire professionsmasteruddannelser med opstart 2026-2028.

Referat

Gitte Sommer Harrits orienterede bestyrelsen om status på professionsmasteruddannelserne.

Der er tale om en ny uddannelsestype med et tredelt videngrundlag, målrettet professioner og praksis, hvor intentionen er, at dimittenderne vender tilbage til praksis.

Bestyrelsen blev orienteret om pladsfordelingen for de første tre professionsmasteruddannelser: en psykologifaglig, en lærerfaglig og en pædagogfaglig. På tværs af sektoren er der desuden et fælles ønske om at udvikle en sundhedsfaglig professionsmaster i 2028.

Bestyrelsen drøftede bl.a. udfordringer ved fuldtids- kontra deltidsuddannelser, overvejelser om forskelle og ligheder mellem de enkelte professionsmasteruddannelser samt behovet for tydelighed omkring, hvilket arbejdsmarked den enkelte uddannelse retter sig mod.

Bestyrelsen tilsluttede sig indstillingen og gav bestyrelsesformand og direktion mandat til at ansøge om udbud af de første fire professionsmasteruddannelser. Bestyrelsen ønsker løbende orientering om arbejdet med professionsmasteruddannelserne, og der blev rejst forslag om et oplæg fra VIAs nye uddannelsesdekan for området i første halvår af 2026.

6. Lukket punkt

7. Strategi 2030, vedtagelse efter høring (15.00-15.30)/GISH

Sagsnr.: A25-79275

Sagsbehandler: Elvir Maleskic (EM) | VIA

Sagsansvarlig

Gitte Sommer Harrits

Bilag

Bilag 1: Strategi 2030: "Ansvar for fremtiden", inkl. en opdateret mission

Bilag 2: Opsummering af høringssvar

Bilag 3: Kommunikationsplan for strategi, resumé

Baggrundsbilag: Alle høringssvar samlet (forventes ikke læst)

Sagsfremstilling

Udkastet til VIAs strategi 2030 "Ansvar for fremtiden" har i september og oktober 2025 været i høring og er på den baggrund blevet kvalificeret og revideret med henblik på godkendelse i bestyrelsen.

En kort opsummering af input, der er indsamlet via høringsprocessen, er vedlagt som bilag 2.

Kort om strategiteksten (bilag 1)

I starten af strategiteksten er VIAs vision og mission indsat. VIAs vision 2030 blev formuleret i 2020 og er uændret. Missionsformuleringen var fra 2007 og er blevet opdateret i forbindelse med strategiudviklingen i år.

Strategien består af en indledning, der beskriver VIAs strategiske afsæt, og fire strategiske prioriteter:

- Uddannelser, der løfter alle hele livet
- Et tæt samspil med professioner og erhverv
- Et tydeligt samfundsengagement
- En organisation, der lærer sammen

Tilbageblik på strategiprocessen i 2025

Strategiudviklingen blev indledt med en workshop i bestyrelsen den 30. januar 2025, som rammesatte hele strategiprocessen. Herefter blev der holdt en række åbne involverende dialoger, hvor medarbejderne, lederne, Studenterrådet, HU og uddannelsesudvalg havde mulighed for at give input til strategi. Og i løbet af efteråret blev der afholdt høringsdialoger i en række tværgående fora, Studenterrådet og med Uddannelsesudvalg. Ca. 500 medarbejdere og ledere har undervejs bidraget med ideer og feedback. Strategien, der fremlægges, står dermed på et solidt grundlag af input fra organisationen og eksterne samarbejdspartnere. Samtidig har processen været kendetegnet ved, at bestyrelsen har haft en aktiv rolle i alle faser.

Proces på bestyrelsesmødet

- Gitte Sommer Harrits vil præsentere strategien, herunder de ændringer, som høringsfasen har givet anledning til. I den sammenhæng præsenteres også principper for det videre arbejde med strategien og hvordan den vil blive kommunikeret.
- Herefter vil der være dialog med bestyrelsen.

Strategisk projektleder Elvir Maleskic deltager i behandlingen af punktet.

Indstilling

1. Bestyrelsen drøfter Strategi 2030 med henblik på godkendelse.

Kommunikation

Punktet er åbent. Efter bestyrelsens vedtagelse vil strategien blive kommunikeret jf. kommunikationsplanen. Strategien vil blive omsat til en række strategiprodukter, som vil blive distribueret i løbet af 2026. Bestyrelsen vil få udleveret den trykte udgave på det første fysiske møde i 2026, den 24. Marts.

Referat

Gitte Sommer Harrits orienterede bestyrelsen om de ændringer, der var foretaget på baggrund af høringsfasen, og præsenterede den reviderede strategi samt en opdateret missionstekst.

Bestyrelsen roste arbejdet med strategien, det brede engagement i organisationen og kvitterede bl.a. for fokus på meduddannelse og styrket samspil med VIAs omverden.

Bestyrelsen godkendte Strategi 2030.

Strategien lanceres i januar 2026.

8. Pause (15.30-15.40)

9. Beslutning. Budget 2026 (15.40-16.10)/KIBU

Sagsnr.: A24-77843

Sagsbehandler: Marian Korsgaard Klit Thorup (MKLI) | VIA

Sagsansvarlig

Kirsten Suhr Bundgaard

Bilag

1. Budget 2026

Baggrundsbilag (forventes ikke læst)

1. STÅ Videregående uddannelser og ungdomsuddannelser
2. Strategisk pulje 2026-2029
3. Investeringsplan 2026
4. Likviditetsprognose

Sagsfremstilling

Som et led i VIAs økonomiske kerneprocesser indstiller direktionen budget 2026 til bestyrelsens godkendelse.

Bestyrelsen fik en redegørelse for budgetarbejdet på sit møde den 27. oktober 2025. De forudsætninger og antagelser, der lå til grund for budgetlægningen på daværende tidspunkt, er fortsat gældende. I den forløbne periode er en række detaljerede budgetter kommet helt på plads, uden det har påvirket de overordnede prioriteringer i budgettet. Budgettet afspejler derfor fortsat, at reformmidler er prioriteret til uddannelserne og VIAs kerneopgave, mens fællesadministrationens budget afspejler den bagvedliggende (faldende) aktivitet i STÅ og besparelse på indkøb.

Arbejdet med budget 2026 har taget udgangspunkt i de overordnede rammer og forudsætninger, som blev besluttet af bestyrelsen i foråret 2025. Ligeledes er der taget udgangspunkt i den endelige indtægtsprognose for 2026 og den prioritering af indtægterne for 2026, som direktionen godkendte 7. oktober. Der er siden arbejdet i organisationen med de enkelte områders budgetter og budgetrammer. Der har været fokus på at sikre balancen i VIAs samlede økonomi blandt andet gennem justeringer af budgetrammerne i tæt dialog med de enkelte direktører. For at imødekomme de økonomiske udfordringer, herunder faldende aktivitet på grunduddannelserne og bortfald af særbevillinger, er der foretaget nødvendige tilpasninger, samtidig med, at der er prioriteret midler til strategisk udvikling og investeringer. Der har været grundige dialog i alle de faglige områder for at sikre, at alle væsentlige forhold er adresseret.

Det samlede budget for 2026 udgør 1.925,4 mio. kr., hvilket er en stigning på 40,3 mio. kr. i forhold til 2025. Der budgetteres med omkostninger på 1.897,4 mio. kr., og det forventede overskud for 2026 er på 28,0 mio. kr. Budgettet er i balance i forhold til de mål, bestyrelsen har besluttet.

Likviditeten vurderes som stabil med det fremlagte budget. Likviditetseffekten af budget 2026 er tæt på neutral inden overførte midler tages i betragtning. Jf. T2 prognosen for 2025 forventes et større overskud på regnskabet for 2025, eftersom der er uforbrugte reformmidler i organisationens økonomi. De uforbrugte reformmidler bringes i aktivt spil i budget 2026 og det vil rent teknisk fremstå som en "negativ" indvirkning på resultatet af budget 2026. Det er dog vigtigt at præcisere, at samlet set er budgetforudsætningerne balanceret i forhold til VIAs likviditet, og der er fortsat fokus på at sikre en robust økonomi.

I tillæg til det fremlagte budget er der kendte midler, som ikke er indarbejdet i det nuværende budget, da de er besluttet efter den tekniske lukning af budgettet. Fra Forskningsreserven tildeles VIA 20,9 mio. kr. i årene 2026-2029. Området arbejder med at fordele og prioritere anvendelsen af midlerne over flere år. Derudover er der afsat 39,9 mio. kr. fra Danmarks Frie Forskningsfond (DFF) til projekter i VIA. Samtidig er det i direktionen d. 7. oktober besluttet, at der overføres 36,7 mio. kr. fra 2025 til 2026 i form af udviklings- og reformmidler, som ikke har kunnet anvendes i 2025 på grund af den sene offentliggørelse af reformen. Disse midler forventes at blive brugt i 2026 og hvilket forrykker det budgetlagte overskud til et forventet underskud på 8,7 mio. kr.

Koncernøkonomichef, Lars Peter Schou, deltager i behandlingen af punktet.

Indstilling

Det indstilles at:

1. Bestyrelsen godkender budgettet for 2026 og overslagsårene 2027-2029

Kommunikation

Punktet er åbent.

Referat

Kirsten Suhr Bundgaard orienterede bestyrelsen **om** en fortsat forventning om et regnskabsresultat for 2025 på omkring 60 mio. kr. samt en overførsel af særbevillinger og udviklingspuljer på 36,7 mio. kr. som følge af ubrugte reformmidler.

En central usikkerhed for budget 2026 har været det ukendte niveau for STÅ-taksterne. Nye takster og grundtilskud blev offentliggjort den 9. december 2025, og VIAs egne estimater har vist sig at være meget præcise med en samlet difference på 1,7 mio. kr. mellem ankerbudgettet og det opdaterede budget.

Helle Kryger Aggerholm orienterede desuden om en tildeling fra Forskningsreserven på 20,9 mio. kr., som fordeles over flere år for at sikre kapacitetsopbygning af kompetencer.

Under punktet blev bestyrelsen kort orienteret om den igangværende administrationsanalyse, igangsat af Uddannelses- og Forskningsministeriet som en del af det statslige effektiviseringsprogram. Undersøgelsen gennemføres af Boston Consulting Group, og direktionen følger arbejdet tæt. Den økonomiske betydning for VIA er aktuelt ikke kendt.

Bestyrelsen drøftede budgettet og bemærkede bl.a.:

- Vigtigheden af, at reformmidlerne fortsat anvendes til kerneopgaven.
- At øgede reformindtægter kan skjule en reel nedgang i STÅ.
- At periodeforskydningen mellem 2025 og 2026 får betydning for det forventede resultat i regnskabet for 2026 idet, der med overførsel af uforbrugte midler fra 2025 i 2026 forventes et underskud på ca. 9. millioner kroner.

Bestyrelsen kvitterede for det grundige arbejde med budgettet og godkendte Budget 2026 som indstillet.

10. Låneomlægning fra variabelt forrentede lån til fastforrentede lån (16.10-16.20)/KIBU

Sagsnr.: A24-77843

Sagsbehandler: Marian Korsgaard Klit Thorup (MKLI) | VIA

Sagsansvarlig

Kirsten Suhr Bundgaard

Bilag

1. Præsentation fra Nykredit: Omlægning af lån
 2. Bilag: Låneomlægning 31.03.2026
-

Sagsfremstilling

Indstilling

Det indstilles, at:

1. bestyrelsen beslutter, at låneomlægningen til fast rente foretages som beskrevet.
2. bestyrelsen bemyndiger professionshøjskoleledende Kirsten Suhr Bundgaard til at opsig de tre eksisterende lån inden udgangen af januar 2026.
3. bestyrelsen bemyndiger bestyrelsesformanden og rektor til at måtte optage de tre nye lån.
4. bestyrelsen beslutter ikke at kurssikre lånene.

Kommunikation

Punktet er åbent.

Referat

Bestyrelsen tilsluttede sig indstillingerne og bemyndigede i den forbindelse professionshøjskoleledende til at opsig de tre eksisterende lån inden udgangen af januar 2026 samt bestyrelsesformanden og rektor til at optage de tre nye lån.

11. Opfølgning på VIAs årsrapport 2024 (16.20-16.25)/KIBU

Sagsnr.: A24-77843

Sagsbehandler: Marian Korsgaard Klit Thorup (MKLI) | VIA

Bilag

1. Brev om opfølgning på årsrapporten for 2024 af den 14.07.2025 fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen
2. Vurderingsskema vedrørende styringsdialog 2025
3. VIAs svar på brev om opfølgning på årsrapporten for 2024 af den 29.08.2025

Sagsfremstilling

VIA har modtaget Uddannelses- og Forskningsstyrelsens (UFS) brev om opfølgning på årsrapporten for 2024. I samme brev medfølger desuden et vurderingsskema vedrørende Styringsdialog – Vurdering af status på VIAs strategiske rammekontrakt 2022-2025.

UFS's brev samt VIAs replik herpå er vedlagt som bilag og fremlægges hermed til bestyrelsen.

Ligesom tidligere år kvitterer UFS for en række forhold i årsrapporten bl.a. om VIA økonomiske resultat.

UFS peger på disse områder, som skal have en særlig opmærksomhed:

- En forventning om, at VIAs snarest har afviklet sine aktiviteter i Hong Kong og Kina. VIA har i svaret til UFS redegjort for fremdriften i afviklingen af de to selskaber i henholdsvis Hong Kong og Kina og oplyst, at det er vores vurdering, at der foreligger en plan for nedlukningen, og at vi er forsigtigt optimistiske omkring afslutning af sagen snarest.
- UFS gør VIA opmærksom på, at årsrapporten skulle have indeholdt en redegørelse for aktiviteter i center for Animation, visualisering og digital fortælling (Finanslovsbevillingen). Denne vil indgå i årsrapporten for 2025 og fremover.
- Desuden kvitterer UFS for gennemgang af statusredegørelsen 2024 for den strategiske rammekontrakt 2022-2025 sammen med konklusionerne i årsrapporten om udviklingen i de strategiske mål i rammekontrakten.

- UFS har særlig opmærksomhed på den opgørelse af antal chefårsværk og samlede lønomkostninger til chefer, som er opgjort i årsrapporten. VIA har beklageligvis lavet en fejl i opgørelsen og i forlængelse heraf har VIA oplyst de korrekte tal, som fremgår af nedenstående:

	2024	2023	Ændr. pct.
Antal chefårsværk (antal)	166	160	3,8%
Samlede lønomkostninger til chefer, inkl. pension (1.000 kr.)	148.432	134.658	10,2%
Gennemsnitsløn (1.000 kr.)	894	842	6,2%

Vi har tillige oplyst, at vi har igangsat interne procedurer med henblik på den fremtidige kvalitetssikring af data.

UFS har endnu ikke vendt retur med den endelige tilbagemelding på - og endelig godkendelse af – årsrapporten 2024. Der er ingen af professionshøjskolerne der har modtaget svar fra UFS.

Kirsten Suhr Bundgaard vil kort kommentere orienteringen og være til rådighed for spørgsmål.

Koncernøkonomichef, Lars Peter Schou, deltager i behandlingen af punktet.

Indstilling

Det indstilles at

1. bestyrelsens tager såvel UFS 's opfølgning på årsrapporten for 2024, som VIAs svar til UFS til efterretning.

Referat

Kirsten Suhr Bundgaard orienterede bestyrelsen om opfølgningen på VIAs årsrapport 2024, herunder arbejdet med nedlukning af tidligere VIA aktiviteter i Hong Kong og Kina.

Bestyrelsen blev desuden orienteret om, at styrelsens endelige tilbagemelding og godkendelse fremsendes til bestyrelsen sammen med referatet.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

12. Lukket punkt

13. Pause (16.35-16.45)

14. Status på arbejdet med overgang til ny bestyrelse (16.45-16.55)/PECH

Sagsnr.: A25-80377

Sagsbehandler: Maria Thorup Jacobsen (MJAC) | VIA

Sagsansvarlig

Per B. Christensen

Bilag

1. Principper og procesplan vedr. etablering af ny bestyrelse for VIA pr. 1. maj 2026
2. Udkast til brev til Dansk Erhverv, Dansk Industri og Dansk Mode og Textil

Sagsfremstilling

På bestyrelsesmødet den 27. oktober 2025 godkendte bestyrelsen vedlagte principper og procesplan for etablering af ny bestyrelse (bilag 1).

Bestyrelsen har netop besvaret en spørgeskemaundersøgelse, som udgør evalueringen af bestyrelsesarbejdet. Evalueringen og kvalificeringen af denne på nærværende bestyrelsesmøde vil bidrage til det overdragelsespapir, der udarbejdes til den nye bestyrelse. Jf. procesplanen godkendes overdragelsespapiret endeligt på bestyrelsesmødet den 2. februar 2026.

Sammensætningen af VIAs bestyrelse er fastlagt i vedtægten for VIA, § 4. Heraf fremgår, at VIA ledes af en bestyrelse på 15 stemmeberettigede medlemmer, sammensat som følger: syv medlemmer, der - efter drøftelser mellem bestyrelsen og den udpegningsberettigede - udpeges af eksterne parter, fire medlemmer, der vælges af interne (medarbejdere og studerende) og fire medlemmer, der udpeges ved selvsupplering.

Efter nærværende bestyrelsesmøde skal der udsendes breve til følgende eksterne parter:

- Aarhus Universitet
- Dansk Erhverv, Dansk Industri og Dansk Mode og Textil
- Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH)
- KKR Midtjylland
- Region Midtjylland

Et udkast til brev til Dansk Erhverv, Dansk Industri og Dansk Mode og Textil er vedlagt som illustrativt eksempel i bilag 2. Udkastet er kvalificeret af FU.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Kommunikation

Sagsfremstilling og bilag er åben.

Referat

Formanden gav en status på arbejdet med overgangen til ny bestyrelse og orienterede om, at der efter mødet udsendes udpegningsbreve til de udpegningsberettigede. Brevene vil indeholde information om processen for selvsuppleringspladser samt den nuværende bestyrelses anbefalinger til genudpegnings og ønskede profiler.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

15. Evaluering af bestyrelsesarbejdet, drøftelse af evalueringsrapport (16.55-17.55)/PECH

Sagsnr.: A25-80384

Sagsbehandler: Maria Thorup Jacobsen (MJAC) | VIA

Sagsansvarlig

Per B. Christensen

Bilag

1. Evalueringsrapport: Evaluering af bestyrelsesarbejdet i VIA University College 2025 (dobbeltlukket bilag)
2. Evalueringskoncept

Sagsfremstilling

På bestyrelsesmødet den 27. oktober 2025 godkendte bestyrelsen et koncept for evaluering af bestyrelsesarbejdet, herunder en tidsplan og spørgeramme.

Det blev aftalt, at evalueringsforløbet består af to dele:

- En spørgeskemaundersøgelse, som bestyrelsesmedlemmerne har haft mulighed for at besvare i november.
- En dialog i bestyrelsen.

På dette møde skal bestyrelsen drøfte evalueringsrapporten (bilag) og eventuelle opfølgende tiltag. Den vedlagte rapport (bilag 1) er udarbejdet på baggrund af besvarelserne fra spørgeskemaundersøgelsen.

FU indstiller, at bestyrelsen tager en åben drøftelse af evalueringen gennem gruppe- og plenumdialog. FU anbefaler, at drøftelserne bl.a. berører følgende tematikker:

- Mødeform og mødelængde
- Anvendelse af bestyrelsens kompetencer
- Bestyrelsens overordnede rolle som bestyrelse
- Ambitionsniveau for bestyrelsens arbejde

Drøftelserne skal samtidig bidrage til at kvalificere det overdragelsespapir, som den nuværende bestyrelse udarbejder til den kommende bestyrelse.

Indstilling

1. Bestyrelsen evaluerer sit arbejde med afsæt i evalueringsrapporten og beslutter eventuelle opfølgende tiltag.

Kommunikation

Sagen er åben. Bilag 1 er dobbeltlukket således at kun bestyrelse og direktion har adgang. Bilag 2 er åbent.

Referat

Bestyrelsen kvalificerede den gennemførte spørgeskemaundersøgelse gennem dialog i grupper og plenum.

Konklusionerne indgår i det videre arbejde med bestyrelsens udvikling samt i onboarding og overdragelsespapirer til den nye bestyrelse.

16. Skriftlig godkendelse. Klassekvotienter på HF i Nørre Nisum 2025-2026

Sagsnr.: A21-67549

Sagsbehandler: Trine Karstoft (AKK) | VIA

Bilag

1. Ledelseserklæring om opgørelse af den gennemsnitlige klassekvotient for første klassetrin af de gymnasiale fuldtidsuddannelser for skoleåret 2025/2026

Sagsfremstilling

VIA, som også udbyder hf, skal årligt indsende indberetning af det fleksible klasseloft til Styrelsen for Undervisning og Kvalitet.

Det er bestyrelsen, der skal godkende opgørelsen.

Hvis institutioner har en gennemsnitlig klassekvotient på over 28,0 på en eller flere uddannelser og anvender fravigelsesmuligheder, skal man indsende redegørelse for fravigelse og dokumentation.

På HF i Nørre Nisum vil klassekvotienter for første klassetrin i 2025/2026 være:

- En ordinære klasse: gennemsnitlig klassekvotient på 27
- En SP – ordblindeklasse: gennemsnitlig klassekvotient på 15

HF i Nørre Nisum overskrider ikke den tilladte kvotient på 28, så yderligere dokumentation er ikke nødvendig.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen:

1. Bestyrelsen godkender opgørelsen jf. bilag med henblik på fremsendelse til Styrelsen for Undervisning og Kvalitet, Børne- og undervisningsministeriet.

Referat

Bestyrelsen godkendte opgørelsen.

Efter bestyrelsesmødet:

I forbindelse med høring af referatet blev bestyrelsen orienteret om fejl i sagsfremstilling og bilag (ledelseserklæring) til dette punkt. Fejlene vedrørte forkerte antal og klassekvotienter, som er opridset herunder. Der var fortsat ikke tale om en overskridelse af klasseloftet.

I sagsfremstillingen fremgår følgende:

På HF i Nørre Nisum vil klassekvotienter for første klassetrin i 2025/2026 være:

- En ordinære klasse: gennemsnitlig klassekvotient på 27
- En SP – ordblindeklasse: gennemsnitlig klassekvotient på 15

Det korrekte er følgende:

På HF i Nørre Nisum vil klassekvotienter for første klassetrin i 2025/2026 være:

- 1 ordinær klasse: gennemsnitlig klassekvotient på 27
- 3 SP klasser: gennemsnitlig klassekvotient på 11,7

I ledelseserklæringen til bestyrelsen fremgik en klassekvotient for HF SP på 11,3. Det korrekte tal er 11,67.

Bestyrelsen blev i forbindelse med høring af referatet bedt om at godkende den korrigerede ledelseserklæring med de rette oplysninger.

17. Skriftlig godkendelse. Årshjul for bestyrelsen i 2026

Sagsnr.: A25-79332

Sagsbehandler: Maria Thorup Jacobsen (MJAC) | VIA

Sagsansvarlig

Per B. Christensen

Bilag

1. Bestyrelsens årshjul 2026 (lukket bilag)

Sagsfremstilling

Bestyrelsen vedtog på mødet den 19. juni 2025 datoerne for bestyrelsesmøderne i 2026.

Forretningsudvalget har med afsæt i datoerne udarbejdet et årshjul/en arbejdsplan for bestyrelsesarbejdet for 2026, jf. bilag.

I udarbejdelsen er der lagt vægt på de tilbagevendende kerneprocesser, behovet for at afsætte tid til onboarding af ny bestyrelse, drøftelser relateret til uddannelsesreformer, samt de input, som bestyrelsen løbende har givet.

Bestyrelsesmedlemmerne opfordres til at henvende sig til bestyrelsesformanden eller bestyrelsespartner Maria Thorup Jacobsen, hvis de ønsker at tilføje emner til vedlagte årshjul.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen:

1. Tager orienteringen til efterretning

Kommunikation

Punktet er åbent, mens bilaget er lukket. Årshjulet er et dynamisk planlægningsværktøj, som løbende vil blive opdateret. Årshjulet vedlægges til orientering ved hvert bestyrelsesmøde.

Referat

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

18. Skriftlig orientering: Referat fra møde ml. bestyrelse, direktion og uddannelsesudvalg d. 7. oktober 2025

Sagsnr.: A25-80915

Sagsbehandler: Mette Dalgaard (MEDA) | VIA

Bilag:

1. Referat fra møde med uddannelsesudvalg den 7. oktober 2025

Sagsfremstilling

Den 7. oktober 2025 blev det årlige møde mellem formænd for uddannelsesudvalg, repræsentanter fra VIAs ledelse og bestyrelse afholdt. Referat fra mødet er vedlagt til bestyrelsens orientering.

I sommeren 2026 skal uddannelsesudvalgene sammensættes på ny. Det forventes derfor, at det årlige møde rykkes til foråret 2027.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen:

- tager orienteringen til efterretning.

Referat

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

19. Skriftlig orientering. Møde i forretningsudvalget

Sagsnr.: A24-77610

Sagsbehandler: Maria Thorup Jacobsen (MJAC) | VIA

Bilag

1. Referat af FU-møde den 20. oktober 2025 (lukket)

Sagsfremstilling

Bestyrelsen orienteres om referat af møde i forretningsudvalget den 20. oktober 2025.

Indstilling

Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning

Kommunikation

Punktet er åbent, mens bilaget er lukket.

Referat

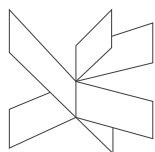
Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

20. Eventuelt (17.55-18.00)

Referat

Bestyrelsen bemærkede, at referater fra årets bestyrelsesmøder endnu ikke er offentliggjort på VIAs hjemmeside. Direktionsstaben anerkendte situationen med henvisning til travlhed og vil snarest sikre, at alle årets referater er tilgængelige på hjemmesiden.

Formanden kvitterede for bestyrelsens engagement i det forgangne år, hvor reform- og strategiarbejdet har været i fokus, og ønskede bestyrelsen en glædelig jul.



Dato: 2-12-2025

Journalnr.: A24-77611
Ref.: MJAC

Formandens meddelelser om nyt og mødeaktiviteter med VIA-relevans

Afsluttede møder

- Primo november: Møde i formandskabet for Danske Professionshøjskoler
- 27. november: Møde i Skoleøkonomisk Forum
- 1. december: Møde i VIAs forretningsudvalg
- 1. december: Indvielse af kunstværk ved Campus Horsens
- 1. december: Møde med borgmester Peter Sørensen om Campus Horsens
- 4. december: Deltagelse i årsmøde i Børne- og Kulturchefforeningen (BKF)
- 10. december: Generalforsamling i Danske Professionshøjskoler

Kommende aktiviteter

- 15. december: Offentliggørelse af anbefalinger fra ekspertgruppe for indhold på EPX

Øvrige meddelelser

- Opfølgning på mødet i formandskollegiet den 4. september 2025, hvor overgangen til ny bestyrelse og status på udbud af PAU var på dagsordenen.
- Orientering om "Aftaler om Forskning og Innovation 2026-2029" (6/11-2025): [aftaler-om-forskning-og-innovation-2026-2029.pdf](#).
Aftalen er blevet positivt modtaget og medfører en større grundbevilling til VIA. Samlet set vurderes aftalen som et substantielt løft for både sektoren og VIA.
- Orientering om, at UFM, med bistand fra Boston Consulting Group, har igangsat en analyse af administrationsområdet. Analysen vil overordnet have to spor i form af
 - Administration relateret til forskningsområdet
 - Administration generelt
- Orientering om ny aftale om gymnasiale enkeltfag: [Ny aftale om gymnasiale enkeltfag skal sikre en fortsat fleksibel vej til uddannelse | Børne- og Undervisningsministeriet](#).
Ekspertgruppe for indhold på EPX kommer med anbefalinger d. 15. december 2025.

Godkendt i rektorkollegiet

Designkriterier for arbejdet med professionsmasteruddannelser

Designkriterierne for professionsmasteruddannelserne (PMA) tager udgangspunkt i de fælles designkriterier for grunduddannelser, som er vedtaget i sektoren, og tilpasser disse til den nye uddannelsestype: professionsmaster. Designkriterierne skaber en fælles, generisk ramme for vores arbejde med udviklingen af uddannelserne og fungerer dermed som pejlemærker og ambition for arbejdet. Designkriterier udvikles løbende i dialogen med styrelse og øvrige interessenter, og i takt med at vilkår og rammer bliver kendte.

Kendte vilkår

- Der laves en ny kvalifikationsramme, der på linje med den nuværende specifikke kvalifikationsramme for professionsbacheloruddannelserne beskriver en særlig gradstype på niveau 7 målrettet praksis og håndtering af komplekse opgaver inden for velfærdsprofessionerne.
- Professionsmasteruddannelser er 75 ECTS
- Der oprettes 300 pladser i 2026 stigende til 650 pladser ved fuld indfasning i 2028 fordelt på fire til seks professionsmasteruddannelser. På længere sigt fastsættes et årligt tilgangsløft på 1.200 pladser
- Uddannelserne skal senest fra 2030 kunne gennemføres på deltid (hvorfor de allerede nu skal designes med henblik på denne mulighed)

Designkriterier

Integration af videns- og handlekompetencer på et højere niveau

- Dimittender med en PMA skal kunne integrere professionsviden, forskningsviden, udviklingsviden på et niveau der gør dem i stand til at håndtere **komplekse problemer** i praksis (dvs. identificere problemer, reflektere over problemer på et videnskabeligt og praktisk/professionelt grundlag, foreslå, gennemføre og evaluere relevante og bæredygtige/solide løsninger)
- Dimittender med en PMA skal være i stand til at igangsætte, tage ansvar for, deltage i og evaluere komplekse, lange og til tider uforudsigelige **udviklingsprocesser**, hvor professionsviden, forskningsviden og udviklingsviden formidles, omsættes og mobiliseres.

-

Det betyder at:

- Videngrundlaget (forstået som kundskabsbasen eller curriculum) for PMA udgøres af en blanding viden / cases fra professionen og forskningslitteratur
- Videngrundlaget (forstået som de faglige ressourcer omkring uddannelsen) for PMA skal i sin sammensætning afspejle en bredde af kompetencer, dvs. både medarbejdere med praksiserfaring og relation til professionsmiljøer, medarbejder med erfaring fra og kompetence ift. udviklingsprocesser og forskningskompetente / forskningsaktive medarbejdere (med eller uden ph.d.-grad).

- Metodeforståelse introduceres med henblik på at kunne vurdere forskningslitteratur og bringe denne i anvendelse, herunder til at analysere komplekse problemer og at designe og tilrettelægge udviklings- og innovationsprocesser
- De studerende undervises på en måde, så deres professionsfaglighed og faglige dømmekraft udvikles, dvs. at der er fokus på kontinuerlig understøttelse af koblingen mellem professionsfaglige problemstillinger og forskningsviden
- Progression på PMA etableres under hensyntagen til, at uddannelsen kan gennemføres på heltid eller deltid, dvs. at fagenes rækkefølge i nogen grad kan være op til den enkeltes planlægning. Dog kan der etableres progression forstået på den måde, at enkelte fag skal tages som indledning (fx grundlæggende obligatoriske fag eller metodefag), ligesom den afsluttende masteropgave altid skal afsluttes som det sidste.
- Der etableres ikke praktikforløb men i stedet et fag der har karakter af projektorienteret forløb, samtidig med at der indlejres en eller flere opgaver undervejs, der løses ved at gennemføre en udviklingsproces i en organisation – evt. den organisation den PMA-studerende har eller har haft ansættelse.
- Der arbejdes med praksis- og professionsrettede prøveformer i alle fag, herunder den afsluttende prøve / masteropgave.

Fokus på faglige fællesskaber

- Dimittender med en PMA skal kunne indgå i og tage ansvar for **stærke faglige fællesskaber**, herunder tværfaglige/tværprofessionelle fællesskaber, og de er i stand til at bidrage til at viden indenfor deres professionsfaglig område og/eller mellem forskellige professionsfaglige eller organisatoriske områder.

Det betyder at:

- Uddannelserne fastsætter adgangskrav der sikrer et fagligt højt og ambitiøst niveau, herunder evt. at den studerende som del af optagelsesgrundlaget skal beskrive den praksis, vedkommendes PMA skal målrettes.
- Uddannelserne gennemføres på en måde, der insisterer på de studerendes engagement og samarbejdet med medstuderende, undervisere og professionerne
- Uddannelserne tilbyder rammer for faglig fordybelse samt stærke faglige og tværfaglige fællesskaber
- Uddannelserne skaber mulighed for tæt og kontinuert relation mellem undervisere og studerende, fx med vejledning og feedback.
- Uddannelserne tilbyder rammer, der understøtter integration af professionsviden, forskningsviden, og udviklingsviden, herunder at der i høj grad gøres brug af undervisere fra både forskningsmiljøer og undervisere fra professionerne

Håndtering af kriterier for administrativ enkelthed

- PMA-uddannelser består af 3 semestre
 - 1. semester: 30 ECTS
 - 2. semester: 30 ECTS
 - 3. semester: 15 ECTS (herunder afsluttende masteropgave)
- Fagene på hvert semester er 5, 10, eller 15 ECTS
- Alle PMA-uddannelser har et projektorienteret forløb på 10 eller 15 ECTS

- Alle fag afsluttes med en prøve
- Der er studiestart hvert år i september (og evt. februar – afgøres for hver uddannelse). Det er det enkelte udbud, der afgør, om der optages studerende hvert år eller med års mellemrum. Det samlede udbud koordineres mellem professionshøjskolerne.

Uddannelsesbilag: Professionsmaster i pædagogisk psykologisk praksis - for lærere og pædagoger

Dansk titel

Professionsmaster i pædagogisk psykologisk praksis for lærere og pædagoger

Den færdiguddannede kan efter gennemført uddannelse anvende titlen Professionsmaster i pædagogisk psykologisk praksis

Engelsk titel

Formål og erhvervssigte

Uddannelsens sigte er at bidrage til forebyggende og forandringsskabende indsatser i professionernes praksis gennem pædagogisk psykologisk viden. På baggrund af et kvalificeret og nuanceret videngrundlag skal den professionsmasteruddannede selvstændigt og i tværprofessionelt samarbejde med kollegaer og samarbejdspartnere, herunder Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR), kunne igangsætte, tage ansvar for, gennemføre og evaluere praksisrettede aktiviteter, der skaber trygge fællesskaber og deltagelsesmuligheder for alle børn og unge i dagtilbud, skole og fritidstilbud.

Uddannelsen kvalificerer lærere og pædagoger i skole, dag- og fritidstilbud til at realisere udviklings- og helhedsorienterede tiltag i og med den pædagogiske og didaktiske praksis, som aktivt og kompetent inddrager børn og unges perspektiver og samarbejdet med forældre/hjem. Dette sker på baggrund af undersøgelser og analyser, som med udgangspunkt i den konkrete kontekst har forståelse for både individ og fællesskab, og som styrker inkluderende og trivselskabende handlinger og konkrete indsatser i professionens praksis.

Konstituerende fagelementer

- *Børn og unges perspektiver samt udvikling- og deltagelsesbetingelser*

Teoretiske og metodiske tilgange danner grundlag for arbejdet med børns og unges perspektiver i pædagogisk og didaktisk praksis. Det omfatter blandt andet fokus på børns rettigheder, deltagelsesmuligheder, handlegrunde og engagementer. Med dette afsæt arbejdes der med at undersøge og udvikle pædagogiske og didaktiske aktiviteter, så børn og unge kan deltage meningsfuldt, bidrage aktivt og opleve sig som en central del af de sociale og faglige fællesskaber, de indgår i. De centrale videns- og indholdsområder omfatter f.eks. pædagogisk psykologi, udviklingspsykologi og teorier om børns udvikling, deltagelsesbetingelser, handlegrunde og engagement.

- *Udvikling af fællesskaber og praksis*

Teoretiske og metodiske tilgange anvendes til at forstå, undersøge og analysere dynamikker i faglige og sociale fællesskaber i pædagogiske og didaktiske kontekster. Med afsæt i viden om og praksiskendskab til disse dynamikker arbejdes der med at styrke trygge og stærke fællesskaber i skoler og institutioner. De centrale videns- og indholdsområder omfatter f.eks. pædagogisk psykologi, socialpsykologi/gruppepsykologi, in- og eksklusionsprocesser, fællesskabende didaktikker og praksisser samt pædagogik.

- *Samarbejde og praksisnær vejledning*

Samarbejde og kommunikation udgør en central dimension i arbejdet med at skabe inkluderende praksis og i at tage ansvar for samt deltage i komplekse og uforudsigelige udviklingsprocesser, som kræver samarbejde og tværprofessionelt samarbejde på flere niveauer. Med afsæt i forskning og teorier om samarbejde arbejdes der med, hvordan samarbejde og kommunikation kan understøtte konkret udvikling i den daglige praksis. Det omfatter blandt andet både at give og deltage i praksisnær sparring med lærere og pædagoger, samt evaluering og medskabelse af fælles udviklingsprocesser, hvor professionsviden, forskningsviden og udviklingsviden formidles og omsættes til praksis. De

centrale videns- og indholdsområder omfatter f.eks. pædagogisk psykologi, organisationspsykologi, tværprofessionelt samarbejde, samarbejde med forældre og hjem, praksisnær sparring og samarbejde om udvikling i og af praksis.

UDKAST

VIA's vision 2030 (uændret)

Tag ansvar - Flyt grænser - Lær sammen

Vi tager ansvar for samfundet og for at skabe en bæredygtig fremtid sammen med vores omverden. Vi står solidt på vores faglige fundament og flytter grænserne for, hvordan vi udvikler, deler og anvender viden. Og vi fejler, lærer og lykkes sammen. Fordi det er i ambitiøse lærende fællesskaber, vi sætter det stærkeste aftryk.

VIA's mission (opdateret i 2025)

Vi uddanner hele mennesker med kompetencer, mod og vilje til at gøre en forskel i professioner og erhverv. Vi skaber værdifuld viden og nye løsninger i tæt samspil med ambitiøse samarbejdspartnere. Alt sammen for at udvikle samfundet og sætte bæredygtige aftryk på verden.

Strategi 2030: Ansvar for fremtiden

Samfundet står i en brydningstid

Verden omkring os forandrer sig hurtigt, og netop derfor har samfundet mere end nogensinde brug for et stærkt og engageret VIA.

Den globale udvikling er præget af geopolitiske forskydninger og af klimadagsordenen, der kalder på resolut, fælles handling. Det sætter tydelige spor i det danske samfund, hvor der bliver foretaget øgede store investeringer i bl.a. forsvar, beredskab og grøn omstilling.

Samtidig står flere af de sektorer, vi uddanner til, foran væsentlige reformer. I de kommende år vil vilkårene for bl.a. sundhedsvæsenet, ældreplejen og beskæftigelsesindsatsen blive tilpasset samfundets demografiske og økonomiske udvikling – og med uddannelsesreformen står også vores egen sektor over for spændende forandringer.

Endelig er den hastige udvikling inden for kunstig intelligens i fuld gang med at transformere måden, vi arbejder på, overalt i samfundet. Teknologien medfører et enormt potentiale for øget effektivisering og innovationskraft, men stiller også store spørgsmål om, hvordan menneskets rolle vil forandre sig i de kommende år.

VIA skal tage ansvar for fremtiden

Forandringerne kalder mere end nogensinde før på kompetente professionelle, samfundsnyttig viden og innovative løsninger. Derfor skal VIA spille en afgørende rolle i samfundet i de kommende år og tage et stort ansvar for at skubbe udviklingen i en socialt, økonomisk og miljømæssigt bæredygtig retning.

Heldigvis er vores forudsætninger for at indtage den rolle også bedre end nogensinde. Vi har i løbet af den seneste strategiperiode tydeliggjort vores uddannelsers særlige kendetegn og styrket både vores faglighed, vores fællesskaber og vores arbejde med bæredygtighed. Og vi står nu med en uddannelsesreform, som afspejler en historisk stor politisk velvilje til at uddanne flere professionsbachelorere, til at investere mere i livslang læring og anvendt forskning, og til at lempe nogle af de styringskrav, vi har været underlagt, og dermed give os større frihed.

Vi står dog samtidig med en række nøgleudfordringer, vi skal løse for at lykkes. Vi skal tiltrække flere studerende i hele regionen i en tid, som fortsat er præget af små ungdomsårgange. Vi skal uddanne studerende med et større spænd af uddannelsesmæssige forudsætninger og klæde dem på til en endnu mere krævende og omskiftelig fremtid. Og vi skal indtage en langt tydeligere position i uddannelses- og forskningslandskabet ved at blive bedre til at vise den værdi, vi skaber.

Den kommende tid er mulighedernes tid

Denne strategi udstikker retningen for de næste fem år frem mod vores 2030-vision om at tage ansvar, flytte grænser og lære sammen. Den er samtidig den foreløbige kulmination på VIAs udvikling og det hårde arbejde, vi har gjort siden 2008 for at styrke uddannelsesmulighederne i hele regionen med nye uddannelser og uddannelsesformater, opbygge forskningskapacitet og åbne flere moderne og tværfaglige campusmiljøer. Det er igennem det arbejde, vi har gjort os fortjent til det øgede ansvar, den øgede tillid og de øgede ressourcer, samfundet nu har givet os til at løse nogle af dets mest presserende opgaver.

Den kommende tid er mulighedernes tid. Og det er vores fælles ansvar at gribe dem, træde frem på scenen og forløse vores potentiale.

Fire strategiske prioriteter

Vejen til at lykkes går via fire strategiske prioriteter, som er udfoldet på de næste sider. De rummer hver en række indsatser, som skal sikre, at vi skaber *uddannelser, der løfter alle hele livet*, at vi indgår i *et tæt samspil med professioner og erhverv*; at vi leverer *et tydeligt samfundsengagement*; og at vi fortsætter udviklingen af *en organisation, der lærer sammen*.

Strategisk prioritet 1:

Uddannelser, der løfter alle hele livet

Den vigtigste nøgle til at lykkes med strategien og løse vores samfundsopgave er vores studerende. De krav, de vil møde på deres fremtidige arbejdspladser, bliver markant mere omskiftelige end tidligere. Derfor er det afgørende, at de igennem deres uddannelse opnår både stærke faglige kompetencer, menneskelig dannelse og kompetencer inden for bæredygtig udvikling, så de får et solidt fundament at navigere ud fra.

Et bredt felt af studerende

Det stiller store krav til måden, vi udvikler vores uddannelser på. Vi optager allerede i dag et bredt felt af studerende med vidt forskellige faglige og uddannelsesmæssige forudsætninger, og den tendens forventes at stige. Derfor skal vi skabe de bedst mulige vilkår for, at hver enkelt studerende kan bringe sine ressourcer i spil, dygtiggøre sig og opnå de nødvendige professionskompetencer.

Et stort bidrag til samfundets kompetenceløft

Uddannelsesreformen sætter et fornyet fokus på livslang læring med løftet om fri efteruddannelse og indførelsen af nye professionsmasteruddannelser. Det betyder, at vi skal imødekomme en stigende efterspørgsel på mere fleksible karriereløb, hvor arbejde og uddannelse væves tættere sammen. Det betyder også, at vi kommer til at yde et stort bidrag til samfundets samlede kompetenceløft og til et robust og fleksibelt arbejdsmarked.

Strategiske indsatser

1. Pædagogisk udvikling, der fremmer differentiering

Vi skal skrue markant op for den pædagogiske udvikling, som skal være systematisk, forskningsbaseret og båret af eksperimenter. Vi skal opbygge viden og metoder til differentieret undervisning bl.a. ved at undersøge mulighederne i anvendelse af kunstig intelligens og andre digitale teknologer. Det skal gøre os i stand til at skabe uddannelsesforløb, som både stiller store krav og giver nødvendig støtte, så alle vores studerende får mulighed for at indfri deres potentiale.

2. De studerendes fagprofessionelle mestring

Vi skal sætte de studerendes fagprofessionelle mestring i centrum. Vi skal tilbyde dem bedre vilkår for at fordybe sig fagligt og arbejde med deres fagprofessionelle profil i meningsfulde faglige fællesskaber. Målet er, at de styrker både deres faglige viden, deres handlekompetencer og deres faglige selvtillid, så de bliver rustet til at mestre kravene på deres fremtidige arbejdspladser og bidrage til udvikling af deres professioner og erhverv.

3. Nye veje til livslang uddannelse

Vi skal udvikle flere fleksible uddannelsesformater, som understøtter karriereskift og gør det nemmere at kombinere arbejde og uddannelse på tværs af livssituationer – bl.a. gennem flere merit- og deltidsuddannelser. Vi skal udvikle relevante og attraktive professionsmasteruddannelser. Og vi skal arbejde mere struktureret med at fastholde vores studerendes relation til VIA efter endt grunduddannelse, fx ved at tilbyde dimittenderne fora for løbende deling af den nyeste viden.

4. Styrkelse af de studerendes digitale dømmekraft

Vi skal løbende styrke vores forståelse for digitale teknologiers betydning for de professioner og erhverv, vi samarbejder med, herunder kunstig intelligens. Vi skal udvikle en klar strategi for, hvordan vi sikrer, at vores studerende udvikler en stærk digital dømmekraft, dvs. opnår de nødvendige kompetencer for at kunne agere professionelt og etisk i samspillet mellem digitale teknologier, deres profession, samfundet og borgerne.

Strategisk prioritet 2:

Et tæt samspil med professioner og erhverv

Når samfundet forandrer sig i højt tempo med adskillige gennemgribende reformer, kræver det noget helt særligt at forblive opdateret på samfundets og vores samarbejdspartneres behov. Derfor er det vigtigt, at vi indgår i et tæt og konstant samspil med de professioner og erhverv, vi uddanner og skaber viden til og sammen med.

Høje ambitioner for praksisnærheden i hele VIA

Praksisnærheden ligger i vores DNA og har altid været en af vores styrker, men i takt med at kravene stiger, er det vigtigt, at vi vedvarende hæver ambitionsniveauet for samarbejdet med praksis. Vi ser et potentiale for at styrke praksisnærheden i alle fag- og forretningsområder på tværs af hele VIA. Samtidig stiller uddannelsesreformen krav om, at vi skal styrke de studerendes praktikforløb.

Et fælles udviklingsrum

Der er behov for at nytænke den måde, vi uddanner, forsker og udvikler på, så det sker *sammen med* praksis og ikke bare *til* praksis. Vi skal i endnu højere grad tænke vores samarbejdspartnere som medskabere frem for som aftagere – og skabe et fælles og gensidigt forpligtende udviklingsrum med en tydelig rolle- og ansvarsfordeling, hvor vi får gavn af hinandens ekspertise til at højne kvaliteten af vores arbejde.

Strategiske indsatser

1. Praksisnære forskningsmiljøer

Vi skal opbygge endnu stærkere forsknings- og udviklingsmiljøer sammen med professioner og erhverv både for at styrke vidensgrundlaget for vores uddannelser og for at øge forskningens relevans og gennemslagskraft i samfundet. Det gør vi bl.a. ved at lade forsknings- og udviklingsaktiviteterne være drevet af spørgsmål, som kommer direkte fra professionerne og erhvervslivet, og som afspejler fremtidens behov.

2. Dynamisk vekselvirkning mellem teori og praksis

Vi skal blive dygtigere til at tage hånd om vores studerende, når de skal forbinde det, de lærer i undervisningsrummet med professionsudøvelse i praktikken. Vi skal styrke videndelingen mellem VIA og praktikstederne, bl.a. med flere fælles temamøder og fælles kompetenceudvikling, og dermed nærme os ambitionen om, at de studerende især møder praksisnær teori og teorinær praksis. Tilsvarende skal vi indgå mere forpligtende samarbejder med de fremtidige arbejdsgivere om at hjælpe vores dimittender i overgangen fra studie til job.

3. Stærkere partnerskaber med vores meduddannere

Vi skal konkretisere og systematisere arbejdet med at inddrage vores samarbejdspartnere som meduddannere af de studerende, så vi udvikler uddannelsernes indhold og formater sammen. Vi skal styrke vores underviseres tilknytning til professioner og erhverv, fx ved at give dem bedre muligheder for at komme i praktik. Og vi skal eksperimentere med nye typer af forpligtende faglige fællesskaber sammen med meduddannerne, bl.a. gennem gensidig kompetenceudvikling.

4. Professionsrettede undervisningsmiljøer

Vi skal eksperimentere med indretningen og udvikle vores fysiske undervisningsmiljøer, så de i højere grad inviterer til levende undervisning og afspejler den professionelle virkelighed, fx gennem flere simulationsværksteder og professionstonede undervisningslokaler. Det skal bidrage til et mere inspirerende studiemiljø og give de studerende bedre muligheder for at arbejde i en professionsnær kontekst og udvikle en professionsidentitet.

Strategisk prioritet 3:

Et tydeligt samfundsengagement

Vores ambition er at bidrage endnu mere til samfundsudviklingen og påtage os en mere tydelig stemme i den offentlige debat. Det kræver, at vi åbner os mere mod verden omkring os, og at vi også udadtil tør indtage rollen som en af Danmarks største og vigtigste forsknings- og uddannelsesinstitutioner.

Potentiale for at sætte et langt større aftryk

De tusindvis af studerende og medarbejdere på VIA udgør tilsammen en enorm ressource i en verden, hvor behovet for faglig indsigt og praksisnær ekspertise er større end nogensinde. Ved at engagere os mere i de samtaler, der former fremtidens samfund, kan vi bidrage til at styrke vores demokrati og yde et større bidrag til samfundsudviklingen både på lokalt, nationalt og internationalt niveau.

Behov for øget tiltrækningskraft

For at vi kan lykkes med vores ambitioner på hhv. uddannelsesområdet og forsknings- og udviklingsområdet er det desuden afgørende, at vi formår at tiltrække engagerede studerende, øge vores andel af forskningsmidler, fortsat udvikle nye relationer til samarbejdspartnere og være en arbejdsplads, som fortsat tiltrækker dygtige medarbejdere og ledere. Det kræver, at vi bliver langt bedre til at synliggøre den værdi, vi skaber, så vi fremstår som en attraktiv vidensinstitution over for alle vores målgrupper.

Strategiske indsatser

1. Flere VIA-eksperter i den offentlige debat

VIAAs viden og eksperter skal fylde langt mere i den offentlige debat både på det uddannelsespolitiske område og inden for hvert af vores fagområder. Vi skal i højere grad end tidligere gøre os tilgængelige for medierne, bringe vores forskningsviden i spil og bidrage til at kvalificere samfundsdebatten, hver gang vi ser en mulighed for det.

2. Stærkere kultur for demokratisk deltagelse

Vi skal styrke vores demokratiske kultur og deltagelsesmulighederne for både studerende og medarbejdere. Vi skal videreudvikle studenterdemokratiet og de studerendes mulighed for at deltage i frivillige aktiviteter, så vi styrker deres demokratiske dannelse. Og vi skal gøre det nemmere for medarbejdere på tværs af hele VIA at engagere sig i udviklings- og beslutningsprocesser.

3. Øget lokalt engagement på vores campusser

Vores campusser skal spille en større rolle som omdrejningspunkter for den lokale udvikling i deres nærområder. Vi skal styrke rammerne for det lokale engagement, fx ved at gøre det nemmere for campusserne at indgå i meningsfulde fællesskaber med vigtige samarbejdspartnere i området. Og vi skal udvikle nye lokale initiativer i hele Region Midtjylland, som skal bidrage til at åbne vores campusser og styrke deres profil og betydning i lokalsamfundene.

4. VIAAs innovation i spil

Vores innovationsarbejde rummer et stort potentiale for at skabe endnu større værdi for samfundet, end det gør i dag. Vi skal arbejde målrettet for at bringe de studerendes innovationskompetencer og de nye, bæredygtige løsninger, vi udvikler, mere i spil sammen med vores samarbejdspartnere – også efter at projekterne er afsluttet.

Strategisk prioritet 4:

En organisation, der lærer sammen

Vores strategi er ambitiøs. Samfundet har høje forventninger til os, og vi har som medarbejdere og ledere i VIA høje forventninger til os selv. For at indfri forventningerne er det afgørende, at vi rykker endnu tættere sammen som organisation. Mange af de svar, idéer og løsninger, vi har brug for, findes allerede rundt omkring i VIA, og derfor ligger der et stort potentiale i at samarbejde tættere og lære mere af hinanden.

Behov for at videreudvikle det store fællesskab

VIA er stadig en forholdsvis ung organisation, og derfor er det naturligt, at vi fortsat har behov for at videreudvikle vores organisatoriske fællesskab og kultur for at bringe os endnu tættere på hinanden. I den forrige strategi satte vi fokus på at nytænke vores campusser og udvikle vores nære arbejdsfællesskaber. Det arbejde fortsætter vi med, men i den kommende periode vil vi samtidig have et langt større fokus på at styrke den fælles læring og sammenhængskraften på tværs af *hele* organisationen.

Lettelse af de bureaukratiske krav

Uddannelsesreformen rummer intentioner om at løsne op for nogle af de bureaukratiske krav, vi tidligere har været underlagt, og give os en højere grad af handlefrihed. Det skal vi udnytte til at styrke vores fælles handlekraft og gøre samarbejdet mellem enheder, teams og kolleger mere smidigt, end det er i dag.

Strategiske indsatser

1. Et stærkere lærende fællesskab i VIA

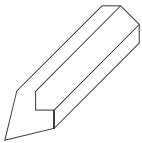
Vi skal finde nye løsninger til at styrke den fælles videndeling, så det bliver nemmere at inspirere hinanden og få øje på relevante samarbejdsmuligheder andre steder i organisationen. Samtidig skal vi udvikle flere fælles aktiviteter og traditioner, hvor vi kommer hinanden ved og styrker vores fælles kultur – både i de nære arbejdsfællesskaber og på tværs af enheder og campusser.

2. En enklere vej til samarbejde og faglig udvikling

Vi har en høj samarbejdsambition, men den bliver i nogle tilfælde modarbejdet af interne barrierer. Vi skal forenkle de administrative kerneprocesser og dermed arbejde for at frisætte ressourcer til faglig fordybelse, faglig udvikling og faglig ledelse med fokus på kerneopgaverne. Og vi skal i det hele taget forenkle arbejdsgangene i hele VIA, så vi får bedre muligheder for at samarbejde sømløst både mellem forskellige afdelinger og enheder i VIA, mellem uddannelser og forskning og med eksterne aktører.

3. Kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere

Uddannelsesreformen og de store forandringer i samfundet øger behovet for kompetenceudvikling i hele organisationen. Vi skal styrke både de strategiske og faglige ledelseskompetencer hos vores ledere, samtidig med at vi udvikler relevante, fagspecifikke kompetencer hos medarbejderne. Endelig skal vi skabe tydeligere karriereveje i organisationen og styrke talentudviklingen for både ledere og medarbejdere.



Opsamling på høringssvar – Strategi 2030: Ansvar for fremtiden

1. Indledning

Udkastet til VIAs nye Strategi 2030 har været i høring i perioden fra den 10. september til den 31. oktober 2025. Der er modtaget 26 høringssvar, og de fleste høringssvar er opsamlinger fra dialoger, fx i samarbejdssystemet og afdelingerne. Der er ganske få individuelle høringssvar.

Denne opsamling belyser de gennemgående tendenser og tematikken, der ses på tværs.

2. Overordnet positiv modtagelse af strategien

Udkastet til Strategi 2030 er samlet set blevet taget positivt imod. Følgende er bl.a. blevet positivt fremhævet:

- Strategien fremstår ambitiøs, relevant og som en man kan se sig selv i på tværs af hele VIA
- Fokus på omverden og VIAs rolle i samfundsdebatten
- Demokratisk deltagelse og de studerendes dannelse
- VIA's identitet og fællesskab styrkes, og der er fokus på både interne og eksterne aspekter, så flere kan spejle sig i strategien
- Tværgående samarbejder og mulighed for øget kompetenceudvikling
- Fokus på innovation og AI/teknologi
- Samarbejdet med praksis og meduddannere
- Fokus på både professioner og erhverv
- Strategien lægger sig op ad reformarbejdet
- Strategien er formidlet på en måde, som er både levende og let forståelig.

3. Gennemgående tematikker i høringssvarene

I det nedenstående er der samlet en række tværgående tematikker, som med fordel kan danne udgangspunkt for dialogen om det videre arbejde med strategien.

Sprog, tone og brug af specifikke begreber

I høringssvarene er der et gennemgående fokus på sprogbrug og tone. Det drejer sig bl.a. om:

- Dystert fokus i indledningen og italesættelse af et ønske om at skrive mere håb frem
- Formuleringen "Den kommende tid er VIAs tid" er der flere kritiske kommentarer til. Der formuleres i den sammenhæng et ønske om at fokus i stedet bør være på VIAs kerneopgave, og at det er uddannelserne og opgavernes tid

På sammen måde er der brug af specifikke begreber, som kommenteres af flere. Overvejende er der en tendens til at ord/begreber tages bogstaveligt og forstås på forskellige måder. Der formuleres derfor også ønske om, at begreber, der kan forstås på forskellige måder generelt udfoldes mere og bedre. Det gælder særligt følgende begreber:

- Pædagogisk innovation: Eksempel på et begreb, som kan forstås forskelligt. Der er forskellige opfattelser af begrebet "pædagogisk innovation", både i forhold til dets anvendelse og dets indholdsmæssige betydning. Flere kommentarer peger på, at andre begreber med fordel kunne

erstatte "pædagogisk innovation. Som eksempel på andre begreber kan nævnes "pædagogisk udvikling" eller "pædagogisk-didaktisk innovation". Der sættes dog spørgsmålstegn ved, om den fremtrædende brug af "innovation" er hensigtsmæssig. I stedet foreslås det at anvende begrebet "udvikling". I strategisk indsats 1, under strategisk prioritet 1, anvendes formuleringen "pædagogisk innovation" i sammenhæng med, at der skal "turbo på". Denne formulering har affødt flere kritiske kommentarer. Samlet set tyder tilbagemeldingerne på en uklarhed omkring baggrunden for og formålet med indsatsen, samt hvilket udviklingsønske der ligger bag.

- Læringsmiljøer: Flere peger på, at brugen af begrebet "læringsmiljøer" med fordel kunne erstattes med "undervisningsmiljøer".
- AI: Blandt høringssvarene er der overvejende enighed om, at AI med fordel kunne erstattes med "teknologier" eller "digitale teknologier". Det påpeges, at det er uhensigtsmæssigt at fremhæve en teknologitype (kunstig intelligens) i så udpræget grad over alle andre teknologier, de studerende skal arbejde med som del af deres profession.
- Livslang læring: Nogle ønsker mere fokus på livslang læring, og generelt er der et ønske om at udfolde begrebet mere tydeligt.
- Mestring: Begrebet illustrerer, hvordan terminologi kan forstås og associeres forskelligt – særligt i lyset af varierede faglige perspektiver.
- Teori og praksis: Der er forslag om at beskrive samarbejde omkring teori/praksis med udgangspunkt i den sprogbrug og forståelse, der er udviklet og udtrykt i "signaturer for professionsuddannelse, vi er stolte af".

Balance mellem kontinuitet og fornyelse i strategien, herunder kobling til nuværende strategi

Koblingen mellem den nye og den nuværende strategi, eller manglen på samme, fremstår som et gennemgående tema i høringssvarene.

Nogle høringssvar fremhæver, at der er en god balance mellem videreførelsen af den nuværende strategi og introduktionen af nye elementer og visioner. Andre stiller spørgsmål ved, hvad der reelt er nyt i den nye strategi. Her lyder argumentet, at strategien i høj grad beskriver indsatser, der allerede er i gang, og der efterspørges derfor en mere visionær og fremadskuende tilgang, der kan gøre strategien mere langtidsholdbar.

Der er også adskillige kommentarer, som peger på en manglende kobling til den nuværende strategi. Særligt nævnes det gentagne gange, at centrale indsatser som bæredygtighed som har fyldt meget tidligere, med fordel kunne fremgå tydeligere i den nye strategi.

Relation mellem strategi og reform

På tværs af høringssvar er der også kommentarer til relationen mellem strategi og reform. Kommentarerne peger overvejende på, at reformen og reformsproget fylder for meget i strategien.

Flere bemærker, at den hyppige brug af ordet *reform* og gentagne referencer hertil kan give indtryk af, at reformen er det eneste argument for, at VIA ønsker forandring. En risiko kan være, at der skabes usikkerhed om strategiens bredere formål og afsæt. Et eksempel på, at relationen mellem strategi og reform opleves som tæt, ses i en kommentar, hvor det foreslås at overveje, om strategien gælder for hele VIA – eller primært for reformarbejdet.

Strategisk prioritet 4: "En organisation der lærer sammen"

Strategisk prioritet 4 er også et emne, der fylder i høringssvarene. Kommentarerne til prioritet 4 peger i forskellige retninger.

Nogle fremhæver denne prioritet som et særligt positivt element i strategien, og den italesættes også som fundament for at lykkes med at indfri den samlede strategi. Andre eksempler på positiv fremhævelse af prioritet 4 er:

- Den henleder opmærksomheden på behovet for forenkling af arbejdsgange og kompetenceudvikling, og den understreger vigtigheden af netop disse indsatsområder.
- Den bidrager med en kulturdimension.
- Den fremhæver potentialet i tværgående samarbejde.

Derudover udtrykker nogle høringssvar bekymring for, at prioritet 4 kan tolkes som en centralisering af ansvar. Der efterspørges samtidig en tydeligere beskrivelse af, hvad der konkret forventes af de administrative funktioner.

Afslutningsvis har der også været dialog om den visuelle fremstilling af prioritet 4. Et konkret forslag går på at placere den som en vandret søjle under de tre øvrige prioriteter – for at illustrere, at den har en anden karakter end de andre prioriteter og udgør et fundament for at lykkes med de øvrige.

Graden af konkretisering og brug af eksempler

Nogle høringssvar efterspørger en mere konkret og handlingsorienteret strategi, da den opleves som uklar og overordnet. Der er dog en overvægt af kommentarerne, der peger i modsat retning og som udtrykker bekymring for, at strategien fremstår for detailstyret – særligt gennem brugen af eksempler.

Flere ønsker færre eller ingen eksempler, da disse kan opfattes som udtømmende lister, der fastlægger indsatserne for snævert. Der foreslås derfor, at det tydeliggøres, når eksempler blot er illustrative og ikke udtryk for en fast ramme.

Forslag om at slanke strategien

Flere høringssvar peger på, at strategien opleves som lang og ordrig og med fordel kan slankes en smule. Blandt de konkrete forslag er:

- Færre indsatser under den enkelte prioritet, fx tre indsatser pr prioritet.
- Slå nogle ting sammen.

VIA's og de studerendes udviklende rolle (over for professioner og erhverv)

Der er ønske om, at det tydeligere fremgår, at VIA har en ambition om aktivt at bidrage til udviklingen af de professioner og erhverv, vi uddanner til. Der udtrykkes bekymring for, at strategien kan tolkes som om, VIA alene lader sig styre af omverdenens krav og forventninger – frem for selv at tage lederskab i udviklingen af VIA/uddannelser, forskning, studerende og professionspraksis.

Et eksempel på dette er en pointe om, at det ikke er hensigtsmæssigt, at *samtlig*e FoU-aktiviteter udelukkende tager afsæt i spørgsmål fra praksisfeltet, da et formål med VIA's FoU også er at formulere nye spørgsmål, som professioner og erhverv endnu ikke selv har opdaget behovet for.

Det foreslås, at det på samme måde tydeliggøres, at de studerende ikke alene skal uddannes til at mestre opgaver og krav på deres kommende arbejdspladser, men også uddannes til at udvikle dem (forandringsagenter).

Forslag til emner, der bør træde tydeligere frem

Samlet er der en række emner, som flere nævner som noget, der med fordel kunne fylde mere/italesættes tydeligere i strategien:

- Rekrutteringsudfordringer uden for de større byer: Ønske om at det adresseres mere.
- Trivsel: Fokus på de studerendes trivsel og studiemiljø.
- UAS-ambitionen bør også nævnes.
- Tydeligere italesættelse af kerneprocesser og arbejde med partnerskabsmodel.
- Internationalisering kan skrives mere eksplicit frem som løsning på globale udfordringer.

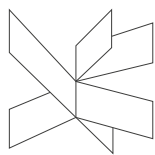
- Beredskab.
- Der kan med fordel fokuseres bredere på nye teknologier i professionerne og ikke kun på AI.
- Professionsinformatik som fagfelt og –kompetence.
- Fokus på undervisningslokaler, der understøtter differentieret, varieret og professionsrelevant undervisning.
- Pædagogisk-didaktisk udvikling skal både være systematik og forskningsinformeret

Alumnemiljøer

Emnet *alumni* har affødt mange delte kommentarer i høringssvarene. Nogle stiller spørgsmål ved, om begrebet er det rette at anvende, mens andre mener, at fokus på alumni er for snævert, og at indsatsen ikke er på samme niveau som andre indsatser. Derfor foreslås det, at begrebet fjernes fra strategien.

Kommunikation

Overskriften kommunikation afspejler primært en læringspointe, der er opstået gennem processen, snarere end et tema, der er direkte adresseret i høringssvarene. Der tegner sig et billede af, at der er behov for en tydelig kommunikationsindsats rundt om strategien – både i forhold til at synliggøre den arbejdsproces, der ligger til grund for strategiens udarbejdelse, og i forhold til at give relevante tilbagemeldinger internt i organisationen. Der kan også være en vigtighed i at kommunikere tilbage til dem, der har afgivet høringssvar, herunder hvordan input er blevet behandlet og eventuelt indarbejdet. Øget transparens kan understøtte ejerskab og engagement i strategien.



Dato: 04-12-2025

Journalnr.: A25-81058
Ref.: EM

Kommunikationsplan for VIAs nye strategi, et resumé

VIAs nye strategi vil blive kommunikeret til VIAs primære målgrupper (ledere og medarbejdere), VIAs eksterne samarbejdspartnere og i vist omfang også de studerende, når det er relevant.

Formålet med kommunikationen er at formidle strategiens kernebudskaber samt engagere til at arbejde videre med strategien.

Til at understøtte det bruger vi en række strategiprodukter, aktiviteter og en vifte af kanaler.

Strategiprodukter (visuelle udtryk)

- Selve strategien: En lang version, der trykkes (hæfte). En kort version (one-pager).
- Strategien som slidepakke, der understøtter dialoger om strategien.
- Ledelsesværktøj, hvor strategien omsættes til lokale indsatsplaner - Strategisk Udviklingsplan, som alle områder udarbejder.
- Video, der fortæller en historie om strategiens indhold. Senere også en video, der forklarer strategiens metoder.
- Notesbog, der inkluderer one-pageren.

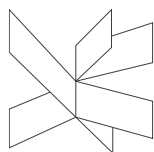
Aktiviteter

December 2025	Møde den 11/12 bruges som anledning til at skabe synlighed om bestyrelsesarbejdet og de fremadrettede tiltag, som både budget og strategi giver anledning til.
Januar 2026	Den egentlige lancering af strategien finder sted i januar med artikler på medarbejderportalen, åbning af materialeunivers med strategiprodukter og understøttende materiale, der stilles til rådighed for ledere og medarbejdere. Strategiprodukter distribueres på campusser. Opslag på LinkedIn. Podcast.
I løbet af 2026	Efter lanceringen i januar bruger vi i løbet af 2026 de møder, samlinger og anledninger, som allerede findes i organisationen til at kommunikere om strategien. Lokale processer til at oversætte strategien igangsættes.

Kanaler

Vi bruger en bred vifte af kanaler og formater til at understøtte formidlingen af strategien.

- Lokale dialoger, der skal give mulighed for at forstå/fortolke og skabe mening om strategien.
- Artikler på de interne kanaler.
- Opslag på sociale medier.
- Direkte kommunikation som mails eller oplæg på fælles møder for ledere og medarbejdere.
- Video (storytelling), der kan fortælle levende om strategien og vække interesse og nysgerrighed.
- Rektors podcast: en personlig og uformel fortælling om strategiens indhold og tilgange, vi bruger.



Samlede høringssvar af strategi 2026-2030

Som et led i arbejdet med den nye strategi, er der foretaget en række høringer i VIA. Høringerne er bygget op omkring fire temaer: Fokus, Supplering, Prioritering og realisering. Høringerne har taget udgangspunkt i et udkast til strategien, formålet er hermed blevet at få input til justeringer og ændringer inden strategien endeligt vedtages.

Dokumentet indeholder følgende høringssvar:

Høring i direktionss staben	3
Høring i FC Pleje og Rehabilitering	5
Høring i HU	7
Høringssvar fra Ledergruppen, Pædagoguddannelsen	8
Høring i Studenterrådet	13
Høringssvar fra Sundhedsuddannelserne	15
Høringssvar fra ledergruppen på sygeplejerskeuddannelsen	17
Høringssvar fra Uddannelsesudvikling	18
Høringssvar fra Forskningsområde for pædagogik og dannelse	19
Høringssvar fra Kommunikationsafdelingen	20
Høringssvar fra Uddannelsesudvalg	22
Høringssvar fra HR-seminar	25
Høringssvar OU for Fælles- og digitaliseringsområdet.....	26
Høringssvar fra OU Uddannelse og forskning	27
Høringssvar fra SLF	29
Høringssvar fra Læring og IT	31
Høringssvar fra FM	33
Høringssvar fra Campusliv	35

Høringssvar fra HU	37
Høringssvar fra Prof.master og Uddannelsesakademi	39
Høringssvar fra social - og samfundsuddannelserne	41
Høringssvar fra Studieservice	43
Høringssvar fra læreruddannelsen	44
Individuel besvarelse 1	45
Individuel besvarelse 2	47
Individuel besvarelse 3	49

Høring i direktionsstaben

Navn og afdeling: Direktionsstaben, ved Lars Christian Pedersen

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

at den fremstår helstøbt og favner hele VIA, så alle kan se sig ind i den.
at den tager udgangspunkt i det eksterne blik, og at den kommer rundt om alle perspektiver (studerende, praksis, eksterne interessenter etc.).
at den er genkendelig, med en fin balance mellem kontinuitet i forhold til den eksisterende strategi samt elementer af fornyelse.
at den er formidlet på en måde, som er både levende og let forståelig.
at reformen har fået god plads.
at kulturdimensionen (prioritet 4) er kommet med som en selvstændig prioritet.
at der er en prioritet med fokus på omverden ('Et tydeligt samfundsengagement'), som også er med til at signalere mod.
at FoU er skrevet tydeligt frem.
at AI og professionsinformatik har fået et tydeligt ophæng (hvilket er med til at sikre en videreførelse af VIAs digitale ambition).

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Strategien tager i høj grad afsæt i det aktuelle udfordringsbillede, men den bør også være langtidsholdbar i forhold til de udfordringer, der måtte komme i løbet af den 5-årige strategiperiode, så den følger med udviklingen.
Der bør skrues op for bæredygtighed, da det fortsat er en væsentlig samfundsudfordring.
I forhold til prioritet 3 så er det uklart, hvornår VIA skal bidrage til den offentlige debat; altid eller kun når det er relevant? Dette kan med fordel præciseres.
Prioritet 4 fremstår ikke helt stærk nok, og kan med fordel udfoldes yderligere, så det er mere tydeligt, hvad der forventes af de administrative funktioner. Fortællingen om grundlaget for prioriteten kan også styrkes, ligesom begrebet kerneprocesser, kan skrives ind.
Der kan være øget fokus på matrixorganisering, bl.a. samarbejde om tværgående opgaver og fælles ledelse.
Det kan virke lidt for ensidigt, at der fokuseres meget på AI, når vi ikke kender udviklingen de kommende år, og der kan med fordel fokuseres bredere på nye teknologier i professionerne.
VIAs vision kan afspejle sig mere sprogligt i nogle af indsætterne.
Det kan med fordel fremhæves, at det er en strategi, der bygger på input fra hele organisationen (campusdialoger) med henblik på at fremme ejerskabet og for at undgå at nogen kan opfatte det som værende direktionsens strategi.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Papiret har en lidt tung åbning, der signalerer "krisestemning". Dette er legitimt, men der kan med fordel skrives et håb mere frem.
Overskriften for prioritet 4, 'En organisation, der lærer sammen', matcher ikke helt indholdet. Det der handler om at lære sammen, er ikke tydeligt nok.
Begrebet 'Pædagogisk innovation' vil formentlig ikke være genkendeligt/selvforklarende for alle.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Det er vigtigt, at der stilles konkrete værktøjer og vejledninger til rådighed for oversættelse og implementering i en lokal kontekst.

Prioritet 4 bør konkretiseres med henblik på at sikre muligheden for implementering, herunder savnes der mere tydelighed i forhold til frivillighed og forenkling af arbejdsgange. Det gælder også i forhold til timing af indsatserne.

Det er vigtigt, at ledelsen er afstemt, og tager ansvar for det fælles budskab på tværs af alle niveauer i ledelseskæden.

Tilgangen bør være light, så strategien bygger på det, som vi allerede gør/skal gøre.

Kommunikationen bør, som nævnt, være tydelig i forhold til, at strategien ikke er et "top-down-projekt" fra direktionen, men at den er blevet til i dialog med hele VIA.

Høring i FC Pleje og Rehabilitering

Navn og afdeling: **FC Pleje og Rehabilitering**

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Kommentarer:

Delestillinger er godt initiativ. Dog lidt uklart, om der tænkes på særlige former for/typer af delestillinger. Tydeligere karriereveje er ligeledes positivt. At der er en ambition om at forenkle arbejdsgangene i VIA mhp. at styrke både internt og eksternt samarbejde

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Kommentarer:

Forskning fylder alt for lidt i strategien, hvilket harmonerer dårligt med vores ambition for FoU-området. Der bør skeles til relevante tidligere og nuværende FoU-strategier, hvis man er i tvivl om, hvilken rolle forskningen kan og bør spille i VIA.

Alumnemiljøer er en fin ide, men de skal opstartes meget tidligere og tænkes mere nuanceret, fx igennem talentspor eller BA-vejledning, hvis de skal blive til noget. Lige nu lyder det mest som noget VIA skal tjene penge på.

Det signaleres, at VIA uddannelserne skal sænke barren for optag af studerende, hvilket er et uheldigt signal at sende til omverdenen. I stedet bør VIA gøres mere attraktiv.

Der savnes konkrete ambitiøse tiltag: Fx bør VIA etablere klinikker til fysioterapeutuddannelsen og andre uddannelser. Der er ingen kritisk blik på metoder som VR og simulationslaboratorier, som har mange fordele, men som også kan skabe distance til faget, hvor en klinik bedre vil kunne koble *real life* problemer med uddannelse og forskning

Mange af de ting, der nævnes, bør gennemtænkes, uddybes og/eller konkretiseres, så det ikke bliver tomme ord. Fx 2.1 (side 3): "*Vi skal opbygge **endnu stærkere** forsknings- og udviklingsmiljøer* (Hvordan? Hvad karakteriserer stærke FoU-miljøer, og hvor er de svage punkter nu?) *sammen med professioner og erhverv*" Og fortsat: "*Det gør vi bl.a. ved at lade alle forsknings- og udviklingsaktiviteter være drevet af spørgsmål, som kommer direkte fra professionerne og erhvervslivet*": Hvordan hører det sammen med, at der ovenfor står "**sammen med professioner og erhverv**"? Desuden skal særligt "spørgsmål" ændres, og den tanke, at FoU selv kan bidrage med noget vigtigt fx være kritiske og nyt til praksis er helt fraværende fra denne formulering.

Der savnes generelt begrundelser og substans i formuleringer og begreber, fx "Digital dømmekraft".

En mere tydelig kobling mellem de strategiske prioriteter, fx hvordan en styrket professionsfaglighed og et tydeligt samfundengagement spiller sammen.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Kommentarer:

Der udtrykkes ønske om, at man helt overordnet prioriterer skarpere, da FoU ikke kan nå det hele. Uddannelsesprioriteringen indeholder således to vigtige spor: 1) Diversiteten blandt studerende der fordrer nye måder at tænke læring på og 2) Livslang læring og eftervidereuddannelses tilbud. Om end begge er vigtige, så drukner det måske lidt i hinanden.

Afhængig af område – så er udsigten til professionsmastere måske så langt ude i fremtiden af strategien her er vel rigelig ambitiøs? Her kunne man række ud til samarbejdspartnere som allerede har disse tilbud. Strategien er skrevet som en (alt for lang) business case med mange tomme ord og alt for få konkrete pointer. Eksempelvis bør der luges ud i vendinger som "(endnu) mere", som enten skal væk eller præciseres. Hvad betyder det fx, at vi skal være "mere" praksisnære? Hvad forstår vi ved 'praksisnære', og hvordan skal vi gøre det bedre end nu? Se også kommentarer i #2 Supplering. Det stod også i den forrige ambition, er der evalueret på om det er det rigtige vi har gjort, er det bare "mere" af det samme?

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Kommentarer:

At strategien til stadighed bliver italesat i arbejdet.

Mange af de ting, der nævnes, bør uddybes og konkretiseres, så de bliver operationaliserbare – ellers er det blot hensigtserklæringer, som vi ikke kan bruge til noget.

Det udtrykkes usikkerhed om, hvorvidt de fire strategiske prioriteter og indsatser også gælder forskningsområdet.

Høring i HU

Navn og afdeling: **Opsummering af dialog på HU-mødet den 6. oktober 2025**

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Stor glæde og tilfredshed med
Samlekraft, demokratisk deltagelse og fælleskultur med vidensdeling på tværs vægtes.
4.3 Fagspecifik kompetenceudvikling prioriteres, ikke kun gennem den demokratiske vej.
Det fremhæves, at den nuværende strategi går igen.
Strategien roses for at afspejle fælles kultur, læring og talentudvikling, samt for at balancere visioner med virkelighedsnærhed.
VIA's identitet og fællesskab styrkes, og der er fokus på både interne og eksterne aspekter, så flere kan spejle sig i strategien.
Livslang læring, praksisnærhed og konkrete initiativer for medarbejder- og ledelsesudvikling fremhæves.
VIA's rolle i samfundsdebatten og videreudvikling af det store fællesskab nævnes som centrale elementer.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Ønske om mere konkret og handlingsorienteret strategi, fx guidelines for medarbejderinddragelse.
Vigtigheden af at adressere udfordringer med studerendes deltagelse og motivation samt understøttelse af det sociale miljø på campus.
Strategien bør tydeliggøre VIA som attraktiv arbejdsplads og fastholde både nuværende og nye medarbejdere.
Bæredygtighed (bredt forstået ESG)
Tydeligere italesættelse af kerneprocesser og partnerskaber.
Fokus på alumnemiljøer på tværs af uddannelses typer
Aktiv deltagelse i offentligheden – måske bredere end blot debat, vi skal huske den brede offentlighed.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Det foreslås at tænke digital udvikling bredere end kun AI, og i stedet fokusere på digital dømmekraft og teknologier generelt.
Strategien skal balancere innovation med samarbejde og synergier – ikke blot "turbo på innovation", men bedre deling og brug af eksisterende viden.
Det bør overvejes, om strategien gælder hele VIA eller primært reformarbejdet, og der bør være klarhed om, hvad der er givet, og hvad der er strategi.
Undgå for meget "mere af det hele"-sprog og vær tydelig omkring prioriteringer og vilkår.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Strategien ses som rammesættende; det lokale niveau skal arbejde med delmål og konkretisering.
Behov for oversættelse og forankring af strategien i hele organisationen, inklusiv stærk medarbejderrepræsentation i implementeringsarbejdet.
Fokus på at understøtte både fælles kultur og lokale forskelle samt balancere studiemiljø og arbejdsmiljø.
Strategiens succes afhænger af klar kommunikation, målbarhed og ansvarstagelse i de enkelte områder.

Høringssvar fra Ledergruppen, Pædagoguddannelsen

Strategisk prioritet 1 – Uddannelser, der løfter alle hele livet (Susanne, Poul, Annika)
Der arbejdes allerede med det meste af det.
Fastholdelse af de studerende er vigtigt (1.3)

Strategisk prioritet 2 – Et tæt samspil med professioner og erhverv (Jannie, Jens, Nanna)
Fint udspil, men rigtig mange ord. Konkrete eksempler hører ikke med i en strategi.
I første afsnit bør der stå at vi uddanner *hen imod fremtiden* i stedet for vores samarbejdspartneres behov.
Mere ligeværdigt samspil
Under afsnittet "Et bedre udviklingsrum" Godt at der står sammen med praksis i stedet for til praksis.
Under punkt 2. "Bedre vekselvirkning mellem teori, praktik og job" synes ikke overskriften passer til teksten.
Under punkt 4. "Styrket fokus på AI og de studerendes dømmekraft". AI er meget vigtigt, men står implicit andre steder i strategien, f.eks. under strategisk prioritet 1.4. "Styrkede fysiske og digitale læringsmiljøer".
Det står alt for omfattende under punkt 2.4.
Rækkefølgen bør ændres så punkt 2 "Stærkere partnerskaber med vores meduddannere" står øverst.
Strategien er meget detailstyrende sammenlignet med reformen. Derfor bør alle eksempler tages væk.

Strategisk prioritet 3 – Et tydeligt samfundsengagement (Kristine, Pia, Gertje)
Er glade for at den strategisk prioritet 3 er kommet med i strategien
Er velskreven.
Synes de fire strategiske indsatser giver god mening.
VIAs innovation er i spil og gennemsyrrer strategien. Fint at det er kommet tilbage igen.
Kan godt se det positive i, at den er gjort mere konkret med eksempler. Nemt at forstå.
Bryder sig ikke om at der i indledningen står "Den kommende tid er VIAs tid".
Savner ordet MOD, som er godt at have med i strategien.
Bæredygtighedsbegrebet er ikke med i strategien. Der bør fortsat være fokus herpå.

Strategisk prioritet 4 – En organisation, der lærer sammen (Birgitte, Lone, René)
Fine punkter – fælles læring og sammenhængskraft på tværs i organisationen, der er i fokus.
Spændende at se hvordan det skal foregå med de strategiske indsatser.
Under punkt 2 "Forenkling af arbejdsgangene" Hvor ligger EVU henne ift. formuleringen? Forskning er nævnt. Måske ligger det implicit i uddannelsen?

Input til høringssvar på udspil til ny VIA strategi Samlede input fra undervisere og administrative medarbejdere på pædagoguddannelsen, Aarhus/Grenå.

Strategi 2030: Ansvar for fremtiden
Samfundet står i en brydningstid
Der sker enorme omvæltninger i verden omkring os lige nu, og samfundets behov for et stærkt og engageret VIA har aldrig været større. Den globale udvikling er præget af geopolitisk ustabilitet, af demokratiske tilbageskridt i mange lande og af klimakrisen, som bliver stadigt mere påtrængende. Det sætter tydelige spor i det danske samfund og kræver øgede investeringer i bl.a. forsvar, beredskab og grøn omstilling. Samtidig står flere af de sektorer, vi uddanner til, over for vidtgående reformer. I de kommende år vil vilkårene for bl.a. sundhedsvæsenet, ældreplejen og beskæftigelsesindsatsen blive ændret fundamentalt – og med uddannelsesreformen står også vores egen sektor over for gennemgribende forandringer. Endelig er den hastige udvikling inden for kunstig intelligens i fuld gang med at transformere måden, vi arbejder på, overalt i samfundet – med store løfter om effektivisering og øget innovationskraft og med tilsvarende store spørgsmål om, hvordan menneskets rolle vil forandre sig i de kommende år.
VIA skal tage ansvar for fremtiden

Forandringerne kalder mere end nogensinde før på kompetente professionelle, samfundsnyttig viden og innovative løsninger. Derfor kan og skal VIA spille en afgørende rolle i samfundet i de kommende år og tage et stort ansvar for at drive udviklingen i en socialt, økonomisk og miljømæssigt bæredygtig retning. Heldigvis er vores forudsætninger for at indtage den rolle også bedre end nogensinde. Vi har i løbet af den seneste strategiperiode styrket både vores faglighed, vores fællesskaber og vores arbejde med bæredygtighed. Og vi står nu med en uddannelsesreform, som afspejler en historisk stor politisk velvilje til at uddanne flere professionsbachelorer; til at investere mere i livslang læring og anvendt forskning; og til at lempe nogle af de styringskrav, vi har været underlagt, og dermed give os større frihed. I kølvandet på uddannelsesreformen følger dog også en række nøgleudfordringer, vi skal løse for at lykkes. Vi skal tiltrække flere studerende i et uddannelseslandskab, som fortsat er præget af små ungdomsårgange og stor konkurrence. Vi skal uddanne studerende med et større spænd af uddannelsesmæssige forudsætninger og klæde dem på til en endnu mere krævende og omskiftelig fremtid. Og vi skal indtage en langt tydeligere position i uddannelses- og forskningslandskabet ved at blive bedre til at vise den værdi, vi skaber.

Den kommende tid er VIAs tid

Denne strategi udstikker retningen for de næste fem år frem mod vores 2030-vision om at tage ansvar, flytte grænser og lære sammen. Den er samtidig den foreløbige kulmination på VIAs udvikling og det hårde arbejde, vi har gjort siden 2008 for at styrke uddannelsesmulighederne i hele regionen med nye uddannelser og uddannelsesformater, opbygge forskningskapacitet og åbne flere topmoderne og tværfaglige campusmiljøer. Det er igennem det arbejde, vi har gjort os fortjent til det øgede ansvar, den øgede tillid og de øgede ressourcer, samfundet nu har givet os til at løse nogle af dets mest presserende opgaver. Den kommende tid er VIAs tid. Og det er vores fælles ansvar at gribe mulighederne, træde frem på scenen og forløse vores potentiale.

Fire strategiske prioriteter

Vejen til at lykkes går via fire strategiske prioriteter, som er udfoldet på de næste sider. De rummer hver en række indsatser, som skal sikre, at *vi skaber uddannelser, der løfter alle hele livet, at vi indgår i et tæt samspil med professioner og erhverv; at vi leverer et tydeligt samfundsengagement; og at vi fortsætter udviklingen af en organisation, der lærer sammen.*

Strategisk prioritet 1:

Uddannelser, der løfter alle hele livet

Den vigtigste nøgle til at lykkes med strategien og løse vores samfundsopgave er vores studerende. De krav, de vil møde på deres fremtidige arbejdspladser, bliver markant mere omskiftelige end tidligere. Derfor er det afgørende, at de igennem deres uddannelse opnår både stærke faglige kompetencer, menneskelig dannelse og kompetencer inden for bæredygtig udvikling, så de får et solidt fundament at navigere ud fra.

Et bredt felt af studerende

Det stiller store krav til måden, vi udvikler vores uddannelser på. Ikke mindst fordi uddannelsesreformen giver os mulighed for at optage et bredt felt af studerende med mere forskellige faglige og uddannelsesmæssige forudsætninger. Vi skal skabe de bedst mulige vilkår for, at hver enkelt studerende kan bringe sine ressourcer i spil, dygtiggøre sig og opnå de nødvendige professionskompetencer.

Nyt lys på livslang læring

Uddannelsesreformen sætter desuden et fornyet fokus på livslang læring med løftet om fri efteruddannelse og indførelsen af nye professionsmasteruddannelser. Det betyder, at vi skal imødekomme en stigende efterspørgsel på mere fleksible karriereløb, hvor arbejde og uddannelse væves tættere sammen.

Strategiske indsatser

Turbo på pædagogisk innovation

Forslag til ny overskrift: Eftertænksom pædagogisk innovation.

Kommentar: Pas på med turbobegrebet. Trivsel kommissionen kom i 2025 med en rapport hvor tempo var et af fremhævede kendetegn ift det moderne samfund. Vi skal arbejde med fordybelse og eftertænksomhed ikke turbo – Eftertænksom pædagogisk innovation.

Vi skal skrue markant op for den pædagogiske innovation. Vi skal skabe mere differentierede uddannelsesforløb, som både stiller store krav og giver nødvendig støtte, så alle vores studerende får mulighed for at indfri deres potentiale. Og vi skal udvikle mere fleksible uddannelsesformater, som gør det nemmere at kombinere arbejde og uddannelse – bl.a. ved at sikre, at vores uddannelser kan tages på deltid fra 2030.

Godt med mulighed for deltidsuddannelse.

Fokus på de studerendes fagprofessionelle mestring

Vi skal sætte de studerendes fagprofessionelle mestring i centrum. Vi skal tilbyde dem bedre vilkår for at fordybe sig fagligt og arbejde med deres fagprofessionelle profil i meningsfulde faglige fællesskaber. Målet er, at de styrker både deres faglige viden, deres handlekompetencer og deres faglige selvtillid, så de bliver rustet til at mestre kravene på deres fremtidige arbejdspladser i samarbejde med andre.

Nye alumnemiljøer

Vi skal arbejde mere struktureret med at fastholde vores studerendes relation til VIA efter endt grunduddannelse. Et styrket tilbud til vores alumner skal understøtte ambitionen om livslang læring ved at tilbyde et forum for løbende deling af ny viden og ved at introducere dimittenderne til de nye professionsmasteruddannelser og vores øvrige efter- og videreuddannelsesstilbud.

God idé med alumnenetværk, men OBS på at det skal iltes fagligt og socialt.

Styrkede fysiske og digitale læringsmiljøer

Forslag til ny overskrift (som vil noget andet): Styrket aktionslæringsforløb og øvebaner.

Kommentar: Vi skal udvikle aktionslærings forløb med praksis – vi skal arbejde med erfaringsværksteder, øvebaner og evt. simulations værksteder (for uddannelser med færdighedslæring).

Vi skal udvikle vores fysiske læringsmiljøer, så de i højere grad afspejler den professionelle virkelighed, fx gennem flere simulationsværksteder og praksisnære fysiske læringsrum. Samtidig skal vi integrere kunstig intelligens og andre digitale teknologier, som kan bidrage til at differentiere undervisningen og styrke de studerendes læringsudbytte.

Strategisk prioritet 2:

Et tæt samspil med professioner og erhverv

Når samfundet forandrer sig i det høje tempo, vi ser lige nu, med en mere ustabil geopolitisk situation, store reformer og udbredelsen af kunstig intelligens, kræver det noget helt særligt at forblive opdateret på vores samarbejdspartners behov. Derfor er det vigtigt, at vi indgår i et tæt og konstant samspil med de professioner og erhverv, vi uddanner og skaber viden til og sammen med.

Højere ambitioner for praksisnærheden i hele VIA

Praksisnærheden ligger i vores DNA og har altid været en af vores styrker, men i takt med at kravene stiger, er det vigtigt, at vi vedvarende hæver ambitionsniveauet for samarbejdet med praksis. Uddannelsesreformen stiller krav om, at vi skal styrke de studerendes praktikforløb, og vi ser derudover et potentiale for at styrke praksisnærheden i alle fag- og forretningsområder på tværs af hele VIA.

Et bedre fælles udviklingsrum

Der er behov for at nytænke den måde, vi uddanner, forsker og udvikler på, så det sker sammen med praksis og ikke bare til praksis. Vi skal i højere grad tænke vores samarbejdspartnere som medskabere end som aftagere – og skabe et fælles og gensidigt forpligtende udviklingsrum med en tydelig rolle- og ansvarsfordeling, hvor vi udnytter hinandens ekspertise til at højne kvaliteten af vores arbejde.

Strategiske indsatser

Mere praksisnære forskningsmiljøer

Vi skal opbygge endnu stærkere forsknings- og udviklingsmiljøer sammen med professioner og erhverv både for at styrke vidensgrundlaget for vores uddannelser og for at øge forskningens relevans og **impact i samfundet**. Det gør vi bl.a. ved at lade alle forsknings- og udviklingsaktiviteter være drevet af spørgsmål, som kommer direkte fra professionerne og erhvervslivet.

Vi er kritiske overfor begrebet impact – kunne man bruge: "gennemslagskraft" i stedet for "impact"?

Bedre vekselvirkning mellem teori, praktik og job

Vi skal blive dygtigere til at tage hånd om de studerende, når de veksler mellem teori og praktik , **(At gå på en uddannelse og læse teorier er også en praksis. Det bliver fastholdt i denne formulering. De studerende skal omsætte uddannelsespraksis til professionspraksis)** bl.a. ved at styrke videndelingen mellem VIA og

praktikstederne med flere fælles temamøder, fælles kompetenceudvikling ('fælles læringsprocesser' ville åbne det mere op og ikke virke så ensoprettet) mv. Tilsvarende skal vi indgå mere forpligtende samarbejder med de fremtidige arbejdsgivere om at hjælpe vores dimittender i overgangen fra studie til job.

Stærkere partnerskaber med vores meduddannere

Vi skal konkretisere og systematisere arbejdet med at inddrage vores samarbejdspartnere som meduddannere af de studerende. Vi skal eksperimentere med nye typer af faglige fællesskaber sammen med meduddannerne, bl.a. ved at invitere region, kommuner, erhvervsliv og civilsamfund ind på vores campusser, ved at bruge kombinationsstillinger, hvor man både er ansat i VIA og en profession, og ved at styrke vores underviseres muligheder for at komme i praktik.

Måske kunne vi i teksten forstærke et fokus på muligheder for at arbejde eksperimenterende og afprøvende med henblik på at udvikle nye samarbejdsformer og samarbejdsflader?

Hvordan gør man kombinationsstillingen attraktiv for erhvervslivet jf. løn og ansættelsesforhold?

Forslag til nye formuleringer til de tre ovenstående prioriteter:

Strategiske indsatser

Mere praksisnære forskningsmiljøer

Vi skal opbygge endnu stærkere forsknings- og udviklingsmiljøer sammen med professioner og erhverv både for at styrke vidensgrundlaget for vores uddannelser og for at øge forskningens relevans i samfundet. Det gør vi bl.a. ved at tilstræbe en højere grad af forsknings- og udviklingsaktiviteter der er drevet af spørgsmål, fra professionerne og erhvervslivet.

Bedre vekselvirkning mellem teori, praktik og profession

Vi skal blive dygtigere til at tage hånd om de studerende, når de veksler mellem teori og praktik, bl.a. ved at styrke videndelingen mellem VIA og praktikstederne med flere fælles temamøder, fælles kompetenceudvikling mv. Tilsvarende skal vi indgå i mere gensidigt forpligtende samarbejder med de fremtidige arbejdsgivere om at hjælpe vores dimittender i at vedligeholde og udvikle fagligheden i overgangen fra studie til professionen.

Stærkere partnerskaber med vores meduddannere

Vi skal konkretisere og systematisere arbejdet med at inddrage vores samarbejdspartnere som meduddannere af de studerende. Vi skal eksperimentere med nye typer af faglige fællesskaber sammen med meduddannerne, bl.a. ved at invitere region, kommuner, erhvervsliv og civilsamfund ind på vores campusser. Dette kan bl.a. gøres ved at bruge kombinationsstillinger, hvor man både er ansat i VIA og en profession, og ved at styrke vores underviseres muligheder for at komme i praktik. Hvilke forventninger stiller VIA til vores samarbejdspartnere i forhold til at indgå partnerskaber som meduddannere? Hvad skal samarbejdspartnerne forpligte sig på i forhold til at kunne være meduddannere? Hvordan kan VIA støtte meduddannere på at være opdaterede på viden, opgave rolle og position i forhold til uddannelsesopgaven, fagligheden m.m.

Styrket fokus på AI og de studerendes digitale dømmekraft Vi skal løbende styrke vores forståelse for AI's betydning for de professioner og erhverv, vi samarbejder med. Vi skal udvikle en klar strategi for, hvordan vi sikrer, at vores studerende (Vi mener at dette gælder både de studerende og os som undervisere) opnår en stærk digital dømmekraft (Hvilke forudsætninger kræver det af personalet?) og øvrige nødvendige kompetencer for at kunne agere professionelt og etisk i samspillet mellem digitale teknologier, deres profession, samfundet og borgerne.

Vi er ikke uenige om væsentligheden af opmærksomheden, men det falder lidt udenfor strategisk prioritet 2? Vi foreslår den skal væk! Hvis den skal blive, foreslår vi at overskriften udelukkende skal hedde: "Styrke de studerendes digitale dømmekraft"

Strategisk prioritet 3:

Et tydeligt samfundsengagement

Uddannelsesreformen forpligter os til at bidrage endnu mere til samfundsudviklingen og tilbyder samtidig en unik mulighed for, at vi kan træde frem og påtage os en mere tydelig stemme i den offentlige debat. Det kræver, at vi åbner os mere mod verden omkring os, og at vi også udadtil tør indtage rollen som en af Danmarks største og vigtigste forsknings- og uddannelsesinstitutioner.

Potentiale for at sætte et langt større aftryk

De tusindvis af studerende og medarbejdere på VIA udgør tilsammen en enorm ressource i en verden, hvor behovet for faglig indsigt og praksisnær ekspertise er større end nogensinde. Ved at engagere os mere i de samtaler, der former fremtidens samfund, kan vi bidrage til at styrke vores demokrati og yde et større bidrag til samfundsudviklingen både på lokalt, nationalt og internationalt niveau.

Behov for øget tiltrækningskraft

For at vi kan lykkes med vores ambitioner på hhv. uddannelsesområdet og forsknings- og udviklingsområdet er det desuden afgørende, at vi formår at tiltrække flere studerende, flere forskningsmidler, flere relevante samarbejdspartnere og flere dygtige medarbejdere. Det kræver, at vi bliver langt bedre til at synliggøre den værdi, vi skaber, så vi fremstår som en attraktiv vidensinstitution over for alle vores målgrupper.

Strategiske indsatser

Flere VIA-eksperter i den offentlige debat

Tilslutning til denne indsats.

VIA's viden og eksperter skal fylde langt mere i den offentlige debat både på det uddannelsespolitiske område og inden for hvert af vores fagområder. Vi skal i højere grad end tidligere gøre os tilgængelige for medierne, bringe vores forskningsviden i spil og bidrage til at kvalificere samfundsdebatten, hver gang vi ser en mulighed for det.

Bedre rammer for demokratisk deltagelse

Vi skal styrke vores demokratiske kultur og deltagelsesmulighederne for både studerende og medarbejdere. Vi skal videreudvikle studenterdemokratiet og de studerendes mulighed for at deltage i frivillige aktiviteter, så vi styrker deres demokratiske dannelse. Og vi skal gøre det nemmere for medarbejdere på tværs af hele VIA at engagere sig i udviklings- og beslutningsprocesser fx gennem råd og udvalg.

Øget lokalt engagement på vores campusser

Vores campusser skal spille en større rolle som omdrejningspunkter for den lokale udvikling i deres nærområder. Vi skal styrke rammerne for det lokale engagement fx ved at gøre det nemmere for campusserne at indgå i meningsfulde fællesskaber med vigtige samarbejdspartnere i området. Og vi skal udvikle nye lokale initiativer, som bidrager til at åbne vores campusser op og styrker deres profil og betydning i lokalsamfundene.

VIA's innovation i spil

Vores innovationsarbejde rummer et stort potentiale for at skabe endnu større værdi for samfundet, end det gør i dag. Vi skal arbejde målrettet for at bringe både de studerendes innovationskompetencer og de nye, bæredygtige (hvad med mangfoldige?) løsninger, vi udvikler, mere i spil sammen med vores samarbejdspartnere – også efter projekterne er afsluttet.

Strategisk prioritet 4:

En organisation, der lærer sammen

Vores strategi er ambitiøs. Samfundet har høje forventninger til os, og vi har som medarbejdere og ledere i VIA høje forventninger til os selv. For at indfri forventningerne er det afgørende, at vi rykker endnu tættere sammen som organisation. Mange af de svar, idéer og løsninger, vi har brug for, findes allerede rundt omkring i VIA, og derfor ligger der et stort potentiale i at samarbejde tættere og lære mere af hinanden.

Behov for at videreudvikle det store fællesskab

VIA er stadig en forholdsvis ung organisation, og derfor er det naturligt, at vi fortsat har behov for at videreudvikle vores organisatoriske fællesskab og kultur for at bringe os endnu tættere på hinanden. I den forrige strategi satte vi fokus på at nytænke vores campusser og udvikle vores nære arbejdsfællesskaber. Det arbejde fortsætter vi med, men i den kommende periode vil vi samtidig have et langt større fokus på at styrke den fælles læring og sammenhængskraften på tværs af hele organisationen.

Lettelse af de bureaukratiske krav

Forslag til ny overskrift eller supplement til teksten nedenfor: Lettelse af de bureaukratiske krav, gennem decentrale løsninger samt øget nærhed af servicefunktioner/kolleger i hverdagen.

Uddannelsesreformen løsner op for nogle af de bureaukratiske krav, som vi tidligere har været underlagt, og det giver os en højere grad af handlefrihed. Det skal vi udnytte til at styrke vores fælles handlekraft og gøre samarbejdet mellem enheder, teams og kolleger mere smidigt, end det er i dag.

Strategiske indsatser

Et stærkere samlet VIA

Vi skal udvikle flere fælles aktiviteter og traditioner, hvor vi kommer hinanden ved og styrker vores fælles kultur – både i de nære arbejdsfællesskaber og på tværs af enheder og campusser. Samtidig skal vi finde nye løsninger til at styrke den fælles videndeling, så det bliver nemmere at få øje på relevante samarbejdsmuligheder andre steder i organisationen.

Forenkling af arbejdsgangene

Vi har en høj samarbejdsambition, men den bliver i nogle tilfælde modarbejdet af interne barrierer. Vi skal forenkle arbejdsgangene i hele VIA, så vi alle får bedre muligheder for at samarbejde sømløst, både mellem forskellige afdelinger og enheder i VIA, mellem uddannelser og forskning og med eksterne aktører.

Kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere

Uddannelsesreformen og de store forandringer i samfundet øger behovet for kompetenceudvikling i hele organisationen. Vi skal styrke både de strategiske og faglige ledelseskompetencer hos vores ledere, samtidig med at vi udvikler relevante, fagspecifikke kompetencer hos medarbejderne. Endelig skal vi skabe tydeligere karriereveje i organisationen og styrke talentudviklingen for både ledere og medarbejdere

Høring i Studenterrådet

Navn og afdeling: **Studenterrådet i VIA - høringssvar**

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?
Kommentarer: Begejstring og positiv feedback: Der er stor opbakning til ambitionen om at give VIA en tydelig stemme i det bredere politiske landskab. Det vurderes som relevant og meningsfuldt, at de studerende rustes til den verden, de træder ud i. Den strategiske fleksibilitet fremhæves som en styrke, da den muliggør tilpasning til fremtidige behov og udviklinger. Det er positivt, at der tages fat på emner som kunstig intelligens og digital myndighed, og at der udarbejdes klare retningslinjer. En VIA stemme; der skal endnu flere ud at sige noget relevant og spændende. Samfundsrelevante temaer som miljø og økonomi anses som væsentlige og bør integreres i undervisningen. Det understøtter de studerendes forståelse for omstillingsparathed i en omskiftelig verden. Fokus på faglighed opleves som 'en lettelse' for både studerende og medarbejdere. Derudover blev det kommenteret, at de studerende er blevet hørt i den nye strategi.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?
Kommentarer: Supplering Trivsel og fællesskab bør fremhæves tydeligere som en del af fagprofessionel mestring. Det foreslås, at der etableres alderssvarende studiegrupper – evt. på tværs af semestre – for at styrke spejling og socialt fællesskab. Der efterspørges mere konkrete beskrivelser af, hvordan de enkelte initiativer skal realiseres.

Det understreges, at fysisk fremmøde fortsat er vigtigt for mange studerende – der bør udvises forsigtighed med at overgå til udelukkende online-formater.

Øget fokus på håndtering af kriser og tydelig kommunikation om de rammer, der sættes op, efterspørges.

Præstationskulturens indflydelse på faglighed bør adresseres – der skal være plads til forskellige måder at være studerende på. Der udtrykkes en bekymring for, at den nye strategi blot styrker præstationskulturen.

De studerende skal gøres mere bevidste om, at deres stemme bliver hørt – også helt ned i klasselokalerne.

Som studerende vil man også gerne være en del af forskningsmiljøet og være en del af vidensdelingen.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Kommentarer:

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Kommentarer:

Punkt 3.2. (Bedre rammer for demokratisk deltagelse)

Der er generel enighed om, at punktet er godt formuleret. Det fremhæves, at det er vigtigt at gøre det nemmere for studerende at deltage i møder og organisatoriske fora. Følgende overvejelser blev drøftet: Kravene til deltagelse bør muligvis justeres, så flere studerende har mulighed for at engagere sig – men hvordan?

Der er et ønske om at udvide antallet af medlemmer, hvilket kan bidrage til et bredere og mere inkluderende demokratisk grundlag.

Disse tiltag vurderes at være i tråd med Samrådets målsætning om at styrke deltagelse og repræsentation.

Høringssvar fra Sundhedsuddannelserne

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Kommentarer:

Strategien fanger nogle samfundsmæssige meget relevante temaer.

Side 3: Praksisnærheden ligger i vores DNA :-)

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Kommentarer:

Bæredygtighed får ikke ret meget strategisk fokus – er det glemt? Hvor er den menneskelige bæredygtighed ind i uddannelserne – der mangler tydelighed.

Praksisnærhed (praktik) kan ske både i det fysiske ude på praktikstederne, men også med nye metoder – fx simulation

Side 1: Måske mere tale ind i en ambition om at '...åbne flere topmoderne og tværfaglige campusmiljøer' – det fremgår som et opnået mål.

Side1, første sætning foreslår tilføjelse:

Der sker enorme omvæltninger i verden omkring os lige nu, og samfundets behov for et stærkt, **integreret** og engageret VIA har aldrig været større

Side 1 afsnit 2: Vi har i løbet af den seneste strategiperiode styrket både vores faglighed, vores fællesskaber og vores arbejde med bæredygtighed – foreslår at være mere progressiv og formulere at vi kontinuerligt arbejder med at styrke vores indsatser

Side 2 prioritet 1: øget fokus på at danne og uddanne til at tage ansvar for balance i arbejdslivet (eget g andres)

Side 2 prioritet 1: øget fokus på kompetence til at lede udviklingen

Ved ikke, om det hører under denne overskrift?

Citat fra side 1:

Denne strategi udstikker retningen for de næste fem år frem mod vores 2030-vision om at tage ansvar, flytte grænser og lære sammen. Den er samtidig den foreløbige kulmination på VIAs udvikling og det hårde arbejde, vi har gjort siden 2008 for at styrke uddannelsesmulighederne i hele regionen med nye uddannelser og uddannelsesformater, opbygge forskningskapacitet og åbne flere topmoderne og tværfaglige campusmiljøer. Det er igennem det arbejde, vi har gjort os fortjent til det øgede ansvar, den øgede tillid og de øgede ressourcer, samfundet nu har givet os til at løse nogle af dets mest presserende opgaver

Jeg læser dette afsnit som, at VIA ser det at **opbygge** nye uddannelser og topmoderne campusmiljøer som en meget vigtig indsats.

Enig - så langt.

Men jeg mangler, at der også er fokus på den udvikling, der foregår på eksisterende uddannelser og på eksisterende campusser.. Synes ikke, det bliver anerkendt.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Kommentarer:

Pædagogisk innovation fremstår som et konstrueret begreb – kunne overskriften istedet være 'Differentierede uddannelsesforløb' eller 'Nye uddannelsesformater' ?

Heller ikke så vild med begrebet "pædagogisk innovation" – er det ikke mere rigtigt at skrive pædagogisk udvikling

Side 3: Strategisk prioritet 2 – indledningen er en gentagelse af indledningen til hele dokumentet – slet den geopolitiske situation

Side 3: Ikke omtale praksis som **både medskabere og meduddannere** – jeg vil foreslå ét gennemgående begreb

Side 4: '... påtage os en mere tydelig stemme i den offentlige debat.' er en lidt sjov formulering – er der mere tale om at påtage sig en rolle, en opgave eller noget tredje ?

Side 5 – strategisk indsats 2... 'samarbejde sømløst, ...' er en underlig denglish formulering – gnidningsløst, uhindret eller helt slette ordet

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Kommentarer:

Øget samarbejde mellem afdelinger / uddannelser

Meget mere og tidligere involvering af studerende

Fokus på hvordan vi reelt øger samarbejdet med det omgivende samfund og øger samfundsengagementet

Høringssvar fra ledergruppen på sygeplejerskeuddannelsen

Navn og afdeling: Maria Dyhrberg Rasmussen, Sygeplejerskeuddannelsen

Input udarbejdet i samarbejde med ledergruppen på Sygeplejerskeuddannelsen

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien? Kommentarer: Oplevelse af god sammenhæng til tidligere strategi Positivitet ift. Begrebet "fagprofessionel mestring", der bidrager med et fælles begreb på tværs. Der kan fordre at undervisning for retning Sæt gerne endnu mere fokus på den nye studenterpopulation, og at vi med den nye strategi forsøger at gøre noget andet, end det vi plejer Positivitet ift. fokus på samfundsengagement som giver en god sammengæng i indledning og den resterende del af strategien Samskabelsesretorikken er tydelig hele vejen igennem strategi
#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar? Kommentarer: Indledning kunne med fordel indbyde til mere håb og optimisme. Man fornemmer lige nu "løftet pegfinger" "VIA skal tage ansvar" – overvej medansvar i stedet for Risiko for fornemmelse af selvhøjtidelighed, så man skriver "den kommende tid er VIAs tid" i indledningen Udover, at VIA står overfor reformer, så står vi også overfor udfordringer med søgning mod de større byer, som kunne tilføjes. Et øje for sondringen mellem det lokale og det centrale. Kan det lokale se sig selv ind i det centrale? Hvordan vækkes den indre drivkraft (blandt de ansatte) og følgeskab blandt medarbejderne Tilføjelse af perspektiver ang. beredskab
#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret? Kommentarer: Generelt et fokus på at fatte sig i korthed – man kunne overveje at have i alt 3 prioriteringer i stedet for 4 Et konkret forslag kunne være at lægge prioritet 2 ind under prioritet 1. Det ville stå stærkt hvis det undervisningsrettede hang bedre sammen med forskningsperspektiver Udtrykket "alumnemiljøer" giver et universitært wanna-beindtryk.
#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA? Kommentarer: At man som ansat kan mærke at der er fokus på både VIAs ydre og indre liv. At man har forståelse for kulturforskellene på tværs, som skaber forskellige implementering – derfor vigtigt at have øje for de lokale hensyn, der måtte være. Hvis vi skal have en fælles retning, så skal vi også have et fælles sprog. Konkret i forhold til begrebet "pædagogisk innovation": Hvordan hænger dette sammen med signaturene, og er dette et begreb, som vi alle skal implementere?

Høringssvar fra Uddannelsesudvikling

Navn og afdeling: Birgitte Quelle chef for Uddannelsesudvikling

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Kommentarer:

Strategien har et stærkt fokus på fælleskultur og vidensdeling, hvilket er afgørende for at styrke sammenhængskraften i VIA. Herunder er det også vigtigt med fokus på kompetenceudvikling og talentudvikling internt.

Det er positivt, at professionsidentitet og faglig mestring fremhæves, og at der er fokus på samspillet med praksis som meduddannere, praksisnærhed og kvalitet i praktikforløb.

Det er helt afgørende at strategien lægger sig op ad reformarbejdet - herunder at livslang læring og professionsmastere prioriteres.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Kommentarer:

Strategien bør styrke fokus på internationalisering – både som svar på globale udfordringer og som en del af professionsdannelsen. Interkulturelle kompetencer og internationale praktikforløb bør skrives tydeligere frem.

Bæredygtighedsagendaen kan godt fremhæves tydeligere under når strategien hedder "Ansvar for fremtiden" fx ifm. den strategiske prioritet om samfundsengagement.

Derudover kunne VIA være mere modig i sit samfundsengagement og arbejde for at påvirke arbejdsvilkår i professionerne – i samspil med meduddannerne.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Kommentarer:

Den strategiske indsats omkring alumnemiljøer kan eventuelt tages ud. I den nuværende form kommer den til at virke, som om den handler om salg. Hvis vi skal arbejde med alumnemiljøer, bør der være fokus på fagligt engagement, fx som mentorer og meduddannere.

Strategien indeholder mange indsatser – fire under hver prioritet – hvilket kan virke uoverskueligt. Der kan ske en samling og prioritering, så strategien fremstår mere fokuseret.

Nogle overskrifter er brede og upræcise og kan eventuelt formuleres så de giver tydeligere retning.

Indledningerne til strategiske prioriteter kan med fordel forkortes, og sproget kan renses for buzzwords og konsulentlingo. Det vil gøre strategien mere vedkommende og genkendelig for medarbejdere og undervisere.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Kommentarer:

Strategien skal skabe ejerskab og engagement – både lokalt og på tværs – og understøtte en fælles kultur, hvor alle kan se sig selv og deres faglighed i strategien.

Underviserne er centrale for strategiens realisering, da de har direkte kontakt med de studerende.

Strategien skal derfor være meningsfuld og anvendelig i undervisningsrummet.

De lokale ledelser skal tage ansvar for oversættelse og realisering af strategien.

Der bør være fokus på, hvordan vi klæder hinanden på – både ledere og medarbejdere – til at løfte strategien. Fælles kickoff, webinarer og tydelig oversættelse af strategien til praksis er vigtige.

Høringssvar fra Forskningsområde for pædagogik og dannelse

Navn og afdeling: **Forskningsområde for pædagogik og dannelse (FPD)**

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Den kommende tid er VIAs tid" og "Det er vores fælles ansvar at gribe mulighederne, træde frem på scenen og forløse vores potentiale"(side 1)

Strategisk prioritet 4 (En organisation, der lærer sammen) lover godt for bedre og mere smidige arbejdsgange. (side 5)

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skruer op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Vedr. Strategisk prioritet 1 – Uddannelser, der løfter hele livet (s. 2)

I Strategisk prioritet 1 lægges der op til massiv professionsdidaktisk udvikling. Det bør tilføjes, at de indsatser i videst muligt omfang forskningsinformeres, også i lyset af UAS-ambitionen.

Vedrørende følgende afsnit: *"Den vigtigste nøgle til at lykkes med strategien og løse vores samfundsopgave er vores studerende. De krav, de vil møde på deres fremtidige arbejdspladser, bliver markant mere omskiftelige end tidligere. Derfor er det afgørende, at de igennem deres uddannelse opnår både stærke faglige kompetencer, menneskelig dannelse og kompetencer inden for bæredygtig udvikling, så de får et solidt fundament at navigere ud fra."*

Det er positivt, at "menneskelig dannelse" nævnes i strategien, men obs på, om begrebet kobles for instrumentelt til at mestre fremtidens arbejdsmarked. Dannelse er et grundlæggende formål med uddannelse og pædagogik – noget, der opstår som en sideeffekt af undervisning og samvær i et fællesskab. Strategien kan godt tolkes som læringsforståelse, hvor viden og kompetencer fremstår som noget, der *tilføres* de studerende, snarere end noget, der *udvikles i samspil*.

Vedr. Strategisk prioritet 2 – Et tæt samspil med professioner og erhverv (s. 3)

Det tætte samspil med professioner og erhverv, praksisnærheden, bør ikke blot formuleres i forlængelse af aftagernes behov, som det er tilfældet nu. **Med vores forskning og uddannelse skal vi have morgendagens og fremtidens professioner og professionelle for øje.** Derfor bør det tilføjes, at VIA bidrager til udviklingen af professioner og praksis **på grundlag af den nyeste viden og med fokus på fremtidens behov.**

(Denne pointe er i tæt sammenhæng med #3 i nærværende dokument).

I Strategisk prioritet 2 kan vi godt **skruer op for ambitionerne ved at formulere en mere nuanceret forståelse af forbindelserne mellem teori, praksis, praktik, campusundervisning.** Det giver uhensigtsmæssige og forenkede konnotationer at fremskrive teori over for praktik. Jf.

Uddannelsessignaturerne arbejder vi henimod **teorinær praksis og praksisnær teori** – og begge dele findes begge steder. Vi har uddannelse på campus og i praksis, så i stedet for begrebsparret teori og praktik, bør det være campus og praktik.

Vi kan **skærpe sammenhængen mellem de forskellige elementer i strategien.** Den giver et godt helhedsindtryk, men det kan skærpes at VIA gør dette som samlet bevægelse: fx kan det understreges at de fire væsentlige indholdsområder: bæredygtighed/bæredygtig udvikling, ny teknologi (herunder AI), social retfærdighed/lighed og menneskesyn er dybt forbundne:

Både AI og nye bæredygtighedsteorier udfordrer strategiens (formodede) menneskesyn og måden at tænke mellem menneskelighed på.

Social retfærdighed er ikke tilstrækkeligt tematiseret som integreret dimension på trods af dens centrale betydning.

AI giver både nye muligheder, men er meget ressourcekrævende og ødelæggende for den miljømæssige side af bæredygtighed, hvilket skaber uklarhed mellem strategiske mål.

Tilgangen til AI er meget ulige fordelt, hvilket forstærker eksisterende sociale skel og underminerer retfærdighedsmål.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Forslag til formulering vedr. Strategisk prioritet 2 – Et tæt samspil med professioner og erhverv (*Mere praksisnære forskningsmiljøer*) s. 3

I formuleringen *“Det gør vi bl.a. ved at lade alle forsknings- og udviklingsaktiviteter være drevet af spørgsmål, som kommer direkte fra professionerne og erhvervslivet”* bør ordet **“alle”** fjernes.

Det er hverken realistisk eller ønskeligt, at samtlige forsknings- og udviklingsaktiviteter udelukkende tager afsæt i spørgsmål fra praksisfeltet. Det er der flere grunde til:

Også **anvendelsesorienteret forskning** kan udspringe af forskningens egne erkendelsesinteresser, af calls fra nationale og internationale finansieringskilder, af tværnationale samarbejder og af udviklingstendenser på forskningsfronten.

Et centralt formål med VIAs FoU er desuden at **formulere nye spørgsmål og perspektiver**, som professioner og erhverv endnu ikke selv har opdaget behovet for – dvs. at være **fremadskuende og nyskabende, ikke blot reaktive**.

Endelig arbejder flere af VIAs forskningsmiljøer med **videregående uddannelse og professionsuddannelse som genstandsfelt**, og har derfor ikke udelukkende professioner og erhverv som deres primære samarbejdspartnere.

Et tilsvarende forbehold gælder for udsagnet om, at vi skal forske *“sammen med praksis og ikke bare til praksis.”* Vi forsker for, med og om praksis.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

For at realisere strategien er det afgørende, at ambitionen om tæt samspil mellem uddannelse og forskning omsættes i praksis. Udviklingsarbejdet skal tilrettelægges som et reelt samarbejde, hvor forskningsmiljøer og forskere aktivt inddrages i arbejdet både lokalt og på tværs af VIA.

Høringssvar fra Kommunikationsafdelingen

#1 Fokus: Hvad begejstrer mest ved strategien?

Strategien har tydelig retning og høj ambition, særligt i forhold til behovet for at tiltrække flere studerende. Som kommunikationsafdeling glæder vi os over, at øget synlighed er en gennemgående ambition i stort set alle prioriteter.

Det er positivt, at der er fokus på kerneproduktet. Det innovative afsæt kan potentielt positionere VIA stærkere end universiteterne. Åbenhed mod samfundet omkring os – måske med campus som omdrejningspunkt – er lovende. Vi, der arbejder med campusbaserede indsatser, ser frem til øget lokalt engagement.

Forenkling af arbejdsgange er et kært komment fokus. Der er stort potentiale i tværgående samarbejde, som i dag bremses af bureaukratiske processer og en rigid, hierarkisk struktur.

Endelig er det stærkt, at strategien understreger behovet for fælles læring i en stadig ung organisation – og at kompetence- og talentudvikling er prioriteret. Livslang læring gælder også os selv.

#2 Supplering: Hvad kan styrke strategiens ambition og langtidsholdbarhed?

Strategien er ambitiøs – og bør ikke udvides væsentligt. Dog anbefales følgende præciseringer:

- Kapitel 4 om interne barrierer bør uddybes med konkrete eksempler, så det bliver tydeligt, hvad der hindrer fremdrift, og hvorfor indsatsen er nødvendig.
 - Øget synlighed må ikke tolkes som et rent kommunikationsansvar. Det bør fremgå, at der kræves analyse og strategiske beslutninger, som ligger uden for kommunikationsafdelingens portefølje.
 - VIA bør turde tænke på tværs af sektorer og bidrage til universitetsuddannelser – fx ved at professionsuddannede underviser på AU i medicin eller psykologi med praksiserfaring, jf. Sund+.
 - Forenkling af arbejdsgange bør konkretiseres – hvad er målet, og hvordan?
 - Undervisere bør have praksisnær erfaring – også på EVU. Studerende efterspørger undervisere med tæt kontakt til virkeligheden.
 - Alumneindsatsen har stort potentiale, men kræver ressourcer på uddannelserne for at skabe reel værdi. Overvej samarbejde med aftagerbrancher om uddannelsesprogrammer, der understøtter både individ og arbejdsplads.
 - Et bæredygtigt arbejdsliv for VIA-ansatte bør prioriteres – fx fleksible arbejdstider, der kan justeres gennem ansættelsen.
 - Det internationale element synes fraværende. VIA har fået flere pladser, mens færre danske studerende tager ud – hvordan adresseres det?
 - Rekrutteringsudfordringer uden for de større byer bør anerkendes og adresseres strategisk, så alle afdelinger kan bidrage til at vende udviklingen.
- #3 Prioritering: Hvad kan fjernes for at skærpe strategien?**
- "Stærkere samlet VIA" bør suppleres med fokus på stærkere lokale fællesskaber. Studerende identificerer sig med deres campus og faglige miljø.
 - "Uddannelser der løfter alle hele livet" er for bred og upræcis. Hvem er "alle"?
 - Alumneindsatsen er formuleret meget operationelt. Hvis målet er fleksibel livslang læring, bør begrebet "alumne" revurderes, da det signalerer afslutning frem for sammenhæng mellem grunduddannelse og EVU.
 - "Bedre rammer for demokratisk deltagelse" bør overvejes – er det en kerneopgave for VIA, eller risikerer vi at fremstå som NGO?
- #4 Realisering: Hvad er vigtigt for lokal og tværgående implementering?**
- Tegn på succes – som i tidligere strategi – bør genindføres for at tydeliggøre succeskriterier.
 - Strategien bør præcisere, om enkelte områder i VIA får ansvar for specifikke indsatser. I dag føler alle sig ansvarlige for alt, hvilket skaber ustyret og passionsbåret fremdrift frem for faglig forankring. Udpegnning af ansvarlige vil styrke effektiviteten.
 - Direktionens ambition om øget synlighed bør konkretiseres. Forskere og eksperter er nævnt, men VIA mangler en tydelig aktør på interessevaretagelse og holdningskommunikation. Hvem har ansvar for sammenhæng og rollefordeling?
 - Strategien bør nedbrydes i konkrete målsætninger, milepæle og arbejds mål. Hvordan skal det ske?

Høringssvar fra Uddannelsesudvalg

Navn og afdeling: UDDANNELSESUDVALG

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Kommentarer:

- Strategien blev mødt med stor begejstring.
- Deltagerne fremhævede:
- Genkendelighed, helhed og tydeligt samfundsengagement.
- Fokus på livslang læring, professionsfaglighed og mestring.
- Stærkere samspil med praksis.
- Inddragelse af alumner.
- Digitale kompetencer.
- Fastholdelse af studerende.
- Der var opbakning til:
- Co-creation og partnerskaber.
- Øget deltagelse i den offentlige debat.
- Strategien griber tidens strømninger.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Kommentarer:

- Tydeliggøre rollen ift. at bidrage til løsning af samfundets- og professionernes udfordringer.
- Ønske om tydeligt og ambitiøst fokus på AI, fx ved at gøre beskrivelserne af AI-fokus mindre overordnet samt at bruge teknologi som begreb i stedet for AI.
- Livslang læring og EVU skal fylde mere, især:
- Ved professionelt skifte senere i arbejdslivet.
- I overgange til arbejdsmarkedet.
- Inden for mindre fagområder.
- Strategien opleves som målrettet unge – behov for:
- Større fokus på +50-årige.
- Inklusion af ungdomsuddannelser.
- Behov for styrket fokus på:
- Dannelse, trivsel og samarbejdskompetencer, både ift. kommende generationer og medarbejdere på VIA.
- Civilsamfund og meningsfulde fællesskaber.
- Forskning
- Kobling til kerneopgaven
- Ønske om tydeligere rolle for:
- Forskning og praksisnær viden.
- VIAs styrker og samfundsbidrag.
- Forslag om:
- Øget erhvervsrettet fokus.
- Strategien bør forholde sig til fremtidens behov og trusler mod VIA.
- Ønske om, at strategien afspejler hele VIA – både unge og ældre medarbejdere og studerende.
- Behov for tydeligere fokus på:

- Studiemiljø og trivsel.
- VIA som attraktiv arbejdsplads.
- Efterspørgsel på:
- Målbarhed, fx i forhold til meningsfuldt arbejdsliv.
- Tydelig beskrivelse af udvikling af værdier og kvalitet – også i en tid med mere onlineundervisning.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Kommentarer:

- Strategien opleves som meget VIA-fokuseret, fx med formuleringer som “Den kommende tid er VIA-tid”. Det kunne der med fordel skrues ned for.
- Ønske om at:
- Skære ind til kernen og gøre strategien mere fokuseret og konkret.
- Reducere antallet af indsatser, fx koble 3 og 4.
- Mindske fokus på reformen, som ikke alle uddannelser oplever at være involveret i
- Spørgsmål ved:
- Om prioritet 4 hører hjemme i strategien.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Kommentarer:

- Realisering kræver konkrete formater som fx Pixi-udgaver
- Forslag om, at uddannelsesudvalgene aktivt drøfter strategien med studerende og udpeger konkrete indsatsområder – gerne i samspil med direktionen.
- Fokus på, at alle uddannelser skal løftes, også dem uden for reformarbejdet.
- Realiseringen ses som en bred samfundsopgave, især ift. livslang læring.
- Ambitioner skal balanceres, så de ikke bliver en byrde for studerende.
- Forslag om at bruge fremskrivninger/målbillede som metode, fx: "Hvordan ser det ud i 2030, hvis vi lykkes?"
- Ønske om at nedbryde afstanden mellem praksis og VIA og styrke meningsfulde arbejdsfællesskaber.
- VIA bør gå forrest i brugen af AI og teknologi, og sikre at mindre uddannelser også mærker strategiens effekt.
- Vigtige elementer i implementeringen:
 - Fokus på kvalitet.
 - Tydelig sprogbrug.
 - Trivsel.

Høringssvar fra HR-seminar

- "Læring hele livet" = Mange spændende ting som ligger heri. Det giver mange muligheder for at tage fat i meget forskelligt.
- "Kompetence" = Håber det ikke kun er undervisere, som der menes her.
- Det er vigtigt med systemunderstøttelse, og at man prioriterer det, når man laver retninger, som medarbejdere skal følge.
- Overvejelser omkring hvordan HR spiller ind på de strategiske retninger.
- Fed overskrift på strategien. Den fremstår modig, og det er vi glade for. Vi ser gerne at der kommer endnu mere af det, ind i resten af måden vi formulerer strategien på. Den må gerne fremstå modig, og som noget vi er stolte af.
- (Ved Prioritet 4): "Samarbejde på tværs" → Vi tænkte først en stor fest, men der menes nok samarbejde på tværs af VIA. Måske giver det mening at gøre Indsats nr. 1 tydeligere eller lave en 4. indsats under prioritet nr. 4.
- Generelt er den god, med gode ord.
- Husk at arbejde med de gamle rammer (fra sidste strategiperiode) stadig. Der er ting som vi er startet med, men som vi ikke er 100% i mål med, og som derfor stadig kræver tid og håndtering. Derfor en opmærksomhed på, at vi ikke glemmer dette, når vi bevæger os ind i den nye strategiperiode.
- Bør man nævne samarbejde med andre professionshøjskoler? Vi samarbejder om reformarbejdet. Hvor meget skal man nævne det som fortsætter?
- Generelt synes vi det lyder godt. Særligt Prioritet 3 og 4. Vi er nysgerrige på, hvad der ligger i prioritet 3? → Hvordan skal det læses, vi håber det ikke er en opfordring til at lederne skal endnu mere på linkedIn.
- Vi mangler noget mere som forstyrrer i strategien. Den er generelt god, og konservativ. Der er ikke noget man kan være "sur over" i den, og vi synes måske godt at den må forstyrre os lidt mere, og være mere "vildt" i formuleringerne.
- Der må gerne være nogle punkter, som beskriver hvordan det ser ud når vi lykkes, ligesom den nuværende strategi har. Nogle pejlemærker
- Vi må gerne være stolte af os selv → det skal gerne være tydeligt når man læser den.
- Vi er rigtig glade for punktet med demokrati. Vi er nysgerrige på, hvordan den formuleres.
- Det ligner at omverdenen er tolket godt.
- Strategien virker ikke fremmed, og det synes vi er en god ting. Vi kan genkende os selv i det vi skal, og noget vi har arbejdet hen imod, så vi sidder ikke og tænker "puhh nu skal vi til noget helt andet". Det er vi glade for. Strategien hjælper os med at arbejde videre med det vi i forvejen er i gang med.
- "Læring hele livet" hjælper med at vise, hvor meget VIA egentlig gør.
- Vi så gerne at der var tydeligere prioriteringer i hvad man skulle prioriteres først og dernæst. I VIA har vi generelt svært ved dette, så det ville være fedt, hvis der var fokus på dette, og at det fremgik tydeligt af strategien.
- "Læring hele livet" kan ses som en trussel for EVU, er det noget vi har overvejet?

Høringssvar OU for Fælles- og digitaliseringsområdet

Navn og afdeling: **OU for Fælles- og digitaliseringsområdet, opsummering af dialog på mødet den 10. september 2025**

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Stor glæde og tilfredshed med
Helhedsfokus - strategiudkastet rummer såvel det internt som eksternt rettede perspektiv
Kontinuitet – strategiudkastet bygger videre på ambitioner og resultater i nuværende strategiperiode – særligt prioritet 1 og 2.
Positivt, at alumnemiljøer er kommet med - ikke mindst med den nye masteruddannelse.
VIA er mere end en professionshøjskole. VIAs samfundsengagement og -ansvar er ambitiøst. Demokratisk deltagelse – tydeligt engagement i den offentlige debat har hidtil manglet.
Strategisk prioritet 4 – En organisation, der lærer sammen; Det er fundamentalt for at lykkes med ambitionerne, at vi styrker VIAs fælles kultur, forenkler arbejdsgange (inkl. AI) og fortsat dygtiggør os gennem kontinuerlig kompetenceudvikling. VIA er en lærende og udviklende arbejdsplads.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Prioritet 1: "... stærke faglige kompetencer og menneskelig dannelse..." – her møntet på studerende. Kan det stå tydeligere frem? Jf. også livslang læring.
Prioritet 2: Digital dømmekraft er vigtigt for såvel studerende som ansatte – aktuelt og i det lange perspektiv. Er det tilstrækkeligt tydeligt? Måske er fokus på AI ikke helt så langtidsholdbart...
Særligt strategisk prioritet 3 er ambitiøs. Kan VIA være endnu mere ambitiøs på dette punkt?
Bæredygtighed kunne måske fylde noget mere. Det er den virkelighed, dimittenderne skal ud at virke i. Meget er på sporet... men får vi holdt fat i alle de gode ting, vi har fået sat i søen?
Prioritet 4: Kerneopgaver og kerneprocesser er hinandens forudsætninger. Kan det skrives tydeligere frem her?

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Jf. ovenfor vedr. bæredygtighed
Jf. ovenfor vedr. AI

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Jf. kerneopgavernes og kerneprocessernes gensidige forbundethed; Indfrielse af ambitionerne – realiseringen af strategien handler om, hvordan vi forpligter os på hinanden... gennem vedholdenhed og synlighed – relevant for alle i alle led.

Høringssvar fra OU Uddannelse og forskning

FRA: OU for Uddannelse og forskning, opsummering af dialog på mødet den 30. oktober 2025

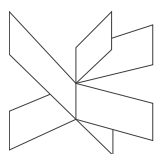
Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien? Strategisk prioritet 2 og 4. Fokus på meduddanne-rolle og samspillet mellem teori og praksis. Godt med fokus på intern videndeling og forenkling af arbejdsgange (interne køb). Ekstern orientering. Fokus på samfundsudfordringer. Stemme i offentlig debat. Vigtigheden af at VIA bidrager til den offentlige debat. OBS på mediekompetencer. Demokrati – både fokus på dannelse og processer. Lokalt engagement: Campusser skal styrkes som lokale aktører. Differentierede uddannelser og uddannelse hele livet.
#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar? Hæv ambitionsniveauet: Strategien kan virke for uambitiøs, da man er godt i gang med mange af de nævnte indsatser. Kunne vi være mere modige ift. vores formuleringer? De studerende: fylder de nok i strategien? Ikke skrive om dem, men lad dem have en aktiv rolle. Ressourcebank: Forslag om en dialogbaseret ressourcebank, der synliggør medarbejderes kompetencer og anerkender eksisterende undervisningskvalitet. Praksisnærhed: Behov for tydeligere definition af praksisnærhed. Funktionsnedsættelser: Støtte til studerende med funktionsnedsættelser i overgangen til job. Sprog: Skriv mere til hjertet end til hjernen. . Digital suverænitæt: Forslag om open source-platforme og styrket digital selvstændighed. Fokus på kvalitet frem for kvantitet: Fastholde de rigtige studerende, ikke nødvendigvis tiltrække flere. University of Applied Sciences: UAS-ambitionen skal indgå. Lokale campusser: profilering af de lokale campusser som vigtige aktører i byen. Konkrete justeringer: - Forslag om at ændre formulering under strategiske prioritet 2, indsats nr. 1, fx fra "drevet af" til "inspireret af", for at skabe mere inkluderende og motiverende sprog. Slet "alle". - Forslag om at skrive "den kommende tid er vores uddannelsers tid" (ikke VIAs tid) - Forslag om at bruge professionsidentitet frem for "mestring" - Anvend sprogbrug for signaturer for professionsuddannelser. Flere konkrete eksempler: Der efterspørges flere konkrete eksempler ("det vil vi gøre ved at") – dog med balance, så det lokale frirum og kreativiteten bevares.
#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret? Kunstig intelligens: Al fylder meget og bør prioriteres, men der er bekymring for, om dele af strategien hurtigt bliver forældet. Alumnemiljøer: Almneindsats er formuleret i en universitetslogik, passer ikke ind i vores sektor. Nedton det dystre i indledningen. Fremhæv håb og pejlemærker for fremtiden. Nedton reform-relaterede elementer: reformen fylder meget nu, men gør det også det i 2029? Strategiens længde: Skær ned til 3 indsatser pr. prioritet. Kan strategien kortes ned til 2-3 sider? Strategisk Prioritet 4: Denne har en anden status og bør omformes. Er prioritet 4 en strategi? Er den ikke mest understøttende?
#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA? Tydeliggør den nye retning i strategien. Hvor er vi om ti år? Formulér et konkret målbillede.

Praksis og lokal forankring: Undervisere skal ud i praksis, og VIA skal åbne sig op – både fysisk og strategisk. Lokale oversættelser af strategien skal understøttes.

Ejerskab: Tilbageløb til medarbejderne efter høringsfasen, så der skabes ejerskab og engagement.

Prioritering i realiseringsfasen: Strategien bør opdeles i håndterbare indsatser og give tid og rum til lokal tilpasning.



Dato: 9-9-2025

Ref: em@via.dk

Skabelon til skriftlig høring: udkast til VIAs strategi 2030 "Ansvar for fremtiden"

Navn og afdeling: Høringsdialog Strategisk ledelsesforum den 21.10.25 - tværgående pointer

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

- At den er ambitiøs og relevant, og at man kan se sig selv i den.
- At titlen er rammende, og at det er rette prioriteter og gode overskrifter.
- At der er en god kobling til den nuværende strategi.
- At der er en god tilgang til samfundsengagement og fokus på det samfundsrettede perspektiv.
- At der både er eksternt og et internt fokus.
- At der er fokus på den lærende organisation samt fælles kultur og videndeling.
- At den udstråler mod.
- At den lægger sig op ad reformarbejdet.
- At der både står professioner og erhverv.
- At der er fokus på innovation og AI/teknologi.
- At der er fokus på campus.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

- Indledningen er lidt dystert/dystopisk og kan med fordel blødes op, bl.a. ved at tydeliggøre at uddannelser er en del af løsningen. En brydningstid er ofte lig med en udviklingstid med mulighed for innovation og nye løsninger.
- Reform og frigørelse bruges (for) meget som ord. Man kan med fordel tale mere om uddannelsesudvikling end om reform.
- Nogen slår sig på overskriften "Den kommende tid er VIAs tid". Argumentet er legitimt, men der bør være mere fokus på, at det er uddannelserne og opgavernes tid, så det ikke lyder som om, at det er for VIAs egen skyld. Tilsvarende skal vi ikke tiltrække studerende for VIAs skyld, men for samfundets skyld.
- Der mangler et fokus på beredskab (som uddannelsesopgave), da det fylder som en samfundsopgave.
- Der kan stå mere om livslang læring, og man bør skitsere det samlede landskab (dvs. også det vi allerede gør). Ordet "alle" i denne sammenhæng er abstrakt og kan undværes eller præciseres.
- Det er godt, at et bedre samarbejde om praktik er skrevet frem, men vi er kommet længere, end det fremgår. Meduddanner-begrebet kan dermed være mere tydeligt (praksis er meduddannere)

- Fokus på at arbejde for at påvirke arbejdsvilkårene i professionerne sammen med meduddannere (være mere modige i forhold til samfundsengagement).
- Internationalisering kan skrives mere eksplicit frem som løsning på globale udfordringer.
- AI som mulighed fylder for lidt i strategien, og man bør i højere grad bruge begrebet teknologi, der dækker bredere. AI fremstår uklart, som det er skrevet ind nu, og det bør tydeliggøres, hvordan det påvirker underviserrollen etc.
- Mere fokus på fællesskaber for unge med udfordringer/trivsel/robustgørelse.
- Tydeliggørelse af vores demokratiske fundament og dannelsesopgave.
- Kan vi være mere ambitiøse, og uddanne forandringsagenter?
- Bæredygtighed er kommet for langt væk, da vi stadig har arbejde at gøre på dette område. ESG rammen kan være mere tydelig (evt. fremhæv S'et).
- Der er behov for at gennemse om begreberne i strategien, bruges rigtigt, da VIAs sprog har flyttet sig. Man bør skrive i et mere uddannelsesrelateret sprog og undgå "konsulentlingo".
- Der efterspørges mere begrebsklarhed igennem strategien. Fx undervisningsmiljø frem for læringsmiljø samt AI, reform og frisættelse. Ord tages meget bogstaveligt, og fx er VIA afhængig af styrelsen i forhold til frisættelse. Udfold gerne de begreber, der kan forstås på forskellige måder afhængig af faglighed, fx mestrings.
- Begrebet "pædagogisk innovation" forstås forskelligt og flere peger på at bruge "pædagogisk udvikling" i stedet. Ordet "turbo" kan misforstås, og det er bedre at signalere grundighed og systematik i pædagogisk udvikling. Innovationsbegrebet er meget fremtrædende generelt - mener vi det, frem for udvikling?
- Der er behov for kompetenceudvikling i forhold til den lærende organisation (DLO).
- Der er behov for mere resultatfokus og en mere vidensbaseret tilgang.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

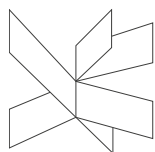
- Man kan genoverveje om indsatsen om nye alumnemiljøer skal med, og om det er det rette begreb at bruge. Det kan både være svært at lykkes med som indsats, og så "lugter det" for meget af salg.
- Der er en generel opmærksomhed i forhold til konkretiseringsniveauet i strategien. Man kan bruge mere prosa frem for punktform. Den nuværende opsætning kalder på en symmetri på tværs af de fire prioriteter. Indholdet bør være retningssættende og ikke begrænsende.
- Tilsvarende bør man overveje brugen af eksempler, fx talentudvikling, flere simulationsværksteder, da det kan blive læst som udtømmende eksempler, og det dermed bliver tydeligt, hvad vi ikke vælger. Man kan i stedet omformulere til udviklingsspørgsmål, fx hvordan udvikler vi vores læringsmiljøer. Pas på med at give svarene, men beskriv hvad vi gerne vil.
- Hvis man nævner talentudvikling, så forpligter det. Hvad ligger der i talentprogram (niveau).
- Sætningen "*Den kommende tid er VIAs tid. Og det er vores fælles ansvar at gribe mulighederne, træde frem på scenen og forløse vores potentiale*" er legitim, men giver forskellige associationer i forhold til den måde, som den er formuleret på. Man kan med fordel skrue ned for retorikken. Ellers er der en risiko for, at det bliver en "tom betegner", og det bør være sagen og ikke VIA der iscenesættes. Fra direktionens side er der et ønske om at fastholde budskabet, og det handler også om VIA som institution. Men formuleringen kan genbesøges.
- Hvorfor skal campusserne fylde mere, hvad er argumentet herfor. Uddannelser i centrum versus campus.
- Man skal være varsom med at italesætte VIA som "en ung organisation", da det kan blive en undskyldning.
- Prioritet 4 er vigtigt, men den er nærmere et middel til at nå nogle strategiske mål, og den bør derfor integreres i strategien på en anden måde, fx ved at den visuelt ligger som en "bjælke"

under det tre første prioriteter for at signalere, at den er mere indadrettet.

- Mange af overskrifterne giver ikke retning - en overskrift skal sige noget om indholdet.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

- Fokus på timing i forhold til at noget skal gøres nu og noget først senere.
- Strategien skal leve i fem år, men den skal også være dynamisk qua omverdens hastige udvikling.
- Det er vigtigt at kommunikere om metoden, når strategien lanceres. Alle skal ikke lykkes med det hele.
- Der er en overopmærksomhed på forandringshastighed. Hvordan kan strategien arbejde på mening - vi skal kunne arbejde responsivt.
- Strategien skal være et dialogredskab.
- Underviserne bliver centrale, så teksten skal være meningsfuld og anvendelig. Det er vigtigt med lokal oversættelse.
- Forslag om at N2 i løbet af 2026 fremlægger i SLF, hvordan man hver især påtænker at lykkes med strategien, ligesom det skal adresseres i de strategiske teams.
- De strategiske udviklingsplaner bør først udarbejdes, når VIAs strategi er på plads.



Dato: 9-9-2025

Ref: Program for læring og IT

Høringsskabelon til chefer/uddannelsesdekaner: udkast til VIAs strategi 2030 "Ansvar for fremtiden"

Navn og afdeling: _____ Program for Læring og IT _____

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Kommentarer:

Vi er begejstrede for, at de studerende digitale dømmekraft indgår i prioritet 2, men vi savner at kritisk tænkning, dømmekraft og myndiggørelse indgår i prioritet 1 og i særlig grad i forhold til emergerende digitale teknologier.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Kommentarer:

Der står meget om uddannelserne, men vi savner, at FoU i højere grad sidestilles med uddannelserne i strategien (f.eks. nævnes, at de studerende er det VIGTIGSTE for at løse VIAs samfundsopgave).

Vi er glade for fokus på digital dømmekraft, men vi så gerne at strategien havde fokus på emergerende, digitale teknologier generalt og herunder AI. Det ville også gøre strategien mere langtidsholdbar.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Kommentarer:

At alle FoU - aktiviteter skal være drevet af spørgsmål, som kommer direkte fra praksis bør fjernes. Det er er ganske enkelt ikke en relevant ambition, selvom vi bifalder praksisnære forskningsmiljøer og et tæt samspil med professioner og erhverv.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Kommentarer:

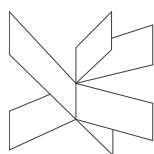
Vi bifalder ambitioner om det tætte samspil med professioner og erhverv, et tydeligt samfundsengagement, en lærende organisation og ”endnu stærkere forsknings- og udviklingsmiljøer”, men set fra et FoU-program, harmonerer det dårligt med de styringslogikker, vi er underlagt:

- Vi oplever en øget bureaukratisering og kontrol (herunder detaljeret registrering af tidsforbrug på enkelte projekter hver dag, udspecificering af tid til enkelte arbejdsopgaver mm)
- Vi har gennem ændring af timesatser for docenter og lektorer de facto oplevet en nedskæring af programmets budget på ca. 10%.

Både besparelsen på forskningen, det øgede bureaukrati og den stigende kontrol og nøje regning med timer harmonerer dårligt med ønsket om et endnu stærkere forskningsmiljø som samtidigt skal engagere sig mere i samfundet, samarbejde mere med praksis og vidensdele mere i organisationen.

Hvis strategien skal realiseres lokalt og på tværs af VIA kræver det derfor dels at der arbejdes med mere tillidsfuld tildeling af større puljer af timer til mere selvstændig prioritering og fleksibel anvendelse og dels at besparelsen på FoU-arbejdet kompenseres.

Medbring dit høringssvar (på max to sider i alt) til møde i Strategisk Ledelsesforum den 21. oktober 2025, så du kan dele det med kolleger og direktion.



Dato: 9-9-2025

Ref: em@via.dk

Høringsskabelon til chefer/uddannelsesdekaner: udkast til VIAs strategi 2030 "Ansvar for fremtiden"

Navn og afdeling: Jan Severinsen / FM

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Kommentarer: At strategien både er relevant og ambitiøs, godt arbejde.

Der er en særlig begejstring for prioritet 4, da denne ses som fundamentet for at lykkes med at indfri strategien.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Kommentarer:

Mere tydeligt fokus på, at praksisundervisning kan foregå i praksis, og ikke udelukkende i faglokaler.

Der står i indledningen: *"Og vi skal indtage en langt tydeligere position i uddannelses- og forskningslandskabet ved at blive bedre til at vise den værdi, vi skaber"*

Dette kan med fordel omformuleres til: *"Vi skal blive bedre til at fokusere på det der skaber værdi, og vise det til vores omverden."*

Der ligger en udfordring i det tydelige fokus på læring, da fokus på læring frem for resultater, er at læringen ofte er størst ved at lave fejl, og fejl skaber ofte ikke værdi, men læring, som vi kan bruge til at skabe værdi hvis vi er dygtige. Pkt 1 og 4

Pkt. 2: Pas på vi ikke fokuserer ensidigt på hvordan noget gøres rigtigt (Teori), men også at kunne gøre det rigtige (Forholde sig til situationen og de involverede parter).

Pkt. 3.2: Medarbejderforslag - tør vi det? I stil med borgerforslag... Opslag på medarbejderportal, der kan bakkes op af andre. Råd og udvalg rammer mest 50+ aldersgruppen...

En tydeligere formulering af prioritet 4, der tydeliggør at organisatorisk sammenhængskraft er et krav, samt at forenkling af arbejdsgange kan betyde centralisering af ansvar.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Kommentarer:

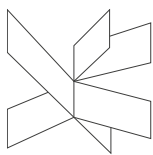
Pkt. 4: Indledning: Stop med at kalde os en ung organisation, det er vi for det første ikke, og hver gang det italesættes, holdes det i live som en undskyldning for organisatorisk umodenhed.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Kommentarer: FM har en bekymring omkring ressourcer, nu der er så meget fokus på at alle reformpengene skal gå til uddannelserne. Udover reformen, stille strategien også umiddelbart store krav til både fleksibilitet i bygningerne, samt den understøttende service fra FM. (Pkt. 1.1, 1.4 og 3.3)

Herudover bevidsthed om at VIA har en bias ift. at tillægge drøftelser og teoretisering værdi i sig selv, vi vil med fordel kunne fokusere på at dette skal omsættes til handling, og skabe konkrete resultater.

Medbring dit høringssvar (på max to sider i alt) til møde i Strategisk Ledelsesforum den 21. oktober 2025, så du kan dele det med kolleger og direktion.



Dato: 6. oktober 2025

Ref: em@via.dk

Høringsskabelon til chefer/uddannelsesdekaner: udkast til VIAs strategi 2030 "Ansvar for fremtiden"

Navn og afdeling: **Henning Markussen, Campusliv og planlægning**

Høringen tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Generelt:

- Genkendelighed og god overgang fra den nuværende strategi. Godt med det eksternt rettede perspektiv.

Kantineledernes perspektiver:

- Begejstring for forenkling af arbejdsgange og fokus på kompetenceudvikling.
- Positiv over tværgående samarbejder og mulighed for øget kompetenceudvikling i afdelingerne.
- Fokus på fagprofessionel mestring, digitale læringsmiljøer og mulighed for deling af gode historier også sammen med f.eks. kantineleverandører (Meduddannere).
- Strategien kræver oversættelse for medarbejderne. Det er vigtigt med gode campusmiljøer, de studerendes dannelse og samarbejdet med praksis.
- Forslag om f.eks. opskriftsvideoer med bælgrugter/sunde billige og nærende retter, som del af den menneskelige dannelse inden for bæredygtig udvikling, passer godt til afdelingens praksis.
- Der er potentiale i tværfaglige samarbejder som bidrag til uddannelserne.
- Understregning af behovet for kompetenceudvikling og forenkling af arbejdsgange.
- Kantinelederne deltagere i den offentlige debat, via f.eks. LinkedIn opslag, så godt med fokus på at VIA skal træde tydeligere frem.
- Fokus på alumnenetværk, et klart forsømt område, som vil give en stærkere stemme ift. videreuddannelse og en forventelig fødekilde til de kommende masterudd.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Generelt:

- Strategien opleves som overordnet og noget ukonkret, selv om der kan ses en sammenhæng til den gamle. Der ønskes mere handlingsorientering.
- CO₂-aftryk og bæredygtig udvikling bør gerne være med og integreres tydeligere.

Kantineledernes perspektiver:

- Strategien skal være anvendelig lokalt. CO₂-aftryk og bæredygtighed bør være mere synlige
- Overordnet vurderes strategien som ambitiøs, men der er behov for konkrete, lokale målsætninger.
- Generelt behov for en lokal oversættelse for at gøre den mere handlingsorienteret
- Indsatser omkring professionsidentitet kunne være et indsatsområde i sammenhæng med reformteksten omkring mere praksisrettet undervisning og VIAs signaturer.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?**Generelt:**

- Rent sprogligt bør den strammes op. Den noget dystre indledning bør lettes i sproget.
- Skulle der ændres så der kun er 3 prioriteter, og så omkalfatre de eksisterende, nogle af de strategiske indsatser er jo nogen vi vil prioritere uanset strategi eller ej, f.eks. kompetenceudvikling, og udvikling af fleksible uddannelsesformater (reform), kunne måske betragtes som en form for fundament for de 3 øvrige indsatser.
- Gøre den knap så meget indadvendt, "selvfølgelig"
-

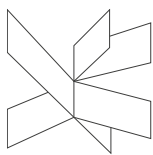
#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?**Generelt:**

- Behov for en lokal oversættelsesproces, så strategien bliver konkret og anvendelig i hverdagen.
- OBS på processen ved den nuværende strategi, hvor der på et SLF møde var en præsentationsrunde af de forskellige strategiske fokus i første udgave, måske en proces der bør gentages ved den nye strategi

Kantineledernes perspektiver:

- Vigtigt at tage ansvar for fremtiden og synliggøre dette, især i forhold til bæredygtighed.
- Øget synlighed af kantineernes arbejde, f.eks. via sociale medier. Skal turde stå ved og vise strategiske valg i udbuddet.
- Kantinerne kan bidrage mere til studiemiljøet og synliggøre de professioner, der uddannes til på campus og integrere uddannelserne mere i kantineernes arbejde, f.eks. som praktiksted eller som øverum.
-

Medbring dit høringssvar (på max to sider i alt) til møde i Strategisk Ledelsesforum den 21. oktober 2025, så du kan dele det med kolleger og direktion.



Høring: udkast til VIAs strategi 2030 "Ansvar for fremtiden"

Navn og afdeling: **Opsummering af dialog på HU-mødet den 6. oktober 2025**

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Stor glæde og tilfredshed med

- Samlekraft, demokratisk deltagelse og fælleskultur med vidensdeling på tværs vægtes.
- 4.3 Fagspecifik kompetenceudvikling prioriteres, ikke kun gennem den demokratiske vej.
- Det fremhæves, at den nuværende strategi går igen.
- Strategien roses for at afspejle fælles kultur, læring og talentudvikling, samt for at balancere visioner med virkelighedsnærhed.
- VIA's identitet og fællesskab styrkes, og der er fokus på både interne og eksterne aspekter, så flere kan spejle sig i strategien.
- Livslang læring, praksisnærhed og konkrete initiativer for medarbejder- og ledelsesudvikling fremhæves.
- VIA's rolle i samfundsdebatten og videreudvikling af det store fællesskab nævnes som centrale elementer.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

- Ønske om mere konkret og handlingsorienteret strategi, fx guidelines for medarbejderinddragelse.
- Vigtigheden af at adressere udfordringer med studerendes deltagelse og motivation samt understøttelse af det sociale miljø på campus.
- Strategien bør tydeliggøre VIA som attraktiv arbejdsplads og fastholde både nuværende og nye medarbejdere.
- Bæredygtighed (bredt forstået ESG)
- Tydeligere italesættelse af kerneprocesser og partnerskaber.
- Fokus på alumnemiljøer på tværs af uddannelses typer
- Aktiv deltagelse i offentligheden – måske bredere end blot debat, vi skal huske den brede offentlighed.

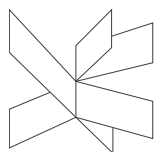
#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere

skarp og prioriteret?

- Det foreslås at tænke digital udvikling bredere end kun AI, og i stedet fokusere på digital dømmekraft og teknologier generelt.
- Strategien skal balancere innovation med samarbejde og synergier – ikke blot ”turbo på innovation”, men bedre deling og brug af eksisterende viden.
- Det bør overvejes, om strategien gælder hele VIA eller primært reformarbejdet, og der bør være klarhed om, hvad der er givet, og hvad der er strategi.
- Undgå for meget ”mere af det hele”-sprog og vær tydelig omkring prioriteringer og vilkår.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

- Strategien ses som rammesættende; det lokale niveau skal arbejde med delmål og konkretisering.
- Behov for oversættelse og forankring af strategien i hele organisationen, inklusiv stærk medarbejderrepræsentation i implementeringsarbejdet.
- Fokus på at understøtte både fælles kultur og lokale forskelle samt balancere studiemiljø og arbejdsmiljø.
- Strategiens succes afhænger af klar kommunikation, målbarhed og ansvarstagelse i de enkelte områder.



Dato: 15-10-2025

Ref: em@via.dk

Høringssvar vedr. "Ansvar for fremtiden"

Navn og afdeling: Medarbejdere og ledere ved Professionsmaster og Uddannelsesakademi

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

I dekanområdet for Professionsmaster og Uddannelsesakademi har vi med stor interesse læst og diskuteret udkast til VIAs nye strategi. Vi ønsker at kvittere for en god og inddragende proces ligesom vi ser tydelige spor af den seneste strategiperiode i den nye strategi. En strategi som netop ledte til en større satsning på pædagogisk-didaktisk kompetenceudvikling af uddannerne i VIA og dermed vores enheds eksistens i VIA.

Vi læser således en strategi, der er i forlængelse af den foregående og hvor undervisning og uddannelse fortsat prioriteres ligesom udviklingen af dette fortsat står højt på den strategiske dagsorden.

Vi har dog nogle faglige nuanceringer, som vi ønsker at fremføre som del af høringsprocessen.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Punkt 1.1 Turbo på den pædagogiske innovation

Vi bifalder naturligvis dette punkt. Dog undrer vi os over at der ikke skal være fokus på didaktisk innovation også. Ligeledes kunne vi ønske os at det fremgår mere tydeligt, at det skal være en systematisk og vidensbaseret innovation, og ikke "lade 1000 blomster blomstre". Det både vil være dyrt og med risiko for at afprøve tiltag uden systematik, så vi ikke lærer noget af hverken succeser eller fejlskud. Det ville være mere ambitiøst og langtidsholdbart at være mere tydeligt omkring at vi er en vidensinstitution og derfor prioriterer vidensbaseret pædagogisk-didaktisk innovation og udvikling - så turbo ikke handler om fart men om bundtræk.

Punkt 1.4 Fysiske og digitale læringsmiljøer: Vi ser tre problemer ved dette punkt.

- 1) Det er påfaldende at der tales om læringsmiljøer, mens det, der beskrives, er undervisningsmiljøer. Overvej at kalde det undervisningsmiljøer, da læringsmiljøer konnoterer en målstyring af læring og en devaluering af undervisning.
- 2) Der beskrives funktionsbestemte læringsrum (som reelt er undervisningsrum), men intet om de undervisningsrum, vi har allerflest af og som mest undervisning foregår i – og som ikke har nogen form for professionstuning og konnoterer skolastisk undervisning frem for professionsdidaktik. Det ville være ambitiøst at ville af med borde på rækker og lokaler centreret omkring forproducerede digitale læremidler frem for levende og inddragende undervisning. Vi ønsker at pege på ambitionen i at alle undervisningslokaler lægger op til differentieret, varieret og professionsrelevant undervisning.
- 3) Det fremstår som om kunstig intelligens og andre digitale teknologier udelukkende kan bidrage til differentiering. Vi ønsker at påpege at det ambitiøse her ville være at arbejde med professionsinformatik som faglighed for både studerende og undervisere for at styrke studerendes og underviseres digitale dømmekraft, både i uddannelsen og rettet mod den praksis, de uddannes til. Dette uddybes under punkt 2.4.

Punkt 2.3 Stærke partnerskaber med vores meduddannere

Vi støtter fuldt op om intentionen i dette punkt. Dog ønsker vi at påpege at der kan være et øget pædagogisk-didaktisk kompetenceudviklingsbehov, da det, at man er en dygtig praktiker ikke automatisk medfører at man er en dygtig meduddanner samt at der er sket meget på området for

professionsdidaktik siden praktikere potentielt selv tog deres uddannelse.

Punkt 2.1 Mere praksisnære forskningsmiljøer

Da praksis næppe kommer til at efterspørge forskning i professionsdidaktik og -pædagogik, professionel identitetsdannelse, undervisningsudvikling etc, er vi yderst bekymrede for at der fremover alene må forskes i emner, der er rekvirerede af praksis. Vi opfordrer til at formuleringen om at forskningsspørgsmål skal komme direkte fra professioner og erhvervsliv blødes væsentligt op, også i forhold til muligheden for at søge forskningsmidler fra fonde og offentlige projekter som for eksempel pædagogisk-didaktisk forskning på tværs af sektoren, så VIA fortsat kan deltage i denne form for forskning.

Punkt 2.4 Styrket fokus på AI og de studerende digitale dømmekraft

Vi bifalder dette punkts fokus på digital dømmekraft. Jf. ovenstående ønsker vi dog at påpege det uhensigtsmæssige i at fremhæve en teknologitype (kunstig intelligens) i så udpræget grad over alle andre teknologier, de studerende skal arbejde med som del af deres profession og som spiller ind i deres professionelle, digitale dømmekraft. Det forekommer for tendentiøst til en strategi. Da der i VIA også er fokus på professionsinformatik som fagfelt og –kompetence, opfordrer vi kraftigt til, at det skrives ind i strategien, da det bidrager til at vise ambition og nuancering. Kunstig intelligens er ikke den eneste teknologi, der bør bekymre i professionerne og den reelle strategi bør være at arbejde med digitale teknologier og professionel dømmekraft, altså professionsinformatik som faglighed. Det kræver et mere nuanceret greb om kunstig intelligens og professionsinformatik som selvstændigt fagområde og vidensdomæne, at anvende det fremadskuende i en strategi. Desværre reduceres kunstig intelligens til et redskab, hvilket er bagudskuende og uambitiøst. Som minimum må der skelnes mellem brug af chatbotter til informationsbearbejdning i undervisningen, sprogmodeller som beslutningskvalificerende, sprogmodeller som administrativ understøttelse, sprogmodeller som etisk udfordring i mødet med borgere, patienter, elever og kunder foruden en række andre former for brug af kunstig intelligens. Vi foreslår tillige at der for det første er en sproglig ensretning, så der enten tales om AI eller om kunstig intelligens, og for det andet at det specificeres hvad der menes præcist.

Punkt 4.3 Kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere

Vi ønsker at henlede opmærksomheden på, at der ud over generelle ledelseskompetencer med fordel kunne være et strategisk fokus på pædagogisk ledelse for ledere i uddannelsesområdet samt at medarbejdere selvfølgelig skal opleve mulighed for fagspecifik kompetenceudvikling, men også fortsat har brug for pædagogisk-didaktisk kompetenceudvikling for alle, der underviser studerende i VIA, jf. prioriteringer af simulation, kunstig intelligens og andre tiltag i reform af professionsuddannelserne, som kommer til at stille øgede og ændrede krav til pædagogik og didaktik.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Vi lægger mærke til en næsten dystopisk stemning i udkastet til ny strategi. Vi anerkender selvfølgelig, at verden lige nu er et uroligt og uforudsigeligt sted. Dog finder vi det påfaldende at der er et behov for at tale en "brændende platform" op i denne grad, særligt taget i betragtning at strategien ikke synes at bære præg af den form for radikal forandring, der typisk kommer efter etableringen af en sådan brand. Det bliver således påfaldende, at budskabet synes at være "verden brænder" og at svaret på denne storbrand er relativt inkrementelle ændringer. Vi opfordrer derfor til at neddrose dommedagsretorikken og i stedet pege på hvad VIA ønsker at forandre i verden. Herunder kunne det under strategisk prioritet 3 være mere klart hvad det er, VIA skal kommunikere mere om og hvad det er, vi ønsker at flytte i den offentlige mening.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Som det fremgår ovenfor, mener vi at realiseringen af strategien afhænger af at vi arbejder systematisk, videnbaseret og målrettet mod de forandringer, vi ønsker at se, både i egen organisation og i omverdenen.

Det kræver at vi arbejder med systematikker og at vi øver os i at være internt uenige og brydes om indhold og faglige emner for at blive klogere, mere nuancerede og mere velargumenterede. En sådan evne starter i samlings, møder og projektgrupper, hvor det at være fælles om at være både enige og uenige som en produktiv kraft kan få plads.

Fra: [Lene Mosegaard Søbjerg \(LMOS\) | VIA](#)
Til: [Elvir Maleskic \(EM\) | VIA](#)
Emne: SV: Opfølgning på strategidialog - SLF-møde d. 21. oktober
Dato: 24. oktober 2025 08:36:55
Vedhæftede filer: [image001.png](#)

Kære Elvir

Her kommer referat fra dialogen om strategien på ledelsesteam møde for social- og samfundsuddannelserne.

Referat

Ledelsesteamet var generelt meget positive overfor strategiudkastet og fremhævede, at de strategiske prioriter opleves som relevante og meningsfulde ift. den virkelighed, som vi står i/overfor og de temaer, der fylder på uddannelsesområdet. Ledelsesteamet have særligt følgende pointer:

- Strategiens indledning (side 1) beskriver samfundet som værende i en brydningstid og peger på, hvordan VIA skal tage et stort ansvar for at drive udviklingen i en socialt, økonomisk og miljømæssig bæredygtig retning. Der blev udtrykt forskellige holdninger til den måde, som denne indledende side rammesætter strategien på, da skrivestilen/indholdet er negativ/mindre neutral end nogle er vant til.
- Strategien kobler sig meget tæt op af uddannelsesreformen, og refererer eksplicit til denne flere gange. En uddannelsesleder foreslog at tydeliggøre, at VIA primært forholder sig til reformens intentioner, da det endnu er usikkert, hvordan fx frisættelsen reelt vil blive implementeret. Samtidig kan det virke, som om reformen er eneste argument for at ændre noget i VIA. Strategien bygger ovenpå tidligere strategi, det må også gerne fremgå.
- Ambitionen om at tiltrække flere studerende blev drøftet, herunder at der er små ungdomsårgange og stor konkurrence. Er det realistisk og ønskeligt at tiltrække flere studerende set fra et samfundsperspektiv? Ledelsesteamet lagde vægt på at tiltrække "de rigtige" studerende ved at gøre det attraktivt at være studerende og sikre god støtte undervejs mhp. at reducere frafald.
- For Strategisk prioritet 2, et tæt samspil med professioner og erhverv, blev italesat en opmærksomhed omkring sammenhæng mellem kommunernes fokus og uddannelsernes. Som eksempel blev det nævnt, at Holstebro Kommune har fokus på grøn omstilling, hvilket ikke er det primære fokus for størstedelen af uddannelserne på det lokale campus.
- Strategisk prioritet 3 omkring et tydeligt samfundsengagement blev drøftet, særligt den strategiske indsats omkring øget lokalt engagement på VIAs campusser. Ledelsesteamet delte forskellige perspektiver på relevansen af at arbejde aktivt for samarbejdspartnere i området omkring VIAs campusser. En uddannelsesleder pointerede, at det opleves som meget vigtigt ift. at udbrede kendskabet til VIA og uddannelserne, særligt der hvor kendskabet er mindre. Pointe ift. at nogle uddannelser er kendte, fx sygeplejerskeuddannelsen, men at kendskabet til VIA som organisation/udbyder af uddannelser, er mindre. Spørgsmålet er, om det er

campusserne, der skal være i centrum eller om der er fokus på et tæt samarbejde, og VIAs campus indgår i det samarbejde.

- For at lykkes med strategisk prioritet 4, en organisation der lærer sammen, blev der peget på behovet for at styrke samarbejdet på tværs af VIA i samarbejde med EVU og FoU. Strategisk prioritet 4 er mere indadrettet, og det blev foreslået, at denne prioritet evt. kunne udfoldes mhp. at gøre den mere handlingsorienteret. En opmærksomhed omkring forståelsen af hele VIA ift. et campusperspektiv blev efterspurgt.
- Det blev bemærket, at strategien generelt har et stærkt fokus på verden omkring VIA, og det blev foreslået at udfolde den strategiske prioritet 1: uddannelser, der løfter alle hele livet, så der fx kommer lidt flere ord på delen omkring at sætte turbo på pædagogisk innovation. Mange undervisere er naturligt optaget af pædagogisk-didaktisk udvikling, muligheder ift. differentieret læring mv., hvilket ikke fylder meget i strategien pt.
- Ift. livslang læring blev det fremhævet som afgørende, at VIA får skabt nogle rammer, der understøtter dette, fx relevant at have blik for, hvordan vi undgår uhensigtsmæssigt regler og sikrer gode processer.

Med venlig hilsen / Best regards

Lene Mosegaard Søbjerg

Uddannelsesdekan

Social- og samfundsuddannelserne

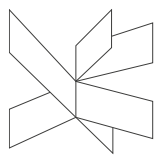
Campus Aarhus N



T: +4587551751

E: LMOS@via.dk

www.via.dk



Dato: 31-10-2025

Ref:
VIA Studieservice
bsgk@via.dk, khs@via.dk, agra@via.dk

Skriftlig høring: udkast til VIAs strategi 2030 "Ansvar for fremtiden"

VIA Studieservices høringssvar blev kvalificeret af både medarbejdere og ledere ved afdelingens årlige seminar 22.-23. oktober 2025. Blandede grupper af medarbejdere (og ledergruppen for sig) samlede input til de fire strategipunkter.

Herunder angiver vi de vigtigste punkter i opsummeringen.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Vi bliver mest begejstrede for strategisk punkt 4 og strategisk punkt 1. Det gør vi af disse grunde:

Strategisk prioritet 4: En organisation, der lærer sammen

Vi anser det for meget positivt, at strategien indeholder et internt spor.

Særligt er vi optaget af at arbejde videre med partnerskabsmodellen og at styrke fællesskabet i hele VIA. Vi er som organisation sammen om ansvaret for fremtiden. Lige fra hvad de studerende møder i undervisningslokalet til den kontakt de har med administrationen. Det vil blive styrket af, at alle i VIA tager medansvar for det samlede felt af studerende, kursister og forskningsaktiviteter.

Strategisk prioritet 1: Uddannelser der løfter alle hele livet

Vi er begejstrede for opmærksomheden på det bredere felt af studerende og nyt lys på livslang læring. I den forbindelse ser vi følgende perspektiver i at tænke:

- Grunduddannelser sammen med efter- og videreuddannelser
- Mere merit/IKV/RKV og særligt tilrettelagte kurser, moduler, forløb og nye uddannelsesformater
- Mere praktik og at inddrage praktiksteder som meduddannere

Vi er dog betænkelige ved brugen af ordet "alle". Hvem er alle og hvad er vores muligheder for at løfte alle og dermed indfri strategien? Skal og kan vi det? Se i den forbindelse forslag under #3 nedenfor.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Til strategisk prioritet 1:

Vi ønsker at være del af en organisation, som både lærer sammen og løfter sammen. Det vil sige i fællesskab at løfte opgaven med at favne og understøtte bredden i studerende og medarbejdere.

Til strategisk prioritet 4:

Prioriteringen ser ud til at lægge vægt på udvikling af det store fællesskab og et stærkere samlet VIA. Vi ønsker i den sammenhæng at videreføre og fortsat udbrede arbejdet med partnerskabsmodellen. Denne tilføjelse i den kommende strategi vil være i tråd med den måde som VIAs samarbejdskultur har udviklet sig på i seneste strategiperiode.

Ift. Kompetenceudvikling ønsker vi, at der er blik for både det teknologiske og det menneskelige aspekt. Vi skal som samlet organisation være klar til at favne bredden i de studerende og medarbejdere, vi vil møde i fremtiden.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

1. Ændre overskriften: "Strategisk prioritet 1: Uddannelser der løfter **alle** gennem hele livet"

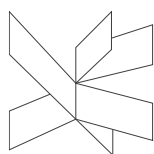
(Se eventuelt ovenfor under #1)

2. Ændre ordlyd: "Strategisk prioritet 3, punkt 4: "Styrket fokus på **AI-digitale teknologier** og de studerendes digitale dømmekraft"

(vi opfatter AI som for snæver betegnelse for fremtidige digitale teknologier/kunstig intelligens)

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

1. At de enkelte afdelinger forpligter sig på mål om flere samarbejds- og partnerskabsflader med andre relevante afdelinger henimod et stærkere samlet VIA. Vi ønsker at vi i VIA fokuserer mere på at anerkende hinandens mange fagligheder på tværs af afdelingerne og at alle de mange fagligheder også bliver bragt mere i spil på tværs.
2. Når vi skal tage ansvar for fremtiden, skal vi også klædes på med de kompetencer som morgendagen kalder på. Vi skal løse stadig flere opgaver gennem både klog og kritisk brug af kunstig intelligens og forbedre brugen af andre digitale teknologier for at skabe luft til tættere kontakt i samarbejdsrelationer og i relation til vores studerende, kursister og eksterne samarbejdspartnere. I forhold til kompetenceudvikling skal vi tænke i mikrolæring og i at opbygge kompetencer på forhånd for at gøre os klar til fremtiden. F.eks. kompetenceudvikling i teknologier og kommunikation samt kompetencer til at favne nye generationer på arbejdspladsen og i gruppen af studerende. Vi skal styrke de interne karriereveje og være opmærksomme på mulige jobs i vores organisation, som vi ikke kender endnu.
3. Forholde os til, hvordan vi stiller os i fremtiden, når nuværende og kommende studerende stiller større krav til individuelle tilpasninger.
4. Understøtte, at hele organisationen arbejder sammen om at møde og vejlede studerende med særlige behov, f.eks. i relation til tilpassede undervisningsforløb, eksamensformer og studiemiljø.



Dato: 9-9-2025

Ref: em@via.dk

Høringsskabelon til chefer/uddannelsesdekaner: udkast til VIAs strategi 2030 "Ansvar for fremtiden"

Navn og afdeling: Læreruddannelsen & hf VIA

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/I mest begejstret for, når du/I læser strategien?

Kommentarer:

De første tre prioriterer er en fin udvikling af centrale dele af den tidligere strategi – den sidste prioritet forstår vi mere som en vej til at nå målene, end som en egentlig strategi.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Kommentarer:

Strategien er for aktuelt for ordrig – og de enkelte indsatser er for ujævne i niveauer og indhold. Fx under den første prioritet er det reelt kun 1, 2 og 4, som giver mening. Den første prioritet skal hedde noget andet end pædagogisk innovation – mere rettet mod det, som det handler om: mange måder at uddanne sig på/fleksible uddannelsesmodeller. Den 3. er lidt for tynd til at være en prioritet. I den anden prioritet kunne 1 og 3 måske være tilstrækkelige.

Det undrer, at der alene skal være fokus på pædagogisk innovation. Pædagogisk-didaktisk innovation ligger bedre i forlængelse af den forrige strategi. En styrke og ambition ville ligge i at betone *vidensbaseret pædagogisk-didaktisk innovation*, som udvikles *systematisk* (hvilket relaterer til den sidste prioritet). Strategien styrkes ved at være præget af grundighed frem for hurtighed.

Ordlyden har for nuværende begrebet 'læringsmiljø' i sig. I forlængelse af det forrige er begrebet 'undervisningsmiljø' langt mere relevant.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Kommentarer:

Indledningen fremstår noget dystopisk.

Er der lidt svaret på ovenfor – der skal nok heller ikke stå: den kommende tid er VIA's tid – bliver lidt selvcenteret.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Kommentarer:

Måske skal det med en differentieret studentergruppe stå tydeligere frem under den første prioritet – måske være en prioritet? I prioritet 2 bruge termen meduddanner mere (den blev meget brugt på dagen med uddannelsesudvalgene) i stedet for vekselvirkning mellem teori og praksis, og bedre samarbejde. Bruge nogle af de lidt nyere termer.

Ambitioner for kompetenceudvikling, der ligger i strategien bør også omfatte ambitioner for vores kolleger, der er meduddannere.

Medbring dit høringssvar (på max to sider i alt) til møde i Strategisk Ledelsesforum den 21. oktober 2025, så du kan dele det med kolleger og direktion.

Strategi 2030: Ansvar for fremtiden

Samfundet står i en brydningstid

Der sker enorme omvæltninger i verden omkring os lige nu, og samfundets behov for et stærkt og engageret VIA har aldrig været større.

Den globale udvikling er præget af geopolitisk ustabilitet, af demokratiske tilbageskridt i mange lande og af klimakrisen, som bliver stadigt mere påtrængende. Det sætter tydelige spor i det danske samfund og kræver øgede investeringer i bl.a. forsvar, beredskab og grøn omstilling.

Samtidig står flere af de sektorer, vi uddanner til, over for vidtgående reformer. I de kommende år vil vilkårene for bl.a. sundhedsvæsenet, ældreplejen og beskæftigelsesindsatsen blive ændret fundamentalt – og med uddannelsesreformen står også vores egen sektor over for gennemgribende forandringer.

Endelig er den hastige udvikling inden for kunstig intelligens i fuld gang med at transformere måden, vi arbejder på, overalt i samfundet – med store løfter om effektivisering og øget innovationskraft og med tilsvarende store spørgsmål om, hvordan menneskets rolle vil forandre sig i de kommende år.

VIA skal tage ansvar for fremtiden

Forandringerne kræver mere end nogensinde før på kompetente professionelle, samfundsnyttig viden og innovative løsninger. Derfor kan og skal VIA spille en afgørende rolle i samfundet i de kommende år og tage et stort ansvar for at drive udviklingen i en socialt, økonomisk og miljømæssigt bæredygtig retning.

Heldigvis er vores forudsætninger for at indtage den rolle også bedre end nogensinde. Vi har i løbet af den seneste strategiperiode styrket både vores faglighed, vores fællesskaber og vores arbejde med bæredygtighed. Og vi står nu med en uddannelsesreform, som afspejler en historisk stor politisk velvilje til at uddanne flere professionsbachelorere; til at investere mere i livslang læring og anvendt forskning; og til at lempe nogle af de styringskrav, vi har været underlagt, og dermed give os større frihed.

I kølvandet på uddannelsesreformen følger dog også en række nøgleudfordringer, vi skal løse for at lykkes. Vi skal tiltrække flere studerende i et uddannelseslandskab, som fortsat er præget af små ungdomsårgange og stor konkurrence. Vi skal uddanne studerende med et større spænd af uddannelsesmæssige forudsætninger og klæde dem på til en endnu mere krævende og omskiftelig fremtid. Og vi skal indtage en langt tydeligere position i uddannelses- og forskningslandskabet ved at blive bedre til at vise den værdi, vi skaber.

Den kommende tid er VIAs tid

Denne strategi udstikker retningen for de næste fem år frem mod vores 2030-vision om at tage ansvar, flytte grænser og lære sammen. Den er samtidig den foreløbige kulmination på VIAs udvikling og det hårde arbejde, vi har gjort siden 2008 for at styrke uddannelsesmulighederne i hele regionen med nye uddannelser og uddannelsesformater, opbygge forskningskapacitet og åbne flere topmoderne og tværfaglige campusmiljøer. Det er igennem det arbejde, vi har gjort os fortjent til det øgede ansvar, den øgede tillid og de øgede ressourcer, samfundet nu har givet os til at løse nogle af dets mest presserende opgaver.

Den kommende tid er VIAs tid. Og det er vores fælles ansvar at gribe mulighederne, træde frem på scenen og forløse vores potentiale.

Fire strategiske prioriteter

Vejen til at lykkes går via fire strategiske prioriteter, som er udfoldet på de næste sider. De rummer hver en række indsatser, som skal sikre, at vi skaber *uddannelser, der løfter alle hele livet*, at vi indgår i *et tæt samspil med professioner og erhverv*; at vi leverer *et tydeligt samfundsengagement*; og at vi fortsætter udviklingen af *en organisation, der lærer sammen*.

Strategisk prioritet 1:

Uddannelser, der løfter alle hele livet

Den vigtigste nøgle til at lykkes med strategien og løse vores samfundsopgave er vores studerende. De krav, de vil møde på deres fremtidige arbejdspladser, bliver **markant mere omskiftelige** end tidligere. Derfor er det afgørende, at de igennem deres uddannelse opnår både stærke faglige kompetencer, menneskelig dannelse og kompetencer inden for bæredygtig udvikling, så de får et solidt fundament at navigere ud fra.

Et bredt felt af studerende

Det stiller store krav til måden, vi udvikler vores uddannelser på. Ikke mindst fordi uddannelsesreformen giver os mulighed for at optage et bredt felt af studerende med mere forskellige faglige og uddannelsesmæssige forudsætninger. Vi skal skabe de bedst mulige vilkår for, at **hver enkelt studerende** kan bringe sine ressourcer i spil, dygtiggøre sig og opnå de nødvendige professionskompetencer.

Nyt lys på livslang læring

Uddannelsesreformen sætter desuden et fornyet fokus på livslang læring med løftet om fri efteruddannelse og indførelsen af nye professionsmasteruddannelser. Det betyder, at vi skal imødekomme en stigende efterspørgsel på mere fleksible karriereforløb, hvor arbejde og uddannelse væves tættere sammen.

Strategiske indsatser

1. **Fokus på pædagogisk innovation**

Vi skal skrue markant op for den pædagogiske innovation. Vi skal skabe mere differentierede uddannelsesforløb, som både stiller store krav og giver nødvendig støtte, så alle vores studerende får mulighed for at indfri deres potentiale. Og vi skal udvikle mere fleksible uddannelsesformater, som gør det nemmere at kombinere arbejde og uddannelse – bl.a. ved at sikre, at vores uddannelser kan tages på deltid fra 2030.

2. **Fokus på de studerendes fagprofessionelle mestring**

Vi skal sætte de studerendes fagprofessionelle mestring i centrum. Vi skal tilbyde dem bedre vilkår for at fordybe sig fagligt og arbejde med deres fagprofessionelle profil i meningsfulde faglige fællesskaber. Målet er, at de styrker både deres faglige viden, deres handlekompetencer og deres faglige selvtillid, så de bliver rustet til at mestre kravene på deres fremtidige arbejdspladser i samarbejde med andre.

3. **Nye alumnemiljøer**

Vi skal arbejde mere struktureret med at fastholde vores studerendes relation til VIA efter endt grunduddannelse. Et styrket tilbud til vores alumner skal understøtte ambitionen om livslang læring ved at tilbyde et forum for løbende deling af ny viden og ved at introducere dimittenderne til de nye professionsmasteruddannelser og vores øvrige efter- og videreuddannelsesstilbud.

4. **Stærkede fysiske og digitale læringsmiljøer**

Vi skal udvikle vores fysiske læringsmiljøer, så de i højere grad afspejler den professionelle virkelighed, fx gennem flere simulationsværksteder og praksisnære fysiske læringsrum. Samtidig skal vi integrere kunstig intelligens og andre digitale teknologier, som kan bidrage til at differentiere undervisningen og styrke de studerendes læringsudbytte.

Strategisk prioritet 2:

Et tæt samspil med professioner og erhverv

Når samfundet forandrer sig i det høje tempo, vi ser lige nu, med en mere ustabil geopolitisk situation, store reformer og udbredelsen af kunstig intelligens, kræver det noget helt særligt at forblive opdateret på vores samarbejdspartneres behov. Derfor er det vigtigt, at vi indgår i et tæt og konstant samspil med de professioner og erhverv, vi uddanner og skaber viden til og sammen med.

Højere ambitioner for praksisnærheden i hele VIA

Praksisnærheden ligger i vores DNA og har altid været en af vores styrker, men i takt med at kravene stiger, er det vigtigt, at vi vedvarende hæver ambitionsniveauet for samarbejdet med praksis. Uddannelsesreformen stiller krav om, at vi skal styrke de studerendes praktikforløb, og vi ser derudover et potentiale for at styrke praksisnærheden i alle fag- og forretningsområder på tværs af hele VIA.

Et bedre fælles udviklingsrum

Der er behov for at nytænke den måde, vi uddanner, forsker og udvikler på, så det sker *sammen med* praksis og ikke bare *til* praksis. Vi skal i højere grad tænke vores samarbejdspartnere som medskabere end som aftagere – og skabe et fælles og gensidigt forpligtende udviklingsrum med en tydelig rolle- og ansvarsfordeling, hvor vi udnytter hinandens ekspertise til at højne kvaliteten af vores arbejde.

Strategiske indsatser

1. Mere praksisnære forskningsmiljøer

Vi skal opbygge endnu stærkere forsknings- og udviklingsmiljøer sammen med professioner og erhverv både for at styrke vidensgrundlaget for vores uddannelser og for at øge forskningens relevans og impact i samfundet. Det gør vi bl.a. ved at lade alle forsknings- og udviklingsaktiviteter være drevet af spørgsmål, som kommer direkte fra professionerne og erhvervslivet.

2. Bedre vekselvirkning mellem teori, praktik og job

Vi skal blive dygtigere til at tage hånd om de studerende, når de veksler mellem teori og praktik, bl.a. ved at styrke videndelingen mellem VIA og praktikstederne med flere fælles temamøder, fælles kompetenceudvikling mv. Tilsvarende skal vi indgå mere forpligtende samarbejder med de fremtidige arbejdsgivere om at hjælpe vores dimittender i overgangen fra studie til job.

3. Stærkere partnerskaber med vores meduddannere

Vi skal konkretisere og systematisere arbejdet med at inddrage vores samarbejdspartnere som meduddannere af de studerende. Vi skal eksperimentere med nye typer af faglige fællesskaber sammen med meduddannerne, bl.a. ved at invitere region, kommuner, erhvervsliv og civilsamfund ind på vores campusser, ved at bruge kombinationsstillinger, hvor man både er ansat i VIA og en profession, og ved at styrke vores underviseres muligheder for at komme i praktik.

4. Styrket fokus på AI og de studerendes digitale dømmekraft

Vi skal løbende styrke vores forståelse for AI's betydning for de professioner og erhverv, vi samarbejder med. Vi skal udvikle en klar strategi for, hvordan vi sikrer, at vores studerende opnår en stærk digital dømmekraft og øvrige nødvendige kompetencer for at kunne agere professionelt og etisk i samspillet mellem digitale teknologier, deres profession, samfundet og borgerne.

Strategisk prioritet 3:

Et tydeligt samfundsengagement

Uddannelsesreformen forpligter os til at bidrage endnu mere til samfundsudviklingen og tilbyder samtidig en unik mulighed for, at vi kan træde frem og påtage os en mere tydelig stemme i den offentlige debat. Det kræver, at vi åbner os mere mod verden omkring os, og at vi også udadtil tør indtage rollen som en af Danmarks største og vigtigste forsknings- og uddannelsesinstitutioner.

Potentiale for at sætte et langt større aftryk

De tusindvis af studerende og medarbejdere på VIA udgør tilsammen en enorm ressource i en verden, hvor behovet for faglig indsigt og praksisnær ekspertise er større end nogensinde. Ved at engagere os mere i de samtaler, der former fremtidens samfund, kan vi bidrage til at styrke vores demokrati og yde et større bidrag til samfundsudviklingen både på lokalt, nationalt og internationalt niveau.

Behov for øget tiltrækningskraft

For at vi kan lykkes med vores ambitioner på hhv. uddannelsesområdet og forsknings- og udviklingsområdet er det desuden afgørende, at vi formår at tiltrække flere studerende, flere forskningsmidler, flere relevante samarbejdspartnere og flere dygtige medarbejdere. Det kræver, at vi bliver langt bedre til at synliggøre den værdi, vi skaber, så vi fremstår som en attraktiv vidensinstitution over for alle vores målgrupper.

Strategiske indsatser

1. Flere VIA-eksperter i den offentlige debat

VIAAs viden og eksperter skal fylde langt mere i den offentlige debat både på det uddannelsespolitiske område og inden for hvert af vores fagområder. Vi skal i højere grad end tidligere gøre os tilgængelige for medierne, bringe vores forskningsviden i spil og bidrage til at kvalificere samfundsdebatten, hver gang vi ser en mulighed for det.

2. Bedre rammer for demokratisk deltagelse

Vi skal styrke vores demokratiske kultur og deltagelsesmulighederne for både studerende og medarbejdere. Vi skal videreudvikle studenterdemokratiet og de studerendes mulighed for at deltage i frivillige aktiviteter, så vi styrker deres demokratiske dannelse. Og vi skal gøre det nemmere for medarbejdere på tværs af hele VIA at engagere sig i udviklings- og beslutningsprocesser fx gennem råd og udvalg.

3. Øget lokalt engagement på vores campusser

Vores campusser skal spille en større rolle som omdrejningspunkter for den lokale udvikling i deres nærområder. Vi skal styrke rammerne for det lokale engagement fx ved at gøre det nemmere for campusserne at indgå i meningsfulde fællesskaber med vigtige samarbejdspartnere i området. Og vi skal udvikle nye lokale initiativer, som bidrager til at åbne vores campusser op og styrker deres profil og betydning i lokalsamfundene.

4. VIAAs innovation i spil

Vores innovationsarbejde rummer et stort potentiale for at skabe endnu større værdi for samfundet, end det gør i dag. Vi skal arbejde målrettet for at bringe både de studerendes innovationskompetencer og de nye, bæredygtige løsninger, vi udvikler, mere i spil sammen med vores samarbejdspartnere – også efter projekterne er afsluttet.

Strategisk prioritet 4:

En organisation, der lærer sammen

Vores strategi er ambitiøs. Samfundet har høje forventninger til os, og vi har som medarbejdere og ledere i VIA høje forventninger til os selv. For at indfri forventningerne er det afgørende, at vi rykker endnu tættere sammen som organisation. Mange af de svar, idéer og løsninger, vi har brug for, findes allerede rundt omkring i VIA, og derfor ligger der et stort potentiale i at samarbejde tættere og lære mere af hinanden.

Behov for at videreudvikle det store fællesskab

VIA er stadig en forholdsvis ung organisation, og derfor er det naturligt, at vi fortsat har behov for at videreudvikle vores organisatoriske fællesskab og kultur for at bringe os endnu tættere på hinanden. I den forrige strategi satte vi fokus på at nytænke vores campusser og udvikle vores nære arbejdsfællesskaber. Det arbejde fortsætter vi med, men i den kommende periode vil vi samtidig have et langt større fokus på at styrke den fælles læring og sammenhængskraften på tværs af *hele* organisationen.

Lettelse af de bureaukratiske krav

Uddannelsesreformen løsner op for nogle af de bureaukratiske krav, som vi tidligere har været underlagt, og det giver os en højere grad af handlefrihed. Det skal vi udnytte til at styrke vores fælles handlekraft og gøre samarbejdet mellem enheder, teams og kolleger mere smidigt, end det er i dag.

Strategiske indsatser

1. Et stærkere samlet VIA

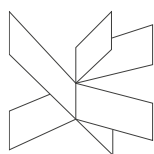
Vi skal udvikle flere fælles aktiviteter og traditioner, hvor vi kommer hinanden ved og styrker vores fælles kultur – både i de nære arbejdsfællesskaber og på tværs af enheder og campusser. Samtidig skal vi finde nye løsninger til at styrke den fælles videndeling, så det bliver nemmere at få øje på relevante samarbejdsmuligheder andre steder i organisationen.

2. Forenkling af arbejdsgangene

Vi har en høj samarbejdsambition, men den bliver i nogle tilfælde modarbejdet af interne barrierer. Vi skal forenkle arbejdsgangene i hele VIA, så vi alle får bedre muligheder for at samarbejde sømløst, både mellem forskellige afdelinger og enheder i VIA, mellem uddannelser og forskning og med eksterne aktører.

3. Kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere

Uddannelsesreformen og de store forandringer i samfundet øger behovet for kompetenceudvikling i hele organisationen. Vi skal styrke både de strategiske og faglige ledelseskompetencer hos vores ledere, samtidig med at vi udvikler relevante, fagspecifikke kompetencer hos medarbejderne. Endelig skal vi skabe tydeligere karriereveje i organisationen og styrke talentudviklingen for både ledere og medarbejdere.



Dato: 9-9-2025

Ref: em@via.dk

Skabelon til skriftlig høring: udkast til VIAs strategi 2030 "Ansvar for fremtiden"

Navn og afdeling: Pia Nathalie Skødt Christensen, Pædagoguddannelsen, VIA Viborg

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/l mest begejstret for, når du/l læser strategien?

Kommentarer:

Jeg synes strategierne er meget anonyme og generelle. Retningen er utydeligt?

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Kommentarer:

Eks. Et tæt samspil med professioner og erhverv. Vil vi med strategien kun tilpasse os praksis og efterspørgsel, så vil velfærdsuddannelserne blive endnu mere udvandede, eller vil VIA – ligesom erhvervene har forventning til VIA ligeså have forventning til samarbejdets udvikling af erhverv, professioner, praksisser og kvalitet for et fredsbevarende og inkluderende samfund.

Og i "Et tydeligt samfundsengagement" hvad betyder det? Hvad er engagementet i - hvad blev der af "en vidensinstitution der driver bæredygtig udvikling". Det er vi langt fra i mål med, fordi det kun er en brøkdel af medarbejdere, der har viden om og evne til at undervise i eller drive emnet i organisation og hverdag - og verden er ikke blevet mindre usikker siden denne sidste strategi blev formuleret. Bæredygtig udvikling i en stor organisation tager tid, og vi er langt fra i mål. "Vi" glemmer, at vi er Unesco Verdensmåls skole, og de forpligtelser det medfører – fredsbevarende, demokratiudviklende og balance mellem natur og menneske gennem uddannelse for bæredygtig udvikling og bæredygtig dannelse eksternt og internt. Der er stadig ikke ligeså meget fokus på social og miljømæssige bundlinje i drift og undervisning end

økonomiøkonomi, som måske er mere tjekke af politik og økonomisk værdi.

Så skal VIA effektiviseres, strømlines og tilpasse sig endnu mere i engagementet i samfundet, eller skal VIA gå forrest med langsigtede visioner, forventninger, forpligtelser og en fredsbevarende samfundsudvikling. Som Unesco skriver: Uden fred ingen bæredygtig udvikling, uden bæredygtig udvikling ingen fred.

Hvad er formål og mål med de nye strategier?

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

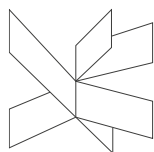
Kommentarer:

#4 Realisering: Hvad tænker du/l er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Kommentarer:

At alle ledelseslag gennem organisationen fra top til UC arbejder for strategierne, ellers er der for mange brud som eks i nuværende strategi om "en vidensinstitution der driver bæredygtig udvikling". Det er ikke alle, der har ejerskab over strategien

Send dit høringssvar (på max to sider i alt) til horing@via.dk – senest den 31. oktober 2025.



Dato: 9-9-2025

Ref: em@via.dk

Skabelon til skriftlig høring: udkast til VIAs strategi 2030 "Ansvar for fremtiden"

Navn og afdeling: Carsten Brage Michelsen, Økonomi/Indkøb

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/l mest begejstret for, når du/l læser strategien?

Prioritet 1: Her finder jeg navnlig pkt. 2 "Fokus på de studerendes fagprofessionelle mestring" allervigtigst, og måtte gerne stå øverst på listen.

Pkt. 1-3 kombinationen af de tre punkter om tilknytning mellem uddannelse, forskning og praksis er i mine øjne grundstammen for professionsuddannelserne. Så det er glædeligt med dette fokus både ift. undervisere, forskere og studerende.

Prioritet 3: Pkt. 2. "Bedre rammer for demokratisk deltagelse" – er en glimrende indsats, og i mine øjne en forudsætning for at lykkes med strategien som helhed.

Prioritet 4: Pkt. 2. "Forenkling af arbejdsgangene". Er en virkelig vigtig prioriteret indsats, der kunne understøtte VIAs udvikling betydeligt.

#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

Den primære anledning til dette høringssvar er forundring over at "Bæredygtighed" ikke længere er specificeret som en selvstændig strategisk prioritet. Dels pga. det store arbejde der er pågået de seneste par år med etablering af handlingsgrupper og intensiv kommunikation til hele VIA. Og dels fordi udløbet af strategien ovenikøbet er sammenfaldende med målsætningsåret for den aktuelle bæredygtighedsindsats. Det synes jeg er en stor mangel, og jeg tænker at den tydelige formulering i strategien har været en stor motivation for de mange deltagere i bæredygtighedsarbejdet.

Prioritet 1: Pkt. 2 – mere fokus på den enkelte uddannelses fagprofessionelle mestring og identitet. Ud fra devisen - For at udvikle dig tværfagligt er det nødvendigt først at have solid faglig mestring i eget fag.

Prioritet 2: Overordnet måske mere fokus på at undervisere/forskere med en eller anden frekvens burde/kunne vende tilbage til praksis i et halvt eller et helt år, for at styrke det praksisnære udbytte af undervisningen for de studerende.

Prioritet 3: Pkt. 2. "Bedre rammer for demokratisk deltagelse" – her ville det være fint at der også blev fokuseret på indflydelse og at det blev nævnt, så rammerne ikke kun bliver skueprocesser for deltagelse.

Prioritet 4: Pkt. 2. "Forenkling af arbejdsgangene". Det ville være fint at indtænke systemfælleskab med sektoren, sådan at administrative manøvrer mellem professionshøjskolerne blev understøttet, og eksterne instanser mødte en fælles indgang til sektoren. Dette kunne medvirke til en betydelig forenkling.

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Pkt. 1.4 og pkt. 2.4 kunne i mine øjne udelades. Mest fordi AI og Innovation er lidt uklare begreber, som naturligt indgår i strategiens formuleringer om f.eks. "pædagogisk innovation" og "forenkling af arbejdsgange" etc.

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Se spørgsmål #1 og #2.

Send dit høringssvar (på max to sider i alt) til hoering@via.dk – senest den 31. oktober 2025.

Individuelt høringssvar fra medarbejder

Navn og afdeling: Jesper Garsdal, Docent i programmet Det Gode Liv, i Forskningscentret Pædagogik og Deltagelse

Høring tager afsæt i følgende fire spørgsmål.

#1 Fokus: Hvad bliver du/l mest begejstret for, når du/l l�ser strategien?
Anerkendelse i forhold til ambitionerne for strategien, mn kritisk feedback i forhold til realisering af den. Fokus på epokale nøgleproblemer er godt og v�rdssat, men der er væsentlige mangler i forhold til b�redygtighedstilgangen, den international strategi, og sammenhæng i strategiudkastet, for så vidt disse intentioner skal indfris Tre hovedpunkter: UNESCO-status b�r fremhæves kraftigere: VIA's UNESCO-skolestatus nævnes slet ikke i strategien, selvom dette kunne styrke profil og samarbejde. Foreslår UNESCO CHAIR, UNETWIN initiativer, evt koblet sammen med Professionsrettet ERASMUS MUNDUS ansøgning, initiativ fra GPA, men med invitation til et par kapable Global South institutioner (vil også hjælpe på kritikpunkter nedenfor); det er der interesse for blandt forskere og undervisere på både hvert fald på både VIA og Humber. Evt. regional UNESCO-hus i samarbejde med kommune og region. Alt dette skal nok ikke stå i strategien, men må gerne antydes tydeligere. B�redygtighedstilgang mangler dybde og international dimension: Det er rigtig at bæredygtighed har været en tematik, i den tidligere strategiperiode, men der er ikke tale om simpel udvikling mod mere bæredygtighed, men en lidt mere bumpy road. Se dden udvidede tekst for mere info. Derudover risikerer strategien greenwashing inden for forskning og udvikling ved at overse den globale lighedsdimension internationalt.(verdensmål 10) negligeres globalt. Internationale partnerskaber (jfr. den nye internationale strategi er for snævert fokuseret på Global North uden inkludering af i det mindste par Global South-partnere, fra Afrika (eksempelvis Tanzania, Asien, Latin- og Mellem-Amerika. (Mellemøsten?). Manglende integration mellem strategiske områder: Som eksempel fra fire væsentlige indholdsområder: bæredygtighed/bæredygtig udvikling, ny teknologi (herunder AI), social retfærdighed/liched og menneskesyn. Disse fire områder er dybt forbundne: Både AI og nye b�redygtighedsteorier udfordrer strategiens (formodede) menneskesyn og måden at tænke intersubjektivitet på. Social retfærdighed er ikke tilstrækkeligt tematiseret som integreret dimension på trods af dens centrale betydning. AI giver både nye muligheder (også i Global South), men er meget ressourcekrævende og potentielt ødelæggende for den miljømæssige side af bæredygtighed, hvilket skaber uklarhed mellem strategiske mål. Tilgangen til AI er både lokalt og globalt meget ulige fordelt, hvilket forstærker eksisterende sociale skel og underminerer retf�rdighedsm�l. Spørgsmålet er helt fundamentalt: hvad vil sige at være menneske i en tid fyldt med nye udfordringer. Dette tilsyneladende abstrakte spørgsmål, er meget vigtig både de tre andre områder, men også i forhold til de også forskellige 'ecologies of practice' (herunder i høj grad også professioner, hvor dette spørgsmål udleves. Hvis strategien ambitioner skal lykkes, skal dette integrative perspektiv også fremhæves, (også i lyset af det tredobbelt fokus der er på 'stærke faglige kompetencer, menneskelig dannelse og kompetencer inden for bæredygtig udvikling')
#2 Supplering: Hvad kunne vi tilføje eller skrue op for, så strategien fremstår endnu mere ambitiøs og langtidsholdbar?

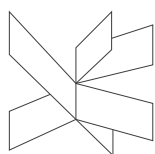
Kommentarer:

#3 Prioritering: Hvad kunne vi tage ud, så strategien fremstår endnu mere skarp og prioriteret?

Kommentarer:

#4 Realisering: Hvad tænker du/I er vigtigt i forhold til, at vi kan realisere strategien lokalt i de enkelte afdelinger og på tværs af hele VIA?

Kommentarer:



Budget 2026

1 Indledning og resumé

VIA's budget for 2026 bærer præg af, at reformen af professions- og erhvervsakademiuddannelser er under implementering både i økonomien og i de faglige miljøer. Selvom der fortsat ses en faldende aktivitet på VIA's grunduddannelser, stiger de centrale indtægter i form af tilskud baseret på VIA's aktivitet. Det skyldes, at midlerne fra reformen allerede fra det kommende år udmøntes i form af højere takster på de omfattede uddannelser. Samtidig kommer der særtilskud på hhv. 9,2 og 2,4 mio. kr. til simulationsfaciliteter og kapacitetsopbygning af professionsmasteruddannelser. Det har den betydning for budget 2026, at midlerne fra reformen fokuseres på udvikling og kvalitetsløft af VIA's uddannelser. Aktivitetsfaldet indebærer en tilpasning i VIA's fællesfunktioner.

Økonomien i VIA i 2026 kommer desuden til at være påvirket af midler, som overføres fra 2025 og derfor ikke indgår i det fremlagte budget 2026. I alt forventes der godkendt overførsler på 36,7 mio. kr. fra 2025 til 2026. Der er tale om udviklings- og reformmidler, som ikke har fundet anvendelse i 2025, primært som resultat af, at reformens konkrete betydning først blev kendt sent i foråret og den reelle implementering derfor først kunne igangsættes derefter. Derfor har VIA i almindelighed og i uddannelserne i særdeleshed afventet klare udmeldinger og reformens endelige tekst, før reelle udviklingsinitiativer sættes i værk. Udviklingsarbejdet med at løfte kvaliteten af uddannelserne er et prioriteret fokus, hvorfor de overførte midler forventes at bidrage til, at reformens hensigt efterleves i VIA.

Siden direktionens førstebehandling af budget 2026 er forskningsreserven blevet fordelt. Det betyder, at der tilføres VIA 20,9 mio. kr. fra forskningsreserven i 2026. Det forventes, at disse midler må anvendes over en årrække, hvorfor der på Forskning og udvikling arbejdes med, hvordan midlerne skal anvendes og fordeles i 2026-2029. Derudover er der en forventning om en stigning i projektindtægter fra bl.a. Danmarks Frie Forskningsfond (DFF), som har tildelt 39,9 millioner til seks forskningsprojekter, hvoraf VIA får en stor andel fra 2027 og frem.

Der budgetlægges i 2026 jf. tabel 1 med en omsætning på 1.925,4 mio. kr. Det er en stigning på 40,3 mio. kr. målt i faste priser sammenlignet med 2025. Der budgetteres med omkostninger på 1.897,4 mio. kr., som er en stigning på 39,8 mio. kr. sammenlignet med 2025. I tabel 1 er budget 2025 fremskrevet til 2026-niveau for sammenligning.

VIAS BUDGET 2025 OG BUDGET 2026 I MIO. KR. (2026-NIVEAU)

Mio. kr.	Budget 2025 (2026-niveau)	Budget 2026 (2026-niveau)	Forskel mellem budget 2025 og budget 2026 (2026-niveau)
Rektor	21,1	24,7	3,6
Uddannelser	753,3	750,5	-2,8
Forskning og udvikling	201,3	216,2	14,9
Efter- og videreuddannelse og digitalisering	222,5	236,5	14,0
Fællesområdet	405,3	409,1	3,8
Forvaltningsområder	244,1	249,4	5,3
Budgetreserve	0,0	1,1	1,1
Reformpulje	10,0	10,0	0,0
Ikke disponeret strategisk pulje	0,0	0,0	0,0
I alt	1.857,6	1.897,4	39,8
Indtægter			
Indtægter i alt	1.885,1	1.925,4	40,3
Resultat	27,5	28,0	0,5

Tabel 1: Oversigt over VIAs samlede budget 2025 og 2026 i mio. kr. fordelt på områder.

Note: rammerne er ekskl. fællesbidrag

Overordnet set fremlægges et budget, der er i balance i forhold til de budgetmål, bestyrelsen har besluttet, hvilket betyder, at det forventede overskud for 2026 isoleret set budgetlægges til at blive på 28,0 mio. kr.

1.1 Usikkerheder og muligheder i budget 2026

I budget 2026 er der en række usikkerhedsfaktorer, som forventes at påvirke VIAs økonomi, både positivt og negativt. Der er forsøgt at tage højde for disse i budgettet. Den største usikkerhed i budget 2026 er, at man ved udarbejdelsen af budget 2026 endnu ikke kender de faktiske økonomiske rammer (grundtilskud, takster m.v.) i forbindelse med reformen. Budget 2026 er udarbejdet med Økonomis bedste bud på nye takster. Når de endelige takster kendes, vil der blive fulgt op på dette. Derudover har et stort fokuspunkt i budgetlægningen været, at reformmidlerne skal prioriteres til uddannelserne, som har den konsekvens, at VIAs fællesfunktioner har skullet finde tilpasninger i deres budgetter.

1.1.1 Nye muligheder – og trusler

Grunduddannelser

Aktiviteten på grunduddannelserne har været faldende, og det er fortsat forventningen, at STÅ-nedgangen vil fortsætte ind i 2027. Til gengæld bevirker reformmidlerne, som er indarbejdet i budget 2026 som nye takster, at uddannelserne i vid udstrækning står godt rustet i 2026. Derudover er der på uddannelsesområdet fokus på at udvikle og implementere reformen. I den forbindelse er det væsentligt, at midlerne til netop det arbejde, som ikke blev anvendt i 2025, bliver overført til brug i 2026. Det giver muligheden for at styrke uddannelserne og sikrer, at der er ressourcer til at kvalitetssikre og forbedre VIAs grunduddannelser.

Samtidig med udviklingsarbejdet ifm. reformen er der et prioriteret fokus på nye uddannelser i form af Radiografuddannelsen i Herning, der etableres samtidig med SUND+ samarbejdet mellem VIA, Aarhus Universitet, Region Midtjylland og Herning Kommune. Herudover er der også en opmærksomhed på Ingeniøruddannelsen, som i 2026 får en midlertidig økonomisk hjælp med henblik på at sikre den faglige kapacitet til at kunne dække en forventet kommende vækst bl.a. fra engelsksprogede uddannelser. Det er direktionens vurdering, at det er rettidigt omhu at holde hånden under uddannelsen i 2026 og 2027. Herefter forventes en positiv udvikling i antallet af STÅ på uddannelsen.

Der er i budget 2026 fortsat midler på Finansloven til opretholdelse af læreruddannelsen i Skive, men det forventes, at bevillingen vil bortfalde ved Finansloven for 2028.

Derudover er der på grunduddannelserne en altid tilstedeværende usikkerhed i, om den forventede aktivitet af studerende realiseres. Her er en række ydre samfundsøkonomiske og demografiske faktorer en trussel mod det budget der er lagt. VIAs STÅ-model har vist sig at være meget nøjagtigt og det er forventningen, at grunduddannelsernes både kortsigtede og langsigtede forventninger er realistisk budgetlagt.

Reformen kan give nye muligheder og en forbedret rekrutteringssituation, men det er fortsat usikkert, hvilken effekt, det vil have.

Indkøbsbesparelser på tværs af VIA

En del af reformen finansieres gennem en indkøbsbesparelse, som bygger på Økonomistyrelsens analyse af indkøb på selvejende institutioner. Denne besparelse, samt besparelsen grundet 19. fase af statens indkøbsprogram, slår igennem ved en regulering af VIAs tilskud allerede fra 2026. Reguleringen for de to indkøbsbesparelser er tilsammen 0,5 pct.

Det er i VIAs direktion blevet besluttet, at indkøbsbesparelsen skal løftes i fællesskab, hvorfor de enkelte direktørområder bidrager relativt efter størrelsen på de enkelte områders driftsbudgetter. Hvordan indkøbsbesparelsen på de enkelte områder er blevet prioriteret, har været direktøren på områdets beslutning.

Forhøjelse af aktiveringsgrænse for anskaffelser fra 2026

Aktiveringsgrænsen for anskaffelser forhøjes til 100.000 kr. fra finansåret 2026.

Siden 2005 har aktiveringsgrænsen for anskaffelser været 50.000 kr. Beløbsgrænsen har således været uændret i ca. 20 år. Forhøjelsen af aktiveringsgrænsen for anskaffelser skal bidrage med administrative lettelser i staten.

1.2 Budgetprocessen

Siden foråret har der internt i VIA været arbejdet med budgettet for 2026. Den 3. april 2025 besluttede bestyrelsen de overordnede budgetmål, hvorefter direktionen har arbejdet med prioriteringen af den overordnede fordeling af rammer og fokusområder i budgettet på baggrund af budgetmål, forskellige budgetforudsætninger og en indtægtsprognose for 2026-2029. I budgettet for indeværende år var der fokus på at sikre stabilitet på tværs af VIA, da reformen af professions- og erhvervsakademiuddannelser var forventet, men ukendt i sit reelle indhold. I budgetprocessen ifm. budget 2026 har der derimod været fokus på, at midlerne fra reformen skal anvendes efter hensigten og dermed et fokus på, at VIAs uddannelser bliver styrket. Det har den konsekvens, at der på fællesfunktionerne er arbejdet med en tilpasning til et budget, hvor reformmidlerne specifikt målrettes uddannelserne.

Efter sommerferien blev budgettets grundlæggende forudsætninger genberegnet bl.a. med udgangspunkt i en opdateret indtægtsprognose og det fremlagte Forslag til Finanslov for 2026, hvorefter direktionen har foretaget den endelige prioritering af budgettet på direktørområderne. Denne prioritering har været udgangspunkt for det efterfølgende decentrale budgetarbejde.

2 Økonomiske budgetforudsætninger

De overordnede budgetforudsætninger blev besluttet i bestyrelsen den 3. april 2025 med et krav til resultatet på 28,0 mio. kr., en strategisk pulje på 22 mio. kr. samt en investeringsramme på 22 mio. kr. De overordnede budgetforudsætninger er gældende for årene 2026-2029. Tallene er balanceret i forhold til likviditetseffekten af VIAs budget. Derudover er der lagt 10 mio. kr. i en reformpulje og en direktionsreserve på 2,0 mio. kr. Angående forvaltningsomkostninger er der en stigning på 5,3 mio. kr. sammenlignet med budget 2025, hvilket skyldes nye lejemaal, omlægning af lån til fast rente og Copilot-licenser. Budgetforudsætningerne er balancerede i forhold til VIAs likviditet.

Budgettet er udarbejdet indenfor disse budgetmål. Budgettet er desuden udarbejdet efter principperne i VIAs økonomimodel, der tager udgangspunkt i, at "alle penge er VIA-penge", og at alle i VIA er med til at bære de fælles omkostninger.

Endelig er budget 2026 udarbejdet på baggrund af forslag til Finanslov for 2026 (FFL-2026). I FFL-2026 er takster, grundtilskud m.v. pris- og lønreguleret med 1,6 pct., mens lønningerne forventes at stige med 1,7 pct.

I budget 2026 er særtilskuddene fra Reform af professions- og erhvervsakademiuddannelser fordelt med:

- 9,2 mio. kr. til simulationsfaciliteter, som reserveres centralt på Uddannelser
- 2,4 mio. kr. til kapacitetsopbygning af professionsmasteruddannelserne

Begge bevillinger fratrækkes 15 pct. i fællesbidrag før fordeling.

I nedenstående tabel ses en uddybning af omkostningerne for VIAs budget 2026, uden overførsler fra 2025.

VIA BUDGET 2026 I MIO. KR	
Mio. kr.	Budget 2026
Indtægter	1.925,4
Personaleomkostninger	1.388,4
Øvrige omkostninger	421,0
Afskrivninger	49,6
Finansielle poster	38,4
Omkostninger i alt	1.897,4
Resultat	28,0

Tabel 2: Oversigt over VIAs samlede budget 2026 i mio. kr.

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Der budgetlægges i 2026 med en omsætning på 1.925,4 mio. kr.

I 2026 forventes der, som tidligere nævnt, overførsel af ikke-anvendte udviklings- og reformmidler på 36,7 mio. kr. fra 2025. Det forventes, at midlerne bruges i 2026, hvilket forrykker det budgetlagte overskud til et forventet underskud på 8,7 mio. kr.

Der er i budgettet afsat 0,5 pct. af lønsummen til Ny Løn. I budgettet er disse puljer afsat under den enkelte direktør, som udmøntes i forbindelse med lønforhandlingerne.

2.1 Likviditetseffekten af budget 2026

BUDGET 2026 PÅVIRKNING AF VIAs LIKVIDITET I MIO. KR.	
Resultat	28,0
Afskrivninger	49,6
Resultat før afskrivninger	77,6
Afdrag på lån	-43,3
Generelle investeringer (årets investeringsramme)	-22,0
Indeklima	-10,0
Afdrag og investeringer i alt	-75,3
Likviditetsvirkning af budget 2026	2,3
Overførsler fra 2025	-36,7
Likviditetsvirkning i alt	-34,4

Tabel 3: Likviditetseffekten af budgettet i mio. kr.

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Note: Der er ikke indregnet en likviditetseffekt af Ny Campus Randers idet der fortsat arbejdes med planlægning, projektering og plan for denne proces.

Likviditetseffekten af årets budget er et træk på likviditeten på 34,4 mio. kr., hvilket modsvares af et forventet overskud i 2025.

Det budgetterede overskud er 28 mio. kr. De budgetterede afskrivninger er 49,6 mio. kr. Resultatet før afskrivninger er dermed på 77,6 mio. kr.

I 2026 afdrages der 43,3 mio. kr. på VIAs lån. Investeringsrammen udgør 22 mio. kr. og der afsættes 10 mio. kr. til indeklime. Direktionen besluttede den 7. oktober 2025, at der i alt overføres budgetramme på 36,7 mio. kr. til 2026 i form af ikke-anvendte reform- og udviklingsmidler.

2.2 Særbevillinger i 2026

I 2026 modtager VIA en række særbevillinger og tilskud, der er indarbejdet i budgettet. De konkrete særbevillinger ses i tabellen nedenfor.

SÆRTILSKUD OG FINANSLOVSBEVILLINGER 2025 OG 2026 I MIO. KR.		
Mio. kr.	Budget 2025	Budget 2026
Særbevillinger ifm. reformen		
Simulationsfaciliteter	0,0	9,2
Kapacitetsopbygning af Professionsmasteruddannelser	0,0	2,4
Løft af tysk og fransk	0,0	1,4
Styrkede ungemiljøer	0,0	0,1
Særbevillinger til uddannelser		
Styrkelse af Læreruddannelsen	36,5	36,2
Kompensationsordning vedr. engelsksprogede uddannelser	3,9	0
Opretholdelse af læreruddannelsen i Skive	6,1	6,1
Kostafdeling Nørre Nisum	5,5	5,5
Kvalitetsmidler til Beklædningshåndværker og PAU	0,7	0,5
Grønt udstyrsloft af EUD	0,0	0,4
Grøn efteruddannelse af lærere på EUD	0,0	0,1
Etablering af Radiograf	1,0	1,7
CFU		
Tilskud til CFU	38,5	38,3
Folkeskolens kvalitetsprogram (Boggaven)	5,0	14,0
Forskning og udvikling		
Basisbevilling til forskning	96,8	96,1
Finanslovsbevilling til Center for animation	10,6	10,6
Resultat	204,6	222,6

Tabel 4: Særtilskud og finanslovsbevillinger 2025 og 2026 i mio. kr.

2.3 Udvikling i indtægter fra uddannelser

Udviklingen i antallet af STÅ ses i nedenstående tabel 5. I 2025 har VIA 15.580 STÅ, mens det forventeligt falder til 15.325 i 2026 jf. seneste STÅ-prognose ifm. T2-2025. Den udvikling fortsætter i 2027, hvor STÅ-prognosen viser, at VIA forventeligt rammer det laveste antal STÅ i perioden, hvorefter antallet stiger i både 2028 og 2029. I 2029 forventes der samlet set 15.415 STÅ.

FLERÅRIG STÅ-PROGNOSE 2026-2029 - IANTAL STÅ							
Antal STÅ	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	Overslag 2028	Overslag 2029	Samlet ændring 2026-2029	Samlet ændring 2026-2029 pct.
Byggeriuddannelserne	1.344	1.325	1.336	1.333	1.360	35,6	2,7%
Ingeniør- og businessuddannelserne	1.346	1.191	1.268	1.447	1.545	354,3	29,8%
Læreruddannelsen, HF og FIF-kurser	2.475	2.366	2.377	2.409	2.441	75,1	3,2%
Pædagoguddannelsen og pædagogisk assistent	3.100	3.120	3.021	2.999	3.000	-120,0	-3,8%
Social- og samfundsuddannelserne	1.705	1.680	1.622	1.607	1.614	-66,0	-3,9%
Storytelling-, design- og businessuddannelserne	1.279	1.284	1.187	1.096	956	-327,6	-25,5%
Sundhedsuddannelserne	1.778	1.803	1.772	1.800	1.818	15,4	0,9%
Sygeplejerskeuddannelsen	2.553	2.558	2.544	2.529	2.559	1,0	0,0%
Professionsmasteruddannelserne	-	-	99	123	123	-	-
Alle uddannelser	15.580	15.325	15.226	15.344	15.415	90,3	0,6%

Tabel 5: STÅ udvikling 2025-2029 i antal STÅ

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler. Inkluderer STÅ-typerne: teori, praktik, og undervisning.

Det største forventede fald for hele perioden ses på Storytelling-, design- og businessuddannelserne, som har en samlet nedgang på 25,5 pct fra 2026 til 2029. Årsagen til den markante nedgang skyldes udfasningen af top-up uddannelsen på Design og Business, som særligt rammer designteknolog allerede fra efteråret 2026. I prognosen er indregnet både udfasning af top-up og indfasning af en treårige professionsbachelor.

På kort sigt ses et betydeligt fald på Ingeniør- og businessuddannelserne grundet den fortsatte udfasning af engelsksprogede uddannelser, mislykkede forsøg på optag på tre udbud samt en negativ udvikling i antallet af udvekslingsstuderende. Det er dog positivt, at udviklingen forventes at ramme det laveste niveau i 2026, hvorefter udfasningen er færdig, og nye udbud begynder at kunne ses i antal STÅ. Samlet betyder det, at Ingeniør- og businessuddannelserne i 2029 forventer en fremgang på 29,8 pct. sammenlignet med 2026.

De øvrige uddannelsesområder forventer forholdsvis stabile STÅ-udviklinger.

Byggeriuddannelserne falder lidt i 2026, men der forventes en fremgang på 2,7% i 2029 sammenlignet med 2026. Faldet i 2026 skyldes et lavere optag i efteråret 2025 samtidig med, at forventningerne til optaget i foråret 2026 er nedjusteret i Randers og Holstebro. Frem mod 2029 forventes fremgangen at være båret af den fulde indfasning af udbuddene i Randers.

Læreruddannelsen forventer samlet set en fremgang i antal STÅ på 3,2 pct. fra 2026 til 2029.

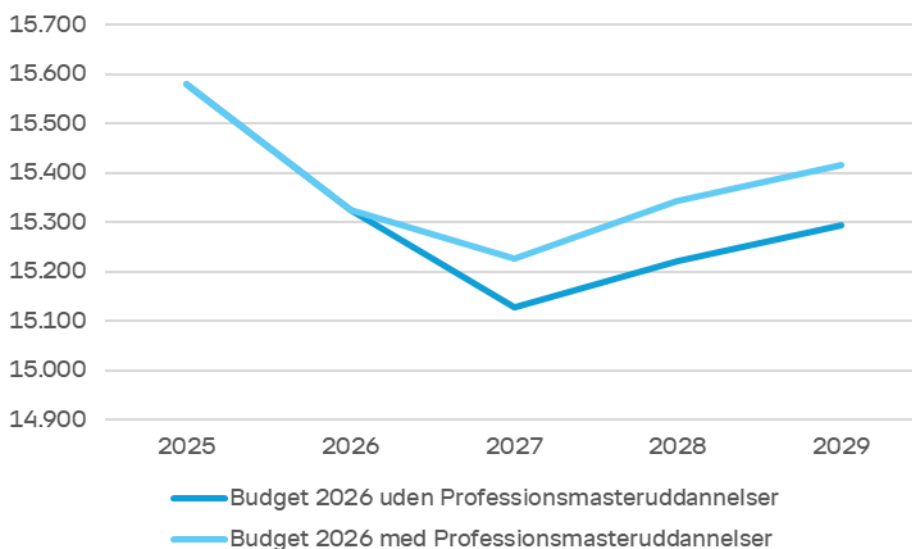
Sundhedsuddannelserne forventer samlet set en fremgang i antal STÅ på 0,9 pct fra 2026 til 2029. Der forventes en stabilisering af Ergoterapeutuddannelsen i 2027, mens radiografuddannelsen er medtaget i antal STÅ fra 2027, mens Bandagistuddannelsen er med i opgørelsen fra 2025.

Sygeplejerskeuddannelsen forventer en stabil STÅ-udvikling uden væsentlige udsving frem mod 2029.

Pædagoguddannelsen forventes at have et samlet fald i antal STÅ svarende til 3,8 pct. i 2029 sammenlignet med 2026. Dette fald er lavere end tidligere forventet, og dermed er forventningen mere positiv.

Social- og samfundsuddannelserne forventer en samlet tilbagegang i antal STÅ svarende til 3,9 pct. i 2029 sammenlignet med 2026. Tilbagegangen skyldes primært et lavere forventet optag på netuddannelsen i skat samt sundhedsadministrativ koordinator i både Aarhus og Viborg.

STÅ-udviklingen bærer desuden præg af, at der løbende vil komme flere STÅ grundet oprettelsen af professionsmasteruddannelser. I nedenstående figur ses udviklingen i antallet af STÅ både med og uden oprettelsen af Professionsmasteruddannelser.



Figur 1. Udvikling i antal af STÅ fra 2025-2029 både med og uden professionsmasteruddannelserne

En uddybning af STÅ-prognosen på videregående uddannelser og ungdomsuddannelser kan ses af baggrundsbilag 1.

I det fremlagte budget for 2026 er økonomimodellens grundlæggende elementer, herunder, at aktiviteten i form af STÅ-indtægterne i budgetåret fortsat er styrende for den interne fordeling af budgetrammen til de enkelte uddannelser, fastholdt.

STÅ-indtægterne for 2026-2029 viser jf. tabel 6 en samlet forventet stigning fra 2026 til 2029 på 81,9 mio. kr., svarende til 10,3 pct. Der ses en stigning i de STÅ-genererede indtægter i alle årene fra 2026 til 2029.

Stigningen skyldes de nye takster, som slår igennem fra budget 2026 og frem jf. nedenstående tabel 5.

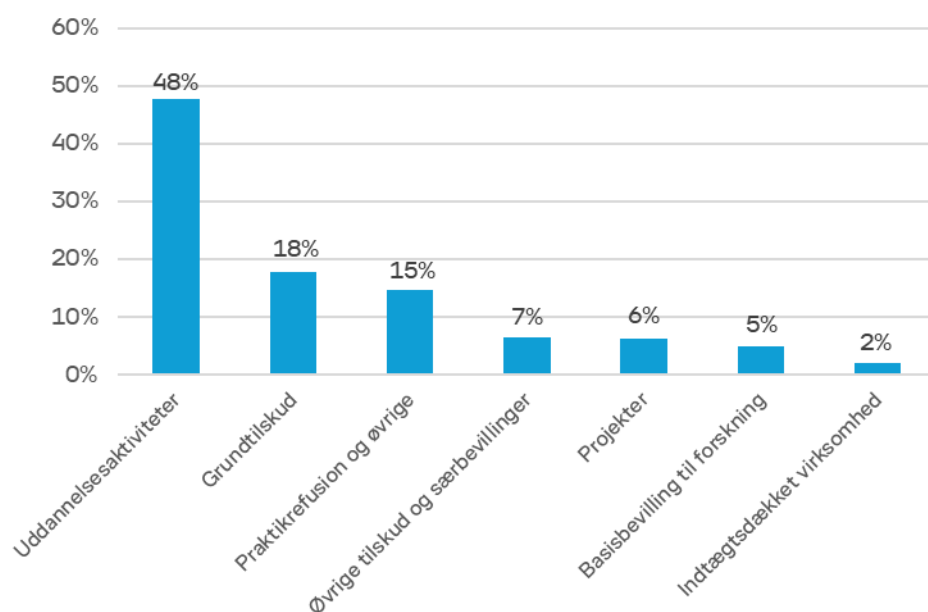
FLERÅRIG STÅ-PROGNOSE 2026-2029 - I 2026-NIVEAU							
Mio. kr.	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	Overslag 2028	Overslag 2029	Samlet ændring 2026-2029	Samlet ændring 2026-2029 pct.
Byggeriuddannelserne	90,1	88,4	89,3	89,3	91,3	2,9	3,3%
Ingeniør- og businessuddannelserne	83,2	74,2	80,8	94,0	101,8	27,6	37,3%
Læreruddannelsen, HF og FIF-kurser	116,4	112,2	113,0	114,6	116,2	4,0	3,5%
Pædagoguddannelsen og pædagogisk assistent	111,0	130,3	130,4	135,6	144,3	14,0	10,7%
Social- og samfundsuddannelserne	70,9	77,9	78,3	81,6	87,9	10,0	12,8%
Storytelling-, design- og businessuddannelserne	85,2	86,3	81,0	77,3	72,7	-13,5	-15,7%
Sundhedsuddannelserne	85,6	92,0	94,5	100,5	109,7	17,7	19,2%
Sygeplejerskeuddannelsen	132,3	135,5	137,2	141,0	145,9	10,4	7,7%
Professionsmasteruddannelserne	-	-	7,2	8,9	8,9	-	-
Alle uddannelser	774,7	796,7	811,7	842,8	878,7	81,9	10,3%

Tabel 6: STÅ udvikling 2025-2029 i mio. kr.

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler. Inkluderer STÅ-typerne: teori, praktik, og undervisning.

2.4 Indtægter

Indtægterne budgetlægges i 2026 til at blive på 1.925,4 mio. kr. Fordelingen af de samlede indtægter ses af nedenstående figur.



Figur 2: Fordeling af VIAs indtægter for budget 2026 i procent. Øvrige indtægter indbefatter lokaleudlejning, kantiner og administrative fællesskaber

Figur 2 viser fordelingen af de samlede indtægter. Herfra fremgår det, at 48 pct. af indtægterne kommer fra uddannelsesaktiviteter, 18 pct. fra grundtilskud, som også knytter sig til VIAs uddannelsesaktiviteter. Dernæst udgøres 15 pct. af indtægterne af praktikrefusion og øvrige indtægter. 7 pct. kommer fra tilskud og særbevillinger, 6 pct. er projektindtægter, som primært er på Forskning og udvikling. FL-bevillingen til Forskning og udvikling (Basisbevilling til Forskning og udvikling) udgør 5 pct. af de samlede indtægter og endelig udgøres 2 pct. af indtægter af indtægtsdækket virksomhedsaktiviteter (IDV).

2.5 Strategisk pulje

I budgettet er der prioriteret 22 mio. kr. i 2026 til fælles strategiske satsninger.

I fordelingen af den strategiske pulje er der lagt vægt på at understøtte tværgående strategiske indsatser, udmøntning af VIAs strategi, nye uddannelser og uddannelsessteder samt enkelte uddannelsesområder med særlige udfordringer, og hvor indsatsen vurderes at have forretningskritisk karakter for VIA. VIAs forsknings- og udviklingsområde er siden 2025 prioriteret særskilt i strategisk pulje.

Den strategiske pulje er indarbejdet i områdernes udgiftsbudgetter og er i 2026 fordelt som vist i tabellen nedenfor. Der er ligeledes vist, hvad der på nuværende tidspunkt er disponeret i årene 2027-2029.

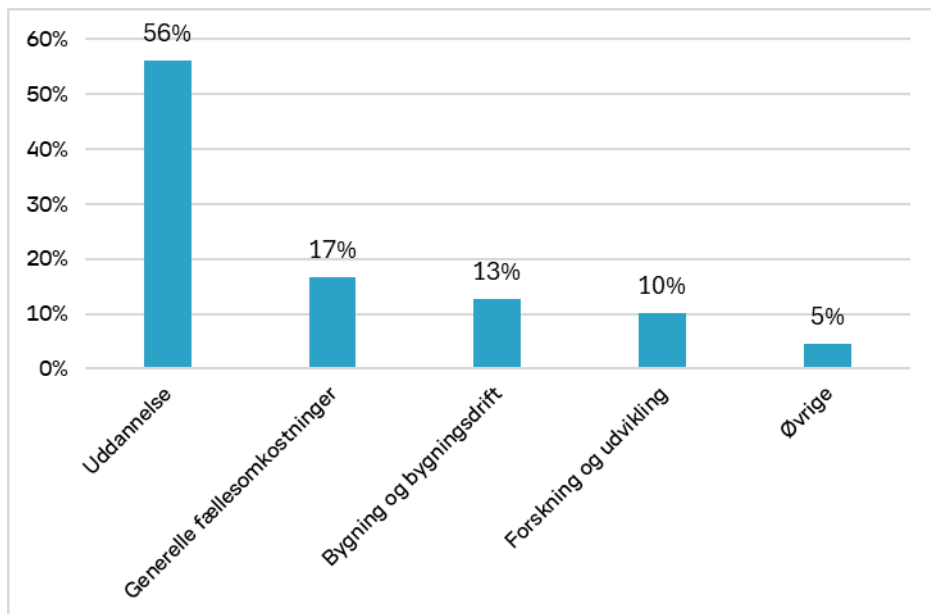
STRATEGISK PULJE 2026				
Mio. kr.	2026	2027	2028	2029
Ressourcegrupperne i alt	0,0	0,0	0,0	0,0
Implementering af strategi	2,0	0,0	0,0	0,0
Forskning og udvikling	1,0	1,0	1,0	1,0
Digitalisering	5,0	5,0	5,0	5,0
Økonomisk pressede uddannelser	2,0	2,0	2,0	0,0
Fællesområdets pulje	3,0	3,0	3,0	3,0
Tidligere besluttede initiativer med fokus på VIAs strategi	0,8	0,8	0,0	0,0
Nye uddannelser og andre initiativer	8,2	4,7	1,2	0,3
Disponeret i alt	22,0	16,5	12,2	9,3
Foreslået pulje	22,0	22,0	22,0	22,0
Ikke disponeret	0,0	5,5	9,8	12,7

Tabel 7: Oversigt strategisk pulje 2026-2029 i mio. kr.

En detaljeret oversigt over prioriteringen af strategisk pulje kan ses af baggrundsbilag 2.

2.6 Budgettet fordelt på formål

Samlet set budgetlægges med omkostninger på 1.897,4 mio. kr. ekskl. forbrug af overførsler fra 2025. I nedenstående figur 3 er budgettet fordelt på formål, der er defineret af Uddannelses- og Forskningsministeriet.



Figur 3: Fordeling af VIAs omkostninger på formål – budget 2026 i procent

Note: Øvrige dækker over formål 3 "Formidling og videndeling" (5 pct) og formål 5 "Kostafdeling og kollegier" (under 1 pct.). Disse er sammensat af visuelle årsager og har ellers ikke nogen særlig sammenhæng.

Figur 3 viser fordelingen af de samlede omkostninger på formål. Her fremgår det, at der samlet set anvendes 56 pct. på uddannelse, 10 pct. på forskning og udvikling, 4 pct. på formidling og videnuudveksling, 17 pct. på generelle fællesomkostninger, under 1 pct. på kostafdeling og kollegier og 13 pct. på bygninger og bygningsdrift.

3 Budgettet fordelt på direktørområder

Budgettet er teknisk opdelt i fem administrative budgetområder (direktørområder) samt centrale omkostninger og indtægter, der bl.a. indeholder VIAs forvaltningsomkostninger (fælles omkostninger, der på kort sigt er vanskelige at ændre markant på).

Med den nye registreringsramme fra 2021 fordeles omkostningerne på de seks formål, der fremgår af figur 3. Fordelingen af omkostninger på formål er i princippet uafhængig af den administrative/organisatoriske fordeling af budgettet.

Indenfor Fællesområdet optræder f.eks. både uddannelsesformål (Studieservice, kvalitetsarbejdet), bygningsdrift (Facility Management) samt generelle fællesomkostninger (centrale fællesfunktioner).

Af nedenstående tabel ses en samlet oversigt over denne opdeling, hvor reformpuljen er fordelt ud, primært til uddannelserne.

BUDGET 2026 FORDELT PÅ FORMÅL OG DIREKTØROMRÅDER I MIO. KR.							
Mio. kr.	Formål 1 Uddannelse	Formål 2 Forskning og udvikling	Formål 3 Formidling og videnudveksling	Formål 5 Kostafdeling og kollegier	Formål 6 Generelle fællesomkostni nger	Formål 7 Bygninger og bygningsdrift	I alt på områder
Rektor					26,9		26,9
Uddannelser	744,7	2,8		6,4	2,0	2,4	758,3
Forskning og udvikling		180,8	31,5		3,9		216,2
Efter- og videreuddannelse og digitalisering	130,7	3,6	49,1		52,5		235,9
Fællesområdet	139,8	4,2			165,5	101,2	410,7
VIA Centrale omkostninger	48,1		0,5		64,6	136,3	249,4
I alt på formål	1.063,3	191,4	81,0	6,4	315,4	239,9	1.897,4

Tabel 8: Oversigt over budget 2026 i mio. kr. ekskl. fællesbidrag fordelt på direktørområder og formål

Af nedenstående tabel ses en samlet oversigt over budget 2026 fordelt på områder, men her med angivelse af lønsum på områderne. Samlet set er lønsummen 72,1 pct. i budget 2026, hvilket er på niveau med 2025. Reformpuljen er fordelt ud til områderne - primært til uddannelserne.

LØNSUM BUDGET 2026 I MIO. KR.			
	Budget 2026	Lønsum	
Rektor	26,9	19,3	71,7%
Uddannelser	768,1	699,0	91,0%
Forskning og udvikling	229,7	178,2	77,6%
Efter- og videreuddannelse og digitalisering	285,5	170,2	59,6%
Fællesområdet	411,9	309,6	75,2%
VIA Centrale omkostninger	246,5	12,0	4,9%
VIA Centrale indtægter	-43,2	0,0	0,0%
I alt	1.925,4	1.388,4	72,1%

Tabel 9: Oversigt over budget 2026 i mio. kr. inkl. fællesbidrag fordelt på direktørområder med lønsum

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Der skelnes ved budgetlægningen af de konkrete budgetområder mellem interne og eksterne indtægter. Interne indtægter er fordelingen af de indtægter, der kommer fra f.eks. VIAs grundtilskud, taxameterindtægter og fællesbidrag. De eksterne indtægter er indtægter, der kommer fra eksternt finansierede projektmidler, indtægtsdækket virksomhed samt åben uddannelse.

Desuden skelnes der også mellem budgettet med og uden fællesbidrag. Budget 2026 eksklusiv fællesbidrag skal forstås som områdernes nettoramme, som er det de får tildelt efter økonomimodelens fordeling. Områdernes budget 2026 inklusiv fællesbidrag er derimod den bruttoramme, som områder råder over, hvor der ligger en udgift til VIAs fællesbidrag.

Nedenfor er de enkelte budgetområder beskrevet mere uddybende.

3.1 Uddannelser

UDDANNELSER BUDGET 2026 I MIO. KR.		
	Budget 2026 Ekskl. fællesbidrag	Budget 2026 Inkl. fællesbidrag
Mio. kr.		
Eksterne indtægter	60,0	60,0
Interne indtægter	690,5	700,1
Indtægter i alt	750,5	760,2
Personaleomkostninger	691,4	691,4
Øvrige omkostninger	57,0	66,7
Afskrivninger	2,0	2,0
Finansielle poster	0,0	0,0
Omkostninger i alt	750,5	760,2
Resultat	0,0	0,0

Tabel 10: Budget 2026 Uddannelser i mio. kr. hhv. inkl. og ekskl. fællesbidrag

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Det samlede budget 2026 for Uddannelser er på 750,5 mio. kr. ekskl. fællesbidrag. Fællesbidraget indgår jf. VIAs økonomimodel i den samlede fordeling af de interne budgetrammer til alle VIAs budgetområder. Budgettet inkl. fællesbidrag er 760,2 mio. kr.

På indtægtssiden er der eksterne indtægter på 60,0 mio. kr., som primært kommer fra åben uddannelse, og desuden fra IDV-aktiviteterne og projekter.

I budget 2026 for Uddannelser indgår en række særbevillinger og tilskud. Det drejer sig om særbevilling til styrkelse af Læreruddannelsen, tilskud til kostskolen i Nørre Nisum, tilskud til opretholdelse af læreruddannelsen i Skive samt en andel af FL-bevilling til The Animation Workshop og etablering af Radiografuddannelsen. Af nye bevillinger er der tale om de to bevillinger vedr. reformen, som går til simulationsfaciliteter og kapacitetsopbygning af Professionsmasteruddannelser. Herudover indgår en række nye og mindre bevillinger, f.eks. særtilskud til løft af tysk og fransk, tilskud til styrkede ungemiljøer og grønt udstyrsløft af EUD.

Det skal bemærkes, at Uddannelsernes budget og budgetproces har været præget af de allerede godkendte overførsler af ikke-anvendte udviklings- og reformmidler fra 2025. Af regnskabstekniske årsager kan man ikke indarbejde det i ankerbudget 2026. Til gengæld vil der i korrigeret budget tilføjes 27,2 mio. kr. i ikke-anvendte midler til Uddannelsernes ramme. Disse overførsler er blevet godkendt af både direktionen og bestyrelsen ifm. T2-prognosen 2025.

Fordelingen af budget 2026 ses af nedenstående tabel.

UDDANNELSER BUDGET 2026 I MIO. KR.	
Mio. kr.	Budget 2026
Prorektor	13,0
Her af	
Adjunktpuljen	10,0
Prorektor og puljer	4,9
Lønpuljen	3,6
Reformmidler til fordeling 2026	21,8
Overførsler af ikke-anvendte reformpuljemidler 2025	-5,0
Overførsler af ikke-anvendte reformmidler 2025	-17,5
Overførsler af ikke-anvendte udviklingsmidler 2025	-4,8
Ressourcegruppe 3	0,5
Reformpulje 2026 fordelt	-7,7
Fælles uddannelser i alt	5,8
Byggeriuddannelserne	69,7
Ingeniør- og businessuddannelserne	69,5
Læreruddannelsen, HF og FIF-kurser	144,0
Pædagoguddannelsen og pædagogisk assistent	125,1
Social- og samfundsuddannelserne	63,5
Storytelling-, design- og businessuddannelserne	83,8
Sundhedsuddannelserne	74,7
Sygeplejerskeuddannelsen	100,7
Professionsmasteruddannelser og uddannelsesakademier	23,3
Uddannelsesområder i alt	754,3
I alt	760,1

Tabel 11: Budget 2026 på Uddannelser i mio. kr. inkl. fællesbidrag

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Generelt er uddannelsesområdets budget 2026 i balance, dog giver budgettet anledning til at kommentere på enkelte udfordringer og muligheder på en række af uddannelsesområderne.

Storytelling-, design- og businessuddannelserne

The Animation Workshop (TAW) er udfordret af, at Talent and Skills budgetterer med et lavere overskud end tidligere.

På Design og business er der en særlig opmærksomhed på, hvad lukningen af top-up uddannelsen betyder for optaget på den 2-årige akademiuddannelse, Designteknolog. Generelt er designuddannelserne med til at finansiere nogle af

de øvrige uddannelser under SDB, hvor fremtiden uden top-up kan give en udfordring på området fremadrettet. Forventningen er dog, at budget 2026 er et budget i balance, hvor arbejdet med det detaljerede ressourc værktøj i budgetprocessen giver en større sikkerhed på området.

Læreruddannelsen

Budget 2026 er præget af den forventede STÅ-nedgang på udbuddene udenfor Aarhus. Derudover er den nye læreruddannelse 2022 kørt helt igennem. Det betyder, at de midler man fået til styrkelse af Læreruddannelsen, alle sammen anvendes til undervisning, hvor der tidligere har været midler til udviklingsarbejde på Læreruddannelsen. Et øvrigt opmærksomhedspunkt ved sammenligning med budget 2025 er, at bevillingen til kostafdelingen i Nørre Nisum indgår som en intern indtægt fremfor ekstern indtægt, hvilket skyldes tekniske årsager til, hvordan FL-bevillinger behandles.

Der forventes en stigning i studerende på merit, som følge af, at deltagerbetalingen, jf. reformen, blev halveret i efteråret. På længere sigt forventes en markant stigning, da deltagerbetalingen bortfalder i 2030, men som kompenseres med en højere takst.

Ingeniør- og businessuddannelserne

Budget 2026 bærer præg af, at man i direktionen har valgt at holde en økonomisk hånd under uddannelsesområdet. Uddannelsen har derfor fået tilført 7,0 mio. kr. til rammen, da man forventer at den nylige STÅ-nedgang forventes at vende, hvorfor det er fornuftigt at støtte uddannelsen nu frem for at lave tilpasninger, som forventeligt ville blive tilbagerullet på længere sigt. Dog har uddannelsen ikke undgået besparelserne og varslinger på personaleområdet, hvori man også har forberedt sig på en mindre indtægtsnedgang i 2027.

Sygeplejerskeuddannelsen

Budget 2026 er i balance, hvor området udover midler til reformarbejdet også får en højere undervisningstakst samtidig med at aktivitetsniveauet på uddannelsen er status quo. Dette giver uddannelsen en række fornuftige udviklingsmuligheder. Derudover får Sygeplejerskeuddannelsen 3,5 mio. kr. til simulationsfaciliteter i deres ramme.

Professionsmasteruddannelser og uddannelsesakademiet

I budget 2026 indgår det nye dekanområde for første gang, som følge af reformens krav om masteruddannelser. Uddannelsesakademiets budget 2026 afspejler et område, som fortsætter det arbejde der var i gang inden det blev lagt under det nye dekanområde. En del af de ressourcer der ligger i Uddannelsesakademiets ramme går til at arbejde i organisationen med udviklingen ifm. reformen.

Professionsmasteruddannelserne har budgetteret med at der opstarter en psykolog- og lærerfaglig professionsmasteruddannelse i sommeren 2026. Arbejdet med at kapacitetsopbygge og udvikle uddannelserne er igangsat og i løbet af det kommende år vil brikkerne så småt falde på plads på området.

3.2 Forskning og udvikling

Som det fremgår af nedenstående tabel, har Forskning og udvikling i 2026 et budget på 216,2 mio. kr. Området har i 2025 arbejdet med tilpasning til den omfattende omorganisering, der blev iværksat i 2024. Forskning og udvikling er fortsat i gang med arbejdet, men budget 2026 er lavet ud fra det perspektiv, at alle forskningsområder har fuld ressourceudnyttelse.

FORSKNING OG UDVIKLING BUDGET 2026 I MIO. KR.

Mio. kr.	Budget 2026	
	Ekskl. fællesbidrag	Inkl. fællesbidrag
Eksterne indtægter	92,3	92,3
Interne indtægter	123,9	137,4
Indtægter	216,2	229,7
Personaleomkostninger	178,2	178,2
Øvrige omkostninger	37,0	50,5
Afskrivninger	0,9	0,9
Finansielle poster	0,0	0,0
Omkostninger	216,1	229,7
Resultat	0,0	0,0

Tabel 12: Budget 2026 Forskning og udvikling i mio. kr. hhv. inkl. og ekskl. fællesbidrag

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Fællesbidraget indgår jf. VIAs økonomimodel i den samlede fordeling af de interne budgetrammer til alle VIAs budgetområder. Budgettet inkl. fællesbidrag er 229,7 mio. kr.

I budgettet indgår 92,3 mio. kr. i eksterne indtægter, hvoraf 90,4 mio. kr. kommer fra projekter.

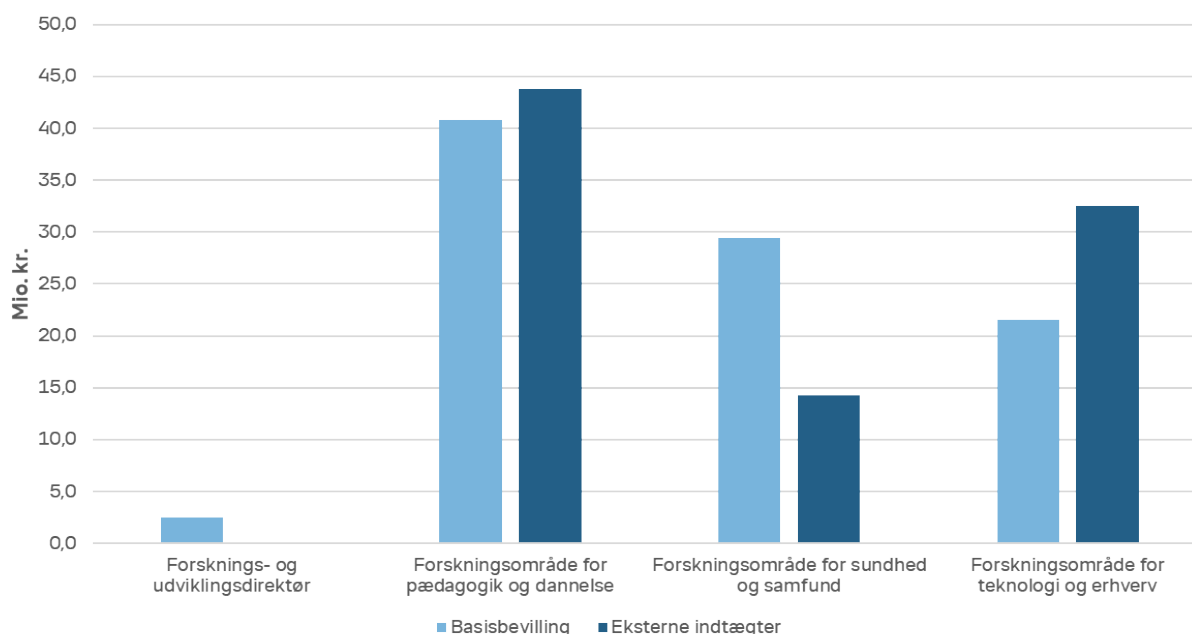
Den resterende del af indtægterne på 123,9 mio. kr. er internt fordelt budgetramme inkl. Basisbevilling til forskning og udvikling og FL-bevilling til animation, fratrasket fællesbidrag som i budget 2026 er steget fra 7,5 pct. til 10 pct sammenlignet med budget 2025.

Udover Basisbevilling til forskning og udvikling indeholder de interne indtægter central budgetramme til Projektudvikling og forskningsanalyse og Bibliotek samt strategiske midler til fundraising og forskningsanalyse.

Som en del af organiseringen af forsknings- og udviklingsområdet, er der besluttet en ny fordelingsmodel for fordelingen af Basisbevilling internt i Forskning og udvikling. Fordelingsmodellen skal sikre, at der ikke sker under- eller overfinansiering af enkelte forskningsområder og samtidig tage hensyn til den politiske dagsorden (de fire store velfærdsuddannelser) samt fortsat strategisk prioritering af det erhvervsrettede område.

Fordelingsnøglen er derfor baseret på forskningsaktivitet ind i uddannelsesområdet (STÅ), kvalitet og ekstern finansiering. Fordelingsmodellen baserer sig for nuværende på STÅ-aktiviteten i tilknyttede uddannelsesområder og indføres over en treårig periode. På lidt længere sigt skal der findes en fordelingsnøgle, der i højere grad understøtter alle tre parametre.

De eksterne indtægter og fordelingen af Basisbevillingen i budget 2026 på Forskning og udvikling fordeler sig som i nedenstående figur.



Figur 4: Basisbevilling til Forskning og udvikling og eksterne indtægter på Forskning og udvikling 2026 fordelt på områder i mio. kr.

Fordelingen af det samlede budget 2026 på Forskning og udvikling inkl. fællesbidrag ses af nedenstående tabel.

FORSKNING OG UDVIKLING BUDGET 2026 I MIO. KR.	
Mio. kr.	Budget 2026
Forsknings- og udviklingsdirektør	4,1
Forskningsområde for pædagogik og dannelse	81,1
Forskningsområde for sundhed og samfund	41,1
Forskningsområde for teknologi og erhverv	60,3
Projektudvikling og forskningsanalyse	11,8
Bibliotek	31,5
I alt	229,7

Tabel 13: Budget 2026 Forskning og udvikling i mio. kr. fordelt på områder inkl. fællesbidrag

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Generelt er der taler om budgetter der er i balance på Forskning og udvikling, men der er en række usikkerheder på nogle af områderne, der fremhæves herunder.

Projektudvikling og forskningsanalyse

Budgettet er påvirket af, at organiseringen af projektkoordinatorer ændrer sig. Derfor flyttes lønsum til Økonomi, mens andre rykkes ud på forskningscentrene i stedet for at være ansat i Projektudvikling og forskningsanalyse. Derudover har området som en del af de samlede fællesfunktioner skullet finde besparelser, som bl.a. er sket ved at eksterne konsulenter er sparet helt væk i budget 2026.

Forskningsområde for pædagogik og dannelse

Området har en udfordring med at de skal have solgt timer til projekter og aktiviteter for at balancere budgettet. Områdets budget rummer desuden en usikkerhed ift. store projekter fra Danmarks Frie Forskningsfond (DFF), som ikke er fuldstændigt indarbejdet i budget 2026, da data ikke har været klar. Dertil kommer allokeringen af de frie forskningsmidler til at få betydning for områdets muligheder for at tilpasse sig indenfor budgetrammen.

Forskningsområde for sundhed og samfund

Området har prioriteret ressourcer til etableringen af et nyt forskningscenter, og der er allerede afsat budgetmidler til både drift og løn, selvom centret endnu ikke har ansatte. Arbejdet med oprettelsen er igangsat, og etableringen medfører en løbende omfordeling af personale, som fortsat er under implementering. Samlet set afspejler status et

realistisk og balanceret budget, hvor flere bekræftede projekter endnu mangler at blive indarbejdet i budgettet for 2026.

Forskningsområde for teknologi og erhverv

Generelt for de tre centre på området er der tale om stramme budgetter. Forskningscenter for animation, film og digitale processer er fortsat afhængig af FL-bevillingen til TAW. Centret arbejder med fremadrettet strategisk udvælgelse af projekter, hvor medfinansieringen er lavere. De to andre forskningscentre på området er i den situation, at en stor andel af medarbejderne er eksternt finansieret, hvilket betyder, at der ikke er plads i budgettet til at allokere ressourcer i løbet af året, hvis muligheden for nye forskningsprojekter skulle opstå. Der er generelt på området fokus på at frigive tid til nye projektansøgninger, som en nødvendig langsigtet prioritet.

3.3 Efter- og videreuddannelse og digitalisering

EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE OG DIGITALISERING BUDGET 2026 I MIO. KR.		
Mio. kr.	Budget 2026	Budget 2026
	Ekskl. fællesbidrag	Inkl. fællesbidrag
Eksterne indtægter	196,6	196,6
Interne indtægter	39,9	89,5
Indtægter i alt	236,5	286,1
Personaleomkostninger	170,2	170,2
Øvrige omkostninger	63,4	113,0
Afskrivninger	2,9	2,9
Finansielle poster	0,0	0,0
Omkostninger i alt	236,5	286,1
Resultat	0,0	0,0

Tabel 14: Budget 2026 EVU og digitalisering i mio. kr. hhv. inkl. og ekskl. fællesbidrag

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Det samlede budget 2026 for Efter- og videreuddannelse og digitalisering er på 236,5 mio. kr. ekskl. fællesbidrag på 59,6 mio. kr. Fællesbidraget indgår jf. VIAs økonomimodel i den samlede fordeling af de interne budgetrammer til alle VIAs budgetområder. Budgettet inkl. fællesbidrag er 286,1 mio. kr.

Udover fællesbidraget fra eksterne indtægter bidrager Efter- og videreuddannelse og digitalisering med et fast bidrag, som opjusteres fra 19,8 mio. kr. til 20,6 mio. kr., som følge af en pris- og lønregulering.

Fordelingen af budget 2025 på Efter- og videreuddannelse og digitalisering inkl. fællesbidrag ses af nedenstående tabel.

EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE OG DIGITALISERING BUDGET 2026 I MIO. KR.	
Mio. kr.	Budget 2026
Digitaliseringsdirektør	7,0
IT og digitalisering	61,5
Erhvervsrelationer og entreprenørskab	9,6
Efter- og videreuddannelse	158,0
CFU	50,0
I alt	286,1

Tabel 15: Budget 2025 EVU og digitalisering i mio. kr. fordelt på områder inkl. fællesbidrag

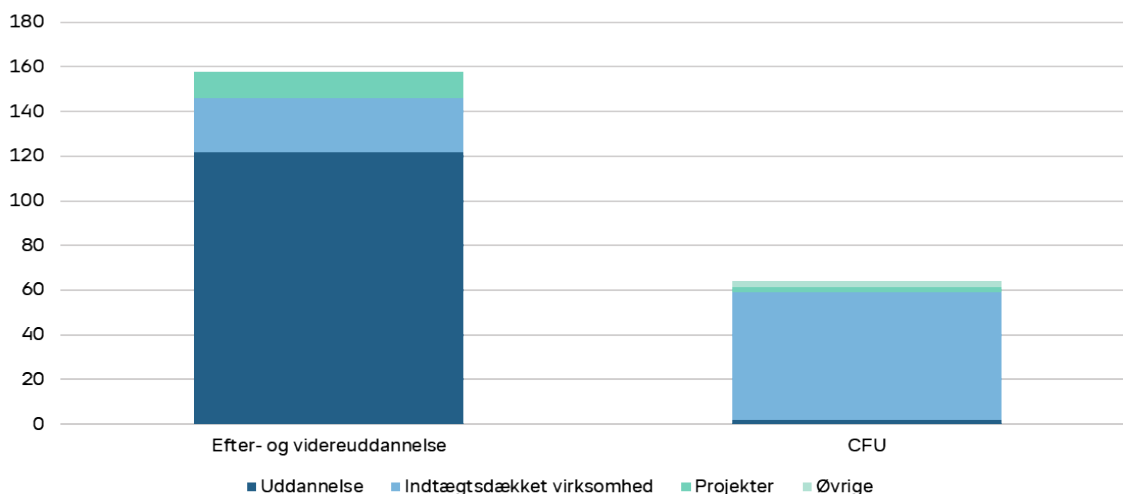
Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Budget 2026 for Efter- og videreuddannelse og digitalisering giver anledning til at kommentere på enkelte udfordringer.

Efter- og videreuddannelse (EVU)

Området er udfordret af en række forhold, som giver nogen risiko i det fremlagte budget 2026. Områdets mulighed for at levere det budgetterede er udfordret af, at der er en række sektorprojekter med lav dækningsgrad, som man er

pålagt af sektoren til at varetage. EVU har strategisk valgt, at man i højere grad vil udbyde fagspecifikke kurser fremfor diplomuddannelser. Strategien er mere ressourcekrævende ift. rekruttering, men det er vurderingen, at rentabiliteten samlet set vil være højere.



Figur 5: Decentrale indtægter Efter- og videreuddannelse og CFU 2026 fordelt på områder og indtægststyper i mio. kr.

3.4 Fællesområdet

Fællesområdets overordnede budget 2026 fremgår af nedenstående tabel. Generelt for budgetterne i Fællesområdet har der været fokus på tilpasninger som følge af, at reformmidlerne i 2026 fokuseres til Uddannelser, hvorimod der i 2025 var fokus på at sikre stabilitet på tværs af VIA. Samtidig har områderne i Fællesområdet, som de andre områder, skulle bære deres del af den fælles indkøbsbesparelse. Derfor har budgetprocessen i Fællesområdet været præget af besparelser, som de enkelte områder har kunnet finde på forskellig vis og om nødvendigt ved afskedigelse af personale.

FÆLLESOMRÅDET BUDGET 2026 I MIO. KR.		
Mio. kr.	Budget 2026 Ekskl. fællesbidrag	Budget 2026 Inkl. fællesbidrag
Eksterne indtægter	57,6	57,6
Interne indtægter	351,5	354,3
Indtægter i alt	409,1	411,9
Personaleomkostninger	309,6	309,6
Øvrige omkostninger	97,1	99,9
Afskrivninger	2,1	2,1
Finansielle poster	0,3	0,3
Omkostninger i alt	409,1	411,9
Resultat	0,0	0,0

Tabel 16: Budget 2025 Fællesområdet i mio. kr.

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Det samlede budget 2026 for Fællesområdet er på 411,9 mio. kr., hvoraf de 57,6 mio. kr. er eksterne indtægter.

Fordelingen af budget 2026 på områder under Fællesområdet ses af nedenstående tabel.

FÆLLESOMRÅDET BUDGET 2026 I MIO. KR.

Mio. kr.	Budget 2026
Professionshøjskoleledelse	7,7
VIA's klimahandleplan	1,6
Campusliv og planlægning	66,0
Økonomi	34,1
HR	20,6
Facility Management	108,8
Uddannelsesudvikling	45,7
Studieservice	82,2
Kommunikation	45,2
I alt	411,9

Tabel 17: Budget 2026 Fællesområdet fordelt på områder i mio. kr.

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Generelt er Fællesområdets budget 2026 i balance, dog giver budgettet anledning til at kommentere på enkelte udfordringer.

Som nævnt tidligere har alle områderne i Fællesområdet arbejdet med tilpasninger og besparelser, så de nedenstående fremhævede områder skyldes, at særlige bemærkningspunkter er til stede.

Facility Management (FM)

Samlet set har FM et større budget end tidligere, men disse midler er bundet i opgaver, som er blevet tilført området. Det skyldes især, at der er kommet to nye lokationer i form af Sund+ og Sydhavnen. Det er desuden besluttet i direktionen, at FMs ramme i budgetårene frem skal reguleres som følge, at en stor del af områdets driftsbudget er påvirket af generelle prisstigninger. Dette er der ikke tidligere blevet taget højde for.

Man vil i FM i løbet af året gennemse sine samarbejdsaftaler med CCD i Horsens ift. bygningsomkostninger, da der muligvis kan findes besparelser.

Campusliv og planlægning

For Campusliv og planlægning er den største risikofaktor i budget 2026, at man i 2025 overtog driften af SOSU Østjyllands kantiner. Deri ligger der en usikkerhed ift. hvor stor en omsætning og overskud, som dette kommer til at bidrage med. Derudover er det et realistisk budget, som dog er påvirket af, at aktiveringsgrænsen for anskaffelse steget fra 50.000 kr. til 100.000 kr. Man har aktuelt 0,5 mio. kr. i investeringsbehov, som ligger i dette spænd, hvilket påvirker områdets driftsbudget på bunden i stedet for at kunne afskrive det. Dermed vil Campusliv og planlægning arbejde med at tilpasse sig den nye situation på investeringer.

Kommunikation

Budget 2026 for Kommunikation er et realistisk budget, hvor man har arbejdet med at tænke i langsigtede midler, som gør risikoen i budgettet mindre. Dog er der en række ansatte med forankring i Kommunikation, som finansieres af andre afdelinger i VIA gennem salg af medarbejdere. Det drejer sig særligt om PR og intern kommunikation. Heri er der en risiko for Kommunikations budget, da man er afhængig af, at disse salg realiseres. Derudover indeholder budgettet en række muligheder, da man stadig har strategiske midler, som kan prioriteres til indsatser foruden de to digitaliseringsindsatser, som er finansieret af midler fra Fællesområdets pulje.

HR

Området fremlægger et budget i balance, hvor der som noget nyt er tilført ekstra midler i rammen ifm. direktionsbeslutningen om at implementere ordningen med HR Business Partnere.

3.5 Centrale omkostninger

CENTRALE OMKOSTNINGER 2026 I MIO. KR.	
Mio. kr.	Budget 2026
Eksterne indtægter	32,3
Interne indtægter	214,2
Indtægter i alt	246,5
Personaleomkostninger	12,0
Øvrige omkostninger	155,0
Afskrivninger	41,5
Finansielle poster	38,1
Omkostninger i alt	246,5
Resultat	0,0

Tabel 18: Budget 2026 centrale omkostninger i mio. kr.

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Det samlede budget 2026 for Centrale omkostninger er 246,5 mio. kr. Heraf er der allerede fratrukket 2,9 mio. kr. som går direkte videre til Diakonhøjsskolen.

VIA's forvaltningsområder er placeret som centrale omkostninger. Der er tale om omkostninger af fælles karakter, som typisk er svært påvirkelige, og som i mange tilfælde vil være påvirket af eksterne faktorer.

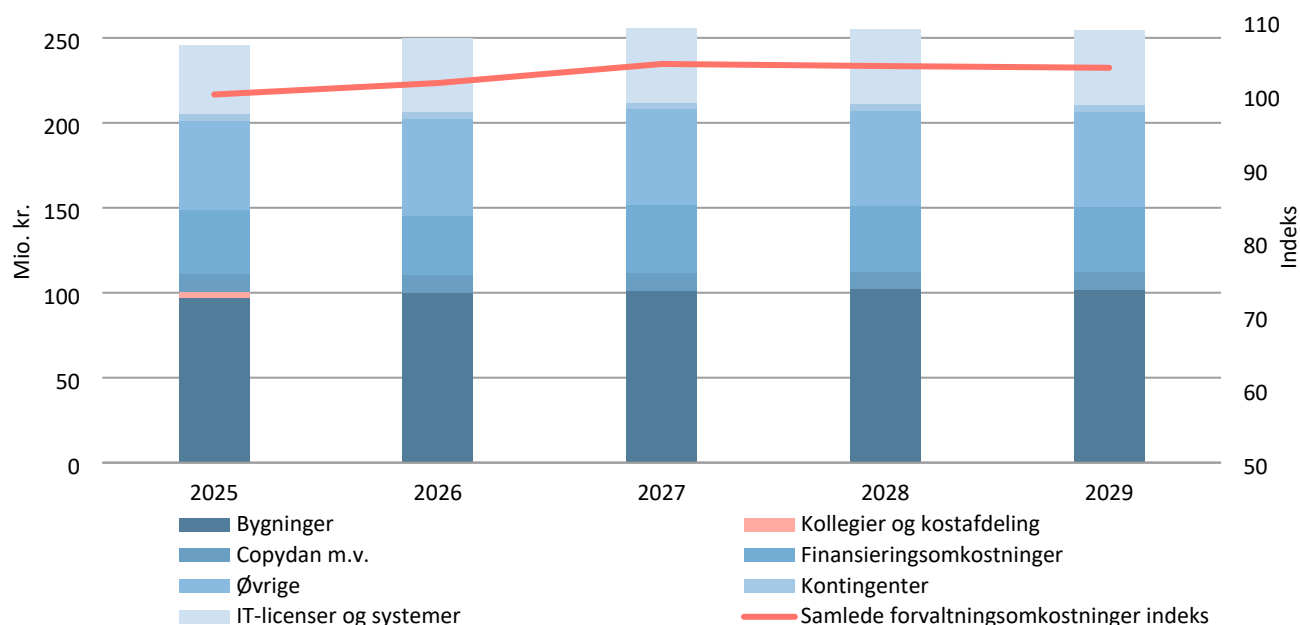
Fordelingen af budget 2026 på områder under Centrale omkostninger ses af nedenstående tabel.

CENTRALE OMKOSTNINGER 2026 I MIO. KR.	
Mio. kr.	Budget 2026
Arbejdsgiverbidrag	20,0
Telefoni og internet	1,6
Forsendelse	0,4
Kollegier og kostafdeling	0,0
Bygninger	100,7
Finansieringsomkostninger	38,1
Copydan m.v.	10,4
Kontingenter	4,0
Praktikafregning	27,7
IT-licenser og systemer	43,1
Kantiner	0,6
Forvaltningsområder i alt	246,5

Tabel 19: Budget 2026 for Centrale omkostninger fordelt på områder i mio. kr.

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Nedenstående figur 1 viser sammensætningen af VIA's forvaltningsomkostninger samt den forventede udvikling 2025-2029.



Figur 6: S sammensætningen og udviklingen i VIAs forvaltningsomkostninger 2025-2029 i mio. kr. og indeks. Note: øvrige dækker over forsendelse, arbejdsgiverbidrag, telefoni og internet, praktikafregning, kantiner

Samlet set er der en stigning i VIAs forvaltningsomkostninger i 2026 og forventeligt også i 2027. Dette skyldes primært nye udgifter til husleje og omlægning af VIAs låneportefølje til en højere andel af fast forrentede lån. I 2028 og 2029 forventes forvaltningsomkostningerne at stabilisere sig.

Den største del af forvaltningsomkostningerne er VIAs bygninger, herunder afskrivninger, energi m.m. som er rimelig stabil i perioden 2026 til 2029.

Den næststørste del af forvaltningsomkostninger er VIAs finansieringsomkostninger, herunder renter, realkredit m.m. Finansieringsomkostningerne stiger i årene der kommer som følge af omlægning af lån, hvor en større del skal være fastforrentede lån jf. den nye finansielle strategi.

Den tredjestørste del af forvaltningsomkostningerne er VIAs IT-systemer og licenser, som er stigende bl.a. som følge af en øget digitalisering og øgede krav til sikkerhed. Der er fortsat fokus på VIAs licensomkostninger, som jævnlige bliver gennemgået.

Den resterende del af VIAs forvaltningsomkostninger udgør mindre beløb, og der ses ikke de store udsving. I figuren er VIAs kollegieordning markeret med rødt, idet ordningen udfases og omkostningerne fra 2026 ikke længere er med.

4 Investeringsbudget 2026

Bestyrelsen besluttede, som tidligere omtalt, i april en investeringsramme på 22 mio. kr., dvs. generelle investeringer med en likviditetspåvirkning på 22 mio. kr.

Der er jf. VIAs økonomiske kerneprocesser indsendt investeringsbehov for områderne, som har gennemgået en administrativ godkendelse og efterfølgende er godkendt i direktionen. Udover investeringsbehovene indenfor investeringsrammen, er der i investeringsbudgettet for 2026 indregnet omfangsrige og specifikke investeringer.

Investeringsbudgettet er en samlet prioritering for det kommende budgetårs investeringsbehov. Investeringsbudgettet er opdelt i omfangsrige, specifikke og generelle investeringer.

INVESTERINGSBUDGET 2026 I MIO. KR.

Mio. kr.	Investeringsramme	Bemærkninger
Omfangsrige investeringer		
Campus Randers	0,0	Afventer den videre byggeplan
Specifikke investeringer uden for investeringsrammen		
Indeklima	10,0	Finansieres af kassetræk/lånoptag
Specifikke investeringer indenfor investeringsrammen		
Ladestandere - CFU Viborg	0,2	
Ombygning Campus Viborg (CFU)	4,4	
Indledende rådgivning i forhold til renovering af Kasernevej 5 (TAW)	3,0	
Tjenestebil - Campus Herning	0,3	
Specifikke investeringer indenfor rammen i alt	7,9	Finansieres af investeringsrammen
Generelle investeringer		
Forskning og udvikling	2,3	
Uddannelser	2,8	
IT og digitalisering	1,7	
CFU	0,9	
Bygninger	3,3	
Fællesområdet	1,4	
Uforudsigelige investeringer	1,8	
Generelle investeringer i alt	22,0	Finansieres af investeringsrammen
I alt	32,0	

Tabel 20: Investeringsbudget 2026 fordelt på kategorier i mio. kr.

Note: Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler

Omfangsrige investeringer

Der forventes ikke afholdt nogen omfangsrige investeringer ifm. Campus Randers i budget 2026. For nuværende afventer man den fremadrettede byggeplan før der tages beslutning om hvordan og hvornår de fremtidige investeringer i projektet afholdes.

Specifikke investeringer

Specifikke investeringer er investeringsramme, som er øremærket til en given investering. Specifikke investeringer er institutionskritiske investeringer. Ved specifikke investeringer skal der foretages overvejelser i forhold til VIAs strategi og investeringen vil som regel være en del af en beslutning i VIAs direktion eller bestyrelse. Det er f.eks. ombygningsprojekt i forbindelse med opstart af en ny uddannelse.

De specifikke investeringer for 2026 fremgår af ovenstående tabel. Der er budgetteret med én specifik investering som ligger udover investeringsrammen på 22 mio. kr. Det gælder investering i indeklimaet på VIAs lokationer, som man over flere år har besluttet at undersøge. Derudover er der fire specifikke investering på i alt 7,9 mio. kr., som er en del af investeringsrammen på 22 mio. kr.

Generelle investeringer

Generelle investeringer er investeringer, som den enkelte chef/uddannelsesdekan prioriterer indenfor den interne investeringsramme. Det er f.eks. udskiftning af biler og undervisningsudstyr.

Der er jf. baggrundsbilag 3 samlet set administrativt godkendte investeringsbehov for 22,0 mio. kr. i 2025, inkl. en pulje til uforudsete investeringer på 1,8 mio. kr.

Det samlede investeringsbehov for 2026 forventes således jf. tabellen at være på 32,0 mio. kr. inkl. generelle, specifikke og omfangsrige investeringer.

Der foretages i 2026 en opfølgning på investeringer ifm. T1, T2 og internt regnskab.

Baggrundsbilag 1: STÅ-prognose 2026-2029

Videregående uddannelser*

VIDEREGÅENDE UDDANNELSER 2025-2029 I ANTAL STÅ					
Antal STÅ	Budget 2025	Budget 2026	Overslag 2027	Overslag 2028	Overslag 2029
<i>Byggeriuddannelserne</i>	1.344	1.325	1.336	1.333	1.360
Byggetekniker AK	9	10	6	6	6
Bygningskonstruktør	1.281	1.262	1.268	1.265	1.293
Kort og landmåler	54	53	62	62	62
<i>Ingeniør- og businessuddannelserne</i>	1.332	1.178	1.255	1.435	1.533
Diplomingeniør Byggeri og Anlæg	92	74	56	66	79
Diplomingeniør Informations- og kommunikationsteknik	386	341	357	454	546
Diplomingeniør Maskin	62	44	68	82	92
Diplomingeniør Produktion	33	33	25	23	24
Eksportingeniør	361	299	361	403	396
PB Diplomingeniør, Klima og forsyningsteknik	67	65	70	88	103
Produktionsteknolog AK	21	22	18	18	18
Værdikædeledelse og procesøkonomi	277	278	279	279	254
Værkstedkurser		21	21	21	21
International handel og markedsføring (ob)	4	-	-	-	-
Markedsføringsøkonom AK	29	-	-	-	-
<i>Læreruddannelsen, HF og FIF-kurser</i>	2.333	2.237	2.237	2.269	2.301
Folkeskolelærer (2022)	1.655	2.148	2.153	2.185	2.217
Folkeskolelærer (2013)	588	-	-	-	-
Forberedelseskursus for Flygtninge og Indvandrere	89	89	84	84	84
<i>Pædagoguddannelsen og pædagogisk assistent</i>	3.027	3.046	2.950	2.929	2.929
Pædagoguddannelsen (2014)	3.027	3.046	2.950	2.929	2.929
<i>Social- og samfundsuddannelserne</i>	1.705	1.680	1.622	1.607	1.614
EA i Sundhedsadministration	237	245	264	263	263
Kristendom, kultur og kommunikation	44	54	53	60	61
Offentlig administration	186	153	142	135	136
Professionsbachelor i Skat	83	91	83	88	91
Socialrådgiver 2012	1.156	1.137	1.080	1.062	1.063
<i>Storytelling-, design- og businessuddannelserne</i>	1.215	1.213	1.116	1.025	885
Animation	183	178	187	186	186
Design og business (overbygning)	359	355	349	355	124
Designeteknolog	523	529	426	327	419
Grafisk fortælling	41	43	42	45	45
Multiplatform storytelling and production	109	107	111	112	112
<i>Sundhedsuddannelserne</i>	1.778	1.803	1.772	1.800	1.818
Bandagistuddannelsen	17	23	38	48	51
Bioanalytiker	333	334	337	336	337
Ergoterapeut	378	417	379	378	376
Ernæring og Sundhed	243	244	230	235	236
Fysioterapeut	661	638	640	634	629
Psykomotorisk terapeut	147	146	123	123	122
Radiograf	-	-	25	47	67
<i>Sygeplejerskeuddannelsen</i>	2.553	2.558	2.544	2.529	2.559
Sygeplejerske	2.553	2.558	2.544	2.529	2.559
<i>Professionsmasteruddannelserne</i>	-	-	99	123	123
Lærefaglig Master	-	-	41	50	50
Psykologfaglig Master	-	-	30	37	37
Pædagogfaglig Master	-	-	29	36	36
Alle uddannelser	15.286	15.039	14.932	15.049	15.121

* Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler. Inkluderer STÅ-typen 'Teori' og 'Praktik'.

Ungdomsuddannelser*

UNGDOMSUDDANNELSER 2025-2029 I ANTAL STÅ					
Antal STÅ	Budget 2025	Budget 2026	Overslag 2027	Overslag 2028	Overslag 2029
<i>Ingeniør- og businessuddannelserne</i>	14	13	13	13	13
Adgangskursus til ingeniøruddannelserne	14	13	13	13	13
<i>Læreruddannelsen, HF og FIF-kurser</i>	142	129	140	140	140
Brobygning til gymnasiale udd	0	0	0	0	0
HF 2-årig	54	35	47	47	47
HF 3-årig	88	94	92	92	92
Introkurser	0	0	0	0	0
<i>Pædagoguddannelsen og pædagogisk assistent</i>	73	74	71	71	71
Pædagogisk assistent	73	74	71	71	71
<i>Storytelling-, design- og businessuddannelserne</i>	64	71	71	71	71
Beklædningshåndværker, delpraktik	1	-	-	0	0
Beklædningshåndværker, praktik	11	14	14	14	14
Beklædningshåndværker, teori	25	23	23	23	23
Brobygning til tekniske uddannelser	0	3	3	3	3
Teknologi, byggeri og transport	27	26	26	26	26
Alle uddannelser	294	286	294	294	294

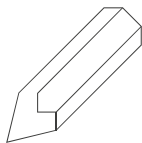
* Afrundinger kan betyde, at ikke alle summer i tabellen stemmer på decimaler. Inkluderer STÅ-typen 'Undervisning'.

Baggrundsbilag 2: Fordeling af strategisk pulje 2026-2029

Strategisk pulje (mio. kr.)	2026	2027	2028	2029
Strategi 2026				
Implementering af strategi	2,0			
Forskning og udvikling				
Forskning og udviklings pulje i alt	1,0	1,0	1,0	1,0
Digitalisering				
Digitalisering i alt	5,0	5,0	5,0	5,0
Økonomisk pressede uddannelser				
TAW	2,0	2,0	2,0	0,0
Fællesområdets pulje				
Fællesområdets pulje i alt	3,0	3,0	3,0	3,0
Tidligere besluttede og øvrige initiativer med fokus på VIAs strategi				
Dataunderstøttet organisation	0,0			
Opbygning af kvalitetsprogram FoU	0,8	0,8		
Tidligere besluttede initiativer med fokus på VIAs strategi i alt	0,8	0,8	0,0	0,0
Nye uddannelser og andre initiativer				
Nye uddannelser:				
Softwareingeniør trainee	1,5	0,9	0,3	
Softwareingeniør, Viborg	0,9	0,3		
Maskiningeniør trainee	0,9	0,3		
Bandagist, Horsens	0,9	0,3		
Bygningstekniker, Randers	0,9	0,3		
Farmakonom, Horsens	0,0	0,0	0,0	0,0
Farmakonom, Horsens (etableringsomkostninger)	0,0			
Radiograf, Herning	1,3	1,5	0,9	0,3
Radiograf, Herning (etableringsomkostninger)	0,7			
Professionsmasteruddannelser	1,1	1,1		
Nye uddannelser i alt	8,2	4,7	1,2	0,3
Disponeret i alt	22,0	16,5	12,2	9,3
Ikke disponeret	0,0	5,5	9,8	12,7

Baggrundsbilag 3: Investeringsplan 2026 fordelt på områder

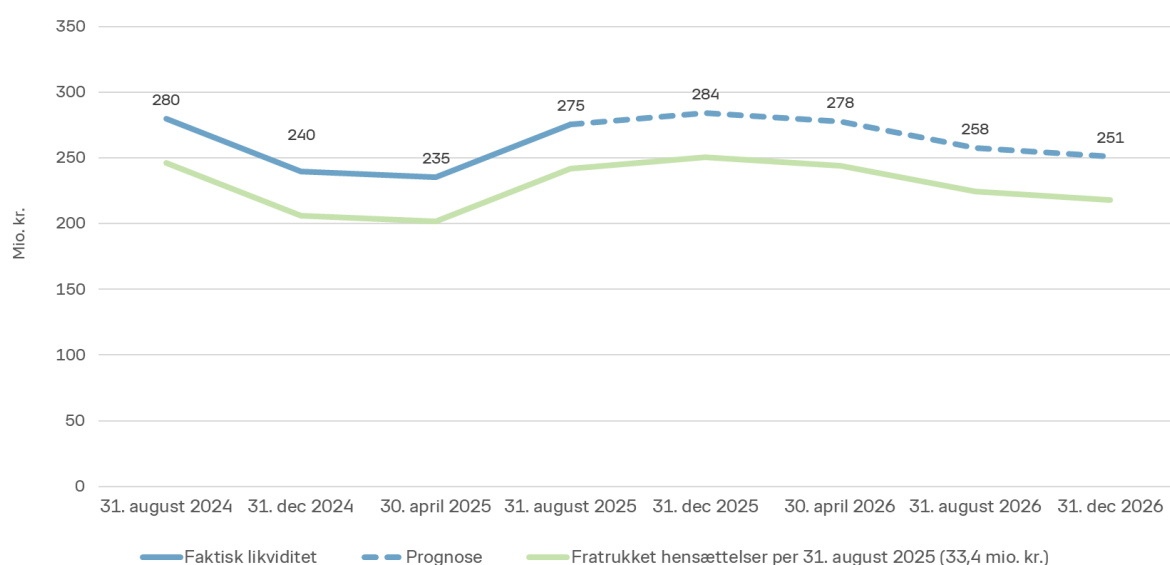
INVESTERINGERINGS BEHOV 2026 I MIO. KR.	
Mio. kr.	
Fællesområdet	
Udskiftning af ovn i produktionskøkkenet	0,1
Renovering af slidt fryserum	0,1
Udskiftning af slidt fryserum	0,1
Udskiftning af slidt kølerum	0,1
Udskiftning af udtjent kantinebuffet	0,1
Udskiftning af udtjent kipesteger i produktionskøkkenet	0,1
Udskiftning af udtjent ovn i produktionskøkkenet	0,1
Udskiftning af udtjent ovn i produktionskøkkenet	0,1
Firmabil til transport af personel og materialer mellem Randers C - Minervavej 57 - Grenå	0,3
Fejesugeanlæg	0,2
	1,4
CFU	
El-varevogn til udkørsel af undervisningsmaterialer til regionens skoler	0,5
El-varevogn til udkørsel af undervisningsmaterialer til regionens skoler	0,5
	0,9
Forskning og udvikling	
Udstyr til forskningsprojekter	0,0
Digitalprint og farveri til forskning i farvning af tekstiler	0,4
Materialeidentifikationsmaskine	0,6
Tekstilshredder	0,5
Tekstureringsmaskine til fremstilling af kemisk recyclede fiber	0,8
	2,3
Forvaltning - Bygninger	
Glasvæg og dør i gangområde, så fællesområde lydmæssigt afgrænses fra hall/kantine	0,1
Dræning af multibanen i Ikast	0,3
Etablering af faldsikringsudstyr på bygningsmassen i Herning.	0,2
Renovering af gang på kostskolen, samt dertilhørende fællesområder	1,2
Køb af redskabsbærere	0,5
Afvanding af udearealer	0,6
Ombygning af reception, Silkeborg	0,3
Indhegning af cykelparkering med låsesystem	0,1
	3,3
IT og digitalisering	
Assessment SD-WAN	0,9
LED-skærme auditorier i VIA iht. AV Medie udskiftningsplanerne	0,2
LED-skærme auditorier i VIA iht. AV Medie udskiftningsplanerne	0,2
LED-skærme auditorier i VIA iht. AV Medie udskiftningsplanerne	0,2
LED-skærme auditorier i VIA iht. AV Medie udskiftningsplanerne	0,2
LED-skærme auditorier i VIA iht. AV Medie udskiftningsplanerne	0,2
	1,7
Uddannelser	
LED-skærme i forbindelse med FilmEU-projektet	0,0
Maskine til træprøvning	0,3
Procesudsugning incl. montering	0,2
Laserscanner til opmålingsopgaver KTL-uddannelsen	0,4
Lasercutter til BK uddannelsen og Makerspace på Aarhus C	0,1
IT udstyr til BK uddannelsen	0,4
Indretning af kontorer og undervisningslokaler i Sund+	1,0
Opførelse af udendørs multibane på Campus Holstebro ifm. etablering af idrætsfaget	0,4
	2,7
Investeringsbehov i alt	12,3
Uforudsete investeringer	9,7
Investeringsramme i alt	22,0



Baggrundsbilag 4: Likviditetsprognose

Figur 1 viser udviklingen i den faktiske likviditet fra 31. august 2024 til 31. august 2025 samt prognosen for 2025 og 2026.

Prognosen bygger på det indmeldte regnskabsresultat fra T2-prognosen og de vedtagne budgetforudsætninger for 2026.



Figur 1: Likviditetsprognose for 2025 og 2026

Det fremgår af figur 1, at den forventede likviditet er 284 mio. kr. ved udgangen af 2025 og 251 mio. kr. ved udgangen af 2026.

Dette er væsentligt højere end i likviditetsoversigten ved T1-2025, hvor forventningen var 218 mio. kr. ved udgangen af 2025 og 200 mio. kr. ved udgangen af 2026.

Stigningen skyldes, at der forventedes et større overskud i T2-prognosen end i T1-prognosen og tilgang af reformmidler. Der forventes ikke yderligere likviditetstræk vedrørende Campus Randers i 2025 og 2026. Der forventes kun afholdt få investeringer i Campus Randers i 2025, mens investeringerne i 2026 afventer det kommende byggeprogram.

Den lysegrønne kurve viser likviditetsprognosen fratrullet 33,4 mio. kr., som VIA i regnskab 2024 har hensat til udbetalinger vedrørende mobilitetsbalancen. Hensættelser kan i realiteten ikke betragtes som fri likviditet. Fratrullet de hensatte midler forventes VIA's likviditet fortsat at være stabilt over 200 mio. kr. i 2025 og 2026.

Likviditetsprognosen bygger på et skøn for tidspunktet for ind- og udbetalinger, og der er derfor en del usikkerhed forbundet med prognosen.

Omlægning af lån

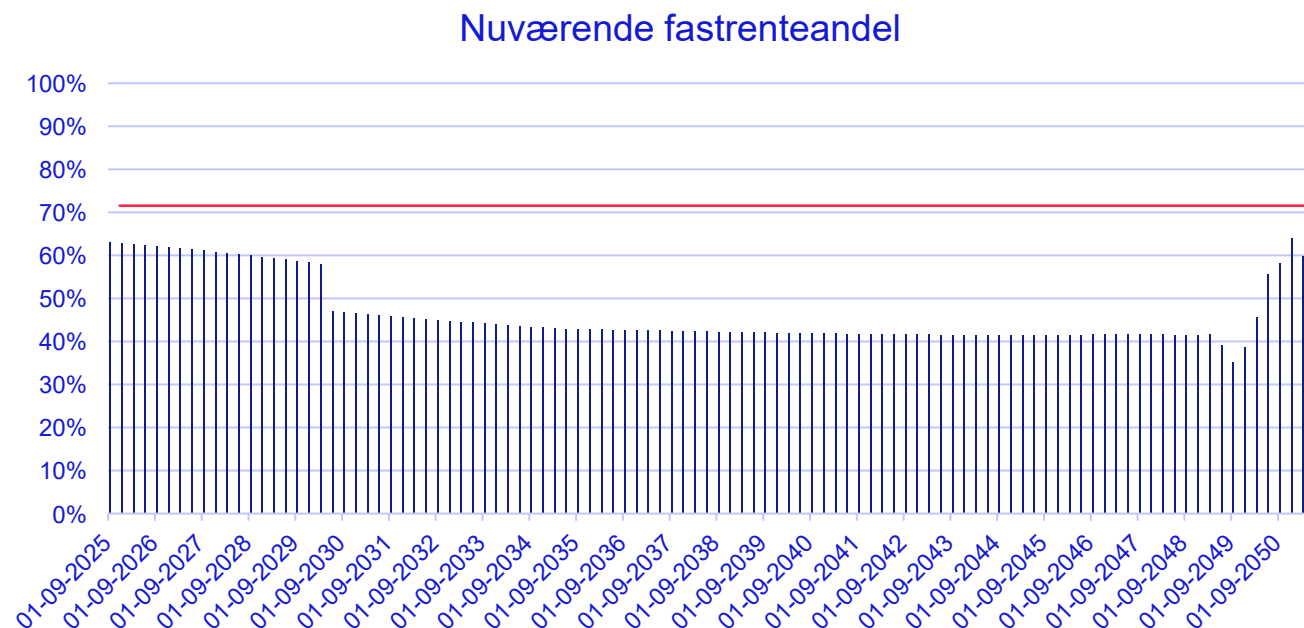
Kundeinformation

CVR: 0030773047
Navn: Profhøjsk. VIA University College
Adresse: Hedeager 2
8200, Aarhus N



Omlægning af lån

VIA's langsigtede målsætning for, hvor stor en del af VIA langfristede gæld, der minimum skal være med fast rente, er 70%. Den nuværende fastrenteandel er 63% faldende til 47% i 2030, når den største renteswap udløber.



← Langsigtet målsætning

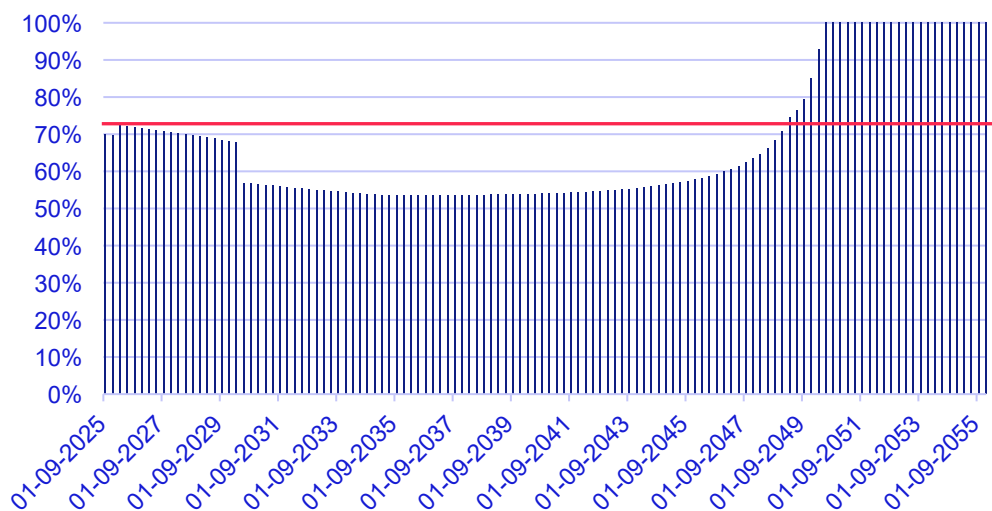
Omlægning af lån

For at nå VIAs langsigtede målsætning for fastrenteandel, skal der i alt omlægges lån i niveauet 400 mio. kr. fra variabel til fast rente frem mod 2030.

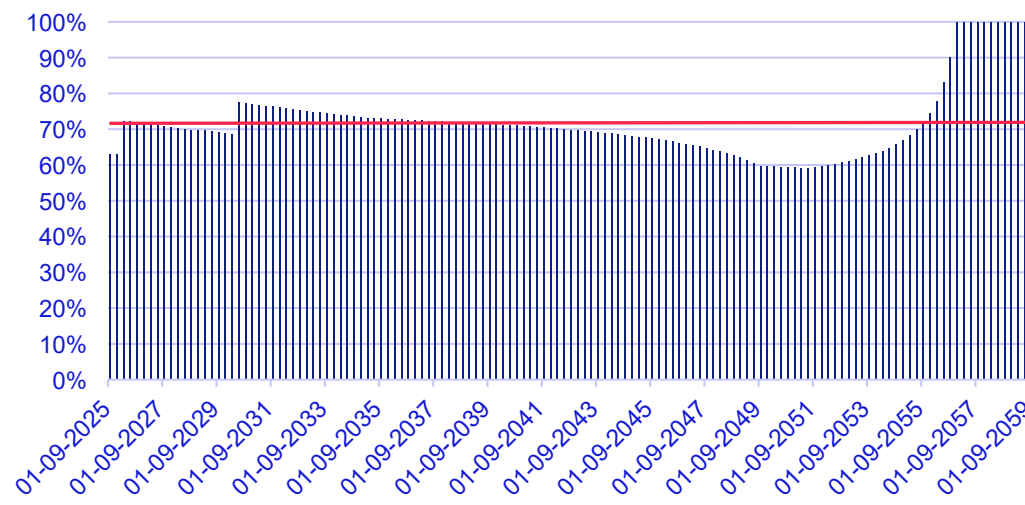
Der er variabelt forrentede lån for 145 mio. kr., der skal refinansieres pr. 01.04.2026, og derfor kan indfries til kurs 100. De foreslås omlagt til 30-årige fastforrentede, konverterbare lån. Fastrenteandelen stiger umiddelbart til 72%, men falder under 70% igen frem mod 2030.

Efter omlægning mangler der at blive omlagt lån for ca. 255 mio. kr., svarende til ca. 65% af det totale beløb til omlægning til fast rente.

Fastrenteandel efter omlægning 2026



Fastrenteandel minimum målsætning 2030



← Langsigtet målsætning

Ændringer af ydelser som konsekvens af omlægning af lån pr. 01.04.2026 for 145 mio. kr.

Tal i mio. kr.. Omlægning pr. 01.04.2026			
	Før omlægning 2026	Efter omlægning 2026	Konsekvens af omlægning
Renter	33,2	35,1	1,9
Afdrag	43,1	41,8	-1,3
Samlet ydelse	76,3	76,9	0,6

Tal i mio. kr.. Omlægning pr. 01.04.2026.			
År	Før omlægning 2027	Efter omlægning 2027	Konsekvens af omlægning
Renter	32,9	35,2	2,3
Afdrag	43,6	41,9	-1,7
Samlet ydelse	76,5	77,1	0,6

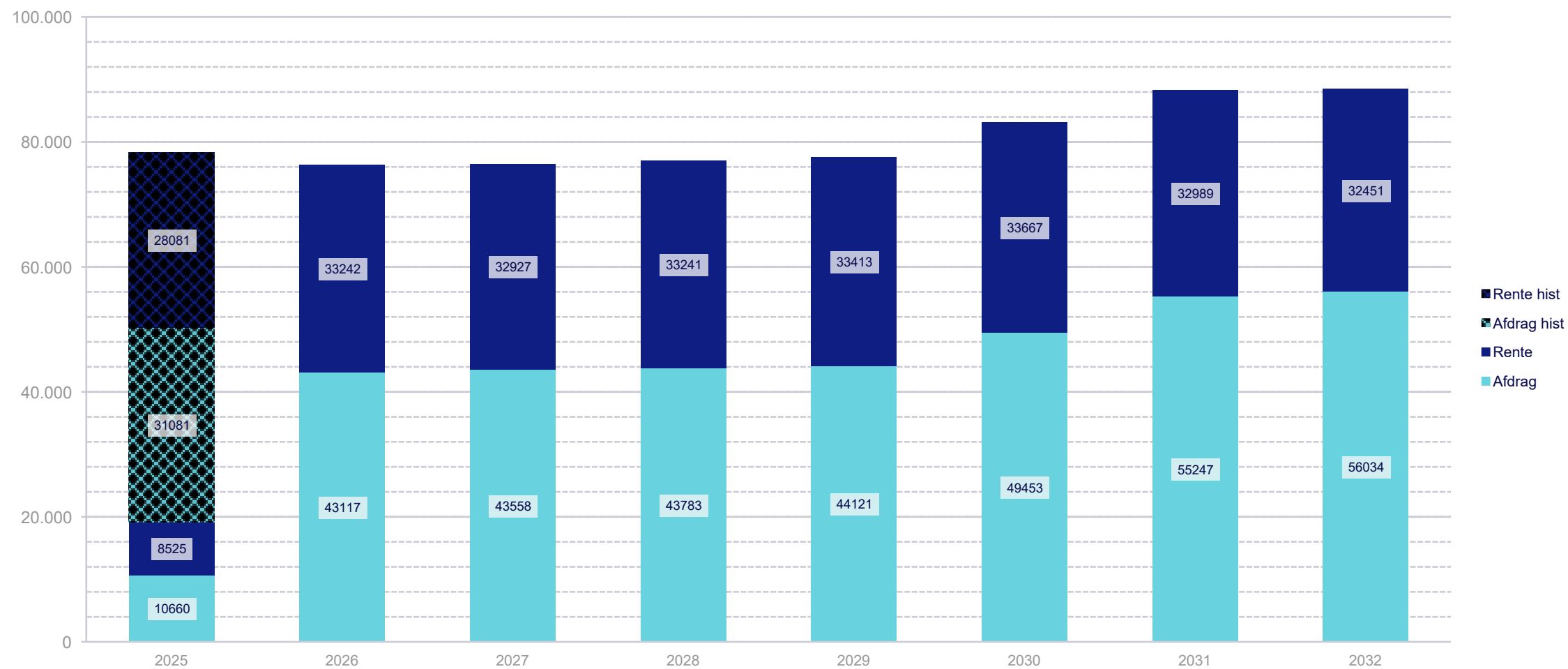
Kurssikring af de fastforrentede lån pr. 01.04.2026 koster ca. 0,9 kurspoint (medio november). Den årlige rente vil stige ca. 0,08% ved kurssikring (pr. medio november: 3,79% / 3,71%)

BILAG

11-11-2025



Årlig ydelse på jeres eksisterende låneportefølje (tkr.)



Note I: Ved eventuel rentetilpasning anvendes forwardrenten til at beregne ydelsen. Eventuelle tillæg og bidrag holdes konstant og indgår i renten. I indeværende år er rente og afdrag medtaget fra det førstkommande kvartal.

Lån til omlægning pr. 01.04.2026

Omlægningen sker pr. 01.04.2026, da de nuværende lån kan indfries til kurs 100.

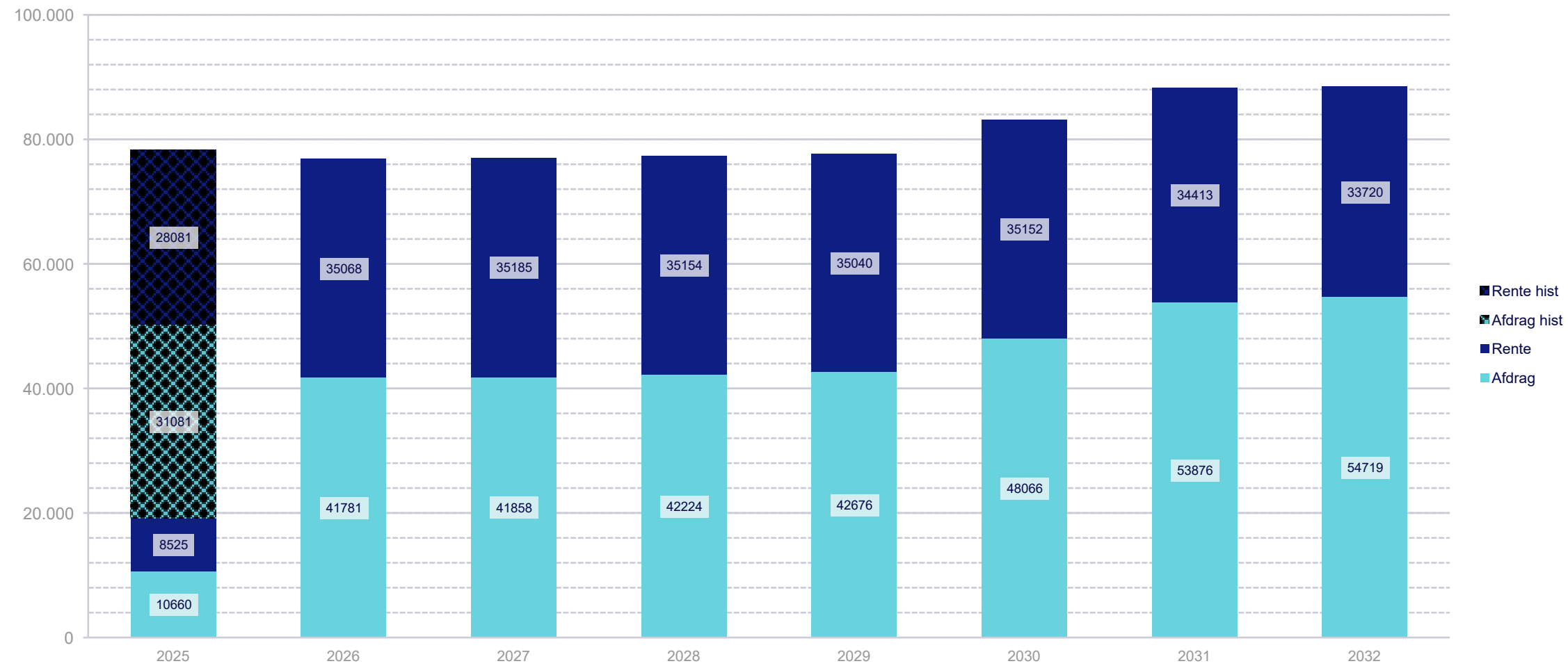
Lån der omlægges:

Adresse	Låntype	Kontantrente	Restløbetid	Valuta	Hovedstol i valuta	Restgæld DKK	Afdragsfrihed slut	Udløb	Refi.dato	Kap.center	Bidrag	Kurs
Profhøjsk. VIA University College (30773047)												
Hedeager 2, Skejby	CIBOR3M + 0,14%	2,15 %	25,2	DKK	30.077.000	26.306.747	30-12-2020	31-12-2050	01-04-2026	NYK H	0,39 %	100,15
Ceresbyen 22-28	CIBOR3M + 0,14%	2,15 %	25,2	DKK	71.027.000	62.123.527	30-12-2020	31-12-2050	01-04-2026	NYK H	0,39 %	100,15
Banegårdsgade 2	CIBOR3M + 0,14%	2,15 %	25,9	DKK	65.655.000	58.803.696	23-07-2021	30-09-2051	01-04-2026	NYK H	0,39 %	100,15
Realkreditlån:						147.233.970						

Lån der omlægges til:

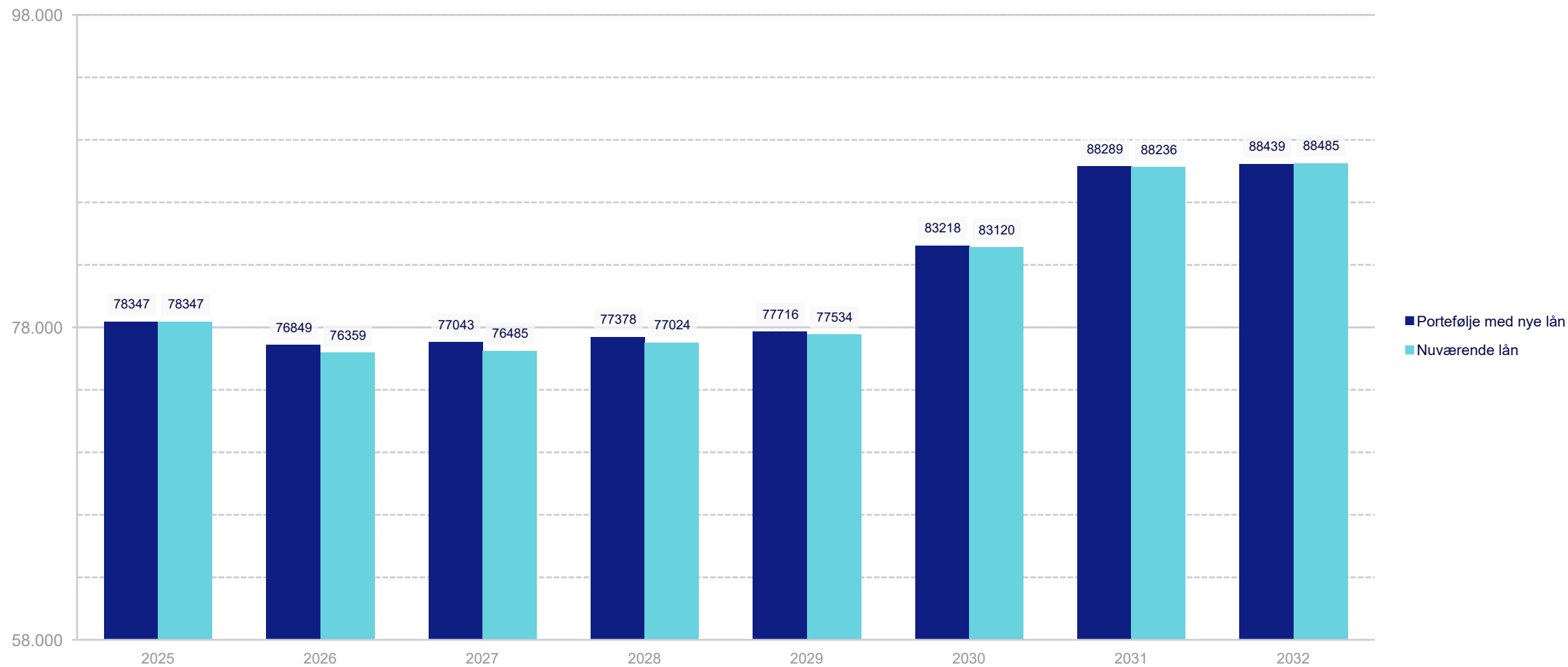
Adresse	Låntype	Kontantrente	Restløbetid	Valuta	Hovedstol i valuta	Restgæld DKK	Afdragsfrihed slut	Udløb	Refi.dato	Kap.center	Bidrag	Kurs
Profhøjsk. VIA University College (30773047)												
Hedeager 2, Skejby	3.5% NYK 2056 A	3,80 %	30,4	DKK	26.000.000	26.000.000		31-03-2056	01-10-2056	NYK E	0,39 %	97,80
Banegårdsgade 2	3.5% NYK 2056 A	3,80 %	30,4	DKK	58.100.000	58.100.000		31-03-2056	01-10-2056	NYK E	0,39 %	97,80
Ceresbyen 22-28	3.5% NYK 2056 A	3,80 %	30,4	DKK	61.335.000	61.335.000		31-03-2056	01-10-2056	NYK E	0,39 %	97,80
Realkreditlån:						145.435.000						

Årlig ydelse på låneportefølje med de nye fastforrentede lån (tkr.)



Note I: Ved eventuel rentetilpasning anvendes forwardrenten til at beregne ydelsen. Eventuelle tillæg og bidrag holdes konstant og indgår i renten. I indeværende år er rente og afdrag medtaget fra det førstkomende kvartal.

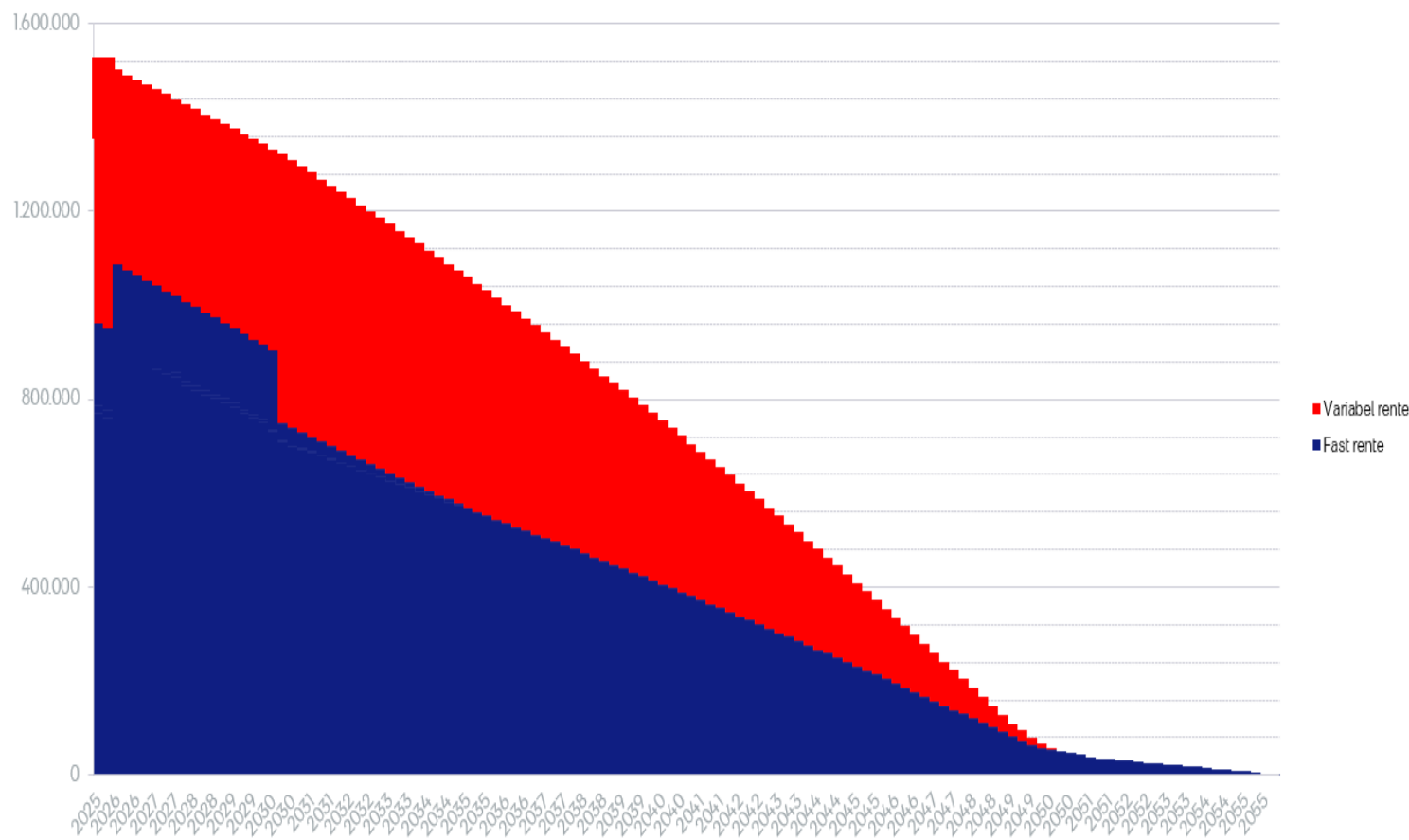
Sammenligning af forventede ydelser



Note I: Ved eventuel rentetilpasning anvendes forwardrenterne. Eventuelle tillæg og bidrag holdes konstant.

Jeres rentesikring – ny portefølje

Renteafdækning af udestående hovedstol (tkr.)



Dato	Fast rente	Variabel rente	Rentesikring
31-12-2025	951.410	413.909	70%
31-12-2026	1.052.977	417.083	72%
31-12-2027	1.007.793	420.404	71%
31-12-2028	961.955	424.005	69%
31-12-2029	915.428	427.845	68%
31-12-2030	731.272	563.911	56%
31-12-2031	691.751	549.515	56%
31-12-2032	652.092	534.437	55%
31-12-2033	614.712	516.126	54%
31-12-2034	577.539	496.604	54%
31-12-2035	544.122	472.164	54%
31-12-2036	512.556	444.560	54%
31-12-2037	480.482	416.064	54%
31-12-2038	447.899	386.621	54%
31-12-2039	414.795	356.146	54%
31-12-2040	381.152	324.560	54%
31-12-2041	346.982	291.801	54%
31-12-2042	312.251	257.836	55%
31-12-2043	276.955	222.640	55%
31-12-2044	241.081	186.194	56%
31-12-2045	204.614	149.511	58%
31-12-2046	167.550	111.942	60%
31-12-2047	129.868	74.997	63%
31-12-2048	91.556	37.645	71%
31-12-2049	58.333	10.173	85%
31-12-2050	42.990	0	100%
31-12-2051	31.828	0	100%
31-12-2052	24.794	0	100%
31-12-2053	17.487	0	100%
31-12-2054	9.898	0	100%
31-12-2055	2.017	0	100%

Disclaimer

Dette materiale er udarbejdet af Nykredit Bank A/S til personlig orientering for de kunder, som Nykredit Bank A/S har udleveret materialet til. Materialet er baseret på offentligt tilgængelige oplysninger samt egne beregninger baseret herpå.

Nykredit Bank A/S påtager sig intet ansvar for rigtigheden, nøjagtigheden eller fuldstændigheden af informationerne i materialet. Anbefalinger skal ikke opfattes som tilbud om køb eller salg af de pågældende værdipapirer, og Nykredit Bank A/S påtager sig intet ansvar for dispositioner foretaget på baggrund af oplysninger i materialet.

Oplysninger i materialet om tidligere afkast, simulerede tidligere afkast eller fremtidige afkast kan ikke anvendes som en pålidelig indikator for fremtidige afkast, og afkast kan blive negativ. Oplysninger i materialet om kursudvikling kan ikke anvendes som en pålidelig indikator for fremtidig kursudvikling, og kursudvikling kan blive negativ. Gevinster kan blive forøget eller formindsket som følge af udsving i valutakurser.

Såfremt materialet indeholder oplysninger om en særlig skattebehandling, skal kunder være opmærksomme på, at skattebehandlingen afhænger af den enkelte kundes individuelle situation og kan ændre sig fremover. Såfremt materialet indeholder oplysninger baseret på bruttoafkast, kan gebyrer, provisioner og andre omkostninger påvirke afkastet i nedadgående retning.

Nykredit Bank A/S og/eller andre selskaber i Nykredit koncernen kan have positioner i værdipapirer omtalt i materialet samt foretage køb eller salg af samme, ligesom disse selskaber kan være involveret i corporate finance-aktiviteter eller andre aktiviteter for virksomheder, der er omtalt i materialet.

Materialet må ikke mangfoldiggøres eller distribueres uden samtykke fra Nykredit Bank A/S.

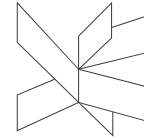
Bilag: Låneomlægning 31.03.2026

Hedeager 2, 8200 Aarhus N	Nuværende lån	Nyt lån	Ændring
Restgæld/kr.	25.914.480	26.008.000	93.520
Kurs	100,00	97,46	
Restløbetid	25 år	30 år	
Lånetype	Cibor3	Fast	
Rentesats	2,16%	3,71%	
Bidragssats	0,39%	0,39%	
Årlig ydelse/kr.	1.453.725	1.541.054	87.329
Heraf afdrag/kr.	801.510	482.605	-318.905
Låneomkostninger		91.483	

Banegårdsgade 2, 8700 Horsens	Nuværende lån	Nyt lån	Ændring
Restgæld/kr.	57.959.609	58.083.000	123.391
Kurs	100,00	97,46	
Restløbetid	25 år	30 år	
Lånetype	Cibor3	Fast	
Rentesats	2,16%	3,71%	
Bidragssats	0,39%	0,39%	
Årlig ydelse/kr.	3.184.047	3.441.596	257.549
Heraf afdrag/kr.	1.724.673	1.077.790	-646.883
Låneomkostninger		119.908	

Ceresbyen 22, 8000 Aarhus C	Nuværende lån	Nyt lån	Ændring
Restgæld/kr.	61.197.186	61.325.000	127.814
Kurs	100,00	97,46	
Restløbetid	25 år	30 år	
Lånetype	Cibor3	Fast	
Rentesats	2,16%	3,71%	
Bidragssats	0,39%	0,39%	
Årlig ydelse/kr.	3.432.981	3.633.695	200.714
Heraf afdrag/kr.	1.892.769	1.137.949	-754.820
Låneomkostninger		124.975	

Ændring i restgæld/kr. - i alt	344.725
Ændring i årlig ydelse/kr. - i alt	545.592
Ændring i afdrag/kr. - i alt	-1.720.608
Ændring i renter og bidrag/kr - i alt	2.266.200



Uddannelses- og Forskningsstyrelsen
Institutionsøkonomi
Haraldsgade 53
2100 København Ø

Att.: kontorchef Nicolai Ebsen

Institution.regnskab@ufm.dk
cc. rahj@ufm.dk

Ref. nr. 973867 Brev om opfølgning på årsrapporten for 2024

Med henvisning til Styrelsens skrivelse af den 14. juli 2025 skal vi hermed besvare spørgsmål og redegøre for følgende:

1. Opfølgning på årsrapporten

1.2 Institutionens forvaltning

Ad revisionsprotokollatets afsnit 8 vedrørende aktiviteter i Kina

Styrelsen forventer, at VIA så snart som muligt gennemfører afviklingen af de to selskaber i henholdsvis Hong Kong og Kina.

Vi kvitterer for styrelsens forventning om, at vi, så snart det er muligt, gennemfører afviklingen af både det Hong Kong-baserede datterselskab og datterselskabet i Kina.

Da det har vist sig vanskeligt at have en tilstrækkelig dialog med bank (HSBC Hong Kong) og myndighederne i Hong Kong, har vi efter rådgivning fra advokatfirmaet DLA Piper (både afdelingen i Danmark og deres afdeling i Hong Kong/Kina) valgt at justere planen, så vi nu arbejder for at få lukket VIA China, hvor hovedparten af VIAs aktiver er placeret, og derefter afslutte VIAs engagement i både Kina og Hong Kong.

På baggrund af den rådgivning, vi har fået, er det vurderingen, at der nu foreligger en konsistent lokalt forankret plan for nedlukningen, og vi er derfor forsigtigt optimistiske omkring afslutning af sagen snarest.

Der er i årsregnskabet for 2024 indregnet et tilgodehavende, der efter nedskrivning udgør 2 mio. kr. Tilgodehavendet afspejler VIA's vurdering af det forventede provenu efter betaling af skat og omkostninger i forbindelse med nedlæggelsen.

Lars Peter Schou
Koncernøkonomichef

Pia West Christensen
Regnskabschef

Økonomi
Campus Aarhus N
Hedeager 2
8200 Aarhus N

E: lpssc@via.dk
T: +45 87 55 11 23

E: piaw@via.dk
T: +45 87 55 11 15
www.via.dk

Dato: 29. august 2025
Ref.: LPSC/PIAW

1/3

1.3 Øvrige områder

Ad Lederløn

Styrelsen noterer, at VIA's samlede antal chefårsværk er steget fra 150 til 161 svarende til ca. 7 pct. De samlede lønomkostninger til chefer er ligeledes steget fra 114.951 t.kr. til 144.948 t.kr. svarende til ca. 26 pct.

VIA har i forbindelse med en fornyet gennemgang af det samlede antal chefårsværk og de samlede lønomkostninger til chefer konstateret, at de i årsrapporten oplyste tal, desværre ikke er rigtige.

Tallene skulle have været:

	2024	2023	Ændr. pct.
Antal chefårsværk (antal)	166	160	3,8%
Samlede lønomkostninger til chefer, inkl. pension (1.000 kr.)	148.432	134.658	10,2%
Gennemsnitsløn (1.000 kr.)	894	842	6,2%

Som det fremgår, har der været en vækst i antallet af chefårsværk på 3,8 %. Denne bevægelse skyldes dels forskydning af antal årsværk som følge af vakante stillinger og en styrket ledelse inden for forsknings- og udviklingsområdet.

Gennemsnitslønningerne til chefer er steget med 6,2 %, hvilket primært kan henføres til OK24, og den ændrede ledelsesstruktur inden for forsknings- og udviklingsområdet. Desuden er der udbetalt fratrædelsesbeløb i forbindelse med udløb af åremålsansættelser på chefer.

Vi beklager fejlen og har iværksat interne procedurer med henblik på den fremtidige kvalitetssikring af data.

Ovenstående vil blive indarbejdet i årsrapporten for 2025.

Ad Årsrapportskabelon

Styrelsen bemærker, at VIA har opført en mellemregning med UFM på hhv. balancens aktiv- og passivside. Forudbetalt statstilskud vedrørende det kommende år skal opføres som en periodeafgrænsningspost på balancens passivside, jf. årsrapport-skabelonens bilag 2b Vejledning til balancen. Desuden bemærker Styrelsen, at anvendelse af posterne mellemregning med UFM på henholdsvis aktiv- og passivside kun kan ske efter aftale med UFM, jf. årsrapportskabelonens bilag 2b Vejledning til balancen.

Vi kvitterer for bemærkningerne og vil sikre, at mellemregninger med UFM angives som periodeafgrænsningsposter i årsrapporten for 2025 i henhold til årsrapportskabelonens bilag 2b.

Ad Afrapportering for aktiviteter i Center for animation, visualisering og digital fortælling

Styrelsen gør opmærksom på, at VIA i årsrapporten skal redegøre for aktiviteter i Center for Animation, Visualisering og Digital Fortælling, herunder hvilke initiativer og aktiviteter, der er igangsat, så længe der ydes driftstilskud på finansloven til centeret. Afrapporteringen i årsrapporten skal indgå i form af en kort redegørelse i ledelsesberetningen.

VIA noterer sig styrelsens bemærkning om, at der jf. styrelsens brev af 3. februar 2022 skal indgå en kort redegørelse for aktiviteter til Animation, Visualisering og Digital Fortælling.

Vi noterer yderligere, at forventningen ikke fremgår af styrelsens oversigt over kravene til "Institutionsspecifikke redegørelser i årsrapporten for 2024" af 8. november 2024 på lige fod med styrelsens ønske om rapportering om VIAs kostafdeling i Nørre Nissum (jf. brev af 13. december 2019) og vil foreslå styrelsen, at denne oversigt fremover indeholder samlede krav og forventninger til redegørelsen.

I forbindelse med udarbejdelse af årsrapporten 2025 vil redegørelsen indgå.

2. Opfølgning på afrapportering af den strategiske rammekontrakt i årsrapporten 2023 samt statusredegørelse

Vi kvitterer for styrelsens bemærkninger.

Med venlig hilsen

Lars Peter Schou
Koncernøkonomichef

-/kopi sendt til institutionsrevisor Deloitte

Styringsdialog 2025 - Vurdering af status på VIA's strategiske rammekontrakt 2022-2025

Strategiske mål	Styrelsens vurdering på baggrund af statusredegørelse 2024	Status 2022	Status 2023	Status 2024
Mål 1: VIA vil styrke professionsfagligheden i uddannelse og forskning. <i>VIA vil udvikle uddannelsernes viden- grundlag gennem mere relevant og praksisnær forskning og udvikling samt styrke videnkredsløbet mellem uddannelse, forskning og praksis.</i> <i>VIA vil prioritere uddannelsesudvik- ling og medarbejdernes kompetence- udvikling, så de studerendes kompe- tencer til at omsætte viden til handling understøttes bedre.</i>	Styrelsen vurderer samlet set, at udviklingen i målet er tilfredsstil- lende. Styrelsens vurdering er baseret på de målunderstøttende aktiviteter og udviklingen i de to af tre indikatorer, der er opgjort i år. Der er en negativ udvikling i datakilderne i forhold til sidste år, der samtidig en- ten ligger bedre eller er fastholdt ift. baseline. VIA har dels arbejdet videre med en række målunderstøttende aktivi- teter dels igangsat nye. Den samlede uddannelsesportefølje tilpasses løbende udviklingen af nye tilbud og tilpasning eller lukning af andre. Fra 2024 udbydes f.eks. softwareingeniør i Viborg, og på maskininge- niøruddannelsen er lanceret en ny uddannelsesmodel i form af et trainee-program. Undervisernes kompetenceudvikling understøttes bl.a. af aktiviteter i regi af "VIA Uddannelsesakademi". F.eks. er arbejdet med "lektorla- boratorier" fortsat med fokus på AI i undervisningen og førsteårsdi- daktik. Laboratorierne er et led i VIA's progressionsmodel for syste- matisk kompetenceudvikling. I samme regi er der for første gang ud- delt seks stipendiater til lektorer, der har kunnet søge om op til 200 ti- mer til at gennemfører en undersøgelse af egen praksis. Publikationer, der understøtter formidling af forskning og viden, er fal- det. Styrelsen tager til efterretning, at VIA ser udviklingen som midler- tidig og tilskriver det en omfattende omorganisering af FoU-området. På sigt skal det og en ny strategi på området skærpe fokus på forsk- ningsudvikling og styrke videnkredsløbet. Samtidig gives en række konkrete eksempler på projekter, VIA er engageret i. VIA har orienteret om planlagte målunderstøttende aktiviteter i 2025, som styrelsen tager til efterretning.	 Grøn	 Grøn	 Grøn

Strategiske mål	Styrelsens vurdering på baggrund af statusredegørelse 2024	Status 2022	Status 2023	Status 2024
Mål 2: VIA vil understøtte den enkeltes uddannelsesvalg og gennemførelse samt sikre livslang læring til gavn for den enkelte og samfundet. <i>VIA vil understøtte det rigtige studievalg for den enkelte som grundlag for et godt studieforløb og for udviklingen af en stærk faglig identitet.</i> VIA vil fastholde det stærke samarbejde med eksterne aktører for bl.a. at styrke rekrutteringen og i samarbejde udvikle nye relevante efter- og videreuddannelsesaktiviteter.	Styrelsen vurderer samlet set, at udviklingen i målet er tilfredsstillende. Styrelsens vurdering er baseret på de målunderstøttende aktiviteter og udviklingen i de fire indikatorer, hvor udviklingen er forholdsvist stabil. Styrelsen havde som opmærksomhedspunkt i 2024, at frafaldet på første studieår var øget, og dermed over baseline. Frafaldet er ikke nedbragt, og det er stadig et opmærksomhedspunkt. Samtidig har VIA redegjort for aktiviteter, der bl.a. sigter på at imødegå frafald jf. mål 3, og styrelsen tager til efterretning, at frafaldet fortsat er lavere end for den samlede sektor. VIA arbejder fortsat med en række initiativer rettet mod rekruttering og oplyst studievalg. Herunder et styrket samarbejde med ungdomsuddannelserne, hvor der i regi af bl.a. projekterne <i>Parat til profession</i> og <i>Professionsrettede læringsressourcer til HF</i>, er udarbejdet en række nye undervisningsforløb og læringsmaterialer til HF- og VUC-elever. I samarbejde med flere centrale aktører har VIA en række aktiviteter, der skal understøtte livslang læring. F.eks. har VIA i 2024 lanceret diplomuddannelsen i rusmiddelbehandling, og projektet <i>EVULAB</i> sigter på at skabe mere fleksible og fremtidsorienterede undervisningstilbud til forskellige faggrupper. VIA har orienteret om planlagte målunderstøttende aktiviteter i 2025, som styrelsen tager til efterretning.	 Grøn	 Grøn	 Grøn
Mål 3: VIA vil stå stærkere sammen og udvikle fysiske og digitale læringsmiljøer, der fremmer mod, trivsel og samarbejde. <i>VIAs studerende skal indgå i ambitionse fællesskaber, hvor der er plads til at fejle, lære og lykkes sammen. VIA vil derfor udvikle sine campusmiljøer, så de på samme tid skaber rammer</i>	Styrelsen vurderer samlet set, at udviklingen i målet er tilfredsstillende. Styrelsens vurdering er baseret på positiv udvikling i de målunderstøttende aktiviteter. Målets tre indikatorer opgøres i ulige år på baggrund af Danmarks Studieundersøgelse. VIA har arbejdet videre med en række initiativer, der sigter på at styrke de studerendes trivsel, tilknytningen til uddannelserne og imødegå frafald. Der har været et særligt fokus på at skabe gode rammer om studiestarten og implementeringen af fælles ambitioner og principper herfor. Der er afsat midler til udviklingen af nye initiativer i de	 Grøn	 Grøn	 Grøn

Strategiske mål	Styrelsens vurdering på baggrund af statusredegørelse 2024	Status 2022	Status 2023	Status 2024
<i>for faglig identitet, fremmer samarbejde på tværs og giver mulighed for trivsel.</i>	lokale miljøer. Derudover fortsætter arbejdet med at kompetenceudvikle underviserne, så arbejdet med studiegrupper bliver professionelt rammesat, og de fysiske rammer for fællesskaber understøttes af arbejdet med en ny campusstruktur. Ved at inddrage AI i undervisningen i det omfang det vurderes relevant, understøttes de studerendes digitale dannelse og evne til at bruge AI som værktøj i deres profession. VIA har orienteret om planlagte målunderstøttende aktiviteter i 2025, som styrelsen tager til efterretning.			
Mål 4: VIA vil være en videninstitution, der gennem bæredygtig udvikling bidrager til grøn omstilling af samfundet. <i>VIA vil gå forrest i arbejdet med bæredygtig udvikling og grøn omstilling ved at styrke partnerskaber og viden-delning på tværs af fag og sektorer.</i> <i>VIA vil derudover udvikle og integrere ny viden og kompetencer i både uddannelser og forskning.</i>	Styrelsen vurderer samlet set, at udviklingen i målet er tilfredsstillende. Styrelsens vurdering er baseret på positiv udvikling i de målunderstøttende aktiviteter. Målets indikator opgøres i ulige år på baggrund af Danmarks Studieundersøgelse. VIA arbejder med at integrere bæredygtig udvikling på uddannelserne gennem faglig og professionsspecifik viden og gennem dannelse, der har til hensigt at styrke de studerendes handlingskompetence. Konkret er der bl.a. udarbejdet workshopforløb, herunder såkaldte uddannelseslaboratorier, der skal støtte uddannelserne i at integrere bæredygtighed og ligeledes forløb, hvor der arbejdes med effektmåling. I 2024 har der været aktivitet på fire uddannelser, og på sigt er det intentionen, at alle uddannelser skal gennemgå uddannelseslaboratorier. Bæredygtighed er et genstandsfelt for FoU-aktiviteter i alle forskningscentre. I det flerårige Erasmus-projekt <i>Teach4SD</i>, er der arbejdet med første runde af kompetenceløft af undervisere fra flere europæiske lande. Ligeledes fortsætter aktiviteterne i forskningsprojektet <i>READY</i>, hvor der bl.a. arbejdes med cirkulære forretningsmodeller. Derudover fortsætter arbejdet med den grønne omstilling af VIA som institution bl.a. understøttet af lanceringen af en klimahandleplan. VIA har orienteret om planlagte målunderstøttende aktiviteter i 2025, som styrelsen tager til efterretning.	● Grøn	● Grøn	● Grøn

Strategiske mål	Styrelsens vurdering på baggrund af statusredegørelse 2024	Status 2022	Status 2023	Status 2024
Format:	VIA har ændret ordlyd og opgørelsesmetode ift. indikatoren under mål 2 vedr. kursisters vurdering af efter- og videreuddannelse og har i forlængelse heraf genberegnet baseline samt data fra tidligere år med henblik på sammenlignelighed. Styrelsen tager dette til efterretning, samtidig med at styrelsen fortsat vurderer, at det ikke er hensigtsmæssigt af hensyn til sammenlignelighed at ændre opgørelsesmetode og spørgsmålsformulering i kontraktperioden.			

Definition af farvekoder:

- **Grøn** = Institutionen har fokus på målet og arbejder aktivt med det. Dette afspejles i den aktuelle statusredegørelse.
- **Gul** = Institutionen har fokus på målet og arbejder aktivt med det, dog er der enkelte opmærksomhedspunkter.
- **Rød** = Bekymrende udvikling ift. at nå målet inden for den 4-årige periode. Det fremgår ikke tydeligt, hvordan der arbejdes med understøttende aktiviteter, der kan føre til en positiv udvikling.

Professionshøjskolen VIA University College (VIA)

Brev om opfølgning på årsrapporten for 2024

Med dette brev følger Uddannelses- og Forskningsstyrelsen (UFS) op på VIA's årsrapport for 2024 med fokus på institutionens økonomi og økonomiske forvaltning.

Såfremt der er forhold, hvor styrelsen ønsker en skriftlig redegørelse eller tilbagemelding fra institutionen, er disse i brevet markeret med:

- [...]

1. Opfølgning på årsrapporten

1.1 Institutionens økonomi

Resultat

Styrelsen noterer, at VIA i 2024 havde et overskud på 35,4 mio. kr. Dette er en afvigelse på 10,4 mio. kr. i forhold til det budgetterede overskud på 25,0 mio. kr. Afvigelsen fra det budgetterede overskud svarer til 0,6 pct. af VIA's driftsindtægter. Budgetafvigelsen afspejler bl.a. modtagelse af særtilskud, og at en række udviklingsaktiviteter har afventet reformen af professionsbacheloruddannelser.

Egenkapital

VIA's egenkapital udgør ultimo 2024 693,5 mio. kr. mod 661,3 mio. kr. i 2023. Udviklingen afspejler årets resultat samt en negativ værdiregulering af VIA's afledte finansielle instrumenter på 3,1 mio. kr.

Budget for 2025

Styrelsen noterer, at der i budgettet for 2025 forventes et overskud på 27,5 mio. kr.

1.2 Institutionens forvaltning

Styrelsen noterer, at institutionsrevisor bemærker følgende i revisionsprotokollatet om årsrapporten:

14. juli 2025

**Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen**
Institutionsøkonomi

Haraldsgade 53
2100 København Ø
Tel. 7231 7800

www.ufm.dk

CVR-nr. 3404 2012

Ref.-nr.
973867

Ad revisionsprotokollatets afsnit 8 vedrørende aktiviteter i Kina

Styrelsen noterer, at det var forventningen, at VIA's selskab i Hong Kong blev likvideret i 2024, men processen har været vanskelig, hvorfor arbejdet med likvidation af selskabet fortsat pågår. VIA har i årsregnskabet for 2024 indregnet et tilgodehavende, der efter nedskrivning udgør 2 mio. kr. Tilgodehavendet afspejler VIA's vurdering af det forventede provenu efter betaling af omkostninger i forbindelse med nedlæggelsen.

Styrelsen forventer, at VIA, så snart det er muligt, gennemfører afviklingen af både det Hong Kong baserede datterselskab og datterselskabet i Kina.

Styrelsen vil følge VIA's arbejde med at afvikle selskaberne.

1.3 Øvrige områderUddannelses- og
Forskningsstyrelsen**Lederløn**

Styrelsen noterer, at VIA's samlede antal chefårsværk er steget fra 150 til 161 svarende til ca. 7 pct. De samlede lønomkostninger til chefer er ligeledes steget fra 114.951 t.kr. til 144.948 t.kr. svarende til ca. 26 pct.

- Styrelsen beder VIA oplyse baggrunden for stigningen i antal chefårsværk og stigningen i de samlede lønomkostninger til chefer.

Årsrapportskabelonen

Styrelsen noterer, at VIA har opført en mellemregning med UFM på hhv. balancens aktiv- og passivside.

Styrelsen bemærker, at forudbetalt statstilskud vedrørende det kommende år skal opføres som en periodeafgrænsningspost på balancens passivside, jf. årsrapportskabelonens bilag 2b Vejledning til balancen.

Styrelsen bemærker desuden, at anvendelse af posterne mellemregning med UFM på henholdsvis aktiv- og passivside kun kan ske efter aftale med UFM, jf. årsrapportskabelonens bilag 2b Vejledning til balancen.

Afrapportering for aktiviteter i Center for animation, visualisering og digital fortælling

Styrelsen skal gøre opmærksom på, at VIA i årsrapporten skal redegøre for aktiviteter i Center for Animation, Visualisering og Digital Fortælling, herunder hvilke initiativer og aktiviteter, der er igangsat, så længe der ydes driftstilskud på finansloven til centeret. Afrapporteringen i årsrapporten skal indgå i form af en kort redegørelse i ledelsesberetningen. Styrelsen henviser til brev af 3. februar 2022 vedrørende finanslovstilskud til Center for Animation, Visualisering og Digital Fortælling.

2. Opfølgning på afrapportering af den strategiske rammekontrakt i årsrapport 2024 samt statusredegørelse

Styrelsen har gennemgået statusredegørelsen 2024 for den strategiske rammekontrakt 2022-2025 sammen med konklusionerne i årsrapporten om udviklingen i de strategiske mål i rammekontrakten.

Styrelsens vurdering fremgår af vurderingsskemaet i bilag 1. Hvis vurderingen giver anledning til bemærkninger, kan institutionen henvende sig til kontaktpersonen, der er angivet til sidst i brevet, eller indsende bemærkningerne sammen med institutionens eventuelle øvrige redegørelser primo september.

3. Videre proces

Indsendelse af besvarelser

Styrelsen ser frem til at modtage redegørelse for det anførte punkt senest fredag den 29. august 2025. Redegørelsen bedes fremsendt til styrelsen på e-mail til institution.regnskab@ufm.dk med kopi til rnb@ufm.dk.

Henvendelse ved spørgsmål

Hvis I har spørgsmål til de enkelte afsnit i brevet, kan I rette henvendelse til følgende kontaktpersoner:

Vedrørende økonomi og forvaltning:

- Specialkonsulent Rikke Nissen Bækhus, Kontor for Institutionsøkonomi, tlf. 7231 9539, mail rnb@ufm.dk
- Områdeleder Anders Christian Lauger, Kontor for Institutionsøkonomi, tlf. 7231 8577, mail andl@ufm.dk

Vedrørende afrapportering på den strategiske rammekontrakt og afrapportering for aktiviteter i Center for animation, visualisering og digital fortælling:

- Specialkonsulent Mai Sandby Hansen, Center for videregående uddannelser, tlf. 7231 7866, mail msah@ufm.dk

Vedrørende lederløn:

- Fuldmægtig Gustav Simonsen, Kontor for Jura og Institutionspersonale, tlf. 7231 9582, mail gus@ufm.dk

Kopi af dette brev bedes sendt til institutionsrevisor

Med venlig hilsen



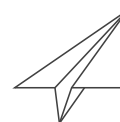
Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen

Nicolai Ebsen
Kontorchef

Kopi er sendt til Rigsrevisionen.

Bilag 1 - VIA - vurderingsskema 2025

**Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen**



Notat

Til: Bestyrelsen
Cc: Direktionen
Vedr.: Notat vedr. proces for etablering af ny bestyrelse

Principper og procesplan vedr. etablering af ny bestyrelse for VIA pr. 1. maj 2026

1. Indledning

Funktionsperioden for den nuværende bestyrelse udløber ved udgangen af april 2026, og pr. 1. maj 2026 skal VIA have en ny bestyrelse. Dette notat beskriver processen frem mod etableringen af ny bestyrelse.

2. Principper

I etableringen af den nye bestyrelse vil vi sigte efter:

- En kompetencesammensætning i bestyrelsen, der matcher kravene i VIAs kommende samfundsopgaver og strategi
- En balance mellem kontinuitet og fornyelse
- En mangfoldig bestyrelse, herunder en ligelig kønssammensætning
- Følge Kodeks for godt bestyrelsesarbejde
- Et fortsat højt ambitionsniveau for bestyrelsesarbejdet

3. Procesplan

3.1. Forberedende fase i FU og bestyrelsen

Der lægges op til, at bestyrelsen drøfter overdragelsespapiret til den nye bestyrelse og udbygger den over tre omgange.

Hvad	Hvornår
Bestyrelsens første dialog om overgangen til ny bestyrelse. Fokus er på: - Godkendelse af procesplanen (nærværende dokument) - En principiel drøftelse - Drøftelse af behov for at ændre vedtægt - Rammen for overdragelsespapir til ny bestyrelse (hvad skal det indeholde?)	Bestyrelsesmøde 27. oktober 2025 DEL 1

NOTAT

Udarbejdet af:
Elvir Maleskic
Maria Thorup Jacobsen

E: em@via.dk/mjac@via.dk
T: 87551003
www.via.dk

Dato: 13-10-2025
J.nr.: A25-80377
Ref.: EM/MJAC

Bestyrelsens anden drøftelse med fokus på: - Læringspunkter fra bestyrelsens evaluering om onboarding, arbejdsform, bestyrelsesmedlemmers rolle og engagement, samarbejde i bestyrelsen, samarbejde med direktion mv.	Bestyrelsesmøde 11. december 2025 DEL 2
Bestyrelsen godkender endeligt overdragelsespapiret til ny bestyrelse. Bestyrelsen tager status over de medlemmer, der er eksternt udpeget.	Bestyrelsesmøde 2. februar 2026 DEL 3

3.2. Udpegningsfase: udpegning af eksterne og valg af interne medlemmer

Sammensætningen af VIAs bestyrelse er fastlagt i vedtægten for VIA, § 4. Heraf fremgår, at VIA ledes af en bestyrelse på 15 stemmeberettigede medlemmer, sammensat som følger: syv medlemmer, der - efter drøftelser mellem bestyrelsen og den udpegningsberettigede - udpeges af eksterne parter, fire medlemmer, der vælges af interne (medarbejdere og studerende) og fire medlemmer, der udpeges ved selvsupplering

Valg- og udpegningsprocesserne finder sted i perioden fra december 2025 til marts 2026:

Hvad	Hvornår
Udpegning af syv eksterne medlemmer: - to medlemmer udpeges af regionsrådet og kommunerne i regionen i forening - et medlem udpeges af Aarhus Universitet - to medlemmer udpeges af Dansk Industri, Dansk Erhverv og Dansk Mode og Tekstil i forening - to medlemmer udpeges af FH Undervejs dialog med de udpegningsberettigede (formand og rektor)	December 2025 - marts 2026 Breve til eksterne udsendes kort efter bestyrelsesmøde 11. december 2025
To medlemmer vælges af og blandt de studerende	Februar 2026, Generalforsamling i Studenterrådet i VIA
To medlemmer vælges af og blandt medarbejderne	Februar-marts 2026

3.3. Proces frem mod konstituering

I forhold til udpegning af de fire medlemmer ved selvsupplering gøres det opmærksom på vedtægtens bestemmelse (§ 6 Stk.2.) om, at den nytiltrådte

bestyrelse skal have foretaget udpegning af medlemmer, der udpeges ved selvsupplering, senest en måned inde i sin funktionsperiode, dvs. senest ved udgangen af maj 2026.

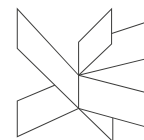
For at sikre, at bestyrelsen i løbet af maj 2026 kan blive fuldbemandet, foreslås følgende proces:

Hvad	Hvornår
Forberedende møde med <u>de 11 valgte/udpegede medlemmer</u> - De nye bestyrelsesmedlemmer mødes og drøfter kandidater til selvsupplering og formandsposten - Man træffer ikke beslutninger på mødet, da den nye bestyrelses mandat begynder 1. maj 2026. - Man drøfter med henblik på at opnå enighed om indstilling af kandidater til selvsupplering og formand, der formelt skal behandles på mødet den 11. maj 2026 - Den fungerende formand Per B. Christensen har en faciliterende rolle og forestår mødeledelsen - Alle bestyrelsesmedlemmer kan sende forslag til kandidater til formandsposten og selvsuppleringspladser til sekretariatet forud for mødet.	29. april 2026 kl. 16.30-18 Horsens
Bestyrelsesmøde (konstituering) Et konstitueringsmøde med følgende indhold: – Udpegning af mødeleder (rektor eller bestyrelsesmedlem med længst anciennitet i VIA) – Beslutning om udpegning af to medlemmer ved selvsupplering. – Konstituering, valg af formand, næstformand – Nedsættelse af et forretningsudvalg – Enkelte prioriterede driftssager kan behandles Der lægges op til, at formanden vælges <i>inden</i> alle selvsuppleringspladser er besat, så formanden får mulighed for at blive involveret i sammensætningen af den bestyrelse, han/hun skal være formand for.	11. maj 2026 kl. 14-16 Horsens
Ordinært bestyrelsesmøde – Udpegning af sidste pladser ved. selvsupplering – Driftssager	15. juni 2026 kl. 14-18 Silkeborg

4. Onboarding af den nye bestyrelse

I planlægningen af opstarten af den nye bestyrelse vil følgende tiltag blive iværksat:

- Dialog mellem formand og de enkelte bestyrelsesmedlemmer
- Introduktion til bestyrelsens rolle, ansvar og opgaver
- Introduktion om bl.a. strategi, økonomi og VIAs campusser
- Introduktion til organisationens kerneopgaver og kerneprocesser på de første bestyrelsesmøder
- Internat for ny bestyrelse (september 2026)
- Studietur til udlandet (2027)



Til

Dansk Erhverv - di@di.dk

Dansk Industri - info@danskerhverv.dk

Dansk Mode og Textil - info@dmogt.dk

Den 1. maj 2026 begynder en ny bestyrelsesperiode for bestyrelsen for Professionshøjskolen VIA University College (VIA).

Af vedtægten for VIA fremgår det, at *"2 medlemmer udpeges af Dansk Industri, Dansk Erhverv og Dansk Mode og Tekstil i forening - efter drøftelser mellem professionshøjskolens bestyrelse og den udpegningsberettigede"*. Undertegnede anmoder på vegne af VIAs bestyrelse om, at organisationerne foretager denne udpegning, og meddeler dette til VIA@via.dk senest **16. marts 2026**.

På nuværende tidspunkt er Thomas Klausen og Pia Jakobsgaard-Iversen udpeget til bestyrelsen af ovennævnte organisationer. Genudpegning kan ifølge vedtægten finde sted.

Status for de to er:

1. Pia har meddelt til Dansk Industri og VIA, at hun ikke har mulighed for at fortsætte i den kommende bestyrelsesperiode. Her skal der derfor foretages en ny udpegning.
2. Thomas Klausen har mulighed for at fortsætte i den kommende bestyrelsesperiode. For at sikre størst mulig kontinuitet i den nye bestyrelse, hvor man forventer stor udskiftning, anbefaler den nuværende bestyrelse, at Thomas genudpeges.

For at kvalificere udpegningsprocessen opfordrer VIA til, at man er særlig opmærksom på følgende fire forhold:

1. I professionshøjskoleloven er der indarbejdet en generel bestemmelse om, at bestyrelsens medlemmer skal bidrage til at fremme VIAs strategiske virke. Det sker gennem deres erfaring og faglige indsigt i professionsbacheloruddannelser rettet mod private og offentlige erhverv og professioner samt gennem deres viden om arbejdsmarkedets behov for erhvervsrettet videregående uddannelse.
2. Ligestillingsloven lægger op til, at institutioner inden for den statslige forvaltning bør have en ligelig kønsfordeling i det øverste ledelsesorgan - bestyrelsen. Vi opfordrer derfor til, at der så vidt muligt udpeges såvel en mand som en kvinde til VIAs bestyrelse.

Maria Thorup Jacobsen
Bestyrelsespartner

Direktionsrådgivning og strategi
Campus Aarhus N

E: MJAC@via.dk
T: +4587550560
www.via.dk

Dato: 18. november 2025

1/2

3. VIAs bestyrelse er en mangfoldig bestyrelse, hvad angår alder, køn og uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund. Dette ønsker VIA at fastholde. I den sammenhæng opfordres man til at udpege to forskellige profiler, der eksempelvis har et bredt syn på uddannelsesområdet, og har både en regional og national forankring.
4. I VIAs vedtægt lægges der op til, at Dansk Industri, Dansk Erhverv og Dansk Mode og Textil foretager udpegningen efter drøftelser med VIAs bestyrelse. Fra VIAs side vil dialogparten om udpegningen være rektor Gitte Sommer Harrits og den nuværende formand Per B. Christensen. Henvendelse om dette kan rettes til bestyrelsespartner Maria Thorup Jacobsen på mjac@via.dk

Oplysninger om bestyrelsesarbejdet:

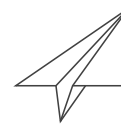
- Mødevirksomhed: Bestyrelsen holder 6 ordinære møder årligt, hvoraf to af møderne typisk vil være online.
- Honorar: Som menigt medlem i VIAs bestyrelse modtager man et årligt honorar på ca. 51.600 kr.
- Det formelle grundlag for bestyrelsesarbejdet er vedtægt for VIA, som vedlægges dette brev.
- Det strategiske grundlag – VIAs nye strategi: 2026-2030 vedlægges dette brev.
- Periode: Man udpeges for en periode på fire år løbende fra den 1. maj 2026 indtil 30. april 2030.
- De førstkomende møder: Den nye bestyrelse afholder sit første ordinære møde den **11. maj 2026 kl. 14-16** i Horsens, men allerede den **29. april 2026 kl. 16.30-18** vil de udpegede medlemmer blive indkaldt til en første drøftelse af mulige kandidater til selvsupplering. Dette møde vil finde sted i Horsens.

Spørgsmål vedrørende udpegningen kan rettes til Bestyrelsespartner Maria Thorup Jacobsen på mjac@via.dk.

Med venlig hilsen

Per B. Christensen
Bestyrelsesformand

Gitte Sommer Harrits
Rektor



Notat

Til: Bestyrelsen
Cc: Direktionen
Vedr.: Evaluering af bestyrelsesarbejdet

Evaluering af bestyrelsesarbejdet i VIA University College 2025 – en selvevaluering

1. Indledning

I efteråret 2025 går bestyrelsen ind i den sidste del af sin funktionsperiode, der slutter ved udgangen af april 2026.

Der lægges op til, at der gennemføres en evaluering med det formål at:

- Give bestyrelsesmedlemmerne mulighed for at reflektere over bestyrelsens arbejde og give feedback til hinanden
- Skabe et grundlag for videreudvikling af bestyrelsesarbejdet
- Skabe et grundlag for opstart af ny bestyrelse, der tiltræder i 2026.

Evalueringen gennemføres med afsæt i pejlemærkerne for bestyrelsesperioden 2022-2026.

2. Metode og tidsplan

Evalueringen gennemføres med interne ressourcer i Direktionsstaben. Det er kun bestyrelsesmedlemmer, der involveres i evalueringen.

Evalueringsforløbet består af to dele:

1. En spørgeskemaundersøgelse, som alle bestyrelsesmedlemmer besvarer
2. En dialog i bestyrelsen.

På baggrund af bestyrelsesmedlemmernes besvarelser af spørgeskemaundersøgelsen genereres der en rapport, som udgør grundlaget for en drøftelse i bestyrelsen, der ledes af formanden.

Bestyrelsesmøde 27-10-2025	Metode og indhold i evalueringen godkendes af bestyrelsen
Besvarelse af spørgeskemaet	Bestyrelsesmedlemmerne får et webbaseret spørgeskema. Der afsættes ca. to uger til besvarelsen.
Bestyrelsesmøde 11-12-2025	Evalueringsrapport drøftes i bestyrelsen, hvor man beslutter eventuelle opfølgende tiltag.

NOTAT

Udarbejdet af:
Elvir Maleskic
Chefkonsulent

E: EM@VIA.DK
T: +4587551003

Dato: 19. september 2025
Journalnr.: A25-80384
Ref.: EM

1/4

3. Spørgsmål

Spørgeskemaet består af en række spørgsmål¹, der adresserer alle de væsentlige temaer vedr. bestyrelsens arbejde:

- Bestyrelsesopgaven;
- Introduktion til opgaven;
- Selvevaluering – med fokus på vurdering af den samlede bestyrelses rolle og præstation;
- Vurdering af egen præstation;
- Bestyrelsens arbejdsform og beslutningsgrundlag;
- Samarbejde i bestyrelsen;
- Bestyrelsesformanden;
- Forretningsudvalget;
- Samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen;
- Sekretariatsbetjening;
- Bestyrelsens kompetencer.

Bestyrelsesopgaven

Spørgsmål	Svarmulighed
1. Det er tydeligt for mig, hvilken rolle, ansvar og beslutningskompetence VIAs bestyrelse har som det øverste ledelsesorgan	Fempunktsskala ²
2. Det er tydeligt for mig, hvilken rolle og ansvar jeg som bestyrelsesmedlem har	Fempunktsskala
3. Har du øvrige kommentarer til bestyrelsesopgaven, er du velkommen til at skrive dem i tekstboksen	Åbent kommentarfelt

Introduktion til opgaven

Spørgsmål	Svarmulighed
4. Da bestyrelsen blev etableret i 2022, blev vi på tilstrækkelig vis introduceret til bestyrelsesopgaven og VIA gennem et introforløb.	Fempunktsskala
5. Skriv her dine eventuelle forslag til, hvordan man kan styrke introduktionen af nye bestyrelsesmedlemmer og i det hele taget opstarten af den nye bestyrelse i 2022.	Åbent kommentarfelt

Selvevaluering – med fokus på vurdering af den samlede bestyrelses rolle og præstation

Spørgsmål	Svarmulighed
6. Bestyrelsen løser sin vedtægtsbestemte opgave med at varetage den overordnede ledelse af VIA med succes.	Fempunktsskala
7. Bestyrelsen sætter strategisk retning for VIAs udvikling.	Fempunktsskala

¹ Der er i formuleringen af spørgsmålene hentet inspiration fra "Anbefalinger for god selskabsledelse" (Komitéen for god selskabsledelse: <https://corporategovernance.dk/gaeldende-anbefalinger-god-selskabsledelse>), samt de tidligere evalueringer af VIAs bestyrelse

² Fempunktsskala er: 1. Helt enig; 2. I nogen grad enig; 3. I mindre grad enig; 4. Slet ikke enig; 5. Ved ikke.

Det enkelte bestyrelsesmedlems vurdering af egen præstation

Spørgsmål	Svarmulighed
8. Jeg er overordnet set tilfreds med mit eget bidrag til bestyrelsesarbejdet i VIA	Fempunktskala
9. Min egen viden, erfaring og kompetencer kommer i spil i bestyrelsesarbejdet	Fempunktskala
10. Jeg engagerer mig i bestyrelsesarbejdet også mellem bestyrelsesmøderne	Fempunktskala

Bestyrelsens arbejdsform og beslutningsgrundlag

Spørgsmål	Svarmulighed
11. Bestyrelsens arbejdsform med fire fysiske møder og to onlinemøder fungerer godt	Fempunktskala
12. Mødernes længde (fire timer for fysiske og to timer for online-møder) er passende vurderet i forhold til dagsordenen	Fempunktskala
13. Kvaliteten af mødematerialer gør det muligt at træffe beslutninger på et oplyst grundlag	Fempunktskala
14. Oplæg, der holdes på møderne (fx af ledelsen) er af høj kvalitet, vurderet i forhold til indhold, omfang og formidling	Fempunktsskala
15. Bestyrelsen fokuserer i sit arbejde på de rigtige temaer	Fempunktskala
16. Bestyrelsen involveres på et passende niveau også mellem bestyrelsesmøderne	Fempunktskala
17. Har du øvrige kommentarer til bestyrelsens arbejdsform og beslutningsgrundlag, er du velkommen til at skrive dem i tekstboksen	Åbent kommentarfelt

Samarbejde i bestyrelsen

Spørgsmål	Svarmulighed
18. Der er et godt samarbejdsklima i bestyrelsen.	Fempunktskala
19. Har du øvrige kommentarer vedr. samarbejde i bestyrelsen, er du velkommen til at skrive dem i tekstboksen.	Åbent kommentarfelt

Bestyrelsesformanden

Spørgsmål	Svarmulighed
20. Formanden leder møderne godt - så møderne gennemføres effektivt, og der drages klare konklusioner.	Fempunktskala
21. Formanden skaber gode forudsætninger for, at alle kan bidrage under møderne	Fempunktskala

Forretningsudvalget

Spørgsmål	Svarmulighed
22. Forretningsudvalget løser sin opgave med at forberede bestyrelsesmøderne med succes.	Fempunktskala
23. Har du øvrige kommentarer vedr. forretningsudvalget, er du velkommen til at skrive dem i tekstboksen.	Åbent kommentarfelt

Spørgsmål	Svarmulighed
24. Der er en klar arbejdsdeling mellem direktionen og bestyrelsen	Fempunktskala
25. Samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen er godt og konstruktivt	Fempunktskala
26. Har du øvrige kommentarer vedr. samarbejdet med direktionen, er du velkommen til at skrive dem i tekstboksen	Åbent kommentarfelt

Bestyrelsens kompetencer og mangfoldighed

Spørgsmål	Svarmulighed
27. VIAs bestyrelse har tilsammen de relevante kompetencer, vurderet i forhold til opgaven med at varetage den overordnede ledelse af VIA	Fempunktskala
28. VIAs bestyrelse er mangfoldig <i>Mangfoldighed omfatter bl.a. alder, køn eller uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund.</i>	Fempunktskala
29. Hvis du vurderer, at VIAs kommende bestyrelse bør styrkes med specifikke kompetencer, bedes du opliste dem i feltet. Dette skal vurderes i forhold til VIAs opmærksomhedspunkter for den kommende bestyrelsesperiode og strategirealisering i 2026-2030.	Åbent kommentarfelt
30. Har du øvrige kommentarer til bestyrelsens kompetencer og mangfoldighed, er du velkommen til at skrive dem i tekstboksen.	Åbent kommentarfelt

Sekretariatsbetjening

Spørgsmål	Svarmulighed
31. Sekretariatet løser sin opgave med succes. <i>Opgaven er at understøtte bestyrelsens arbejde, herunder den løbende kontakt og support.</i>	Fempunktskala
32. Bestyrelsesmøderne (de fysiske og online) planlægges og organiseres godt	Fempunktskala
33. Dokumentation og opfølgning på bestyrelsesmøderne er af høj kvalitet	Fempunktskala

Åben afsluttende kommentar

Spørgsmål	Svarmulighed
34. Har du øvrige kommentarer til denne undersøgelse, er du meget velkommen til at skrive dem i tekstboksen. <i>Det kan fx være nogle blinde punkter eller oplevede udfordringer i bestyrelsen, som ikke er italesat i spørgsmålene.</i>	Åbent kommentarfelt



Ledelseserklæring om opgørelse af den gennemsnitlige klassekvotient for første klassetrin af de gymnasiale fuldtidsuddannelser for skoleåret 2025/2026

(Det fleksible klasseloft)

Til institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse, som udbyder almen gymnasial uddannelse										
1. Angiv det 6 cifrede institutionsnummer og institutionsnavn i henhold til vedtægterne: Institutionsnummer: 791413 Institutionsnavn: Professionshøjskolen VIA University College										
2. Navn, tlf.nr. og e-mail for den person, der har praktiske kendskab til de indberettede oplysninger: Kontakt: Trine Karstoft, 87553263, akk@via.dk										
Opgørelsen foretages på tælleperioden på 1. tælleperiode af 1. skoleperiode (dvs. d. 60. undervisningsdag)										
3. Uddannel- se Stx omfatter Pre-IB, (jf. VEJ, pkt. 4)	4. Tilrette- - læggel- se (jf. VEJ pkt. 5)	5. Klassedannelse, (jf. VEJ pkt. 6)	6. Antal klass- er	I alt	7. Antal optagne elever - heraf optaget ved fravigelse efter:					8. Klasse- Kvotie nt
					§ 10	§ 11	§ 12	§ 13	§ 14	
Hf	Ordinær	Dansk A ☒ Andet:	1	27						27
Hf	SP	Dansk A ☒ Andet:	3	35						11,3
Vælg	Vælg	Dansk A ☐ Andet:								
		Dansk A ☐ Andet:								

Den gennemsnitlige klassekvotient er opgjort i henhold til bestemmelserne herom i bekendtgørelse om tilskud m.v. til institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse samt i henhold til reglerne herom i AGV-instruksen.

9. Udfyldes, når institutionen har fraveget klasseloftet i henhold til AGV-tilskudsbekendtgørelsens §§ 10 – 14. Ifølge § 16 skal der udarbejdes en redegørelse for fravigelsesmulighederne samt vedlægges relevant dokumentation
☐ Institutionen har fraveget tilskudsbetingelsen iht. de gældende regler og har udarbejdet den vedlagte redegørelse herfor.
10. Anføres dato for bestyrelsens godkendelse af institutionens opgørelse af klassekvotienter. Opgørelsen er godkendt af institutionens bestyrelse d.: _____
11. Institutionens leder attesterer institutionens opgørelse af klassekvotienter for første klassetrin af gymnasiale fuldtidsuddannelser ved angivelse af dato og underskrift. Dato for institutionens leders underskrift: _____ _____ Underskrift af institutionens leder

Uafhængig revisors erklæring om opgørelse af den gennemsnitlige klassekvotient for første klassesettrin af de gymnasiale fuldtidsuddannelser for skoleåret 2025/2026.

(Det fleksible klasseloft)

Til institutionens ledelse samt til Børne- og Undervisningsministeriet, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet
Institutionsnummer: 791413

Institutionsnavn: Professionshøjskolen VIA University College

Skoleår: **2025/2026**

Ledelseserklæring dateret: _____

Vi har fået til opgave at afgive erklæring om, hvorvidt den gennemsnitlige klassekvotient for de gymnasiale fuldtidsuddannelser, institutionen udbyder, som er anført i den af institutionen underskrevne og vedhæftede ledelseserklæring for det anførte skoleår, er opgjort i overensstemmelse med bestemmelserne i bekendtgørelse om tilskud m.v. til institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse (AGV-tilskudsbekendtgørelsen) samt reglerne herom i tilskudsinstruksen for institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse (AGV-instruksen), samt om institutionen har dokumenteret fravigelse af tilskudsbetingelsen i henhold til reglerne herom.

Vores konklusion udtrykkes med høj grad af sikkerhed.

Opgørelsen af den gennemsnitlige klassekvotient for de gymnasiale fuldtidsuddannelser, institutionen udbyder, er foretaget til brug for Børne- og Undervisningsministeriets tilsyn med administrationen af det fleksible klasseloft og kan som følge heraf være uegnet til andet formål.

Vores erklæring afgives alene til brug for institutionens ledelse samt til brug for Børne- og Undervisningsministeriets tilskudsadministration og kan ikke bruges til andre formål.

Ledelsens ansvar for opgørelse og dokumentation

Institutionens ledelse har ansvaret for, at opgørelsen af den gennemsnitlige klassekvotient for de gymnasiale fuldtidsuddannelser, institutionen udbyder, er i overensstemmelse med bestemmelserne i AGV-tilskudsbekendtgørelsen og reglerne i AGV-instruksen, samt ansvar for, at fravigelse af tilskudsbetingelsen er dokumenteret i henhold til reglerne herom.

Revisors ansvar

Vores ansvar er på grundlag af vores undersøgelser at udtrykke en konklusion om, hvorvidt den gennemsnitlige klassekvotient for de gymnasiale fuldtidsuddannelser, institutionen udbyder, er opgjort i overensstemmelse med bestemmelserne i AGV-tilskudsbekendtgørelsen og reglerne i AGV-instruksen, samt om fravigelse af tilskudsbetingelsen er dokumenteret i henhold til reglerne herom.

Vi har udført vores undersøgelser i overensstemmelse med ISAE 3000 (ajourført), Andre erklæringer med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning samt med bekendtgørelse om revision og tilskudskontrol m.m. ved institutioner for erhvervsrettet uddannelse, almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse m.v. (Revisionsbekendtgørelsen) med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for vores konklusion¹

Revisionsselskabet er underlagt international standard om kvalitetsstyring, ISQC 1, og anvender således et omfattende kvalitetsstyringssystem, herunder dokumenterede politikker og procedurer vedrørende overholdelse af etiske krav, faglige standarder og gældende krav i lov og øvrig regulering.

¹ I tilfælde af forbehold indsættes efter "konklusion": "med forbehold".

Vi er uafhængige af institutionen i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav.

Som led i vores undersøgelser har vi efterprøvet den information, der ligger til grund for institutionens opgørelse af den gennemsnitlige klassekvotient for de gymnasiale fuldtidsuddannelser, institutionen udbyder, og har afstemt institutionens opgørelse af den gennemsnitlige klassekvotient i forhold til rapporten fra institutionens studieadministrative system. Vores arbejde omfatter endvidere stillingtagen til den af ledelsen anvendte praksis ved registrering og opgørelse af den gennemsnitlige klassekvotient.

Grundlag for konklusion med forbehold²

Konklusion³

Det er vores opfattelse, at opgørelsen af den gennemsnitlige klassekvotient for de gymnasiale fuldtidsuddannelser, institutionen udbyder i det anførte skoleår⁴, i al væsentlighed er udarbejdet i overensstemmelse med bestemmelserne i AGV-tilskudsbekendtgørelsen og reglerne i AGV-instruksen.

Supplerende oplysninger vedrørende opgørelsen

By og dato: _____

Revisionsselskab: _____

Revisors navn: _____

Underskrift og stempel:

Den attesterede ledelses- og revisorerklæring, samt i påkommende tilfælde institutionens redegørelse og dokumentation for fravigelse af tilskudsbetingelsen sendes samlet til klasseloftet@stukuvm.dk seneste d. **15. december 2025**.

² Hvis revisor tager forbehold, angives dette med overskriften: "Grundlag for konklusion med forbehold".

³ I tilfælde af forbehold indsættes efter "Konklusion": "med forbehold".

⁴ I tilfælde af forbehold indsættes efter "skoleår": "- bortset fra virkningen af de forhold, der er beskrevet under **Grundlag for konklusion med forbehold** -".

Vejledning til indberetning og opgørelse af det fleksible klasseloft

Indberetning og frist

Institutioner, som udbyder gymnasiale fuldtidsuddannelse skal indsende deres indberetning af det fleksible klasseloft til Styrelsen for Undervisning og Kvalitet, Center for Institutionsdrift og Koncernregnskab senest d. **15. december 2025** til klasseloftet@stukuvm.dk

Institutioner, som på en eller flere uddannelser har en gennemsnitlig klassekvotient på over 28,0, skal endvidere indsende en redegørelse for fravigelse af tilskudsbetingelsen. Redegørelsen skal være vedlagt dokumentation for, at fravigelsen af tilskudsbetingelsen er i overensstemmelse med reglerne.

Det er **institutionens ansvar** at sikre, at dokumentationskravene er opfyldt inden materialet fremsendes til styrelsen.

Ledelseserklæring

- Institutionsnummer og – navn:** Den enkelte institution identificeres ved det 6-cifrede institutionsnummer og institutionens navn i henhold til vedtægterne.
- Kontaktperson:** Navn, direkte telefonnummer og e-mail adresse for den person, der har det praktiske kendskab til de indberettede oplysninger.
- Uddannelse:** I feltet angives en af nedenstående uddannelser.

Bemærk, at stx omfatter tillige pre-IB, jf. tilskudsbekendtgørelsens § 8, stk. 2, nr. 1.

Uddannelse	Betegnelse	CØSA-formål
Stx*	Uddannelse til studentereksamen	3009
Hf	Uddannelse til højere forberedelseseksamen	3017
Studenterkursus	Studenterkursus	3021

4. Tilrettelæggelse:

STX: Den 3-årige uddannelse til studentereksamen kan ud over ordinær 3-årig tilrettelæggelse være tilrettelagt over 4 år eller være tilrettelagt som særligt forløb eller som led i et godkendt forsøg.

Tilrettelæggelse	Klassetype
Ordinær	3-årig tilrettelæggelse
SP	4-årig tilrettelæggelse på grund af handicap
TD	4-årig tilrettelæggelse på grund af eliteidrætsudøvelse
MG	4-årig tilrettelæggelse på grund af musikalsk grundkursus
BG	4-årig tilrettelæggelse på grund af billedgrafisk grundkursus
DG	4-årig tilrettelæggelse af gymnasialt talentforløb for elever fra balletskole
UNPF	Særligt tilrettelagte forløb for elever med nedsat psykisk funktionsevne
Forsøg	Klasse oprettet som led i et godkendt forsøg

HF: Den 2-årige uddannelse til højere forberedelseseksamen kan ud over ordinær 2-årig tilrettelæggelse være tilrettelagt over 3 år eller være tilrettelagt som særligt forløb eller som led i et godkendt forsøg.

Tilrettelæggelse	Klassetype
Ordinær	2-årig tilrettelæggelse
SP	3-årig tilrettelæggelse på grund af handicap
TD	3-årig tilrettelæggelse på grund af eliteidrætsudøvelse
MB	3-årige tilrettelæggelse på grund af musikalsk grundkursus
BG	3-årig tilrettelæggelse på grund af musikalsk grundkursus
LA	3-årig tilrettelæggelse i kombination med landbrugsuddannelse
SØ	3-årig tilrettelæggelse i kombination med søfartsuddannelse
UNPF	Særligt tilrettelagte forløb for elever med nedsat psykisk funktionsevne
Forsøg	Klasse oprettet, som led i et godkendt forsøg

Studenterkursus: For studenterkursus kan alene anføres ordinær tilrettelæggelse.

- Klassedannelse:** Ved en klasse forstås den gruppe af elever eller kursister, der sammen deltager i undervisningen i faget dansk A, medmindre institutionen har tilrettelagt klassedannelsen på en sådan måde, at deltagelse i faget dansk A ikke er retvisende for klassedannelsen.

Klassedannelse	Definition af klasse
Dansk A	Elever, der sammen deltager i undervisningen i faget dansk A
Anden	Er der anvendt anden klassedannelse end dansk A, anføres hvilken

- Antal klasser:** For hver tilrettelæggelse og for hver type klassedannelse inden for hver

gymnasial fuldtidsuddannelse, institutionen udbyder, angives antal klasser i alt på første trin. Antallet af klasser skal omfatte institutionens samlede udbud uanset om dette er fordelt på flere uddannelsessteder under institutionen.

- 7. Antal optagne elever:** For hver tilrettelæggelse og for hver type klassedannelse inden for hver gymnasial fuldtidsuddannelse, institutionen udbyder, angives antal optagne elever i alt på første trin opgjort på tælledagen. Antallet af optagne elever skal omfatte institutionens samlede udbud uanset om dette er fordelt på flere uddannelsessteder under institutionen.

Fravigelse efter §§ 10-14

Hvis institutionen har optaget elever efter bekendtgørelsens bestemmelser om fravigelse af bestemmelserne i § 30 b, stk. 1 og 2, i lov om institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse m.v., skal antallet af elever omfattet af fravigelsen oplyses i den relevante kolonne:

Kolonne	Beskrivelse
§ 10:	Antal elever optaget ved fravigelse begrundet i forhold ved uddannelsesforløbets start (begrundet i transporttid). Gælder kun 2-årig studenterkursus.
§ 11:	Antal elever optaget ved fravigelse begrundet ved, at regionens elevfordeling hæver den for institutionen fastlagte kapacitet på en måde, der gør det uforholdsmæssigt vanskeligt for institutionen at fastlægge en klassedannelse
§ 12:	Genoptagelsessag.
§ 13:	Antal elever optaget ved fravigelse under uddannelsesforløbet, hvor regionen hæver elevkapaciteten mhp optagelse af eleven.
§ 14:	Antal elever optaget ved fravigelse ved særlig individuel tilrettelæggelse. Hvis oprettet en klasse for elever på særlige forløb, anvendes denne mulighed ikke.

- 8. Klassekvotient:** Her anføres den af institutionen opgjorte gennemsnitlige klassekvotient med 1 decimal beregnet ved division af det samlede antal optagne elever på den enkelte gymnasiale fuldtidsuddannelse med antallet af klasser på 1. klassetrin på uddannelsen.

Fravigelse af klasseloftet: Feltet udfyldes, når institutionen har fraveget klasseloftet i henhold til AGV-tilskudsbekendtgørelsens §§ 10 - 14, og har udarbejdet en **redegørelse**

herom. Har institutionen truffet beslutning om anvendelse af en fravigelsesmulighed, skal der i henhold til § 16 i bekendtgørelse om tilskud m.v. til institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse udarbejdes en redegørelse herom.

Redegørelsen skal være vedlagt den relevante dokumentation, jf. afsnit 5.3.4 i AGV-instruksen, for at fravigelsen er i overensstemmelse med bestemmelsen i AGV-tilskudsbekendtgørelsen. Institutionen skal opbevare redegørelse og dokumentation i 5 år.

- 9. Bestyrelsens godkendelse:** Her anføres dato for bestyrelsens godkendelse af institutionens opgørelse af klassekvotienter. Kan der ikke afholdes egentligt bestyrelsesmøde inden indberetningen af klassekvotienter, kan bestyrelsen vælge at afholde telefonmøde, eller kommunikere pr. mail. Reglerne om beslutningsdygtighed, jf. § 12, stk. 3 i standardvedtægten finder anvendelse. Hent [Bekendtgørelse om standardvedtægt for institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse](#) på retsinformation.dk

- 10. Dato og institutionslederens underskrift:** Institutionens leder attesterer institutionens opgørelse af klassekvotienter for første klassetrin af gymnasiale fuldtidsuddannelser ved angivelse af dato og underskrift. Underskrift kan ske af en medarbejder, der af institutionens ledelse i henhold til institutionens interne regnskabsinstruks er delegeret kompetence til at underskrive på ledelsens vegne. Der skal i givet fald foreligge relevant underskriftsblad på institutionen.

Revisors erklæring

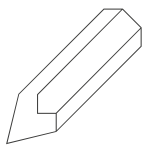
- 11. Revisor identificerer institutionens opgørelse** ved angivelse af institutionsnummer og -navn samt dato for institutionslederens attestation.
- Til brug for kontrol af institutionens opgørelse skal revisor have forelagt en rapport til tjek af den gennemsnitlige klassekvotient på de gymnasiale uddannelser, som er dannet på grundlag af oplysninger i institutionens studieadministrative system.
 - Hvis klassekvotienten overstiger 28,0 skal revisor påse, at institutionen har udarbejdet en redegørelse for fravigelse af tilskudsbetingelsen, og har dokumentation for

de anvendte fravigelser i henhold til reglerne i AGV-instruksen.

- Hvis revisor har **forbehold** for institutionens opgørelse, skal dette beskrives uddybende i afsnittet "Forbehold" med overskriften: "Grundlag for konklusion med forbehold". I tilfælde af forbehold tilføjes overskriften "Konklusion": "med forbehold", og i den fortrykte tekst indsættes efter "skoleår": "- bortset fra virkningen af de af de forhold, der er beskrevet under, Grundlag for konklusion med forbehold -".
- Revisor attesterer erklæringen ved anførelse af sted og dato, samt revisors navn, firmastempel og underskrift. Styrelsen accepterer digitale underskrifter på ledelses- og revisorerklæringen, såsom PENNEO

Links

- **AGV-tilskudsbekendtgørelsen**
<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2023/505>
- **AGV-instruksen & Redegørelsen for fravigelsen:**
<https://www.uvm.dk/institutioner-og-drift/regulerede-institutioner/tilskud-til-institutioner/tilskud-til-almen-gymnasial-og-voksenuddannelse>



Dato: 10. November

J.nr.:

Ref.: MEDA

Møde mellem formænd for uddannelsesudvalg og VIAs ledelse

Tid og sted

Den 7. oktober, Campus Horsens, Banegårdsgade 2, 8700 Horsens, Auditorie 1: Kl. 13.30-16.00.

Deltagerne

VIAs bestyrelse:

Formand Per B. Christiansen, Næstformand Hanne Roed og bestyrelsesmedlemmerne Bente Alkærsig Rasmussen, Jørgen Nørby, Peter Sandkvist og Lene Bejer Damgaard.

VIAs ledelse

Rektor Gitte Sommer Harrits, prorektor Helle Kruuse-Andersen, professionshøjskoledirektør Kirsten Suhr Bundgaard og Forskning- og Udviklingsdirektør Helle Kryger Aggerholm.

Formænd for uddannelsesudvalg:

Formand for uddannelsesudvalget for industrisektoren på ingeniøruddannelserne, Henning Dam.
Formand for uddannelsesudvalget for ergoterapeutuddannelsen, Jacob Ahlgreen Gram.
Formand for uddannelsesudvalget for fysioterapeutuddannelsen, Jakob Sejersdal Kirkegaard.
Formand for uddannelsesudvalget for offentlig administration og forvaltning, Jakob Olesen.
Formand for uddannelsesudvalget for kristendom, kultur og kommunikation, Jens Medom Madsen.
Formand for uddannelsesudvalget for animationsuddannelsen, Julie Raunsmed Peitersen.
Formand for uddannelsesudvalget for ledelse, Maria Sofie Schou.
Formand for uddannelsesudvalget for multiplatform storytelling and production, Marianne Ping Huang.
Formand for uddannelsesudvalget for det socialfaglige område, Søren Landkildehus.
Formand for uddannelsesudvalget for psykomotorikuddannelsen, Thomas Borup.
Formand for uddannelsesudvalget for ernæring og sundhed, Bodil Lauritsen
Formand for uddannelsesudvalget for Sygeplejerskeuddannelsen, Gitte Nørgaard
Formand for uddannelsesudvalget for softwaresektoren, Thomas Juel
Formand for uddannelsesudvalget for byggeriuddannelserne, Maria Riise
Formand for uddannelsesudvalget for beklædningshåndværkeruddannelsen, Jette Lindgaard

Fra direktionsstaben:

Elvir Maleskic, Mette Dalgaard, Maria Thorup Jacobsen og Mathias Sikora.

Afbud:

Claus Holm, Lone Nielsen, Lisbeth Damgaard, Pernille Rohde, Andreas Bangsø Stokholm, Mary Apostolaki Johansen, Stine Ekholm, Ann-Britt Wetche, Poul Erik Clausen, Thomas Juel

REFERAT

13.30-13.40: Velkomst ved bestyrelsesformand Per B. Christensen

REFERAT

Bestyrelsesformand Per B. Christensen bød velkommen til det årlige møde, hvor ledelse, bestyrelse og uddannelsesudvalg samles for at drøfte fagligt relevante emner.

Per takkede for det flotte fremmøde og bemærkede, at flere uddannelsesudvalg var repræsenteret med mere end én deltager. Han orienterede desuden om, at bestyrelsen siden sidste møde særligt har haft fokus på arbejdet med uddannelsesreformen samt udarbejdelsen af den nye strategi.

13.40-14.20 Videndeling på tværs af uddannelsesudvalg

Ansvarlig og ordstyrer: Per B. Christensen

Formål med punktet

VIAs bestyrelse har nedsat 24 uddannelsesudvalg i foråret 2022 og er optaget af, at arbejdet i uddannelsesudvalgene opleves meningsfuldt og bidrager til uddannelsernes udvikling. VIAs bestyrelse og ledelse ønsker under dette punkt at give uddannelsesudvalgene mulighed for at dele viden om deres arbejde og inspirere hinanden. Fokus vil være på uddannelsesudvalgenes arbejde siden oktober 2024, hvor man senest mødtes i denne kreds.

Forberedelse:

Hver mødedeltager fra uddannelsesudvalg (det gælder både forpersoner og menige medlemmer) forbereder et kort pitch (3 min), der fortæller lidt om arbejdet i eget uddannelsesudvalg med udgangspunkt i spørgsmålene: *Hvilke emner har uddannelsesudvalget været særligt optaget af det seneste år? Hvordan har man drøftet det? Og hvilke refleksioner har det givet anledning til?*

Proces på mødet

- Dialog i grupper (25 min): Indledes ved, at forperson/medlem fra uddannelsesudvalg giver et kort pitch som er forberedt på forhånd (3 min pr. uddannelsesudvalg).
- Opsamling i plenum (15 min)

REFERAT

Gruppedrøftelserne tog udgangspunkt i spørgsmålene:

- *Hvilke emner har uddannelsesudvalget været særligt optaget af det seneste år?*
- *Hvordan har man drøftet det?*
- *Og hvilke refleksioner har det givet anledning til?*

Under opsamlingen i plenum blev følgende temaer bl.a. fremhævet:

- Uddannelsesreformen: Arbejdet omkring reformen har fyldt bredt på tværs af de fleste uddannelsesudvalg, hvor der er arbejdet aktivt med at omsætte reformens intentioner. Flere uddannelsesudvalg fremhævede en bekymring for udvanding af uddannelser og afkortelse af studietiden.
- Dimittendprofiler og arbejdsmarked: Flere uddannelsesudvalg fremhævede et behov for at styrke dimittenders evne til at sætte ord på egne kompetencer. Samtidigt blev der også frembragt ønske om at introducere bredere til brancher og cases i undervisningen.
- Praktik og professionsfaglighed: Uddannelsesudvalgene har drøftet, hvordan samarbejdet om praktik mellem uddannelser og praktiksteder kan styrkes yderligere. Fokus har særligt været på,

hvordan praktikken kan skabe størst mulig værdi for både studerende og praktiksteder, samt hvordan den viden og erfaring, der opstår i praktikken, bedst muligt kan bringes med tilbage til VIA.

- AI og digitalisering: AI fylder på tværs af uddannelser – både som konkurrent og ressource. Uddannelsesudvalgene ser bl.a. et behov for at afklare kompetencer og prøveformer relateret til AI.
- Rekruttering og frafald: Frafald og gennemførsel fylder – særligt uden for universitetsbyerne. Her nævnes også drøftelser af ændring i studentermasse samt betydningen af et nyt ungdomsuddannelseslandskab – i lyset af reformen af ungdomsuddannelserne.
- Mødeformer og ressourcer i uddannelsesudvalg: Det er drøftet, hvordan mødeformer kan afveksles i uddannelsesudvalgene. Fx veksler nogle mellem korte møder af 2 timer og længere møder af 5 timer, som afholdes ude hos virksomhederne. Flere uddannelsesudvalg arbejder også med, hvordan de kan sikre god on-boarding, særligt af de studerende i udvalgene.
- Meduddannere: Uddannelse ses som en fælles opgave, og opgaven som ”meduddannere” er overordnet central i uddannelsesudvalgenes arbejde.

14:20-14:50 Reform af professionsuddannelserne Punkt 3: Status på implementering af uddannelsesreform (14:20-14:50)

Ansvarlig og ordstyrer: prorektor Helle Kruuse Andersen

Formål med punktet

VIA og hele professionshøjskolesektoren arbejder på højtryk med at implementere reform af professionsbachelor- og erhvervsakademiuddannelserne i Danmark. Som del af arbejdet er VIAs reformprogramstyregruppe (direktionen) i proces med at formulere et målbillede og mål for den forandring, vi gerne vil opnå. Det foreløbige resultat heraf præsenteres på mødet mhp. at give mulighed for kvalificering.

Proces på mødet:

- Oplæg ved prorektor Helle Kruuse Andersen med fokus på status på implementeringsarbejdet samt arbejdet med et målbillede (15 min)
- Dialog og spørgsmål i plenum (15 min)

REFERAT

Efter Helles Kruuse Andersens oplæg var der dialog i plenum, hvor følgende pointer bl.a. blev fremført:

- Reform-storm: Vigtigt at have blik for, at der lige nu pågår en reform-storm, som på forskellig vis har betydning for vores uddannelser. Fx ny ældrereform, ny sundhedsreform og i 2027 får vi ny folkesundhedslov som har fokus på forebyggelse og ulighed i sundhed. De kommende reformer skal tænkes ind i uddannelserne
- Fællestræk i reformerne: Vigtigt at VIA har blik for de politiske tendenser, der tegner sig på tværs af reformerne: De mange reformer har en masse fællestræk – fx fra regelbundet til frisættelse af medarbejdere fx – hvordan uddanner vi vores studerende til at indgå i det. Hvordan skal vi klæde de studerende på hertil – generiske kompetencer – mod til at tage faglige vurderinger.
- Øget behov for fagfaglighed: Med den igangværende teknologiske udvikling bliver fagfaglige endnu mere vigtigt – det bliver i højere grad specialisterne, vi får brug for
- Perspektivskifte ift. rekrutteringsgrundlag til uddannelser: Det er væsentligt ikke kun at fokusere på de små ungdomsårgange men også fokusere på at mange vil gerne arbejde længere – det antal der er på arbejdsmarkedet trumfer faktisk de små årgange – karriereskift i fx 40’erne og 50’erne mere vigtigt end kun at kigge på små ungdomsårgange
- Fortsat kompetenceudvikling af vejledere og undervisere: Vi må ikke gå ned i kvalitet – vigtigt at fastholde fokus på vejledere og lærere - kompetenceudvikling
- Forskning: Hvor er forskningen henne i reformen? Det skal vi ikke glemme
- VIAs aftryk på samfundet: VIA må gerne rette ryggen mere i reformen: Hvad vil VIA med samfundet, hvad

skal samfundet takke VIA for om 10 år at VIA er lykket med? Hvilke forandringer vil samfundet opleve – hvordan skal vi operationalisere de samfundsmæssige konsekvenser af reformen?

- *Øget behov for forandringskraft: Med samfundets udvikling skal de studerende i højere grad have en forandringskraft – hvordan understøtter vi det?*
- *Basisår vs. Specialisering fra start: Der blev fremført et forslag om, at det første år af sundhedsuddannelserne skal være basisuddannelse – for så senere at vælge spor. Heroverfor var der en anden i salen, som mener, at vi skal være forsigtige med at gøre det for bredt ift. rekruttering – monofaglighed er vigtigt – også for at byde ind i et tværfagligt samarbejde. Meget stor forskel på fx anatomi på tværs af sundhedsuddannelser.*

14.50-15.50: PAUSE

15:05-15:55 Feedback på VIAs nye strategi

Ansvarlig og facilitator: Per B. Christensen og Strategisk Projektleder Elvir Maleskic

Bilag: udkast til VIAs strategi 2030

Formål med punktet

VIAs ledelse og bestyrelse har udarbejdet et udkast til Strategi 2030, som fremlægges med henblik på kommentering. Strategiudkastet har titlen "Ansvar for fremtiden" og er udarbejdet på baggrund af de input, der er opsamlet gennem de involverende dialoger i april-juni 2025.

Proces på mødet:

- Oplæg og rammesætning (10 min)
- Dialog i grupper, hvor strategien drøftes og kommenteres (30 min)
- Opsamling (10 min)

REFERAT

Gennem dialog i grupper blev der givet input til strategiudkastet for Strategi 2030: "Ansvar for fremtiden". Input blev samlet under følgende overskrifter:

1. Fokus – Hvad begejstrer mest ved strategien

- *Strategien blev mødt med stor begejstring.*
- *Genkendelighed, helhed og tydeligt samfundsengagement.*
- *Fokus på livslang læring, professionsfaglighed og mestring.*
- *Stærkere samspil med praksis.*
- *Inddragelse af alumner.*
- *Digitale kompetencer.*
- *Fastholdelse af studerende.*
- *Opbakning til co-creation og partnerskaber.*
- *Øget deltagelse i den offentlige debat.*
- *Strategien griber tidens strømninger.*

2. Supplering – Hvad kan tilføjes eller styrkes

- *Tydeliggøre rollen ift. samfunds- og professionsudfordringer.*
- *Ønske om tydeligt og ambitiøst fokus på AI – mindre overordnet og bredere teknologibegreb.*
- *Livslang læring og EVU skal fylde mere – ved skifte i arbejdsliv, overgang til arbejdsmarked og i mindre fagområder.*
- *Strategien opleves som målrettet unge – behov for fokus på +50-årige og ungdomsuddannelser.*
- *Styrket fokus på dannelse, trivsel og samarbejdskompetencer.*
- *Fokus på civilsamfund og meningsfulde fællesskaber.*
- *Styrket kobling til kerneopgaven og forskning.*
- *Tydeligere rolle for forskning og praksisnær viden.*
- *Fremhævelse af VIAs styrker og samfundsbidrag.*
- *Øget erhvervsrettet fokus og strategisk blik på fremtidens behov og trusler.*
- *Strategien bør afspejle hele VIA – både unge og ældre medarbejdere og studerende.*

- Tydeligere fokus på studiemiljø og trivsel.
- VIA som attraktiv arbejdsplads.
- Efterspørgsel på målbarhed – fx meningsfuldt arbejdsliv.
- Tydelig beskrivelse af værdier og kvalitet – også ift. onlineundervisning.

3. Prioritering – Hvad kan tages ud for skarpere strategi

- Strategien opleves som meget VIA-fokuseret – fx 'Den kommende tid er VIA-tid'.
- Ønske om at skære ind til kernen og gøre strategien mere fokuseret og konkret.
- Reducere antallet af indsatser – fx koble indsats 3 og 4.
- Mindske fokus på reformen – ikke alle uddannelser er involveret.
- Spørgsmål ved om prioritet 4 hører hjemme i strategien.

4. Realisering – Hvordan realiseres strategien lokalt og på tværs

- Realisering kræver konkrete formater – fx Pixi-udgaver.
- Uddannelsesudvalgene bør drøfte strategien med studerende og udpege konkrete indsatsområder – gerne i samspil med direktionen.
- Fokus på at løfte alle uddannelser – også dem uden for reformarbejdet.
- Realiseringen ses som bred samfundsopgave – især ift. livslang læring.
- Ambitioner skal balanceres – ikke blive en byrde for studerende.
- Brug af fremskrivninger/målbilleder som metode – fx 'Hvordan ser det ud i 2030, hvis vi lykkes?'.
- Nedbryd afstanden mellem praksis og VIA – styrk meningsfulde arbejdsfællesskaber.
- VIA bør gå forrest i brugen af AI og teknologi – sikre effekt også for mindre uddannelser.
- Vigtige elementer i implementeringen: kvalitet, tydelig sprogbrug og trivsel.

De samlede input fra drøftelserne vil blive integreret i den overordnede høringsproces med henblik på videre udvikling af strategien.

15:55-16:00 Afrunding ved formand og rektor

REFERAT

Per B. Christensen og Gitte Sommer Harrits takkede for et godt møde med stort fremmøde og engagement. Det blev også fremhævet, at dagens input vil blive bragt i spil i relevante ledelsesfora i VIA og i bestyrelsen.