



---

Dato: 1. februar 2017

---

# Resultatlønskontrakt

Kontraktholder: Rektor Harald E. Mikkelsen

Aftalepart: Formand Peter Sørensen på vegne af VIAs bestyrelse

Aftaleperiode: 2017

Resultatlønskontraktens ramme ved 100 % målopfyldelse er for rektor: kr. 180.000, jf. "Notat om rammer for resultatløn 2017". Beløbet indekseres ikke i aftaleperioden. Afsættet for resultatlønskontrakten er den indgåede udviklingskontrakt mellem VIA og uddannelsesministeren af 12. januar 2015<sup>1</sup>, samt VIAs økonomiske udfordringer, der er adresseret i de strategiske spor under Aftryk på verdenen samt projektet, Balance i VIAs økonomi.

**Budgetoverholdelse som vilkår:** Fuld udbetaling af resultatlønsaftalen med den opgjorte grad af målopfyldelse forudsætter, at VIA samlet set overholder sit budget, og at der ikke er væsentlige, negative budgetafvigelse for kontraktholderens budget og ansvarsområde. Såfremt væsentlig budgetafvigelse forekommer, afgør aftaleparten graden af nedsættelse af udbetaling af resultatløn, idet årsager til og omfang af budgetafvigelsen lægges til grund for vurderingen. Effekter som følger af ændrede regnskabsprincipper vil blive vurderet konkret af aftaleparten. Regulering af udbetalingen finder sted i overensstemmelse med "Notat om rammer for resultatløn 2017".

**Indfrielse af udviklingskontraktens måltal for 2017 som vilkår:** Fuld udbetaling af resultatlønsaftalen med den opgjorte grad af målopfyldelse forudsætter, at udviklingskontraktens måltal indfries med en acceptabel målopfyldelsesgrad. Da udviklingskontrakten har et højt ambitionsniveau, fastsættes der et krav om, at VIAs udviklingskontrakt samlet set for 2017 som minimum skal være opfyldt med 50 %. Opnås dette niveau ikke, vil udbetaling af resultatløn som udgangspunkt bortfalde. Aftaleparten kan dog efter vurdering af årsager og omfang af den manglende resultatindfrielse bestemme, at sådanne usædvanlige forhold foreligger, at der alligevel kan ske hel eller delvis udbetaling af resultatløn.

Med hensyn til de overordnede retningslinjer for VIAs brug af resultatløn har kontraktholder læst "Notat om rammer for resultatløn 2017", jf. jnr.: U0001-7-03-1-16.

Aarhus, den 10. februar 2017

**Kontraktholder:**



-----  
Rektor Harald Mikkelsen

**Aftalepart:**



-----  
Formand Peter Sørensen

---

<sup>1</sup> På baggrund af brev fra Uddannelses- og Forskningsministeren af 23. november 2015, er der udarbejdet et tillæg til udviklingskontrakt 2015-17, som indeholder et nyt pligtigt mål om *Øget regionalt vidensarbejde*. Det tidligere mål *Øget social mobilitet – flere talenter i spil* ændres til et selvvalgt mål for VIA University College.

## 1. Udviklingskontrakt

Argumentation for temaet:	<p>VIA's strategi 2015-17 understøttes i indholdet af udviklingskontrakten 2015-17, der er indgået med Uddannelses- og Forskningsministeriet. Strategien for 2015-17 sætter fokus på, at VIA skal være en offensiv, praksisnær og værdiskabende samfundsaktør, der sætter aftryk. Den rolle kan vi kun udfylde ved at uddanne de bedste studerende, ved at have de bedste og mest motiverede medarbejdere og ved at agere som en arbejdsmæssig trendspotter gennem de stærkeste og mest bæredygtige relationer til arbejdsmarkedet lokalt og globalt. Rammen for den forestående forandring kalder vi "den entreprenante uddannelsesinstitution". VIA's særlige strategiske udviklingsfokus er beskrevet i fire udfordringer:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aftryk VIA nye læringsformer</li><li>- Aftryk VIA fokus på det private erhvervsliv</li><li>- Aftryk VIA et stærkt samfundsengagement</li><li>- Aftryk VIA en mere smidig organisation.</li></ul> <p>Aftrykkene understøttes gennem udviklingskontraktens målepunkter og måltal for kontraktens ni mål omhandlende:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bedre kvalitet i uddannelserne</li><li>2. Større relevans og øget gennemsigtighed</li><li>3. Bedre sammenhæng og samarbejde</li><li>4. Styrket internationalisering</li><li>5. Øget regionalt vidensamarbejde</li><li>6. Styrket forsknings- og udviklingsbaseret og kapacitetsopbygning i forhold til øget understøttelse af den samlede uddannelsesportefølje med praksisorienteret forskning og udvikling</li><li>7. Digitalisering</li><li>8. Entreprenørskab</li><li>9. Øget social mobilitet – flere talenter i spil.</li></ol>
Fuld målopfyldelse:	<p>1a. Udviklingskontraktens måltal (ekskl. delemne 2.1 i udviklingskontrakten) for 2017 opfyldes (80 %) 1b. En øget andel af VIA's dimittender finder beskæftigelse i den private sektor i forhold til opgørelse i 2016. (20 %)</p>
Opgørelse:	<p>Der opnås fuld målopfyldelse, såfremt alle hovedområder har fuld målopfyldelse. Resultaterne aggregeres fra laveste ledelsesniveau, og sker som et vægtet gennemsnit (efter STÅ).</p>
Dokumentation:	<p>Data kommer alene fra hovedområdernes opgørelser til kvalitetsafdelingens afrapportering på udviklingskontrakten (VIA's årsrapport 2017).</p>
Særlige bemærkninger:	<p>Bemærk, at der er formuleret et nyt pligtigt mål om "Øget regionalt vidensamarbejde", og at "Øget social mobilitet – flere talenter i spil" er ændret til et selvvalgt mål.</p>



## 2. Balance i VIAs økonomi – budgetforbedringer ved øget indtjening

Argumentation for del- emnet:	<p>VIA har søsat projektet, Balance i VIAs økonomi, da vi fra budget 2016 til og med budget 2020 skal spare cirka 110 millioner kroner.</p> <p>I løbet af 2016 har direktion og bestyrelse vedtaget, hvordan besparelserne og/eller budgetforbedringerne skal udmøntes i de kommende års budgetter.</p> <p>Nogle af besparelserne i 2017 vil blive fundet ved at reducere omkostningerne, mens knap halvdelen af budgetforbedringerne i 2017 findes ved at øge indtjeningen.</p> <p>Med henblik på at opnå budgetforbedringer er det målet for VIA samlet set at øge indtjeningen på bundlinjen. Delemnet består således af to målpunkter, der hænger sammen, men måler udviklingen i arbejdet med at øge indtjeningen forskelligt.</p>
Mål:	<p>2a At vi med opgørelserne til VIAs regnskab for 2017 kan påvise, at dækningsbidraget for den indtægtsdækkede virksomhed (IDV) samlet set er øget med minimum 7 millioner kroner i forhold til 2015.</p> <p>2b At VIA øger sine nettoindtægter på efter- og videreuddannelsesaktiviteternes "Nyordninger" med minimum 6 millioner kroner i forhold til 2015. Det indebærer, at de fire hovedområder som minimum realiserer øget nettoindtægter på efter- og videreuddannelsesaktiviteternes "Nyordninger" som følger:</p> <p>VIA Sundhed: 0,5 mio. kr. VIA Pædagogik og Samfund: 1,0 mio. kr. VIA Erhverv: 1,5 mio. kr. VIA Efter- og videreuddannelse: 3,0 mio. kr.</p> <p>Dette mål realiseres i et tæt og forpligtende samspil mellem VIA Efter- og videreuddannelse samt de øvrige hovedområder.</p> <p><i>2a og 2b vægter lige</i></p>

Målopfyldelse:	<p>2a Fuld målopfyldelse: Hvis VIA samlet set har øget dækningsbidraget med minimum 7 mio. kr. (dvs. at dækningsbidraget i 2017 som minimum er 27.967.000 kr.) Delvis målopfyldelse: Hvis det øgede dækningsbidrag er større end 2015 og øget med mindre end 7 millioner kroner (dvs. at dækningsbidraget for 2017 er mindre end 27.967.000 kr. og større end 20.967.000 kr.) Manglende målopfyldelse: Hvis dækningsbidraget er lavere eller på niveau med 2015 (dvs. at dækningsbidraget for 2017 er mindre end eller lig med 20.967.000 kr.).</p> <p>2b Fuld målopfyldelse: Hvis alle hovedområder har realiseret øgede nettoindtægter på efter- og videreuddannelsesaktiviteterne "Nyordninger" med minimum ovennævnte delmål. Delvis målopfyldelse: Hvis ét eller flere hovedområder ikke har fuld målopfyldelse uanset om VIA samlet set har nået de 6 millioner kroner i øget nettoindtægt. Manglende målopfyldelse: Hvis nettoindtægterne er lavere eller på niveau med 2015.</p> <p>For begge delmål gælder, at hvis resultatet i et hovedområde er lavere eller på niveau med 2015, er der tale om manglende målopfyldelse for dette delemne i hele hovedområdet.</p>
----------------	--

<p>Opgørelse:</p>	<p>Der måles på to forskellige parametre: 1. Dækningsbidraget for indtægtsdækket virksomhed (IDV) og 2. Nettoindtægter på efter- og videreuddannelsesaktiviteternes "Nyordninger". Nettoindtægterne vedr. "Nyordningerne" er indregnet i budget 2017 med 6 mio. kr.</p> <p>Baseline for IDV:</p> <table border="1" data-bbox="533 309 1532 754"> <thead> <tr> <th colspan="3">Note til regnskabet for IDV i 2015 opgjort i 1000 kr.</th> </tr> <tr> <th>Område</th> <th>Indtægter</th> <th>DB</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>950000..972999 + 974000..980999</td> <td>4.868</td> <td>240</td> </tr> <tr> <td>973101..973901 Butikker</td> <td>5.749</td> <td>(90)</td> </tr> <tr> <td>10XXXX Erhverv</td> <td>8.005</td> <td>3.609</td> </tr> <tr> <td>40XXXX SUND</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>50XXXX PÆD</td> <td>2.002</td> <td>683</td> </tr> <tr> <td>60XXXX EVU</td> <td>45.978</td> <td>14.990</td> </tr> <tr> <td>70XXXX Biblioteker</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>80XXXX CFU</td> <td>4.133</td> <td>1.535</td> </tr> <tr> <td>Differencer</td> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>70.735</b></td> <td><b>20.967</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Baseline for Nyordninger:</p> <table border="1" data-bbox="533 820 1581 1139"> <thead> <tr> <th colspan="2">Opgørelse fra Koncernøkonomi vedr. nyordninger mellem EVU og hovedområderne</th> </tr> <tr> <th>Dækningsbidrag (koorigeret)</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Erhverv (Ny aftale fra 2016)</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>EVU (50 %)</td> <td>1.975.308,50</td> </tr> <tr> <td>Pædagogik og samfund (50 %)</td> <td>1.975.308,50</td> </tr> <tr> <td>Sundhed (Ny aftale fra 2016)</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td><b>Samlet</b></td> <td><b>3.950.617.00</b></td> </tr> </tbody> </table>	Note til regnskabet for IDV i 2015 opgjort i 1000 kr.			Område	Indtægter	DB	950000..972999 + 974000..980999	4.868	240	973101..973901 Butikker	5.749	(90)	10XXXX Erhverv	8.005	3.609	40XXXX SUND	0	0	50XXXX PÆD	2.002	683	60XXXX EVU	45.978	14.990	70XXXX Biblioteker	0	0	80XXXX CFU	4.133	1.535	Differencer		0	<b>Total</b>	<b>70.735</b>	<b>20.967</b>	Opgørelse fra Koncernøkonomi vedr. nyordninger mellem EVU og hovedområderne		Dækningsbidrag (koorigeret)	2015	Erhverv (Ny aftale fra 2016)	0	EVU (50 %)	1.975.308,50	Pædagogik og samfund (50 %)	1.975.308,50	Sundhed (Ny aftale fra 2016)	0	<b>Samlet</b>	<b>3.950.617.00</b>
Note til regnskabet for IDV i 2015 opgjort i 1000 kr.																																																			
Område	Indtægter	DB																																																	
950000..972999 + 974000..980999	4.868	240																																																	
973101..973901 Butikker	5.749	(90)																																																	
10XXXX Erhverv	8.005	3.609																																																	
40XXXX SUND	0	0																																																	
50XXXX PÆD	2.002	683																																																	
60XXXX EVU	45.978	14.990																																																	
70XXXX Biblioteker	0	0																																																	
80XXXX CFU	4.133	1.535																																																	
Differencer		0																																																	
<b>Total</b>	<b>70.735</b>	<b>20.967</b>																																																	
Opgørelse fra Koncernøkonomi vedr. nyordninger mellem EVU og hovedområderne																																																			
Dækningsbidrag (koorigeret)	2015																																																		
Erhverv (Ny aftale fra 2016)	0																																																		
EVU (50 %)	1.975.308,50																																																		
Pædagogik og samfund (50 %)	1.975.308,50																																																		
Sundhed (Ny aftale fra 2016)	0																																																		
<b>Samlet</b>	<b>3.950.617.00</b>																																																		
<p>Dokumentation:</p>	<p>Målopfyldelsen udregnes i procent.</p> <p>Data kommer alene fra VIA Koncernøkonomi's datamateriale, der danner baggrund for VIAs årsrapport i 2017 og 2015, idet baseline for udviklingen er 2015.</p>																																																		
<p>Særlige bemærkninger:</p>	<p>-</p>																																																		





### 3. Højere gennemførelse og mindre frafald

<p>Argumentation for temaet:</p>	<p>Arbejdet med at belyse årsager til frafald og iværksætte relevante handlinger til at mindske frafald på VIAs uddannelser har gennem flere år været et centralt indsatsområde, og VIA har siden sin tilblivelse haft en ambition om at øge fastholdelsen af studerende på alle uddannelser. I VIA har det fælles måltal (kvalitetsstandard) for gennemførelse været 80 procent. På trods af stor opmærksomhed og forskellige relevante indsatser har det i vores kvalitetsarbejde vist sig, at flere af VIAs uddannelser har store udfordringer med at leve op til denne gennemsnitlige kvalitetsstandard. Blandt andet på den baggrund igangsatte direktionen i 2015 et tværgående arbejde med undersøgelser af frafaldsindikatorer og af væsentlige årsager til frafald på VIAs uddannelser. Danmarks Evalueringsinstitut har som en del heraf været hyret til at udarbejde en registerundersøgelse for VIA, og der er tegnet studenterprofiler for de enkelte uddannelser/klynger. Den tværgående arbejdsgruppe, der har forstået undersøgelsesarbejdet, har udarbejdet et inspirationskatalog med indsatser der kan være relevante at tage bestik af. Materialer og inspirationskatalog om indsatser mod frafald fremgår af Medarbejderportalen: <a href="https://medarbejder.via.dk/strategi-og-fakta/fastholdelse/Sider/default.aspx">https://medarbejder.via.dk/strategi-og-fakta/fastholdelse/Sider/default.aspx</a>.</p> <p>Der er således tilvejebragt et fælles afsæt til de kommende års arbejde med at øge andelen af studerende, der gennemfører deres uddannelse hos VIA, og baseline for det videre arbejde er den nuværende VIA-statistik for frafald og gennemførelse. Frem til 1. april 2017 udarbejdes relevante handlingsplaner for at mindske frafaldet på VIAs uddannelser. En ny og vigtig indsats for 2017 handler altså om at få besluttet hvilke(n) kvalitetsstandard for frafald, der fremover skal gælde for VIAs uddannelser de kommende år. Indsatsen er forankret i direktionen.</p>
<p>Mål:</p>	<p>Inden udgangen af 2017 foreligger:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Direktions beslutning vedr. rammesætning af arbejdet<ol style="list-style-type: none"><li>a. Notat med beskrivelse af projektet, aktør-involvering samt proces og tidsplan mv.</li><li>b. Direktionsindstilling til bestyrelsen om overvejelserne vedr. kriterier for fastsættelse af den nye og differentierede kvalitetsstandard</li></ol></li><li>2. Direktionsbeslutning om den nye og differentierede kvalitetsstandard gældende fra 2018, herunder mål og årlige milepæle for det ønskede niveau for studiegennemførelse.</li></ol> <p><i>3.1.a og 3.1.b vægter til sammen 30 % og 3.2 vægter 70 %</i></p>
<p>Fuld målopfyldelse:</p>	<p>3.1.a og 3.1.b Fuld målopfyldelse: Der foreligger en direktionsbeslutning på baggrund af den foreskrevne rammesætning af arbejdet for hhv. 3.1.a og 3.1.b. Delvis målopfyldelse: Der kan ikke blive tale om delvis målopfyldelse. Manglende målopfyldelse: Hvis 3.1.a og/eller 3.1.b ikke er opfyldt.</p> <p>3.2 Fuld målopfyldelse: Hvis der 1.1. 2018 foreligger en ny og differentieret kvalitetsstandard indeholdende mål og milepæle for alle VIAs uddannelser. Delvis målopfyldelse: Hvis målopfyldelsen ikke gælder alle, og opgaven er løst for flere end eller nøjagtig 90 % af uddannelserne. Manglende målopfyldelse: Hvis opgaven er løst for færre end 90 % af uddannelserne.</p> <p>For delmål 3.2 gælder, at der skal foreligge <u>både mål og milepæle</u> for, hvordan hver uddannelse vil leve op til og/eller fastholde det ønskede niveau for studiegennemførelse.</p>



## 4. Digitalisering og læringsformer

Argumentation for temaet:	<p>VIA's uddannelser er i gang med at forberede sig på en fremtid, hvor viden er tilgængelig og læringsrum er fleksible på helt nye måder, og de studerende forventer at møde uddannelser, der er digitalt attraktive, tidssvarende og eksperimenterende (jf. delstrategi for digitalisering).</p> <p>En uddannelse er allerede i dag et mix af studieaktiviteter, hvor forskellige aktører indgår i mange typer af læringsrum. God undervisning finder således ikke kun sted, når en underviser befinder sig i et fysisk undervisningslokale på campus sammen med et hold studerende. VIA's undervisere igangsætter kontinuerligt initiativer, som videreudvikler og nytænker god undervisning og meningsfulde studieaktiviteter. Fremover er der imidlertid brug for, at vi i langt højere grad mobiliserer og deler de gode løsninger, som dygtige undervisere udvikler, og der er brug for, at vi frisætter initiativretten til at tænke og handle anderledes.</p> <p>Vi har behov for at udvikle nye konstruktioner af læring, hvor studerende indgår i nye roller og relationer, både indbyrdes og i forhold til aftagere, professioner og erhverv, så VIA også i fremtiden kan tilbyde uddannelser af høj kvalitet til både det offentlige og det private arbejdsmarked på ændrede økonomiske vilkår, jf. VIA's strategi, delstrategi for digitalisering og balanceprojektets spor 5 – Fremtidens uddannelser.</p>
Mål:	<p>Det er VIA's uddannelsespolitiske mål, at uddannelserne i langt højere grad skal udvikle digitale læringsrum og platforme, hvor studerende og undervisere kan hente og udveksle viden, undervisningsmaterialer og oplæg. VIA ønsker hermed at få skabt en didaktik og en digital kultur, der understøtter videndeling og de studerendes læreprocesser og selvstændige studieaktiviteter jf. studieaktivitetsmodellens fire kvadranter.</p> <p><b>Inden udgangen af 2017 foreligger:</b></p> <p>En rapport, der beskriver og dokumenterer, hvordan alle uddannelsesenheder er med i nyskabelser af virtuelle læringsrum og digitale materialer, som understøtter den studerendes læring.</p>
Fuld målopfyldelse:	<p>Der er fuld målopfyldelse, hvis alle uddannelsesenheder som minimum er med i én nyskabelse af virtuelle læringsrum og digitale materialer, der understøtter den studerendes læring.</p>

Opgørelse:	<p>I regi af balanceprojektets spor 5 – Fremtidens uddannelser udarbejdes en rapport for 2017, der dokumenterer, hvordan vi i VIA arbejder med indsatsområdet.</p> <p>Hvert uddannelsessted, uddannelse, uddannelsesklynge, uddannelsesområde (EVU) - skal som minimum indgå i ét nyt format, der efter passende prøvehandlinger er klar til ibrugtagning senest i september 2018. Hvis flere uddannelsessteder, uddannelser, uddannelsesklynger, uddannelsesområder (EVU) eller hovedområder er gået sammen om at udvikle et format, tæller det hvert sted.</p> <p>Målopfyldelsesgraden beregnes som summen af antal videregående grunduddannelser og antal uddannelsesområder (EVU), der har levet op til minimumskravet om mindst én nyskabelse divideret med det samlede antal videregående grunduddannelser og uddannelsesområder (EVU) i VIA.</p> <p>Der opnås fuld målopfyldelse, såfremt alle hovedområder har fuld målopfyldelse. Resultaterne aggregeres fra laveste ledelsesniveau og sker som et vægtet gennemsnit (efter STÅ).</p>
Dokumentation:	<p>Indsatsen dokumenteres ved rapporten, der skal være godkendt af direktionen senest ved regnskabsaflægning for 2017. Resultatet inkl. målopfyldelsen skal omtales i årsrapporten for 2017.</p> <p>Data kommer alene fra rapporten udarbejdet af balanceprojektets spor 5 – Fremtidens uddannelser.</p>
Særlige bemærkninger:	-



## Samlet opgørelse - udfyldes i forbindelse med afrapportering

Tema	Vægt	Max. beløb/ Opnået beløb	Kontraktholders vurdering af målopfyldelsesgrad for hvert tema	Aftalepartens vurdering af målopfyldelsesgrad for hvert tema	Målopfyldelsesgrad
1.		x / x			
2.		x / x			
3.		x / x			
4.		x / x			
Samlet	100	Max. sum / Opnået sum	-	-	

Samlet målopfyldelsesgrad er opgjort til: "(F11) yy" %

Aarhus, den "(F11) dato indskrives" 2018

**Aftalepart:**

-----  
 "(F11) titel og navn indskrives"

Fremsendes herefter til lønadministrationen.