

**Dato**  
24. februar 2011

## **Udkast til resultatlønskontrakt for rektor University College Lillebælt 2011 (1.1.2011 – 31.12.2011)**

I brev af 18. juni 2010 er bestyrelserne blevet bemyndiget til at indgå resultatlønskontrakter med institutionens øverste leder og øvrige ledere ved professionshøjskolerne i overensstemmelse med de retningslinier, der ligeledes 10. juni 2009 er udsendt for anvendelse af resultatlønskontrakter for ledere ved selvejende uddannelsesinstitutioner.

### **1. Baggrund**

Med udgangspunkt i en bemyndigelse og i overensstemmelse med retningslinier af 1. oktober 2007 for anvendelse af resultatlønskontrakter for ledere ved selvejende uddannelsesinstitutioner tilsluttede bestyrelsen for professionshøjskolen sig på mødet d. 28. februar 2008 indstillingen om rammen for resultatlønskontrakter med rektorer og øvrige ledere ved University College Lillebælt – herunder at kontrakterne bliver 1½ årige, dvs. gældende fra 1. januar 2008 – 31. juli 2009.

Bestyrelsen tilsluttede sig endvidere, at det er formanden, som indgår resultatlønskontrakt med rektor, og at rektor bemyndiges til at indgå aftaler med øvrige ledere m.fl.

Det er denne bemyndigelse og de retningslinier, som nu er fornyet<sup>1</sup>. Indholdsmæssigt er der ikke ændret på konceptet, som består af **obligatoriske indsatsområder, valgfrie indsatsområder og institutionsspecifikke indsatsområder.**

---

<sup>1</sup>) der er dog for nylig – 13. oktober 2010 – afsagt en opmandskendelse indbragt bl.a. Akademikernes Centralorganisation (AC), Stats- og Kommunalt Ansattes Forhandlingsfællesskab (SKAF) og Offentligt Ansattes Organisationer (OAO) mod Finansministeriet, Personalestyrelsen for Undervisningsministeriet, Institutionsstyrelse, som fastslår, at undervisningsministeriet ikke kan pålægge selvejende institutioner at indgå resultatlønskontrakter med rektor og ej heller stille krav om obligatoriske indsatsområder.

**Lillebælt**  
**University College**  
Soldalen 8  
DK – 7100 Vejle

**Tlf.**  
63 18 3602

**E-mail**  
ucl@ucl.dk

**Reference**  
ERKN

**Journal nr.**

Rammerne for bestyrelsens udvælgelse af indsatsområder er givet gennem følgende hhv. gennemgående obligatoriske-, uddannelsesspecifikke-, frivilligesamt institutionsspecifikke indsatsområder.

### **1.1. Gennemgående obligatoriske indsatsområder:**

Bestyrelsen skal inddrage følgende 2 gennemgående obligatoriske indsatsområder:

1.1.1: ”Mere fleksibel anvendelse af lærerressourcer inden for gældende overenskomster med henblik på kompetenceudvikling og effektivisering”

1.1.2: ”Mindre fravær – mindre frafald, indsats i forhold til lærere og elever/studerende”

### **1.2. Frivillige indsatsområder:**

Bestyrelsen skal udvælge mindst 2 af de 7 følgende indsatsområder:

1.2.1: Initiativer, der fokuserer på at højne elevernes/de studerendes/kursernes faglige niveau, så de får de bedste forudsætninger for fortsat uddannelse og fodfæste på arbejdsmarkedet.

1.2.2: Initiativer, der styrker udviklingen af et innovativt læringsmiljø.

1.2.3: Initiativer, der synliggør institutionens uddannelses- og videnskæssige profil samt styrker institutionens rolle i forhold til det omkringliggende samfund.

1.2.4: Initiativer, der sikrer målrettet kompetence- og organisationsudvikling, herunder lærerqualificering.

1.2.5: Fokus på synlig ledelse, der sikrer fokus og forankring af institutionens formål.

1.2.6: Initiativer, der sikrer, at it-anvendelse gøres til et synligt strategisk indsatsområde m.h.p. at udbygge brugen af it i undervisningen.

1.2.7: Initiativer, der effektiviserer den økonomiske og administrative drift, herunder administrative fællesskaber.

### **1.3. Institutionsspecifikke indsatsområder**

Hver institution skal vælge 1-2 institutionsspecifikke indsatsområder.

Disse kan vælges blandt de frivillige indsatsområder ovenfor, eller de kan være helt andre indsatsområder, som bestyrelsen finder relevante.

## **2. Resultatlønskontraktens indsatsområder**

### **2.1. Obligatoriske**

Der er som det fremgår ovenfor i en opmandskendelse tilkendegivet, at man ikke kan påtvinge selvejende institutioner brugen af resultatlønskontrakter, hvis man ikke ønsker det og at man heller ikke kan fastlægge obligatoriske indsatsområder.

Undervisningsministeriet har dog ikke orienteret om denne afgørelse, men vi er blevet gjort bekendt med den fra anden side. Resultatlønskonceptet i sin nuværende form skal i øvrigt evalueres i 2011.

Det er undertegnede indstilling, at vi fortsat anvender resultatlønskontrakter som en del af styringen og løndannelsen for den ledelse ved UC Lillebælt. Derimod vil vi lægge op til, at bestyrelsen selv tager stilling til, hvorvidt man ønsker at fastholde de foreslåede obligatoriske elementer:

- **frafald**

- **mere fleksibel anvendelse af lærerressourcer inden for gældende overenskomster med henblik på kompetenceudvikling og effektivisering.**

Det foreslås, at professionshøjskolen fastholder spørgsmålet om **frafald** som en del af resultatlønskontrakten, mens det supplerende obligatorisk indsatsområde **Mere fleksibel anvendelse af lærerressourcer inden for gældende overenskomster med henblik på kompetenceudvikling og effektivisering** udelades.

Indsatsområdet er blevet tilføjet i 2008 i lyset af det effektiviseringspotentiale, som arbejdstidsundersøgelsen fra Rambøll Management viste på de statslige uddannelsesområder generelt.<sup>2</sup> Det er opfattelsen, at der bør være fokus på dette, men at det, i den form det har fået, anses for at skabe en unødigt modsætning mellem ledelse og ansatte. Derfor foreslås det ikke at indgå som et element i resultatlønskontrakten i 2011.

## 2.2. Valgfrie - valgfrie indsatsområder for skoleåret 2009/2010

Ud over det obligatoriske indsatsområde *skal institutionen vælge et til to<sup>3</sup> af følgende syv valgfrie indsatsområder:*

### Højt fagligt niveau, f.eks.

- I. Initiativer, der fokuserer på at højne elevernes/de studerendes/kursisternes faglige niveau, så de får de bedste forudsætninger for forsat uddannelse og fodfæste på arbejdsmarkedet.

### Stærke og udviklingsorienterede institutioner, f.eks.

- II. Initiativer, der styrker udviklingen af et innovativt læringsmiljø.
- III. Initiativer, der synliggør institutionens uddannelses- og videnskæssige profil samt styrker institutionens rolle i forhold til det omkringliggende samfund.
- IV. Initiativer, der sikrer målrettet kompetence- og organisationsudvikling, herunder lærerqualificering.

---

<sup>2</sup> ) "Anvendelse af lærernes arbejdstid" – en sammenfatning af undersøgelser blandt social- og sundhedsskoler, voksenuddannelsescentre, erhvervsskoler, almene gymnasier og institutioner for mellemlange videregående uddannelser, januar 2008, Rambøll Management A/S.

<sup>3</sup> ) på tilsvarende vis kan ministeriet heller ikke her fastlægge hvor mange indsatsområder, som institutionen skal vælge. Det foreslås dog, at der vælges **to indsatsområder**

- V. Fokus på synlig ledelse, der sikrer fokus og forankring af institutionens formål
- VI. Initiativer, der sikrer, at it-anvendelse gøres til et synligt strategisk indsatsområde m.h.p. at udbygge brugen af it i undervisningen.

Effektiv institutionsdrift, f.eks.

- VII. Initiativer, der effektiviserer den økonomiske og administrative drift.

### **2.3. Institutionsspecifikke indsatsområder for skoleåret 2009/2010**

Institutionen skal yderligere *formulere ét til to institutionsspecifikke indsatsområder*<sup>4</sup>. Indenfor institutionens formål er indsatsområderne valgfrie for bestyrelsen, og kan være områder, der inddrager organisationen som helhed.

### **3. Formålet med resultatløskonceptet**

Resultatløskontrakten indgås mellem bestyrelsen og institutionens øverste leder, og skal indeholde en beskrivelse af konkrete mål, som institutionens øverste leder i det kommende år skal fokusere særligt på.

De primære formål med resultatløskontrakten for øverste leder er:

- understøttelse af dialogen mellem bestyrelse og ledelse om formulering af væsentlige kort- og langsigtede mål
- synlighed og gennemsikuelighed omkring institutionens mål og resultater – over for medarbejdere, elever/studerende og omverden
- at være løftestang for lederen i forhold til prioritering af kontraktens mål i organisationen
- understøttelse af centrale uddannelsespolitiske målsætninger

Formålene kan yderligere understøttes gennem fokus på samme strategiske mål i resultatløsaftaler med institutionens øvrige ledere og lønforhandlinger med øvrige medarbejdere.

## **Indstilling**

### **1) Hvem er omfattet**

Anvendelsen af resultatløskontrakt for den øverste leder fastholdes, selv om den ikke jf. opmandskendelsen ikke kan sige at være obligatorisk. På sammen måde foreslås det også, at der som hidtil kan indgås resultatløsaftale med institutionens øvrige ledere.

---

<sup>4</sup> ) se note 3. Det foreslås her, at der vælges **ét indsatsområde**

Det foreslås derfor,

- at der udover rektor også indgås resultatlønsaftaler for den øvrige del af direktion og ledelse, men at der kan indgås aftaler med andre i det omfang der viser sig interesse og grundlag for det.

## 2) Form

- At aftalen følger regnskabsåret, dvs. løber fra 1. Januar – 31. December.
- At det er bestyrelsen, som træffer beslutning om den endelige udbetaling på baggrund af målopfyldelsen.
- At indsatsområder i rektors resultatløn som hidtil godkendes af bestyrelsen, men at det er bestyrelsens formand, som konkret indgår aftalen med rektor, og at det er rektor, som indgår de øvrige kontrakter med direktion og øvrige ledere m.m.

## 3) Økonomisk ramme

- at den økonomiske ramme følger den af ministeriet udmeldte for rektor: 180.000 kr – dog max 25 % af lønrammeløn inkl. varige tillæg fra chef-lønpuljen. For øvrige:

Øvrig direktion	130.000 kr.
Niveau 2 chefer (Studierektorer samt EVU –chef)	90.000 kr.
Niveau 3 chefer (uddannelseschefer, afd.- og stabschefer m.m.)	20 – 50.000 kr.
Niveau 4 chefer (studieledere m.fl.)	20 – 30.000 kr.

Den konkrete udbetaling vil afhænge af opfyldelsen af resultatlønskontrakten. Det er bestyrelsen, som tager stilling til opfyldelsesgraden for rektor og rektor for de øvrige ledere mv, men det foreslås, at bestyrelsen hen over året får en status på de aftalte indsatsområder, når der er naturligt.

## 4) Synlighed og offentliggørelse

- at aftalerne offentliggøres, fordi det er vigtigt at både ledelse og medarbejdere er bekendt med de prioriterede indsatsområder og de besluttede mål – krav, og at resultatkontraktens indsatsområder og mål for den enkelte leder offentliggøres på skolens internetside.

## 5) Valg af indsatsområder

- At der vælges et begrænset antal indsatsområder men flere indikatorer og der sker en vægtning af de enkelte indsatsområder i resultatkontrakten.

Erik Knudsen  
rektor

## Udkast til resultatløns for rektor University College Lillebælt 2011 (1.1.2011 – 31.12.2011) :

### Der aftales følgende elementer i rektors resultatlønsaftale

- Det ”obligatoriske”
  - Frafald

#### 1. Tema: Frafald, fastholdelse og studiedeltagelse

##### Mål:

Målet er fortsat, at der sikres høj tilfredshed blandt de studerende og dermed en fastholdelse af interesse og som følge heraf en reduktion i ”frafald uden perspektiv” (forstået som unge, der forlader uddannelsessystemet helt uden det begrundes f.eks. med at have fundet arbejde, ændret uddannelsesvalg o.l.). I sammenhæng hermed etableres der en eksplicit, målrettet, koordineret indsats ift. fastholdelse af studerende på de enkelte uddannelser i University College Lillebælt

##### Indikatorer:

- Der foretages årligt en opgørelse af frafaldet på alle uddannelser (efterår 2011)
- Der er jf. udviklingskontrakten fastlagt mål og aktiviteter for de enkelte uddannelsers samlede indsats ift. fastholdelse og *studiedeltagelse* af studerende (efterår 2011).
- Der er igangsat et udrednings- og udviklingsprojekt på tværs af uddannelser, som skal fastlægge hvor der skal være fælles måder af håndtere fastholdelse og studiedeltagelse samt hvor der kan være forskellige (differentierede) måder og der fastlægges mål og milepæle samt ressourceanvendelse. Der udarbejdes en årlig redegørelse for realiseringen af disse (efterår 2011)

## 2. Valgte indsatsområder

### 2.1. Stærke udviklingsorienterede institutioner

Initiativer, der synliggør institutionens uddannelses- og videnskabsmæssige profil samt styrker institutionens rolle i forhold til det omkringliggende samfund.

##### Mål:

Målet er løbende realisering af UC Lillebælts Vision 2015, som blev vedtaget ved udgangen af 2009 og at det sker med særligt fokus på implementeringen af vidensproduktion- og uddannelsesdifferentieringsstrategien.

**Indikatorer:**

- Realisering af de i forhold til de fastlagte indsatser i Vision 2015 (efterår 2011)
- Indgåelse af partnerskabsaftaler for halvdelen af kommunerne i UC Lillebælts område, for region Syddanmark og mindst to andre aktører
- Etablering af konkrete strategier for implementering af velfærdsteknologisatsningen gennem anvendelse af partnerskabsaftalen med Teknologisk Institut om Carelab

**2.2. Stærke udviklingsorienterede institutioner**

Initiativer, der synliggør institutionens uddannelses- og videnskabsprofil samt styrker institutionens rolle i forhold til det omkringliggende samfund.

**Mål:**

Målet er at fastholde og styrke UC Lillebælts placering i uddannelsesbilledet dels gennem søgningen til uddannelserne og gennem livslang læring dels gennem udviklingen af nye uddannelser og uddannelsesaktiviteter.

**Indikatorer:**

- Fastholdelse af UC Lillebælts markedsandel blandt de 7 professionshøjskoler i Danmark (målt ved optagelsen 2011)
- Udvikling af 3 nye uddannelser eller uddannelsesaktiviteter

**3. Det institutionsspecifikke**

- Effektiv institutionsdrift

**Mål:**

Overordnet at ressourcemæssigt og økonomisk råderum med henblik på at kunne understøtte målene i Vision 2015. Strategien skal løbende sikre en effektiv ressourceanvendelse i produktionen af kerneydelser og ydelserne fra støttefunktionerne. Strategien skal ligeledes sikre fokus på at udvikle kvaliteten i løsningerne og dermed sikre at økonomi eller andre ressourcer afgørende bremser for realisering af de visioner og mål, som UC Lillebælt sætter sig udviklingsmæssigt, uddannelsesmæssigt, administrativt m.m.

**Indikatorer**

- Overholdelse af det fastlagte budget for 2011

- Fortsat tilpasning af organisationen med henblik på at skabe det nødvendige råderum for institutionen (investeringer m.v.) og sikre det fremtidige grundlag for UC Lillebælt i forhold til de udfordringer, vi står over for i 2011 (campusstrategi og økonomiske tilpasninger)
- Udvikling af nøgletal, som kan bidrage til benchmarking af uddannelser og administration internt og eksternt (bl.a. gennem udarbejdelse af ressourceregnskaber og egne nøgletal)
- Fastlæggelse af økonomiske nøgletal for driften af UC Lillebælt (forår 2011)
- Økonomisk bæredygtighed og fastholdelse af kvalitet for de enkelte uddannelser - Omkostninger for og gevinster ved alle uddannelser og uddannelsessteder skal tydeliggøres. Det bør omfatte økonomi, faglig kvalitet og regionalt udbud (forår 2011)
- Vurdering af kritiske faktorer ift. nye uddannelser og nytænkning af eksisterende: hvad koster det og hvad forventes afkastet at være (forår 2011)

#### Vægtning

1.	20%
2.1	20%
2.2	20%
3.	40%

Dato 25/2-2011



Erik Knudsen  
Rektor



Bent Erik Madsen  
formand