

VUC&HF NORDJYLLAND

VIRKSOMHEDSPLAN FOR 2017

## 1. STATUS I FORHOLD TIL VUC&HF NORDJYLLANDS UDFORDRINGER I 2017

### 1.1 VUC&HF NORDJYLLAND OG DEN EKSTERNE KONTEKST

Der er fortsat to altoverskyggende udfordringer for VUC&hf Nordjylland, hvortil en tredje kan udledes:

1. de besparelser, som sektoren er pålagt
2. bevarelse af god kvalitet i løsningen af VUC&hf Nordjyllands opgaver på trods af disse besparelser
3. bevarelse og styrkelse af en sammenhængende organisation i en tid med besparelser

Med finansloven for 2017 (FL17) er omprioriteringsbidraget på 2% videreført i 2020, hvilket betyder, at vi skal forvente besparelser i yderligere fire år. Foruden omprioriteringsbidraget skal VUC-sektoren bidrage til EUD-aftalen (herunder særlige reduktioner i taxameteret til fjernundervisning, OBU og bygninger), og i FL17 ændres tælliden for HF2 og AVU. Endvidere indeholder FL17 et såkaldt effektiviseringspotentiale på fællesudgiftstaxameteret. Alt i alt viser beregninger fra Lederforeningen for VUC, at den samlede besparelser i 2017 vil være på 5,2 pct. i forhold til 2016.

Den økonomiske situation for VUC, og uddannelsessektoren bredt set, kan få forskellige konsekvenser for VUC&hf Nordjyllands eksterne samarbejde. På den ene side kan den betyde større konkurrence mellem institutionerne og dermed vanskeliggøre samarbejde; på den anden side kan den økonomiske situation understrege nødvendigheden for institutioner i at indgå i samarbejder, hvor det er økonomisk fordelagtigt for den enkelte. Herudover kan den økonomiske situation forventes at få den konsekvens, at det bliver nødvendigt også at se på mulighederne for at samarbejde mere direkte med eksterne 'støttefunktioner', da VUC&hf Nordjylland ikke forventer at kunne levere den nødvendige støtte til alle kursister selv. Ud over at være økonomisk motiveret, kan dette også være med til at sikre kvaliteten i 'støttee arbejdet'. VUC&hf Nordjylland skal manøvrere i dette felt.

Ud over den økonomiske kontekst skal VUC&hf Nordjylland også forholde sig til reformer og større ændringer inden for flere af sine uddannelsesområder. Gymnasieaftalen betyder, at vi skal have udviklet en ny hf-uddannelse, der indeholder helt nye elementer, skal opbygges anderledes, og nu har adgang direkte fra 9. klasse på det 2-årige hf. Hf udgør en meget stor del af VUC&hf Nordjyllands samlede aktivitet, og det er derfor vigtigt, at vi sikrer en god kvalitet i den nye hf-uddannelse samt en sikker implementering. Vi afventer et nyt styringskoncept for FVU- og OBU-området, omfattende nye bekendtgørelser, standarddriftsoverenskomst og ny afregningsmodel og nyt lovudkast om FVU for tosprogede. Efter en årrække med stort fokus på disse to uddannelsesområder er aktiviteten på OBU nu vigende, og VUC&hf Nordjylland skal derfor finde en bæredygtig løsning, så vi også fremover sikrer OBU med god kvalitet i vores dækningsområde via såvel egen undervisning som undervisning via overenskomsttagere. Endelig skal Danskuddannelsen udbydes igen i 2017, hvilket betyder, at VUC&hf Nordjyllands nuværende kontrakt med Mariagerfjord Kommune udløber. Vi afventer udbudsmaterialet og er opsøgende i forhold til relevante kommuner, og vi søger, når udbuddet kommer.

Der er nye krav til dokumentation og dataindsamling i forhold til VUC&hf Nordjyllands mål, styring af drift og resultater. Dette skal ses i lyset af den teknologiske udvikling generelt og digitaliseringen i det offentlige specifikt, og tilsammen betyder disse to elementer, at VUC&hf Nordjylland må efterse sine interne arbejdsgange inden for såvel administration og økonomi som HR, og at VUC&hf Nordjylland vælger de bedst mulige redskaber til opgaveløsningen inden for disse områder. Endvidere kræver 'effektiviseringspotentialet' på fællesudgiftstaxameteret, at VUC&hf Nordjylland fortsætter det igangsatte eftersyn af driftsudgifter med henblik på at finde besparelser på dette område også.

VUC&hf Nordjyllands geografiske spredning over ni af de elleve nordjyske kommuner kræver et godt lokalt kendskab, og at VUC er kendt i lokalområdet. Det er samtidigt vigtigt, at dette kendskab er strategisk, og at VUC&hf Nordjylland forholder sig strategisk til sin positionering både lokalt og regionalt. Der er stor forskel på de udfordringer, man møder i de forskellige nordjyske lokalområder og kommuner, og for at VUC&hf Nordjylland bedst muligt (med respekt for både kvalitet og økonomi) kan løse sin opgave i forhold til de nordjyske borgere og samarbejde med relevante lokale aktører, skal vi have igangsat en systematisk 'opdatering' af samarbejdsflader i afdelingerne og på tværs.

## 1.2 VUC OG DEN INTERNE KONTEKST

Da lønudgifter udgør langt den største post i VUC&hf Nordjyllands økonomi (ca. 78% af de samlede indtægter anvendes til løn (budget 2017)), består en stor del af de kommende års udfordringer i at have de rette medarbejderressourcer tilgængelige i passende omfang. Det anses ikke som muligt at bevare den nuværende medarbejderressource uændret - hverken i omfang eller kompetenceprofil.

VUC&hf Nordjyllands medarbejdergruppe og organisation skal *tilpasses og stabiliseres* i forhold til den økonomiske virkelighed, vi forventer i 2017 og de kommende år. Der er allerede nu en oplevet travlhed blandt både ledere og medarbejdere, og det bliver derfor nødvendigt at se på tiltag, der ikke blot 'gør det vi plejer, men hurtigere og billigere', men som søger nye måder at arbejde med kursisters uddannelse på, som på samme tid fastholder og udvikler god kvalitet i kerneopgaven og effektiviserer opgaveløsning og arbejds gange, så kursister, medarbejdere og ledere fortsat trives på VUC&hf Nordjylland.

Med kursusårets 2016/2017 ser vi tendenser til en *forskydning* på aktiviteten på uddannelsesområderne, som sammenholdt med de ændrede taxametre giver anledning til at se på nødvendige justeringer i bemanning og organisering. De reducerede fjernundervisningstaxametre har allerede betydet, at opgaven løses for færre ressourcer i form af færre lærere. De reducerede OBU-taxametre i 2017, sammenholdt med tilbagegang på dette område, kræver en grundig gennemgang af opgaveløsningen og ressourceforbruget på dette område. Dette arbejde er igangsat i 2016. Hf-e er også gået lidt tilbage, og sammenholdt med en stor hf-reform kommer til det at kræve, at vi er særligt opmærksomme på organisering og ressourceudnyttelse på hf-området. Der er fremgang på AVU-området, hvilket betyder, at vi får flere – og muligvis flere svage – kursister at uddanne for et reduceret taxameter, hvilket kan udgøre en øget risiko for frafald, hvilket igen betyder, at vi skal være særligt opmærksomme på, hvordan vi anvender taxameteret i forhold til kerneopgaven med AVU-kursisters læring og trivsel. Danskuddannelsen og tilgrænsende opgaver med almen undervisning af flygtninge har været i vækst på VUC&hf Nordjylland det seneste år, hvilket betyder, at vi skal sikre vores egne kompetencer på området og et godt samarbejde med andre aktører på området. Samtidigt har de politiske stramninger på flygtningeområdet betydet en opbremsning i antallet af flygtninge i Danmark, hvilket vi forventer igen vil betyde færre opgaver inden for dette område. Disse forskydninger forventes alle at påvirke medarbejdersammensætningen og organisationen på VUC i 2017.

Kerneopgaven skal fortsat løses *kvalificeret*. Medarbejdergruppen på VUC&hf Nordjylland er kendetegnet ved at være veluddannet og kompetent inden for de områder, som hver medarbejdergruppe varetager. I omskiftelige tider (som nu primært pga. de økonomiske forhold) er det særligt nødvendigt at fokusere på at vedligeholde og udvikle de kernekompetencer, som kræves, både for den enkelte og for den samlede medarbejdergruppe. Kravene til kernekompetencer ændrer sig over tid, og derfor vil vi have fokus på en fælles forståelse af 'kerneopgaven', tydelige medarbejderprofiler og klare forventninger til opgaveløsningen i hele organisationen.

## 2. VUC&HF NORDJYLLANDS MISSION OG VISION

### 2.1 MISSION

*Vi udbyder almene og studieforberedende adgangsgivende uddannelser af høj kvalitet til unge og voksne i hele Nordjylland.*

På den måde sikrer vi:

- at unge og voksne kan erhverve sig de prøver og eksamener, der er nødvendige og adgangsgivende for deres videre uddannelse.
- at unge og voksne til stadighed kan imødekomme de uddannelseskra, samfundet og erhvervslivet stiller.
- at unge og voksne i Nordjylland sikres et lokalt tilbud om almen og studieforberedende adgangsgivende undervisning.
- at det lokale samarbejde på uddannelses-, beskæftigelses- og arbejdsmarkedsområdet kan foregå enkelt og effektivt.

*Vi øger den samfundsmæssige sammenhængskraft i Nordjylland.*

På den måde sikrer vi:

- at flere unge og voksne inkluderes uddannelses- og arbejdsmæssigt.
- at flere unge og voksne opnår forudsætninger for at udvikle personlig myndighed og aktivt medborgerskab.

*Vi øger den enkeltes faglige, personlige og sociale kompetencer og understøtter den enkeltes forudsætninger for at bruge dem.*

På den måde sikrer vi:

- at unge og voksne i Nordjylland kan udnytte det potentiale, de har i forhold til deres mål.
- at bevægelsen fra ikke-uddannet eller kortuddannet til videre uddannelse bliver mulig, fx fra ufaglært til faglært og fra faglært til videregående uddannelse.

### 2.2 VISION OG PROFIL

- Vi vil opleves som en kompetent, relevant og central del af det samlede uddannelsesstilbud for unge og voksne i Nordjylland.
- Vi vil opleves som det åbenlyse uddannelsesvalg for både målrettede og mere uafklarede unge og voksne og sikre den enkeltes progression.
- Vi vil opleves som en uddannelsesinstitution, som er i stand til at samle en bred vifte af unge og voksne, som her flytter sig fagligt og personligt og fortsætter videre mod forskellige mål.
- Vi vil opleves som en synlig og tilstedeværende uddannelsesinstitution, som er tilgængelig i hele Nordjylland.
- Vi vil opleves som en naturlig og troværdig samarbejdspartner eksempelvis for kommuner, uddannelsesinstitutioner og virksomheder i Nordjylland.
- Vi vil opleves – både udefra og indefra – som en velorganiseret organisation og et attraktivt og udviklende uddannelsessted.

### 3. AKTIVITET OG ØKONOMI

De samlede besparelser frem mod 2020 forventes at udgøre 17-18% i 2020 i forhold til 2015-niveauet (ved uændret aktivitetsniveau), hvilket er indarbejdet i budgettet for budgetårene 2017-2020.

#### 3.1 AKTIVITET

Vi forventer i forlængelse af aktiviteten og de forskydninger mellem uddannelsesområderne, vi oplever i 2016, at VUC&hf Nordjyllands aktivitet i 2017 følger denne forskydning og udvikling, og at aktiviteten samlet set bliver lidt mindre (fra forventet 2975 årskursister i 2016 til forventet 2965 årskursister i 2017). Den samlede mindre aktivitet skyldes ændring af tælle dage på HF2 og AVU (der modvirker en del af den fremgang, vi ser på AVU i 2016), en mindre nedgang på hf-e samt nedgang i OBU for både VUC&hf Nordjylland og overenskomsttagere, som forstærkes af de nye OBU-taxametre. Såvel budgettet for 2017 som det nye 4-årige budget er lagt ud fra vores forventninger inden for hver af VUC's uddannelsesområder. De mere konkrete aktivitetsforventninger inden for de forskellige uddannelsesområder vil fremgå af budget 2017 og bemærkningerne dertil.

#### 3.2 ØKONOMI

I overensstemmelse med budgetstrategien for 2016-2019 er det nye 4-årige budget lagt ud fra et mål om samlet set at ende i nul. Dette kræver meget stor opmærksomhed på udviklingen i aktiviteten (vækst, fald og forskydninger) og de deraf nødvendige lønreduktioner og -tilpasninger. Lønomkostningerne for 2017 er baseret på lønomkostningerne fra 2016 tillagt den forventede lønudvikling (inkl. overenskomstfestsatte stigninger og decentral løn). Tilpasningen af lønomkostningerne fremgår af det nye 4-årige budget. Driftsomkostninger (herunder bygninger) for 2017 er reduceret med 2% med udgangspunkt i det budgetterede årskursistantal, hvilket kræver, at vi ser meget bredt på mulige besparelsesområder, da VUC&hf Nordjylland allerede har udnyttet en stor del af det effektiviseringspotentiale på driften, som kan nås via fx indkøbsfællesskaber.

### 4. FORMÅL OG VÆRDIER

VUC&hf Nordjylland muliggør en reel tilbagevenden til uddannelsessystemet for den enkelte borger og skal inden for sine kompetenceområder opfylde de behov for almen kompetencegivende voksenuddannelse, som den enkelte borger og arbejdsmarkedet har. VUC&hf Nordjylland skal i den sammenhæng ikke mindst have fokus på de kortuddannede og de unge voksne. Målet er at fastholde et bredt uddannelsesudbud i Nordjylland samt at sikre kvaliteten og skabe og sikre implementeringen af nødvendige kvalitetsforbedringer i såvel undervisningen, undervisningsmiljøet som administrationen. VUC&hf Nordjylland skal både med hensyn til kvalitet, differentiering og tilgængelighed være den centrale og attraktive udbyder af voksenuddannelse i Nordjylland. Forudsætningen for dette er, at VUC&hf Nordjylland har en stabil og bæredygtig økonomi.

### 5. INDSATSOMRÅDER

## 5.1 INDSATSOMRÅDE 1: BEVARELSE OG STYRKELSE AF EN SAMMENHÆNGENDE ORGANISATION

I en tid, hvor de økonomiske rammer udfordrer os, er det vigtigt og nødvendigt for os at have fokus på, at VUC&hf Nordjylland fortsat er en sammenhængende organisation. Dette gælder både ud fra et rent økonomisk perspektiv, så den økonomiske forudsætning for VUC&hf Nordjyllands drift og udvikling vedbliver at være stabil, og fra et arbejdsmiljøperspektiv, så den enkelte medarbejder og leder fortsat kan identificere sig med sit arbejdsliv og bidrage til en god kvalitet i opgaveløsningen og et godt arbejdsmiljø. Derfor fokuserer dette indsatsområde på bevarelse og styrkelse af en sammenhængende organisation med en samspillet og målrettet ressourceanvendelse.

### MÅL:

Der tilstræbes en forenklet og klarere organisering for at sikre 1) forbedrede samarbejdsrelationer og 2) en tilpasset opgaveløsning med udgangspunkt i VUC&hf Nordjyllands mission og inden for de givne rammer, idet der lægges særlig vægt på følgende mål, baseret på temadag for bestyrelse og ledelse i november 2016:

1. Vi skal tydeliggøre og i nødvendigt omfang ændre medarbejder- og lederprofilbeskrivelser og -prioriteringer samt kommunikere de tilstræbte forandringer.
2. Vi skal arbejde åbent, transparent og inddragende med den økonomiske virkelighed, som VUC befinder sig i, således at alle ansatte har forudsætningerne for at opnå den nødvendige indsigt til at kunne forstå og agere inden for de ændrede rammer.
3. Vi skal have fokus på sammenhængen mellem den oplevede kvalitet i kerneopgaven og trivslen på VUC, således at VUC fortsat er et godt arbejdssted at være for kursister, medarbejdere og ledere.

## 5.2 INDSATSOMRÅDE 2: KVALITETSARBEJDE MED KERNEOPGAVEN

VUC&hf Nordjylland udbyder almene og studieforberedende adgangsgivende uddannelser af høj kvalitet til unge og voksne, og det er af afgørende betydning, at VUC&hf Nordjylland fastholder sit kvalitetsniveau. Derfor fokuserer dette indsatsområde på kvalitetsarbejdet med kerneopgaven.

### MÅL:

Videreførelse og implementering af kvalitetsarbejdet med undervisningen, herunder virkeliggørelse af fælles kriterier for god undervisning, praktisk anvendelige værktøjer for såvel den pædagogiske som den administrative praksis samt let tilgængelige it-løsninger, idet der lægges særlig vægt på følgende mål, baseret på temadag for bestyrelse og ledelse i november 2016:

1. Vi skal arbejde målrettet med fælles kriterier for kvalitet i undervisningen og med implementeringen af 'god undervisning' i alle afdelinger, således at indsatsen indgår som helt central i VUC&hf Nordjyllands fortsatte kvalitetsarbejde og målrettede indsats mod frafald på alle VUC&hf Nordjyllands uddannelsesområder.
2. Vi skal tilrettelægge det nye hf og implementere hf-reformen på en sådan måde, at de enkelte afdelinger planlægger sit udbud og sin profil inden for de nye rammer, således at hf-lærerne er klædt på til at løse opgaven med høj kvalitet, og således at der opstår bedst mulig synergi (kvalitet og økonomi) mellem hf-e og HF2.
3. Vi skal implementere en ny læringsplatform som del af kvalitetsarbejdet med undervisningen, og således at it fungerer understøttende i forhold til de relevante dele af kerneopgaven. It-anvendelsen skal dermed defineres nærmere og udfoldes, og det skal sikres, at lærerne har de nødvendige kompetencer uafhængigt af deres nuværende it-kompetenceniveau.

### 5.3 INDSATSOMRÅDE 3: EN SYNLIG OG NÆRVÆRENDE UDDANNELSESINSTITUTION

VUC&hf Nordjylland vil være en synlig og tilstedeværende uddannelsesinstitution, som er tilgængelig i hele Nordjylland. Dette gælder både lokalt og regionalt. Herudover indgår VUC&hf Nordjylland som Danmarks 3. største VUC som en væsentlig aktør i VUC-sektoren på nationalt niveau. Dette forudsætter netværk og samarbejdsrelationer – ikke mindst i de kommende år, hvor hele uddannelsessektoren kan se frem til besparelser, og hvor der må forventes øget konkurrence samtidigt med et øget behov for samarbejde. Derfor fokuserer dette indsatsområde på synlighed og nærvær.

#### MÅL:

En videreførelse og mere strategisk prioriteret fundering af VUC&hf Nordjyllands samarbejde i dækningsområdet og nationalt, idet der lægges særlig vægt på følgende mål, baseret på temadag for bestyrelse og ledelse i november 2016:

1. Identifikation og prioritering af netværksparter og eksterne samarbejdsrelationer i den enkelte afdeling (såvel som for det samlede VUC) med henblik på en værdiskabende effekt i forhold til de mål, der er fastsat i VUC&hf Nordjyllands mission, den aktuelle virksomhedsplan og den aktuelle kontekst, som den enkelte afdeling befinder sig i. Der lægges i denne forbindelse vægt på VUC&hf Nordjyllands indplacering i væsentlige netværk, og at de væsentligste lokale samarbejds- og netværksparter er identificeret og prioriteret for hver afdeling.

### 5.4 INDSATSOMRÅDE 4: STYRKELSE AF KURSISTERNES GENNEMFØRSEL

VUC&hf Nordjylland spiller en central rolle for unge og voksne i Nordjylland; også dem, der af forskellige årsager har – eller tidligere har haft – svært ved at gennemføre en uddannelse. At styrke kursisternes mulighed for at gennemføre deres uddannelse på VUC forudsætter, at vi både formår at understøtte forskellige motivationsformer hos kursisterne og kan tilbyde den nødvendige støtte til de kursister, der har behov for det for at gennemføre deres uddannelsesforløb. Vores egen CEFU-analyse viser, at relationen mellem lærer og kursist er den væsentligste enkeltfaktor for såvel kursistens fremmøde som gennemførelse, og samtidigt prioriteres det fra politisk side, at lærerne anvender en større andel af deres arbejdstid sammen med kursisterne ved undervisning eller andre læringsaktiviteter med det formål at øge kursisternes læringsudbytte. Endelig er det økonomisk nødvendigt både at sikre de bedst mulige forudsætninger for kursisternes gennemførelse og at målrette ressourceanvendelsen i form af lærerarbejdstiden mod kursisternes uddannelse.

#### MÅL

En fortsat indsats for at styrke kursisternes gennemførelse på VUC&hf Nordjyllands uddannelsesområder, idet der lægges særlig vægt på følgende mål, baseret på temadag for bestyrelse og ledelse i november 2016:

1. Som en del af VUC's målrettede indsats for at styrke kursisternes gennemførelse skal vi øge tilgængeligheden og kendskabet af SPS-mulighederne samt kvalificere vores SPS-opgave yderligere, herunder sikre, at SPS-opgaven varetages og driftes godt og effektivt i alle afdelinger.
2. Som en del af VUC's målrettede indsats for at styrke kursisternes gennemførelse skal vi afsøge mulighederne for at samarbejde med især kommunerne vedr. støttefunktioner for at hjælpe den enkelte kursist godt igennem sin uddannelse.

3. Som en del af VUC's målrettede indsats for at styrke kursisternes gennemførelse skal vi fortsat rette fokus på lærersamarbejds rolle i forhold til kursisternes fastholdelse.
4. Som en del af VUC's målrettede indsats for at styrke kursisternes gennemførelse skal vi fortsætte indsatsen mod at øge og kvalificere lærernes samvær med kursisterne.