



## **Resultatlønskontrakt for direktør Søren Elnebo Lau 2022/2023**

### **Formål og indholdselementer i direktørens resultatlønskontrakt**

#### **1. Indsatsområder for FGU-Skolen Øst i 2022-2023**

Bestyrelsen har ved sit bestyrelsesseminar i juni 2022 formuleret følgende fem overordnede strategiske pejlemærker for den strategiske ledelse af institutionen i årene 2022 – 2023:

1. Medarbejdere, organisation og økonomi
2. Fagligheden, pædagogikken og elevperspektivet
3. Samarbejde med interessenter og eksterne
4. Udvikling af Tune Kursuscenter
5. God ledelse

#### **2. Indholdselementer til direktørens resultatlønsaftale for 2022 – 2023**

##### **1. Medarbejdere, organisation og økonomi**

###### **a) Medarbejdertrivsel og sygefravær**

FGU-Skolen Øst har lige som den øvrige del af FGU-sektoren i perioden fra 2020 – 2022 haft et højt sygefravær blandt medarbejderne. Fra 11,9 sygedage pr. medarbejder i 2020 til 16,2 i 2022. På den baggrund skal der iværksættes målrettede tiltag til at øge medarbejdertrivslen og nedbringe sygefraværet i perioden oktober 2022 – august 2023.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Det gennemsnitlige sygefravær pr. medarbejder skal være reduceret med 30% (maks. 12 dage)

75%: Det gennemsnitlige sygefravær pr. medarbejder skal være reduceret med 40% (maks. 10 dage)

100% Det gennemsnitlige sygefravær pr. medarbejder skal være reduceret med 50% (maks. 8 dage)

***Indsatsområde 1.a vægter særskilt 10 %***

###### **b) Etablering af en økonomisk bæredygtig institution**

FGU-Skolen Øst har oplevet en række økonomiske udfordringer i forbindelse med institutionens opstart. På den baggrund er der behov for en overordentlig fokuseret indsats omkring institutionens økonomi nu og i de kommende år. Det skal sikres, at institutionen på kort sigt etableres som økonomisk bæredygtig.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Det budget, der i december 2022 opstilles for 2023, viser overskud for den samlede institution i 2023.

75%: Der skal i særdeleshed være skærpet opmærksomhed på tilpasning af og forbedring af elevlærerrationen på de enkelte skoler og i institutionen som helhed. Resultatet heraf skal ses ved udgangen af juni 2023

100% Budgetopfølgningen ved udgangen af juni 2023 viser et forventet overskud for budgetåret 2023.



**c) Alle FGU-Skolen Øst's bygninger og lokaler er attraktive og indbydende**

Det er af afgørende betydning for såvel elever som medarbejderes velbefindende, indlæring og generelle tilfredshed i arbejdssituationen, at skolens bygninger fremstår som attraktive og indbydende. Skolen er i den aktuelle situation, at skolen har overtaget en række bygninger fra de tidligere produktionsskoler, som ikke alle er lige vedligeholdte. Det er imidlertid vigtigt, at skolen bevidst arbejder for at sikre, at bygningerne er attraktive og indbydende til skoledrift.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Der er foretaget en overordnet gennemgang af alle bygningernes stand og udarbejdet en rapport herom.

75%: På baggrund af rapporten er der opstillet en række scenarier i forhold til forbedringer på de enkelte lokationer, som fremlægges med en begrundet prioritering for bestyrelsen. Heraf fremgår det også, hvordan eleverne på FGU-Skolen Øst indtænkes og inddrages pædagogisk i processen med at forbedre bygningernes stand.

100%: På baggrund af bestyrelsens prioritering af scenarierne sættes en række forbedringstiltag i gang i det følgende skoleår. Eleverne indgår heri, som en del af det praksisnære pædagogiske arbejde.

**d) Fastholdelse af elevaktiviteten og rekruttering af flere elever**

Det er afgørende for FGU-Skolen Østs drift og udvikling, at elevaktiviteten som minimum fastholdes og gerne udvides ved rekruttering af flere elever.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Der gennemføres en afdækning af, hvilke faglige temaer og undervisningsforløb de nuværende og kommende elever finder attraktive.

75%: Elevaktiviteten fastholdes for institutionen som helhed.

Der skal udvikles en strategi om fastholdelse baseret på mere individuelle data (som selv kan tilvejebringes uden om STUK og STIL)

100%: Elevaktiviteten udvides ved rekruttering af flere elever i målgruppen.

**e) Udvikle en samlet FGU-lærer identitet gennem kompetenceudvikling af medarbejderne**

FGU-Skolen Øst er en helt ny organisation, og medarbejderne er fordelt ud over fire lokationer. Det medfører en særlig opgave og forpligtelse til at etablere en fælles "FGU-Skolen Øst kultur" blandt medarbejderne. Det er en flerårig og vedvarende opgave.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: I samarbejdsudvalget/MED er problemstillingen drøftet, og der er udarbejdet forslag til, hvorledes en fælles kultur kan etableres.

75: Ledelsen har samlet et katalog af forslag og har udarbejdet en prioriteret liste. De økonomiske konsekvenser er medtaget.



100%: Den fælles kultur er dagsordensat på alle møder i samarbejdsudvalget. Ledelsen har sikret, at minimum et fælles arrangement er afholdt inden afslutningen af skoleåret 21/22, hvor den fælles kultur er på programmet.

***Indsatsområde 1 vægter samlet 30 %***

## **2. Fagligheden, pædagogikken og elevperspektivet**

### **a) Skabe uddannelsesglæde og tryghed/trivsel**

Kendetegnende for de elever, der går på FGU, er, at en over gennemsnitlig andel af eleverne oplever særlige udfordringer i uddannelsessystemet. Netop derfor påhviler der skolen en bevidsthed og en evne til at handle i forhold til denne udfordring. Det betyder, at der skal være særlig fokus på at skabe glæde, tryghed og trivsel omkring undervisningen.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Den samlede medarbejdergruppe (lærergruppe) på FGU-Skolen Øst har indsigt i de særlige udfordringer, som FGU-målgruppen af elever står overfor, herunder også særlige sårbare unge og unge med særlige behov.

75%: Det samlede ledelsesteam har på den baggrund drøftet og fastlagt, hvilke særlige udfordringer den enkelte skole står overfor i forhold til gruppen af elever på skolen.

100%: Ledelsen på den enkelte skole har, sammen med medarbejdergruppen og med inddragelse af eleverne på den enkelte skole, besluttet, hvorledes de vil arbejde med at sikre uddannelsesglæde, tryghed og trivsel for deres elever.

### **b) Møde de unge med ligeværdighed og anerkendelse**

Dette indsatsområde ligger i direkte forlængelse af ovenstående II.a. Eleverne på FGU har i særlig grad behov for at opleve et uddannelsesmiljø, som er kendetegnet ved ligeværdighed og anerkendelse. Det kræver en særlig tilgang til de unge.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Der gennemføres en trivselsundersøgelse blandt skolens elever, der har til hensigt at afdække elevernes trivsel generelt, herunder både de situationer, hvor de trives godt, men også der, hvor de oplever udfordringer og har brug for (mere) støtte. Centralt i undersøgelsen er også at afdække elevernes opfattelse af, hvad et undervisningsmiljø præget af ligeværdighed og anerkendelse er kendetegnet ved.

75%: Resultaterne af trivselsundersøgelsen fremlægges for skolens elever og medarbejdere. Ledelse og medarbejdere drøfter sammen med eleverne, hvilke tiltag der på baggrund af trivselsundersøgelsens resultater kan igangsættes.

100%: På baggrund af ovenstående fremlægger ledelsen over for bestyrelsen, hvilke tiltag der skal sættes i gang i det kommende skoleår 22/23 for at forbedre elevernes oplevelse af ligeværdighed og anerkendelse.



*Indsatsområde 2 vægter 20%*

### **3. Samarbejde med interessenter og eksterne**

#### **a) Sikre en kvalificeret og kontinuerlig dialog med KUI om opfyldelse af den unges uddannelsesplan**

Eleverne på FGU- Skolen Øst har alle en uddannelsesplan udarbejdet i samarbejde med den Kommunale Ungeindsats i de enkelte kommuner. Det er af hensyn til den enkelte unge og deres uddannelsesforløb af afgørende betydning, at indsatsen er koordineret med KUI, og at der løbende følges op på den enkelte unges forløb.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Der er etableret en opsøgende og direkte kontakt til KUI i den enkelte kommune fra den enkelte skole. Der er i den forbindelse udpeget en ansvarsperson på den enkelte skole, der har ansvaret for samarbejde og koordinering.

75%: Der er udarbejdet en plan for, hvorledes kvaliteten i samarbejdet kan styrkes i de enkelte kommuner.

100%: Planerne er godkendt i den samlede ledelsesgruppe, og der er taget initiativ til, hvorledes samarbejdet i de enkelte kommuner kan bruges som gensidig inspiration skolerne imellem.

Der skal opbygges et tættere samarbejde med grundskoler og KUI for at få viden om de unges forudsætninger (herunder ordblindhed) på individuelt niveau. Der skal oprettes et forum hvor direktøren mødes med de enkelte KUI-ledere for at drøfte behov/strategi i lokalområdet.

#### **b) Etablere stærke partnerskaber med erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner**

FGU-Skolen Øst ligger geografisk placeret i et område, hvor der heldigvis er rigtig mange uddannelsesinstitutioner og tilsvarende et bredt udvalg af erhvervsvirksomheder. De elever, der går på FGU-Skolen Øst, skal enten videre i uddannelsessystemet eller videre i beskæftigelse. Det kan vi styrke ved at sikre et tæt samarbejde med såvel de mange uddannelsesinstitutioner som erhvervsvirksomheder, der eksisterer i FGU-Skolen Øst's område. Der eksisterer allerede sådanne samarbejder mellem uddannelsesinstitutionerne og erhvervsvirksomhederne i FGU-Skolens dækningsområde. Det er en vigtig opgave at sikre FGU-Skolen Øst en central placering i disse samarbejder, og at FGU-Skolen Øst kommer "på landkortet" og bliver kendt for alt det positive vi og vores elever kan byde ind med.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Der er tilvejebragt en samlet oversigt over de eksisterende formelle samarbejder mellem uddannelsesinstitutioner og mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv, der findes i vores område.

75%: FGU-Skolen Øst har via direktøren og de enkelte skoleledere etableret kontakt til de relevante organer og samarbejder.

100%: FGU-Skolen Øst er optaget i disse samarbejder og har i alle sammenhænge haft lejlighed til at præsentere institutionen som helhed og de enkelte skoler i særdeleshed og deres formål og tilbud. Der skal oprettes mindst 3 partnerskaber med lokale erhvervsvirksomheder pr. skole i løbet af det kommende skoleår.



*Indsatsområde 3 vægter 15%*

**4. Udvikling af Tune Kursuscenter**

Tune kursuscenter har en særlig status i organisationen og afviger på en række områder fra vores øvrige institutioner. Denne status skal afklares i de kommende år. I den forbindelse spiller det en vigtig rolle, at de øvrige skoler, i deres arbejde med elevernes faglige og personlige udvikling, får en klarhed over, hvorledes Tune kursuscenter med fordel kan indgå i dette arbejde. I det indeværende skoleår arbejdes primært med følgende områder:

**a) Udvikling af praksisfaglighed i alle 3 spor i FGU, herunder at elever får mulighed for at bidrage og føle nødvendigheden af opgaverne**

I overensstemmelse med indledningen skal der udvikles en praksisfaglighed for alle tre FGU spor, som inddrager de arbejdsområder, der indgår i Tune Kursuscenter og som afdækker de kompetenceområder, hvori Tune kursuscenter kan bidrage til elevernes faglige og personlige udvikling på tværs af skolerne.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Alle skoler og medarbejdere er bekendt med de arbejdsområder, som Tune Kursuscenter rummer og de mulige samarbejdsfaldere og praksisforløb, der er mulighed for at gennemføre i samarbejde med Tune Kursuscenter.

75%: En arbejdsgruppe bestående af 1-2 medarbejdere fra hver skole og 1-2 medarbejdere fra Tune Kursuscenter har udarbejdet en oversigt over mulige undervisningsforløb, hvori Tune Kursuscenter indgår. Det er samtidig afdækket, hvorledes det rent praktisk kan foregå, at elever fra alle skolerne får indsigt i skolens drift og arbejdsområder.

100%: De første forløb planlagt til gennemførelse i slutningen af skoleåret 2021-2022.

**b) Synliggøre kursuscenteret overfor alle relevante målgrupper (internt/eksternt)**

Hvis ovenstående skal give mening, er det en forudsætning, at Tune Kursuscenter på sigt kan gøres økonomisk bæredygtig. Det er vanskeligt i en tid med Covid-19, hvor hele kursus- og konferencebranchen er særligt udfordret. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at Tune kursuscenter kan udbyde fagligt relevante arrangementer og markedsføre kursuscentret inden for hele sektoren.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Der er lagt en strategi for, hvordan Tune Kursuscenter overlever de udfordringer, som følger af Covid-19.

75%: Der er lagt en strategi for, hvordan Tune Kursuscenter kan gøres økonomisk bæredygtig i en tid efter Covid 19.

100%: Begge strategier er fremlagt for, drøftet og besluttet i bestyrelsen.

*Indsatsområde 4 vægter 15%*



**5. God ledelse**

**a) Udvikling af en ledelsespraksis hvor der skabes rammer for at lærerne/medarbejderne kan lykkes med eleverne/opgaver**

Der skal skabes en tillidsfuld kommunikation med fokus på inddragelse og gennemsigtighed.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Ledelsen har arbejdet målrettet med ekstern facilitering med udgangspunkt i god ledelse

75%: Ledelsen har udarbejdet et fælles "Kodeks for god ledelse" i FGU-Skolen Øst

100%: Det afspejles i trivselsmåling/trivselsamtaler og MUS og/eller APV at der er god ledelse

**b) Anvendelse af data og rapportering i ledelsesområdet. Data for både trivsel og fravær for medarbejdere.**

Der skal udarbejdes en plan for hvordan data og viden om trivsel kan indgå i en rekrutterings-, omdømme- og fastholdelsesindsats.

Der opstilles følgende målopfyldelse:

50%: Ledelsen har udarbejdet faste procedurer for måling og dokumentation af data

75%: Ledelsen har gennem samarbejdsudvalget udarbejdet en fastholdelsespolitik og -strategi

100%: Ledelsen kan dokumentere øget fastholdelse af medarbejdere i ansættelsen

***Indsatsområde 5 vægter 20%***

**Kontraktens værdi**

I henhold til ansættelsesaftale indgået med direktøren d. 13. februar 2020 og godkendt af STUK den 10. marts 2020 udgør den samlede ramme for resultatlønnen i 2022/2023 kr. 66.000 inkl. pension.

Kontraktens værdi udgør således indtil 66.000 kr., forstået således, at der udbetales 66.000 kr. til direktøren, såfremt bestyrelsen konstaterer en 100 % fuldstændig og mangelfri målopfyldelse. For delvis opfyldelse udbetales tilsvarende delvis resultatlønnen.

Der er herudover aftalt mulighed for udbetaling af en årlig bonus til direktøren for en særlig indsats ud over det forventelige i direktørens stilling med en ramme for 2022/2023 på kr. 40.000 inkl. pension.

Direktøren kan vælge at få udbetalt den udmøntede resultatlønnen og bonus inkl. pension.



## **6. Resultatvurdering**

Direktøren kan indfri de aftalte resultatmål helt eller delvist. Bestyrelsen vurderer graden af målopfyldelse for de enkelte resultatmål fastsat i den årlige resultatlønskontrakt. Vurderingen foretages i slutningen af 2. kvartal, dog senest på et bestyrelsesmøde i august/september og udbetaling finder sted måneden efter.

Resultatvurderingen foretages ubetinget af bestyrelsen, således at formandskabet foretager en indledende vurdering, der forelægges for den øvrige bestyrelse.

Såfremt der konstateres uenighed mellem bestyrelse og direktør om resultatets vurdering og resultatlønnens opgørelse, er det bestyrelsens opfattelse, der er afgørende.

En eventuel uenighed kan ikke gøres til genstand for retlig tvist mellem parterne.

## **7. Øvrige forhold**

Kontrakten træder i kraft med virkning fra den 1. august 2022 og ophører automatisk og uden yderligere varsel den 31. juli 2023. Aftalen er uopsigelig i kontraktperioden. Ved eventuel fratræden i kontraktperioden afregnes de opnåede mål.

Der forhandles ny resultatlønskontrakt gældende for skoleåret 2023/2024 inden udgangen af 3. kvartal 2023.



**Oversigt: Indsatsområder for FGU-Skolen Øst 2022 - 2023 / Direktør Søren Elnebo Lau**

Område	Titel	Vægt
<b>1</b>	<b>Medarbejdere, organisation og økonomi</b>	
	a) Medarbejdertrivsel og sygefravær	
	b) Etablering af en økonomisk bæredygtig institution	
	c) Alle FGU-Skolen Østs bygninger og lokaler er attraktive og indbydende	
	d) Fastholdelse af elevaktiviteten og rekruttering af flere elever	
	e) Udvikle en samlet FGU-lærer identitet gennem kompetenceudvikling af	
	<b>Indsatsområde 1 i alt</b>	<b>30 %</b>
<b>2</b>	<b>Fagligheden, pædagogikken og elevperspektivet</b>	
	a) Skabe uddannelsesglæde og tryghed/trivsel	
	b) Møde de unge med ligeværdighed og anerkendelse	
	<b>Indsatsområde 2 i alt</b>	<b>20 %</b>
<b>3</b>	<b>Samarbejdet med interessenter og eksterne</b>	
	a) Sikre en kvalificeret og kontinuerlig dialog med KUI om opfyldelse af den unges uddannelsesplan	
	b) Etablere stærke partnerskaber med erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner	
	<b>Indsatsområde 3 i alt</b>	<b>15 %</b>
<b>4</b>	<b>Udvikling af Tune Kursuscenter</b>	
	a) Udvikling af praksisfaglighed i alle 3 spor i FGU, herunder at elever får mulighed for at bidrage og føle nødvendigheden af opgaverne	
	b) Synliggøre kursuscenteret overfor alle relevante målgrupper	
	<b>Indsatsområde 4 i alt</b>	<b>15 %</b>
<b>5</b>	<b>God ledelse</b>	
	a) Udvikling en ledelsespraksis, hvor der skabes rammer for at lærerne/medarbejderne kan lykkes med eleverne/opgaverne	
	b) Anvendelse af data og rapportering i ledelsesområdet. Data for medarbejdernes trivsel og fravær.	
	<b>Indsatsområde 5 i alt</b>	<b>20 %</b>



**Årshjul for fastsættelse, evaluering og udmøntning af direktørens resultatlønsaftale**

Direktørens resultatlønsaftale og mulighed for udbetaling af bonus følger skoleåret

<b>Skoleår</b>	<b>Handling</b>
3. Kvartal August/September	Ledelsen udformer endelig kontrakt i august.  Sendes til godkendelse hos formandskab.
3. Kvartal/4. kvartal September/oktober	Formandskab forelægger kontrakten for bestyrelsen til endelig godkendelse seneste ved bestyrelsesmødet i oktober.  Bestyrelsen fastsætter resultatlønskontraktens indhold og konkrete mål for kommende år.  Direktøren udarbejder herefter handleplaner for den samlede ledelse af institutionen i forlængelse af bestyrelsens fastsatte strategiske pejlemærker og mål.
1. kvartal Ultimo januar	Kontrakten midtvejsevalueres ved udgangen af januar måned.  Direktøren fremlægger en kort midtvejsevaluering af de enkelte indsatsområder på det førstkommende bestyrelsesmøde efter den 31. januar.
1. kvartal Marts	Bestyrelsen godkender årsrapporten for sidste regnskabsår/kalenderår.  Direktøren redegør i ledelsesberetningen for arbejdet med bestyrelsens strategiske pejlemærker og mål.
2. Kvartal Juni	Kontrakten slutevalueres.  Ledelsen evaluerer hvert enkelt indsatsområde og foreslår samlet udbetalingsprocent til formandskabet.  Formandskabet drøfter udbetalingsprocent og eventuelt ekstrahonorar med skolens direktør.



	<p>Formandskabets indstilling til udbetalingsprocent fremlægges for bestyrelsen på bestyrelsesmødet i juni.</p> <p>Bestyrelsen evaluerer graden af målopfyldelse for hvert af de enkelte resultatmål for indeværende skoleår (kontaktperioden).</p> <p>Bestyrelsen inddrager direktøren i en dialog om bestyrelsens evaluering af målopfyldelsen.</p>
2. Kvartal Maj/Juni/juli	<p>Der planlægges afholdt et bestyrelsesseminar hvert år i maj eller juni måned.</p> <p>Bestyrelsen formulerer de strategiske pejlemærker for det/de kommende år.</p> <p>På Junimødet fremlægger ledelsen forslag til indsatsområder for det kommende skoleår.</p> <p>Bestyrelsen drøfter på den baggrund overskrift og indsatsområder for det kommende skoleår.</p> <p>På baggrund af bestyrelsens inputs starter ledelsen arbejdet med udarbejdelse af ny kontrakt.</p>
3. Kvartal Juli / august	<p>Udmøntning og udbetaling af resultatløns og evt. årlig bonus.</p>