Lønpolitik på privatskolen, en vejledning fra Danmarks Privatskoleforening.

1. Indledning

Ny løn og dermed en udvidet lokal løndannelse har været en realitet igennem de sidste overenskomster for ledere, lærere og børnehaveklasseledere ved frie grundskoler.

Særligt ved de seneste overenskomstforhandlinger har der været et forstærket fokus på den lokale løndannelse, bl.a. som en følge af hele diskussionen om ”lønefterslæb”, og forskellen mellem lønniveauet på de frie grundskoler og folkeskolerne.

Imellem overenskomstparterne er der enighed om, at alle frie grundskoler skal have udarbejdet en skriftlig lønpolitik senest d. 1. januar 2006. Organisationerne har som hjælp hertil bl.a. udsendt en pjece om lønpolitik, og der har været afholdt informationsmøder rundt omkring i landet.

Ud fra de erfaringer med udarbejdelse af lønpolitikker, som forskellige skoler har præsenteret Danmarks Privatskoleforening for, har vi i foreningen besluttet at lave et kort supplerende materiale, som kan hjælpe skolerne i processen. Mange skoler er, forståeligt nok, begyndt med at beskrive og kortlægge, hvilken lønpolitik de rent faktisk fører, og gennemgå og definere de tillægsformer, lønprincipper mm., som de lokalt har praktiseret. Danmarks Privatskoleforening vil gerne hjælpe skolerne med at videreføre dette arbejde, og gøre skolerne bedre rustet til at skabe sammenhæng mellem lønforhold og skolernes overordnede værdigrundlag, kulturer, samt kort- og langsigtede mål. Det er en forudsætning for en anvendelig lønpolitik, at denne ses i sammenhæng med værdier og mål, så skolens lønpolitik afspejler de udfordringer, som skolen har sat sig.

Vejledningen er tænkt som et kort materiale, som ved hjælp af nogle spørgsmål og begreber kan inspirere skolerne til at gå i gang med arbejdet, og skabe grobund for en lokal drøftelse af lønpolitikkens sammenhæng med skolens øvrige virksomhed, kultur og målsætninger.

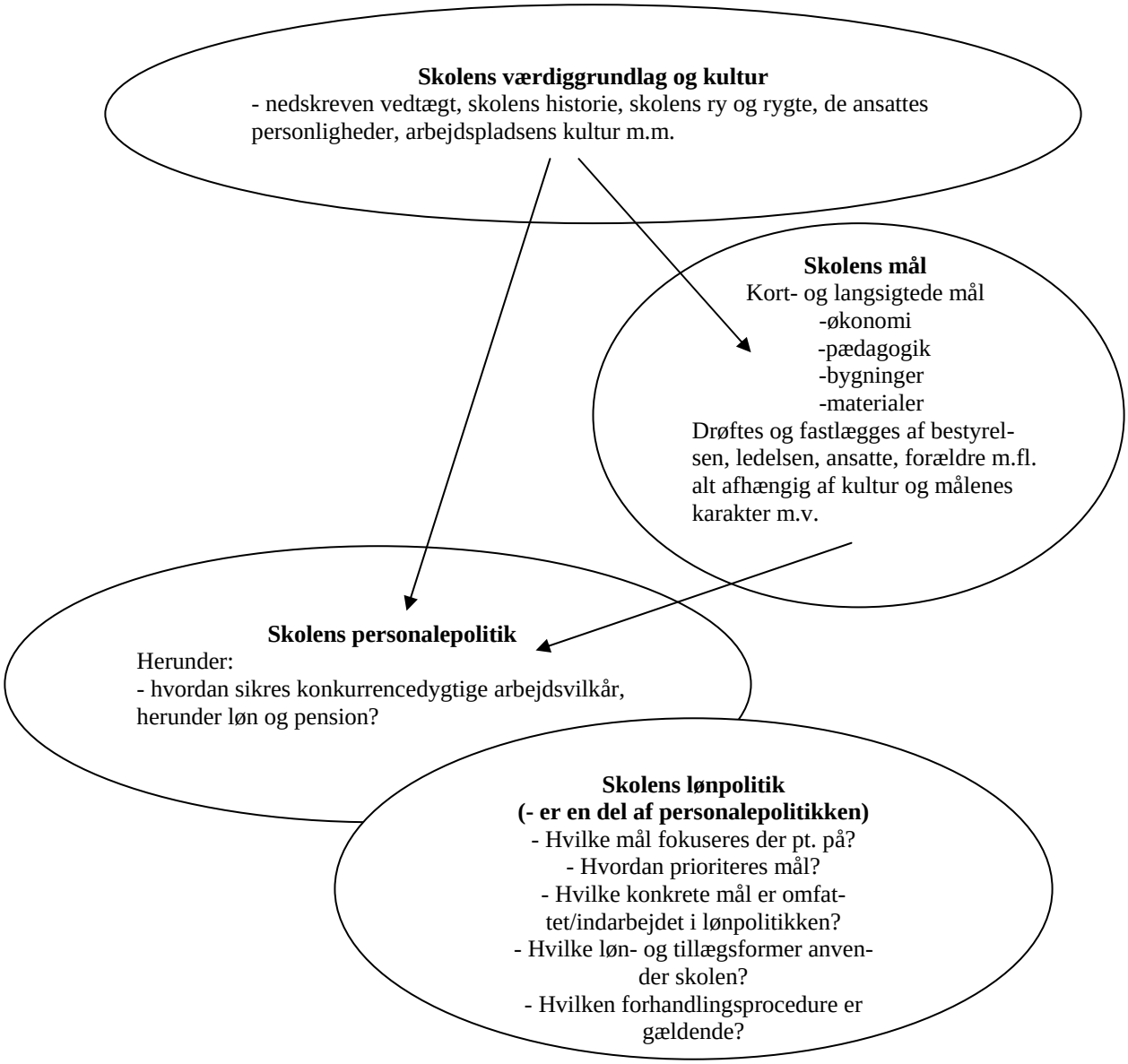
Dannelsen af en lønpolitik tager tid. Det er som bekendt et krav, at skolerne har en formuleret lønpolitik pr. 1. januar 2006. Det er imidlertid Danmarks Privatskoleforenings håb, at skolerne ikke blot betragter en lønpolitik som et arbejde, der skal færdiggøres én gang for alle inden den 1. januar, men vil anvende den som et udviklingsredskab, der løbende skal justeres og ændres i takt med udviklingen.

Danmarks Privatskoleforening. November 2005

2. Lønpolitikken, - resultatet af flere elementer

En lønpolitik kan ikke stå alene. Ja faktisk giver det ikke mening at tale om lønpolitikken som en selvstændig formuleret og ”enlig” politik. Lønpolitikken bør være udmøntningen og resultatet af en altid igangværende proces på skolen, som bygger på en række elementer. I skematisk form kan lønpolitikken placeres sammen med en række yderligere elementer. Deres indbyrdes forhold og påvirkning på hinanden kan illustreres:

Figur 1: overblik over de elementer, der præger lønpolitikken.



En lønpolitik, hvor der ikke tages højde for de øvrige skitserede elementer, vil kun beskrive skolens aktuelle løndannelse, samt de allerede eksisterende lønaftaler, tillægsformer m.m.

For at lønpolitikken kan blive et aktivt redskab i skolens udvikling, skal den sammenkædes med de øvrige elementer. Øvelsen går ud på at skabe en lønpolitik, der er i overensstemmelse med skolens grundlæggende værdier og kulturer og aktivt understøtter de kort- og langsigtede mål. Skabelsen af

en lønpolitik starter derfor indledningsvist med at afdække og drøfte skolens værdier og kultur, dernæst prioriteres og beskrives de kort- og langsigtede mål, og disse forsøges overført til konkrete og operationelle aflønningsformer, som lader sig udmønte i praksis blandt de ansatte lærere.

Når skolen er færdig med sin lønpolitik, skulle resultatet gerne være således, at en udefra kommende person ved at læse lønpolitikken (og evt. personalepolitikken), kan få et klart overblik over hvilke konkrete projekter og mål, skolen har sat sig. Endvidere det særegne ved skolens virksomhed, herunder hvilke værdier og personer skolen ønsker at bevare og skabe.

3. Hvordan sammenkædes skolens værdier, kulturer samt kort- og langsigtede mål med lønpolitikken?

For at formulere en konkret lønpolitik skal man være i stand til at sætte ord og begreber på nogle af de mål og indsatsområder, som skolen har og som eventuelt er gengivet i figur 1. Som et redskab hertil, kan parterne i dialog og ved brug af en række spørgsmål indkredse og nogle af disse indsatsområder. Desuden kan man blive i stand til at afdække nogle mål, som man måske egentligt ikke havde forestillet sig var i fokus, men som i praksis er i spil, uden at være formuleret.

Nedenfor er der gengivet en række eksempler på spørgsmål, som knytter sig til to af de viste elementer i figuren, nemlig spørgsmål vedrørende skolens kultur- og værdigrundlag, samt spørgsmål vedrørende skolens kort- og langsigtede mål. Nogle spørgsmål giver måske sig selv, mens andre sandsynligvis kræver mere arbejde.

Spørgsmål til skolens grundlæggende værdier og kultur:

- Er skolen en realskole, reformpædagogisk inspireret skole, kristen skole, katolsk skole eller noget helt andet?
- Hvad betyder skolens pædagogik og værdigrundlag konkret for lærere og elever?
- Hvilke fortællinger har man om skolens grundlæggelse og historie?
- Hvilke fortællinger om tidligere ledere, lærere, pædagoger m.fl. er en del af skolens ”kollektive” erindring?
- Hvilke holdninger lægger skolen vægt på overfor forældre og elever ved introduktionssamtaler, møder m.m.?
- Hvilke holdninger udtrykker skolen ved ansættelsessamtaler?
- Hvilke profiler og holdninger kendetegner skolens ansatte?
- Hvordan værdisætter skolen disse holdninger i det daglige samarbejde og planlægningen?
- Hvordan sikrer skolen, at lærerne føler medejerskab og tager ansvar?
- I hvor høj grad lægger skolen ansvar ud til lærerne og på hvilke områder?
- I hvilket omfang viser ansatte engagement ud over det forventede?
- Er der sammenhæng mellem løn og ansvar/engagement?

Spørgsmål til skolens kort- og langsigtede mål:

- Hvem har indflydelse på fastlæggelse af mål, dvs. hvilke parter (bestyrelsen, ledelsen, lærerkollegiet, andre ansatte, forældrene m.fl.) har mulighed for og kompetence til at definere, fastsætte mål og indsatsområder?
- Hvad er de kortsigtede og langsigtede mål for henholdsvis økonomien, bygningerne, pædagogikken og skolens materialer?
- Hvordan prioriteres disse mål indbyrdes – hvad er vigtigst/mindst vigtigt?

4. Konkretisering af mål i lønpolitikken
Når parterne har drøftet spørgsmålene under pkt. 3, og indkredset elementer af værdigrundlaget og kulturen, samt tydeliggjort og nedskrevet mål og indsatsområder, skal disse føres over i en konkret lønpolitik. Hertil kan det også være en hjælp at anvende en række spørgsmål til at afklare, i hvilket omfang og hvordan, konkrete mål kan afspejles i lønpolitikken. Her er gengivet eksempler på en række mulige spørgsmål:

- Kan de prioriterede mål tilknyttes konkrete funktioner og/eller kvalifikationer?
- Kan de prioriterede mål evalueres og gøres til genstand for eksempelvis resultatløn?
- Kan de prioriterede mål og deres opfyldelse varetages af enkelte ansatte, teams eller hele personalet?
- Er det muligt og formålstjenstligt at tilknytte individuelle/gruppevise løntillæg til ansatte, der er ansvarlige for opfyldelse af prioriterede mål?
- Er der løn- og tillægsformer, som er uforenelige med skolens overordnede værdigrundlag og skolens kultur?
- Er lærerkollegiets opfattelse af løn, aflønningsformer (herunder særligt ny løn), arbejdstid, opgaver m.m. ensartet, eller er der interne forskelle?
- Kan/skal skolen i sin lønpolitik tage hensyn til eventuelle forskelle i lærerkollegiets opfattelse af løn m.m.?

5. Aflønningsformer
Skolen har en række aflønningsformer, som den lokalt kan anvende overfor lærerne. Det er hensigten, at disse aflønningsformer knyttes til de konkrete mål, som skolen ønsker et særligt fokus på. Der er tale om funktionstillæg, kvalifikationstillæg, resultatløn og engangsvederlag. Udover at anvende disse lokalt aftalte løndele skal skolen tage stilling til varigheden af tillæggene (om de skal gælde for en afgrænset periode eller altid). Om det er et tillæg, der skal gælde den enkelte lærer, en gruppe/team eller samtlige lærere, samt hvilke kriterier, der skal ligge til grund for tildelingen af et tillæg. Med hensyn til kriterier tænkes der bl.a. på, om et lokalt aftalt løntillæg udelukkende skal kunne tildeles ud fra nogle på forhånd aftalte kriterier, som skal være opfyldt (såkaldte objektive kriterier, der ved en ansats opfyldelse automatisk udløser tillægget). Modsat eller supplerende kan der også aftales mulighed for, at der kan tildeles løntillæg ud fra nogle subjektive kriterier. Det kan eksempelvis være en eller flere ansatte, der har nogle helt særlige individuelle talenter, som skolen ønsker at belønne. Man kan også forestille sig, at der opstår en uventet situation midt i en aftaleperiode, hvor en skole kan have behov for at yde et personligt kvalifikationstillæg for at rekruttere en lærer til en specifik stilling, eller der er en lærer, der igangsætter et konkret projekt eller tilknyttes en ikke tidligere oprettet funktion, hvor der skal gives et individuelt løntillæg ud fra nogle subjektive kriterier, som ikke er på forhånd defineret eller fastlagt.

I skematisk form kan de mulige tillægsformer gengives således:

	Funktionstillæg	**Kvalifikationstillæg**	**Resultatløn**	**Engangsvederlag**
Varighed:	Følger en specifik funktion. Funktionstillæg er pr. definition ***tidsbegrænsede,*** enten med en klar start og slutdato, hvor tillægget og funktionen pr. automatik ophører, eller et tillæg knyttet til en funktion, der ikke har en på forhånd fastsat slutdato, men hvor tillægget følger funktionen så længe den måtte vare.	Kvalifikationstillæg kan både være ***varige*** og ***tidsbegrænsede***. Ansattes kvalifikationer og erhvervede kompetencer kan f.eks. tænkes anvendt i 3 år i forbindelse med projekt eller lignende, hvorefter kvalifikationerne måske ikke længere kommer til anvendelse. Modsat kan der være tale om en kvalifikation, som skal belønnes varigt, så længe læreren er på skolen.	Resultatløn er altid et ***tidsbegrænset*** løntillæg, som følger et konkret projekt eller en given tidsperiode. Der skal være tale om en klar start og slutning, der enten kan være afgrænset ved en fastsat dato, eller ved et givent projekts gennemførelse.	Engangsvederlag kan ydes til en lærer én gang årligt, og er derfor ***tidsbegrænset***. Skolen må ikke på forhånd indgå aftaler om udbetaling af engangsvederlag i efterfølgende år. Engangsvederlag ydes bagud for at honorere en allerede overstået særlig indsats.
Individuel/gruppe:	Funktionstillægget følger pr. princip altid den person, der varetager funktionen, og er derfor ***individuelt***. Flere personer kan være tilknyttet den samme eller ens funktioner, hvorfor ***flere lærere*** kan få ensartede funktionstillæg.	En bestemt kvalifikation knytter sig an til en bestemt lærer, og et kvalifikationstillæg er derfor som udgangspunkt ***individuelt***. ***Flere lærere*** kan have ens kvalifikationer, der alle belønnes med et tillæg. Ligeledes kan skolen aftale et generelt kvalifikationstillæg, der udbetales til samtlige lærere, så længe de er ansat eller for en given periode.	Resultatløn kan være både ***individuelt*** eller tilknyttet ***flere lærere***. Dette afhænger af, hvorvidt projektet, som resultatlønsaftalen bygger på, involverer en eller flere ansatte i målopfyldelsen.	Engangsvederlag kan ydes til én eller flere lærere, men knytter sig til den enkelte lærer, og dennes særlige indsats som ønskes honoreret. Engangsvederlag er således ***individuelt***.
Kriterier:	Funktionen kan være på forhånd defineret og beskrevet (***objektivt***), eller den kan opstå som et "ad hoc" behov, og evt. tilknyttet en helt bestemt lærer (***subjektivt***).	Lønpolitikken kan positivt og ***objektiv***t definere en række kvalifikationer, kompetencer, faglige og dokumenterede færdigheder, der udløser kvalifikationstillæg. Der kan også gives mulighed for ***subjektive*** vurderinger af, hvorvidt individuelle lærere skal have et kvalifikationstillæg, evt. som rekrutteringsredskab, særlig belønning eller lignende.	En resultatlønsaftale knytter sig direkte til et eller flere mål, som i en eller anden grad kan måles eller evalueres. Derfor er resultatløn baseret på ***objektive*** kriterier, som skal være defineret på forhånd inden projektets gennemførelse.	Engangsvederlag ydes for en særlig indsats, der er overstået. Det kan således ydes ud fra ***subjektive*** kriterier, hvor en skole f.eks. vil belønne en lærers særlige indsats, som man efterfølgende er blevet opmærksom på.

6. Lønkroner
Når man definerer en lønpolitik og eventuelt vil belønne specifikke mål og indsatsområder ved hjælp af lønkroner, kommer man naturligt til at drøfte, hvor store midler, der skal anvendes, samt hvor de skal findes på budgettet. Følgende spørgsmål kan måske hjælpe med til at igangsætte en dialog af mulighederne lokal:

- Hvad "koster" lærernes opgaver og arbejdstid? (forsøg at sætte kroner på lærernes forskellige opgaver, herunder undervisning, mødevirksomhed, egentid, klasselærerfunktion, andre funktioner, tilsynsopgaver, øvrig lokalaftalte opgaver og tid m.m.).
- Er det muligt at konvertere lokale tidsakkorder til lønkroner?
- Hvad er skolens udgifter til lærernes kursusdeltagelse, rejseaktiviteter, personalegoder, hjemmearbejdspladser osv.?
- Er det muligt at konvertere lærerrelaterede udgifter til lønkroner?
- Kan skolen spare lønkroner ved at undlade genbesættelse af ledige lærerstillinger (effektivisering)?
- Hvordan er sammenhængen mellem elev/lærerratio, elev/klassetal osv.?
- Kan skolen optage flere elever med det samme personale?
- Hvordan gør man medarbejderne medansvarlige for skolens økonomi?
- Kan man lave resultatløn/overskudsdeling som er knyttet til skolens samlede økonomiresultat?
- Skal man inddrage andre personalegrupper end lærerne i lokale aflønningsaftaler?

7. Hvem skal inddrages? - lønpolitikkens parter
Af de spørgsmål m.m. der er nævnt i de ovenstående afsnit, samt af figuren der illustrerer lønpolitikken og de sammenhængende elementer, er det tydeligt, at lønpolitikkens udformning og indhold ikke nødvendigvis kun kan afklares imellem skolens ledelse og lærerkollegiet. Hvis skolen skal drøfte de generelle værdier samt skolens kultur og ånd, skal man favne skolens bestyrelse, skolens forskellige personalegrupper m.m. Desuden skal man måske også tage højde for forældrekredsens forventninger og holdninger til skolen, som måtte komme til udtryk ved generalforsamlinger, klassemøder, elevindskrivninger osv.

Hvordan man lokalt vil arrangere drøftelserne omkring lønpolitikken, og hvem der skal inddrages, må man afgøre efter de lokale forhold og ved en dialog imellem parterne. Det kan dog som vejledning siges, at jo mere overordnet og bredt et emne der drøftes, jo flere parter skal der inddrages. Og jo mere konkret og specifikt man drøfter lønpolitikken, evt. hvordan man i praksis definerer og udmønter et konkret løntillæg, jo tættere er man i dialogen med de personalegrupper det vedrører. For eksempel bør en bestyrelse være tæt inddraget i drøftelserne om skolens langsigtede og kortsigtede mål, mens den ikke er så relevant at inddrage i det konkrete arbejde med at udmønte prioriterede mål til konkrete funktions- og kvalifikationstillæg. Skolens lærere og evt. andre ansatte, bør i høj grad inddrages i arbejdet, både omkring udvikling og stillingtagen til skolens mål, men også i det praktiske arbejde med formulering af de konkrete funktioner og tilknyttede løntillæg.

Af parter der kan tænkes inddraget i en proces omkring lønpolitik er bl.a.:

- Forældrekreds (ønsker til skolen, forventninger, ideer, værdier og kultur)
- Bestyrelsen (som ovenstående, samt definering og prioritering af kort og langsigtede mål)
- Skolens ledelse (som ovenstående, samt som den centrale koordinator, ansvarlig for skolens pædagogiske ledelse og personaleledelse, tovholder og forhandlingsleder)

- Samarbejdsudvalg (kan inddrages som arbejdsgruppe samt koordinering)
- Lærer tillidsrepræsentant (med hvem de endelige aftaler indgås og underskrives)
- Lærerkollegiet (kan inddrages helt eller delvist i arbejdsgrupper, som sparring, ideudvikling m.m.)
- Skolens øvrige personalegrupper (som ovenstående. Selvom lønpolitikken i henhold til lærernes overenskomst, kun vedrører skolens lærere, har skolens arbejde med værdier og kulturgrundlag samt kort- og langsigtede mål også stor indflydelse på de øvrige personalegrupper, ligesom de også besidder egne forventninger og ideer som med fordel kan inddrages)

8. Lønpolitikkens skriftlige indhold

Skolens arbejde med lønpolitikken skal samles i et skriftligt dokument, som er selve aftalegrundlaget plus eventuelle ”formåls” afsnit og baggrundsmateriale. Der er ingen præcise overenskomstmæssige krav til den skriftlige lønpolitik. En lønpolitiks disposition kunne dog eksempelvis se sådan ud:

1. skolens værdier og kultur
2. skolens prioriterede mål
3. omfattede personalegrupper
4. overordnede principper for løn (generelle lønelementer, forhåndsaftaler, kriterier for tillæg m.v.)
5. forhandlingsprocedurer
6. prioriterede arbejdsopgaver og indsatsområder
7. konkrete lønprincipper (if.t. pkt. 6. og aftalte funktions- og kvalifikationstillæg m.m.)
8. opfølgning, evaluering og justering af lønpolitikken

En lønpolitik er ikke et statisk dokument som laves én gang for alle. Den udvikler sig i takt med skolen og dens nye behov og udfordringer. Af ovenstående eksempel på en lønpolitiks disposition kan det ses, at punkt 1 til 4 er mere ”varige”, hvorimod punkt 6 og 7 oftere vil ændre sig, sandsynligvis fra år til år. Derfor skal skolen være forberedt på, at arbejdet med en lønpolitik er en tilbagevende proces fra år til år, hvor den løbende revideres, forbedres og tilpasses.