

INSPIRATION – et idekatalog

Lønpolitik for skolens ledelse

Det kan være nyttigt at beskrive en ramme og nogle principper for, hvordan skolelederens løn aftales mellem bestyrelsen og skolelederen.

Ledelsesrummet

Et godt samarbejde mellem skolelederen og bestyrelsen er en afgørende forudsætning for, at skolens ledelse kan løse sine opgaver og indtage den dagsordenssættende position i skolens udvikling, som skolens drift og fremtid er så afhængig af.

Det er bestyrelsens opgave at tage hånd om skolelederens løn- og ansættelsesvilkår. Et afklaret forhold til lønspørgsmålet er en væsentlig faktor i et godt arbejds- og ledelsesmiljø. Forudsigelighed og fairness med hensyn til løn, arbejdstid m.v. er en vigtig faktor i et godt og tillidsfuldt samarbejde. Løn kan imidlertid være et følsomt og vanskeligt område at håndtere i virkelighedens verden. En lønpolitik for skolens ledelse kan være et relevant værktøj i forhold til denne bestyrelsesopgave.

En lønpolitik for skolens ledelse er både et værktøj for bestyrelsen og en tryghed for skolelederen, som får bedre vilkår for sit arbejde – Hvordan er skolelederen stillet, når hun skal forhandle lokale løntillæg og arbejdstid med lærerne, hvis der ikke er styr på hendes egne lønforhold? Utryghed og manglende gennemsigelighed med hensyn til skolelederens løn- og ansættelsesvilkår kan medvirke til at indskrænke ledelsesrummet.

Lønpolitik for skolens ledelse

En lønpolitik for ledelsen er en beskrivelse af de overordnede retningslinjer for, hvordan lønnen aftales - indenfor overenskomstens og lovens rammer – og hvordan leder aflønning kan anvendes til at understøtte skolens værdier, mål og strategier. Lønpolitikken angår således rammen for og principperne bag selve lønaftalen.

En lønpolitik for skolens ledelse kan medvirke til at tage højde for, at skolens bestyrelse løbende ændrer sin sammensætning, fordi den er demokratisk valgt og baseret på frivillig arbejdskraft. Hertil kommer at bestyrelsen helt naturligt løbende ændrer sit fokus. Lønpolitikken har i denne sammenhæng til formål at fremme forudsigelighed og tryghed med hensyn til ledelsens løn og forebygge, at ledelsens løn- og ansættelsesvilkår bliver en barriere for udvikling eller bringes i spil med skjulte dagsordner.

Skolens lønpolitik for ledelsen er et lokalt anliggende for egen skole. Der er ikke noget krav om, at skolen skal have en særlig lønpolitik for ledelsen, og lønpolitikken kan ikke gøres til genstand for behandling i det fagretlige system i tilfælde af uenigheder om forståelsen af den nedskrevne lønpolitik. Derimod har selve lønaftalen hjemmel i overenskomsten. Lønaftalen er først gyldig, når den er underskrevet både af Frie Skolers Lærerforening og af skolens bestyrelse – aftalen kan derfor også behandles i det fagretlige system.

Eksempler på lønpolitik

Eksempler på lønpolitikker kan fås fra Lilleskolernes sekretariat – når vi har opbygget en eksempelsamling. Derfor vil vi opfordre jer til at sende jeres lønpolitik for ledelsen til os med henblik på, at jeres lønpolitik kan bruges i anonymiseret form som inspiration for andre.



Hvad kunne en lønpolitik for skolens ledelse indeholde?

- Hvem omfatter af lønpolitikken? – Skolelederen, ja, selvfølgelig. Men hvad med viceinspektøren og afdelingsledere? Er de omfattet af skolens almindelige lønpolitik, eller skal de med her? Og hvad med en konstitueret leder?
- Formål med lønpolitikken og målet for lønftaler med skoleledelsen.
- Sammenhæng mellem lønpolitikken for ledelsen og skolens værdier, strategier, kultur og øvrige politikker.
- Sammenhæng mellem lønpolitikken/aflønningen og skolens aktuelle økonomi og økonomiske udvikling i et længere perspektiv.
- Særlige forhold bestyrelsen skal tage højde for. Det kan være eksterne forhold, fx lønstatistikker og kommende ændringer i overenskomsten, eller det kan være interne forhold fx overgang til højere løninterval, fordi skolens elevtal øges, forhåndsforståelser angående anvendelse af engangsvederlag og tillæg udover intervallet, konstituering, pension, forudsigeligt behov for aftale om seniorforløb el. afgang.
- Hvordan forhandlingerne afvikles:
 - Tidspunktet for lønforhandlingerne er der formelt set ingen grund til at skrive om, da såvel bestyrelsen som skolelederen til enhver tid kan bede om en lønforhandling. Men det er alligevel værd at overveje, hvilke fordele der vil være ved at aftale præcise tidspunkter eller intervaller for lønforhandling.
 - Hvem forhandler på bestyrelsens vegne – og hvilket mandat har de(n) pågældende? (Mht. skolelederen fastsætter overenskomsten at vedkommende enten selv forhandler eller vælge at lade sig repræsentere af den faglige organisation).
 - Hvordan afklares det økonomiske grundlag for forhandlingerne?
 - Hvordan fremskaffes og deles oplysninger om lønninger?
 - Hvordan gør vi i tilfælde af eventuel konstituering af en leder – i tilfælde af at skolens leder er midlertidigt fraværende eller at skolelederstillingen er ubesat?
 - Hvordan kan proceduren være ved manglende enighed? – Hver part kan selvfølgelig benytte overenskomstens tvistløsningsbestemmelser og inddrage sine respektive organisationer, men det kan være en fordel at beskrive en procedure, som kan følges med henblik på at afklare, om den manglende enighed er så stor, at bestyrelse og skoleleder må opgive at nå en aftale.
- Hvilken åbenhed der skal være om lønnen. – Fuld intern offentlighed om alle medarbejderes løn og løntillæg, inkl. ledelsen?
- Hvordan sikres synlig og gennemskelig sammenhæng mellem principperne for aflønningen (lønpolitikken) og begrundelserne for den aftalte løn?
- Hvordan vi vil evaluere effekten og resultaterne af lønpolitikken for ledelsen?
- Hvordan og hvornår lønpolitikken skal opdateres?

Om forhandling

(Efter ”Gode råd til de lokale lønforhandlinger” v. Søren Viemose i *Nye lønsystemer i praksis*)

Det gode resultat

Det gode resultat fremmes af en konstruktiv dialog mellem velforberejede forhandlere, der gennem opmærksomhed bidrager til, at dialogen foregår konstruktivt. Det er vigtigt, at parterne er klare om egne interesser og ønsker og samtidigt er lydhøre og fleksible overfor modparten, samt nærer et ægte ønske om at skabe tilfredshed på begge sider af bordet.



En proces

Lønforhandlingen kan betragtes som en løbende proces, hvori der af og til afholdes egentlige forhandlingsmøder. Betydningen af dialogen forud for og efter forhandlingsmøderne kan ikke overvurderes – det er en væsentlig del af grundlaget for en god aftale. Vær generøs med viden og vær tydelig i dialogen. Ved at tale tydeligt om rammer og gensidige interesser justeres forventningerne hos alle interessenter, man nærmer sig hinanden.

Ramme og forventning

Lønspørgsmål involverer så mange følelser, fakta, interesser og hensyn, at parterne let kan komme til at tale forbi hinanden. Parternes udgangspunkt, interesser, viden og ønsker kan pege i forskellige retninger. Forud for forhandlinger og ved starten af alle møder er det en god ide at drøfte, hvordan forhandlingerne/mødet skal forløbe, hvilken viden man skal have for at føre forhandlingerne, hvad grundlaget er og hvilke tilbagefaldsmuligheder der er. En sådan drøftelse af forhandlingen/mødet kan etablere en aftale om, hvordan forhandlingen og mødet finder sted.

Forslag og data

Forberedelsen skaber forudsætningerne for et resultat, begge parter bliver tilfredse med. En stor del af forberedelsen kan være fælles for parterne: Den viden – de data – der skal indgår, bør i store træk være fælles; men det er klart, at de yderste hjørner af forhandlingsmandaterne ikke kan være fælles viden. Husk at forslag netop er forslag. Undgå ultimative krav og bliv ikke så glad for egne forslag, at man ikke kan lytte til modparten og flytte sig. Modpartens forslag skal anerkendes, og begge parter skal være åbne for at man kan opdage nyt undervejs, som kan vise sig at være nøglen til en god aftale.

Når det bliver svært

Læg det der er på bordet til side og prøv sammen at tænke i andre løsninger end dem hver part foretrækker her og nu. Tænk anderledes og langsigtet – kunne vi fordele på andre måde, kunne vi nå noget nu og andet senere - læg nye ideer frem og vær lydhør over for hinandens nye ideer, måske kan de danne grundlag for nye forslag. Hold pause. Overvej alternativer og konsekvenser af de muligheder, der tegner sig. Skriv udkast til en aftale, som I tror er acceptabel for modparten – tag en uformel drøftelse – analyser det foreløbige resultat og se evt. nye fordele i de hidtidige forslag. Pauser er guld værd – hellere én for meget end én for lidt.

Søg råd – og lyt til dem

Lokale forhandlinger forløber indenfor en overenskomstmæssig ramme, som også indeholder regler for, hvad der skal ske, hvis man ikke bliver enige. Vær sikker på, at begge parter kender reglerne for, hvordan uenigheder løses i "systemet", hvis man ikke klarer det lokalt. Dygtige forhandlere har gode erfaringer med at søge råd hos personer, der ikke selv sidder ved bordet - det kan være personer internt fra skolen, men som regel er det bedst at søge råd udenfor huset, og gerne hos personer eller organisationer, der har kendskab til området og spillereglerne.

Lilleskolerne December 2008

Kilder:

- *Lønpolitik – En vej til skolens mål*, Personalestyrelsen og sektorens organisationer, august 2005. Inspirationspjece til frie grundskoler, efterskoler og husholdnings- og håndarbejdsskoler.
- *Nye lønsystemer i praksis. Forberedelse – forhandling – formidling*. Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg, maj 2007.

