



**Til Børne- og Ungdomsudvalget**

21-05-2013

**Resultataftaler indgået under nyt koncept for resultatløns til skoleledere (2013 og frem)**

Sagsnr.  
2012-24623

Dokumentnr.  
2012-884732

I forbindelse med godkendelse af rammerne for nyt koncept for resultatløns på BUU-møde 21. november 2012 bad Rasmus Jarlov (C) om tre eksempler på indgåede resultataftaler samt den endelige konceptbeskrivelse. Følgende materiale fremsendes:

1. Beskrivelse af nyt koncept for resultatløns til skoleledere i den københavnske folkeskole 2013 og frem
2. Resultataftaler for Blågård Skole, Hanssted Skole og Gasværksvejens Skole, der er indgået med afsæt i det nye koncept for resultatløns. *Bemærk at aftalerne er fortrolige.*

**Overordnet anvendelse af konceptet**

Som det fremgår, giver resultataftalerne et godt og overskueligt billede af skolens nuværende status ift. de politisk fastsatte pejlemærker og BUFs fire styringsdimensioner (Økonomistyring, attraktiv arbejdsplads, faglig kvalitet og oplevet kvalitet).

Områdechef og skoleleder har et tydeligt fælles kvantitativt datagrundlag, der er styrende og et godt afsæt for en tillidsbaseret dialog.

**Specifik anvendelse af konceptet**

Resultataftalerne afspejler, at der er relativt stor metodefrihed til formuleringen af den enkelte resultataftale. Både detaljeringsgraden i formuleringen af indsatser og lokale målsætninger varierer fra aftale til aftale. Eksempelvis er der for Blågård Skole formuleret konkrete måltal for skolen.

Også det indledende afsnit: ”Skolens grundvilkår” er anvendt forskelligt fra aftale til aftale. Afsnittet kan indeholde en uddybning af forhold, der fremstår i datadelen, skolens demografiske situation, fysiske rammer, personalesituation, etc.

En vis grad af metodefrihed i forløbet omkring udarbejdelse af resultataftalen gør det muligt for områdechef og skoleleder at lade indholdet afspejle lokale forhold og forudsætninger bedst muligt. Det afgørende for indholdet af den enkelte resultataftale er, at områdechefen er opmærksom på, at indholdet gør det muligt at vurdere skolelederens indsats ved resultataftalens udløb i foråret 2014. Den endelige beslutning om tildeling af resultatløns foretages af Direktionen på baggrund af områdechefernes indstilling.

**Ledelsesinformation og Implementering**

Gyldenløvesgade 15  
1502 København V

Telefon  
3366 4116

Mobil  
2777 4116

E-mail  
GF69@buf.kk.dk

www.kk.dk



## Koncept for resultatløn til skoleledere i den københavnske folkeskole 2013-2014

### Baggrunden

Siden 2007 har resultatløn været et anvendt ledelsesredskab til at styrke indsatsen i de københavnske folkeskoler. I løbet af 2012 vedtog Børne- og Ungdomsudvalget fem pejlemærker, der skal være styrende for udviklingen af den faglige og oplevede kvalitet i kommunens folkeskoler. Sammen med erfaringerne med resultatløn, har de politisk besluttede pejlemærker gjort det relevant at udarbejde et nyt koncept for resultatløn.

Det nye koncept gælder for perioden 2013-2014. Konceptet er drøftet med SKK d. 28. januar 2013 og godkendt af direktionen d. 26. februar 2013. Det er aftalt med SKK, at såfremt der opstår forskellige spørgsmål hen over året, opdateres dette i en FAQ. Det er endvidere aftalt, at BUF efter det første år foretager en status af konceptet sammen med SKK og i forlængelse her foretager tilpasninger, hvis det viser sig nødvendigt.

Formålet med resultatløn er at fremme den *ekstraordinære præstation* blandt skoleledere. Resultatløn er derfor et økonomisk tillæg udover skolelederens ordinære grundløn. Konsekvensen er, at færre skoleledere fremadrettet vil blive tildelt resultatløn, som besluttet i Børne- og Ungdomsudvalget, "*at resultatløn kun gives til en mindre andel af skolelederne, der netop yder en ekstra indsats*" (BUU 21. november 2012). Budgettet for resultatløn er fortsat på 1,4 mio. kr. årligt i 2013 og 2014.

Det nye koncept:

- udnytter mulighederne i den dialogbaserede ledelse i BUF for at sikre tillid og en ligeværdig dialog mellem skoleleder og områdechef
- skaber en rød tråd mellem de politisk besluttede mål og pejlemærker og den enkelte skoles konkrete virkelighed inden for de fire styringsdimensioner: *Styr på økonomien, attraktiv arbejdsplads, faglig kvalitet og oplevet kvalitet*, samt ledelsesgrundlaget *God ledelse i BUF*
- målretter resultatløn til den ekstraordinære præstation ved hjælp af fælles og tydelige kriterier på tværs af alle byens områder
- ligestiller skolelederes muligheder for at opnå resultatløn ved at tage afsæt i skolens grundvilkår og lokale udfordringer
- baseres på områdechefens samlede vurdering af opnåede resultater og besluttet endeligt af Direktionen

### Fokus på resultater og progression frem for processer og målopfyldelse

Med det nye koncept vil udgangspunktet for opnåelse af et resultatlønstillæg være, om de gennemførte indsatser rent faktisk har ført til *resultater* knyttet op på de fire styringsdimensioner, der anvendes på tværs af alle københavnske folkeskoler. For faglig og oplevet kvalitet er det indikatorerne for de politisk fastsatte pejlemærker, der vurderes. I konceptet betragtes et godt resultat på én dimension ikke isoleret men som



en del af det samlede billede. Eksempelvis kan en manglende overholdelse af de økonomiske rammer ikke umiddelbart kompenseres af et godt resultat på de faglige resultater.

Det er op til skolelederen og områdechefen at udvælge de indsats, der vil rykke den enkelte skoles udvikling i den rigtige retning ift. lige præcis deres virkelighed. Som inspiration til fastsættelse af udfordringer og indsatsområder kan skoleleder og områdechef vælge at anvende forskellige datakilder. Eksempelvis, hvis de nationale tests viser, at læsning er en udfordring for en 4. klasse på skolen, eller at skolens samlede resultater på de bundne prøvefag tilsyneladende kan tilskrives en tilbagegang i matematik, kan skolen bruge informationen til at fastsætte en målrettet indsats.

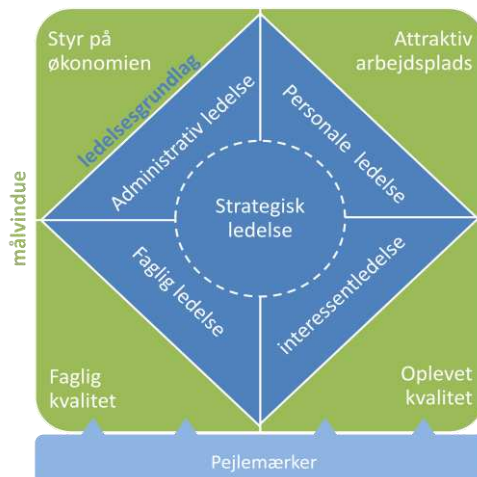
Når skoleleder og områdechef - med udgangspunkt i skolens resultater for det forgangne år - fastsætter de indsats, der skal skabe de bedst mulige fremskridt, tages der højde for, at nogle resultater kræver længere tid at opnå end blot ét år. Når områdechefen foretager sin vurdering - og i forlængelse heraf indstilling til Direktionen -, er det derfor afgørende, hvad der er opnået i løbet af året, og om skolelederen er i stand til fortsat at skabe de fremskridt, der på sigt vil lede til de bedst mulige resultater.

### Resultataftalen erstatter udviklingskontrakt og resultatlønsaftale

Skoleleder og områdechef udarbejder i fællesskab en 'resultataftale', der beskriver skolens lokale grundvilkår, skolens resultater for det forgangne år og de indsats, der forventes at føre til de størst mulige fremskridt i aftaleperioden. I dag er praksis, at resultatlønsaftalen (skolelederens resultatmål) henviser til udviklingskontrakten (skolens resultatmål). Overgangen fra resultatlønsaftale og udviklingskontrakt til én resultataftale forenkler udmøntningen af resultatløns, og der frigøres tid til kerneydelsen. Resultataftalen indgås mellem områdechef og den enkelte skoleleder, men er gældende for skolen, og ved et eventuelt skolelederskifte overtager den nye skoleleder derfor resultataftalen.

### Formulering af resultataftalen i et aftaleskema

Figuren nedenfor viser sammenhængen mellem de fire styringsdimensioner og de fem ledelsesdiscipliner i BUFs ledelsesgrundlag (: Strategisk ledelse, Personaleledelse, Interessentledelse, Faglig ledelse og Administrativ ledelse).





Den *strategiske ledelse* er ikke knyttet til en enkelt styringsdimension, men er et udtryk for lederens overordnede evner til at rykke skolen i den rigtige retning ved eksempelvis at iværksætte nye initiativer og reagere på uforudsete udfordringer eller bidrage til udvikling på tværs af området eller byen.

Resultataftalen formuleres konkret i et aftaleskema. Som en støtte til dialogen indeholder aftaleskemaet opdateret ledelsesinformation om skolen, både ved indgåelse af aftalen og til den endelige vurdering.

Et andet input til den afsluttende vurdering er, at skolelederens selvindstilling til områdechefen. Her kan skolelederen knytte ord til tallene i skemaet og uddybe, om perioden har budt på særlige udfordringer, om der er præstationer, der ikke indfanges i skemaet, etc.

### Selve udmøntningen af resultatlønsstillæg

I den gamle model udmøntes resultatlønsom en kombination af opnåelsen af de måltal, der er aftalt i skolelederens resultatkontrakt, og områdechefens generelle vurdering af skolelederens præstation. I det nye koncept indstiller områdechefen den enkelte skoleleder til resultatløn ud fra en samlet vurdering af, om resultaterne er hhv. *tilfredsstillende*, *udmærket* eller *fremragende*. Områdechefernes indstilling drøftes af Direktionen, der tager den endelige beslutning om udmøntningen. Alene skoleledere, der af direktionen vurderes til en udmærket eller fremragende præstation, vil modtage et resultatlønsstillæg. Tillæggene udmøntes årligt med følgende fastsatte beløb:

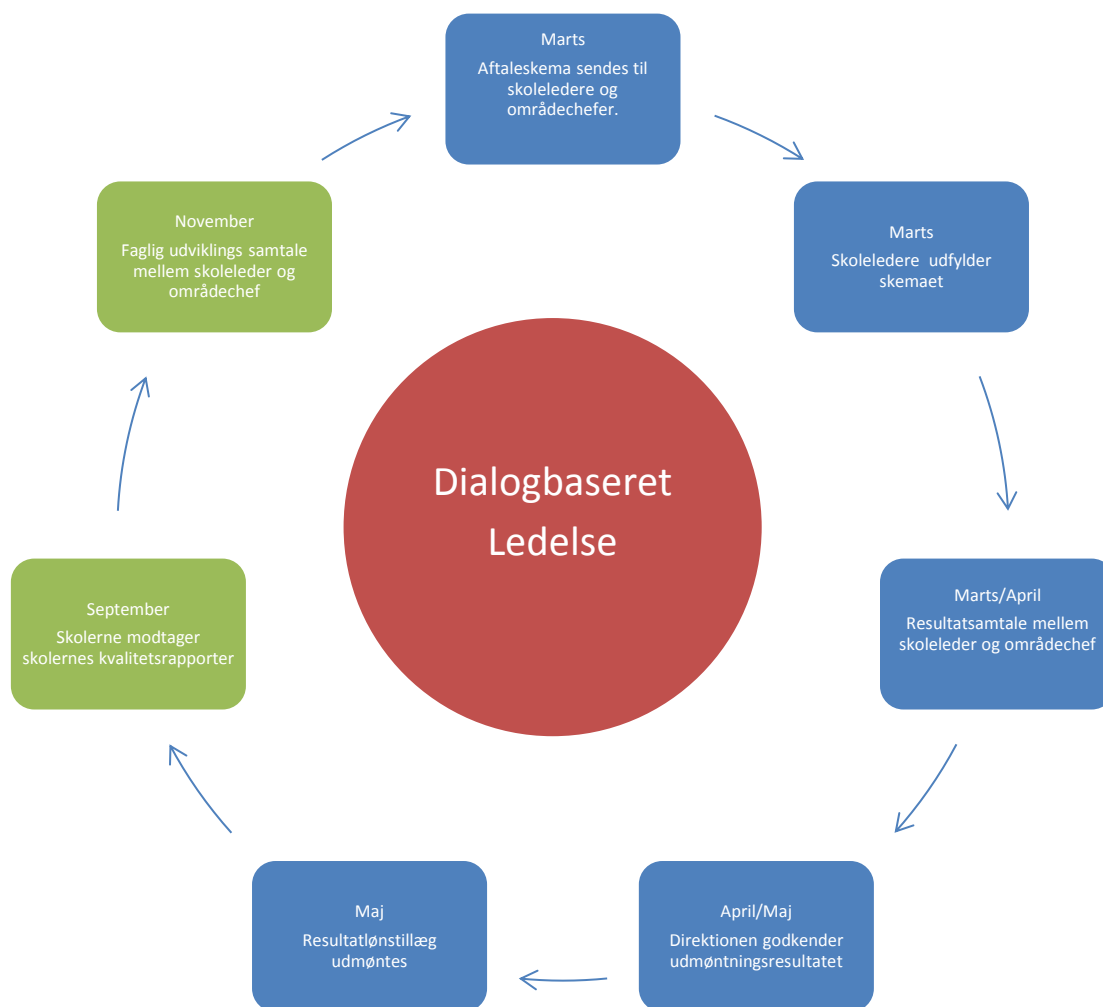
Det tilfredsstillende resultat	Nuværende løn
Det udmærkede resultat	Nuværende løn + 30.000 kr./år inkl. pension
Det fremragende resultat	Nuværende løn + 60.000 kr./år inkl. pension

Direktionen træffer således den endelige beslutning om udmøntning af tillæg for resultatløn til de enkelte skoleledere. Derved sikres sammenhæng på tværs af områderne og et ensartet afsæt for en vurdering.



### Processen trin for trin

Nedenfor beskrives de enkelte trin i den proces, der omhandler indgåelse af resultataftalen og udmøntning af evt. tillæg. Den årlige proces kan illustreres således:



De blå firkanter er delelementer i processen, de grønne firkanter viser sammenhængen til øvrige ledelses- og styringstiltag på skoleområdet. Udover disse findes Orden i Butikken, hvor opfølgningen sker på månedsbasis i en dialog mellem områdechef og skoleleder. Det er udelukkende de blå dele af processen, der er beskrevet nedenfor.



### **Marts: Aftaleskemaet sendes til skoleledere og områdechefer**

Forvaltningen fremsender aftaleskemaer, der indeholder senest opdaterede data for de indikatorer, der fremgår af skemaet. I cyklussens år 2 indgår både data fra år 1 og år 2 således, at det er muligt at se udviklingen over det seneste år. Skemaerne sendes til områderne, der videreformidler til den enkelte skoleleder.

### **Marts: Skolelederne udfylder skemaet**

Med udgangspunkt i data udarbejder skolelederen et udkast til aftaleskemaet, og sender det til områdechefen forud for samtalen. Som en del af processen kan skolelederen modtage input til skemaet fra relevante parter på skolen fx ledelsesteam, samarbejdsudvalg og skolebestyrelse.

Som led i afslutningen af den første cyklus har skolelederen mulighed for at fremsende en selvindstilling til områdechefen som input til dialogen i resultatsamtalen.

### **Marts/April: Resultatsamtale mellem skoleleder og områdechef**

Resultatsamtalen mellem skoleleder og områdechef afholdes. Samtalen er en dialog, der tager udgangspunkt i den konkrete udfyldelse af resultatskemaet. Det første år (marts 2013) kan aftalen evt. bygge på den dialog, der har været i forbindelse med udmøntning af resultatløns 2012. Det andet år falder samtalen i to dele. Den første del er tilbageskuende og handler om de resultater, der er opnået i det forgangne år, og hvorvidt områdechefen vil indstille den pågældende skoleleder til resultatløns. Denne anden del har til formål at udarbejde et nyt aftaleskema, der ser frem mod det kommende år. Samtalen afsluttes med at skemaet underskrives af begge parter.

Når aftalen er indgået, kan skolelederen formidle aftalen videre til relevante parter, dog uden kolonnen *Områdechefens bemærkninger*.

### **April/maj**

Når alle samtaler er gennemført modtager Direktionen det samlede overblik over områdechefernes indstillinger og på baggrund af Direktionens drøftelser foretager de den endelige udmøntning af årets resultatløns til skolelederne.

### **Maj: Resultatlønstillæg udmøntes**

Tillægget indgår som en del af lønudbetalingen ultimo maj.