

# Social & SundhedsSkolen, Herning

## Resultatlønskontrakt 2019

Direktør Mads Schmidt Haagensen



### 1. Baggrund

---

Februar 2019

Følgende resultatlønskontrakt er udfærdiget med hjemmel i "Bemyndigelse til at indgå resultatlønskontrakt med institutionens øverste leder og øvrige ledere" af 27. juni 2013 fra Ministeriet for Børn og Undervisning. Resultatlønskontrakten indgås for perioden 1. januar 2019 – 31. december 2019.

Formålet med resultatlønskontrakten er, at understøtte dialogen mellem bestyrelse og ledelse om fastsættelse og gennemførelse af væsentlige lang- og kortsigtede målsætninger, at skabe synlighed og gennemsækelighed omkring institutionens mål og resultater samt at fungere som styringsredskab for bestyrelsen.

Kontraktens indsatsområder er drøftet og fastlagt på bestyrelsesmødet den 18. december 2018. På mødet blev formand samt næstformand bemyndiget til efterfølgende at indgå i dialog med direktøren om de konkrete mål og indikatorer for resultatlønskontrakten for direktøren.

Ved kontraktperiodens udløb den 31. december 2019 udarbejder direktøren en skriftlig indstilling til formandskabet samt bestyrelsen. Indstillingen indeholder en vurdering over graden af målopfyldelse for hvert enkelt punkt, samt dokumentation herfor. Den samlede målopfyldelse findes som summen af de enkelte områder. På baggrund af indstillingen drøfter formandskabet og direktøren resultatopfyldelsen, og på bestyrelsesmødet træffes, efter indstilling fra formandskabet, den endelige beslutning om størrelsen af den procentvise udbetaling på baggrund af målopfyldelsen. Resultatlønnen udbetales herefter.

Den økonomiske maksimale ramme for hele ledelsen, fastlægges af formandskabet med direktøren. Direktørens maksimale økonomiske ramme er på basisområde 70.000 kr. og ekstraområde 50.000 kr., og er fastlagt af Ministeriet for Børn og Undervisning i bemyndigelsen til bestyrelsen.

Kontraktens indsatsområder og mål samt bestyrelsens vurdering af målopfyldelsen og udmøntning af resultatlønskontrakten, offentliggøres på skolens hjemmeside.

Såfremt der i ovenstående periode sker ændring i direktørens tilknytning til skolen, eller direktøren ophører i sin stilling, opgøres kontrakten og resultatet vurderes med henblik på udmøntning af en forholdsvis andel af den økonomiske ramme.

### 2. Indsatsområder/ mål og indikatorer

---

Resultatlønskontrakten tager udgangspunkt i de strategiske indsatsområder, som Bestyrelsen har fastlagt for skolen for 2015-2020 samt det ekstra indsatsområde omkring frafald, som Ministeriet for Børn og Undervisning har valgt, og kontrakten beskrevet i mål, der skal fokuseres særligt på.

Kontrakten er opdelt jf. Bemyndigelse fra Ministeriet i:

- Basis indsatsområder, fastsat af Bestyrelsen
  - Institutionens udfordringer på kort og lang sigt
- Ekstra indsatsområder, fastsat af Bestyrelsen
  - Prioritering og planlægning af undervisernes arbejdstid
  - Indsats mod frafald

## Udkast til direktørens resultatlønskontrakt 2019

	Vægt pct.	Målopfyldelse
<b>A: Basisrammen</b>	100 %	
<p><b>Indsatsområde 1.</b></p> <p><i>Uddannelse i verdensklasse – et levende, dynamisk og mangfoldigt uddannelsesmiljø</i></p> <p><b>Mål:</b> <b>At lægge grunden for en ny strategi fra 2020, herunder undersøge og forberede nye arenaer</b></p> <p><b>Måleindikator:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En evidensinformeret analyse som grundlag for en kommende strategi er fremlagt for bestyrelsen</li> <li>- Analysen indeholder som minimum felterne               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fastholdelse</li> <li>o Faglig og pædagogisk kvalitet</li> <li>o Læringsmiljøerne i skole og praksis</li> </ul> </li> </ul>	25%	<p>Måleindikatorerne er fuldt opnået – svarende til 25 % af basisrammen.</p> <p>Vi har arbejdet med Dreams &amp; Details-modellen som strategisk rammemodell – et arbejde, der blev igangsat på ledelsesseminar i april 2019.</p> <p>Blivende, positive aftryk i alle, der vælger os til</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denne tilgang er testet af ift. vores omverden med afsæt i fortællingen om, at vi tidligere har været meget optagede af at afdække, hvorfor elever falder fra. Nu forsøger vi at fokusere på, hvorfor de bliver. Inspirationen har bl.a. været fokusgruppe-interviewene ifm. Karrierelæringsprojektet</li> </ul> <p>Flere (typer) elever vælger os til</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denne ambition har været tilgangen i vores arbejde med fx før-forløb, hvor samarbejder med jobcentre i Flaskehalsprojektet har ført til nyt fokus på vores evne til at tiltrække og motivere voksne ledige.</li> </ul> <p>Højskoletanken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Højskolen som metafor blev fundet på ledelsesseminaret i april og har været forsøgt udviklet siden, bl.a. på bestyrelsesseminaret i september og gennem vores helskoleprojekt med Læringskonsulenterne fra Demokratisk Dannelse (UVM) med besøg bl.a. på Frederiksberg Gymnasium.</li> </ul> <p>Det elevcentrerede blik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denne inspirationskilde er blevet undersøgt gennem vores fokus på elevernes stemmer i KLEO-projektet, deres mulighed for indflydelse gennem oprettelsen af elevråd på skolen og gennem vores fokus på Involvering &amp; Samspil, bl.a. på afdelingsmøder og pædagogisk fællesmøde, hvor vi har arbejdet med idekataloger for styrkelse af elevernes fællesskabsfølelse.</li> </ul> <p>Kreativitet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspirationen fra det kreative er helt tilbage fra bestyrelsens studietur til Toronto for fire år siden, men følger os stadig i blikket for især medarbejdernes evne til at udfolde løsningsorienterede handlerum i hverdagen sammen med hinanden og eleverne (herunder oprettelsen</li> </ul>

af vores kreative lokale 'Snurretoppen' (indviet samt projektet med Innovationsnetværk sammen med SOSU Randers), samt gennem vores fortsatte fokus på innovationsdidaktikken.

#### Samskabelse

- Dette begreb er især søgt udfoldet i arbejdet med den fælles rekrutterings- og fastholdelsesstrategi sammen med de seks kommuner, men andre eksempler er udviklingen af PFU med de tre sydlige kommuner samt tilblivelsen af Ny Mesterlære-holdet sammen med de to private udbydere.

#### Vi tror på uddannelse

- Ift dette mindset har ledelsen arbejdet med en kernefortælling, der søger at indkredse behovet for ikke at vælge eleverne til og fra, men give tid til at lade uddannelse virke.

#### Fællesskabet som afsæt

- Dette mindset har især været foldet ud gennem arbejdet med Involvering & Samspil samt i samarbejdet med Læringskonsulenterne.

#### Så lovligt som muligt

- Vi har tidligere (og delvist stadigvæk) arbejdet ud fra et mindset om ordentlighed og det at være på den sikre side. Vi forsøger at italesætte potentialet i at flytte en del af vores ressourcer og opmærksomhed fra det sikre og mod andre arenaer, så vi i højere grad kan slippe medarbejderne 'løs' i deres søgen efter gode løsninger i hverdagen.

#### Rollemodeller

- Det at agere som gode rollemodeller overfor vores elever, skal være en konstant ambition. Vi har brug for at gå mere i dybden med, hvordan vi som organisation kan understøtte denne rolle.

#### Aktionslæring

- Gennem især KLEO-projektet, som vi har besluttet at fortsætte her efter sidste aktionsrunde i 2019, har vi trænet de deltagende undervisere og deres nærmeste lederes evne til aktionslæring.

#### Innovationsdidaktik

- Ca. 5 undervisere har gennemført uddannelse i innovationsdidaktik, og med vores innovationslaboratorier i det kreative rum 'Snurretoppen' har vi forsøgt at skabe mulighed for at evnen til at arbejde med innovationsteknikkerne kan sprede sig.

#### Del erfaringer

#### Opsøg viden

#### Lyt

		<p>Kommunikér</p> <p>Tag ansvar for hinandens præstation (PLF)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disse overskrifter handler alle om vores organisations samspil. Vi har i 2019 brugt kræfter på især faggrupperne, som er blevet reorganiseret med bl.a. faggruppe-</li> <li>- Formænd' og forventning om mødefrekvens. Vi bemærker, at der er behov for at styrke vores organisations evne til at mødes og få nok ud af disse møder. Det handler både om strukturering, om mod til at insistere på det vigtige og om at kunne læne sig tilbage i fælles beslutninger. Med andre ord: her er basis for fokus i en kommende strategi.</li> </ul> <p>Fælles pædagogik</p> <p>Decentrale afdelinger</p> <p>Individuelt handlerum</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denne ramme for forståelsen af vores organisation har været præsenteret på fællesmøder i 2019, og er med til at understrege både den adhoc'e organiseringsform og behovet for den fælles retning. Vi har ikke i dag en skarp fælles fortælling om det, vi er fælles om, så ønsket er at udfolde denne del i en kommende strategi, og derigennem træne organisationens evne til at balancere mellem den tydelige retning mod pædagogikken overfor et stort individuelt handlerum, hvor medarbejderne har plads til at udfolde retningen på mange måder.</li> </ul>
<p><b>Indsatsområde 2.</b></p> <p><i>Skolen som sundhedsfyrtårn</i></p> <p><b>Mål:</b>  <b>At skolens medarbejdere og elever samt vores ressourceforbrug bevæger sig i en markant mere bæredygtig retning</b></p> <p><b>Måleindikator:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi har med sociale og sundhedsrettede alternativer i pauserne og timerne øget de sociale relationer mellem elever og klasser – og samtidig forberedt os godt på at blive røgfri i 2020</li> <li>- Vi har mere end halveret vores forbrug af plastiks-service, så vi enten anvender alternativer eller genbruger</li> </ul>	<p><del>25%</del> 15%</p>	<p>Måleindikatorerne er delvist opnået – svarende til 15 % af basisrammen.</p> <p>Sundhedsrettede alternativer i pauser og timer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I overvejende grad forsinket ifm. udskydelsen af Røgfri Skoletid, dog nyt fokus på bevægelse i SOSU Sund på SSA.</li> </ul> <p>Mindre plastiks-service</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kantinen anvender primært papirbaserede alternativer til plastik</li> </ul> <p>Nybyggeri i Holstebro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Den nye skole er baseret overvejende på en trækonstruktion, der både er mere vedligeholdelsesfri og som minimerer anvendelsen af beton/grus, der i stigende grad er en knap ressource.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Nybyggeri i Holstebro tænkes ind i en klimakontekst ift. materialer og energiforbrug/energiproduktion</li><li>- Vi har skabt processer, der har gjort os i stand til at halvere vores papirforbrug sammenlignet med 2018</li></ul>		<p>Papirforbrug</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Er ikke lykket</li></ul>

	Vægt pct.	Målopfyldelse
<p><b>Indsatsområde 3.</b></p> <p><i>Partnerskaber med praksis – sammenhæng mellem skole og praktik</i></p> <p><b>Mål:</b> <i>At skole og praksis videreudvikler potentialer for at skabe sammenhæng i elevernes læring i skole- og praktik forløb</i></p> <p><b>Måleindikator:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Praksis har deltaget i udviklingen af fag eller forløb på skolen</li> <li>- Vi har sat ungdomskultur på en fælles dagsorden sammen med praktikken</li> <li>- 'Veje til den gode praktik' på SOSU revideres</li> <li>- Over halvdelen af vores undervisere har netværk i praksis</li> </ul>	<p>25% 15%</p>	<p>Måleindikatorerne er delvist opnået – svarende til 15 % af basisrammen.</p> <p><b>Deltagelse fra praksis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vores niveau for involvering af praksis er det samme som tidligere. Vi har stadig ikke integreret praksis i udviklingen af skolefagene. Til gengæld har de tre sydlige kommuner været meget aktive i planlægning og gennemførelse af PFU-forløb i GF1 og GF2.</li> </ul> <p><b>Ungdomskultur på fælles dagsorden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ifm. tilblivelsen af den fælles strategi for rekruttering og fastholdelse, har været løbende drøftet forventningerne fra Generation Z til deres kommende arbejdsliv. Bl.a. har vi indkøbt bogen 'Generation Z - Ud af en neondrøm' til fælles læsning mellem skolen og de seks kommuner.</li> </ul> <p><b>Veje til den gode praktik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Folderen, som vi anvender til fælles forventningsafstemning mellem elever, vejledere og skole, er revideret, og har bl.a. fået nyt navn, der understreger fællesskabet mellem både skole- og praktikdele (den hedder nu 'Veje til den gode uddannelse')</li> </ul> <p><b>Netværk i praksis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi har ikke fået arbejdet målrettet med dette.</li> </ul>
<p><b>Indsatsområde 4.</b></p> <p><i>Rammer der udvikler - solid drift og visionær udvikling</i></p> <p><b>Mål:</b> <i>At skabe rammer som understøtter skolens kerneopgave: at uddanne og efteruddanne dygtige elever/kursister</i></p> <p><b>Måleindikator:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi har en ny ledelsesorganisering på plads, som understøtter vores tanker om fælles strategi og decentrale handlerum</li> <li>- Vi har implementeret en model for strategisk kompetenceudvikling</li> </ul>	<p>25% 15%</p>	<p>Måleindikatorerne er delvist opnået – svarende til 15 % af basisrammen.</p> <p><b>Ny ledelsesorganisering på plads</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Med én direktør, én ØA-chef og én uddannelseschef samt fire afdelingsledere, har vi fået skabt en mindre chef-tung og mere handlingsrettet ledelsesorganisering, der samtidig bedre kan understøtte den fælles retning på uddannelsesområdet.</li> </ul> <p><b>Model for strategisk kompetenceudvikling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SUAMO har arbejdet med en politik, men er endnu ikke i mål</li> </ul> <p><b>Flerårig budgetlægning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi er delvist i mål gennem arbejdet med overslagsår og kategorisering af indtægts, og udgiftsposter som hhv. faste og kalkulatoriske. Det er</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi har skabt os et flerårigt blik ift. budgetlægning mhp. at skabe grundlag for langsigtede investeringer</li> <li>- Vi har leveret et overskud i regnskabsår 2019, så vi er godt rustet til en ny strategiperiode</li> </ul>		<p>fortsat svært at forudsige både aktivitet og tilskud, hvilket lægger op til enten endnu tættere styring eller et yderligere skub på en mere overordnet økonomistyring.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I 2019 er budgetlægningen kvalificeret mod styring på enhedsomkostningsniveau, så vi fremadrettet kan få et mere reelt billede af balancen i uddannelse af fx 1 SSA-elev. Dette giver samtidig det ønskede grundlag for at kunne foretage mere strategiske ressourceallokeringer.</li> </ul> <p>Overskud i 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi forventer et overskud i 2019 på ml. kr. 3 og 4 mio.</li> </ul>

	Vægt pct.	Målopfyldelse
<b>B: Ekstrammen</b>	100%	
<p><b>Indsatsområde 5.</b></p> <p><i>Øget gennemførelse</i></p> <p><b>Mål:</b> <b>At sætte fokus på fastholdelses strategier- i samarbejde mellem skole og arbejdsgivere</b></p> <p><b>Målintikator:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi har i samarbejde med praksis skabt et fælles billede af dels behovet for uddannede, dels vores potentialer for rekruttering og gennemførelse</li> <li>- Vi har iværksat initiativer i henhold til analysen sammen med mindst to af kommunerne/regionen</li> </ul>	50%	<p>Måleindikatorerne er fuldt opnået – svarende til 50 % af basisrammen.</p> <p><b>Fælles billede</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi har sammen med de seks kommuner formuleret en fælles rekrutterings- og fastholdelsesstrategi</li> </ul> <p><b>Initiativer med mindst to kommuner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flaskehalsprojektets 8 ugers for-forløb og det efterfølgende 2 ugers afklaringsforløb.</li> </ul>
<p><b>Indsatsområde 6.</b></p> <p><i>Prioritering og planlægning af undervisernes arbejdstid</i></p> <p><b>Mål:</b> <b>At styrke arbejdsglæden omkring kerneopgaven</b></p> <p><b>Målintikatorer:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Undervisernes samarbejde er styrket, så samarbejdet er kendetegnet ved at have elevernes læring som omdrejningspunkt</li> <li>- Vi har skabt bredt kendskab til principperne omkring opgavetildeling og arbejdstid i undervisergruppen</li> <li>- Vi har en styrket arbejdsglæde kendetegnet ved oplevet mening i arbejdsopgaverne og lyst til samarbejde</li> </ul>	50% 20%	<p>Måleindikatorerne er delvist opnået – svarende til 20 % af basisrammen.</p> <p><b>Undervisernes samarbejde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi har skabt struktur for samarbejdet, særligt omkring faggrupperne. Men der er stadig et stykke vej til vi har stærke organiseringer omkring alle fag.</li> </ul> <p><b>Bredt kendskab til principper omkring opgavetildeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trods en konsistent form omkring opgavetildeling og arbejdstid over de sidste 4 år er det ikke indtrykket at underviserne er fortrolige med principperne for vurderingen af arbejdsopgaver og tiden hertil. Der er brug for en særlig kommunikativ indsats.</li> </ul> <p><b>Styrket arbejdsglæde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Målingen af den sociale kapital (MTU 2019) viste et gennemsnitligt niveau for den samlede sociale kapital, der er et udtryk for vurderingen af de nære samarbejdsrelationer tæt på opgaveløsningen.</li> </ul>



		- Vi har ikke arbejdet specifikt med udviklingen på området, med undtagelse af vores aften sammen med medarbejdernes familier, hvor vi havde Kjeld Fredens på besøg og spiste sammen.

Resultatlønskontrakten 2019 er evalueret februar 2020 – og vurderet til at:

- Basisrammen er opfyldt med 70%
- Ekstrarammen er opfyldt med 70%

Finn Stenge Petersen  
Bestyrelsesformand

Conny Jensen  
Næstformand

Mad. Schoult Haagenen  
Direktor