



Gør en forskel med resultatløn



Erfaringer og inspiration
om anvendelse af resultatløn i staten

December 2003

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
2. Resultatlønnens anvendelse i staten	5
2.1. Udbredelsen af resultatlønskontrakter blandt ministerier og institutioner	5
2.2. Antal år med resultatlønskontrakter for øverste chef	7
2.3. Hvem får resultatløns?	8
2.4. Kontraktstyring og resultatløns	10
2.5. Hvilke opgaver honoreres med resultatløns?	11
2.6. Inddragelse af personaleorganisationerne og udarbejdelse af lønpolitik for resultatløns til medarbejdere	14
2.7. Resultatlønnsnivauer	14
3. Erfaringer med anvendelsen af resultatløns	17
3.1. Målopfyldelse og resultatorientering	17
3.2. Produktivitet og effektivitet samt kvalitet og borgernes velfærd	19
3.3. Kvalitet og borgernes velfærd	20
3.4. Motivation og samarbejde	20
3.5. Kombinér kontraktstyring og resultatløns	21
3.6. Brug resultatløns til både direktør, chefer og medarbejdere	22
3.7. Erfaringer med at anvende resultatløns til udvalgte personalegrupper og opgavetyper	22
3.8. Lønpolitik og personaleorganisationernes medvirken ved indførsel af resultatløns for medarbejdere	23
3.9. Respondenternes gode råd	24
4. Udfordringer og faldgruber forbundet med resultatløns	25
4.1. Resultatløns på bekostning af helhedsorientering	26
4.2. Institutionens og de ansattes kultur og værdier	27
4.3. Arbejdspres og udbyttet af resultatløns	27
4.4. Budgetbegrænsninger og motivation	28
4.5. Gør lønpolitik en forskel?	28
4.6. Inddragelse af personaleorganisationerne overvinder barrierer	28
4.7. Barrierer hos institutioner, der ikke har taget resultatløns i anvendelse	30
5. Konklusioner, gode råd og anbefalinger	31
Bilag 1. Undersøgelsesmetode	33
Bilag 2. Casebeskrivelse Arbejdsskadestyrelsen	34
Bilag 3. Eksempler på individuelle resultatlønsaftaler	45
Bilag 4. Eksempler på gruppebaserede resultatlønsaftaler	47

Forord

Fornyelse og modernisering kræver kompetente medarbejdere, som kan skabe størst mulig velfærd og værdi for borgerne. Som modydelse skal medarbejderne værdsættes, og gode resultater honoreres.

Resultatløn er et af flere midler til at opnå bedre resultater.

Resultatløn har i flere år været brugt til direktører og chefer, og i dag er næsten alle direktører i centrale styrelser og institutioner omfattet af en direktørkontrakt med tilhørende resultatlønsaftale.

Med de nye lønsystemer er der en række muligheder for at anvende lønnen aktivt til at understøtte kvalitets- og kompetenceudvikling og resultatorientering på arbejdspladsen. I denne pjece fokuseres særligt på erfaringer med resultatløn, men det skal understreges, at resultatløn kun er et blandt flere virkemidler i løndannelsen.

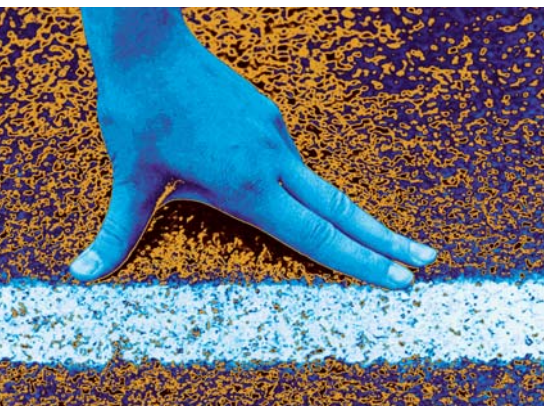
Det er tanken med pjecen at formidle erfaringer og gode råd på tværs af ministerier, styrelser og institutioner og forhåbentlig inspirere til yderligere anvendelse.

Det har nemlig vist sig, at de som bruger resultatløn, synes det gør en forskel.



Lisbeth Lollike
Direktør, Personalestyrelsen

1. Indledning



Formålet med denne pjece er at inspirere og videregive erfaringer med resultatløn i staten på tværs af ministerier, styrelser og institutioner.

I pjecen gives et bredt billede af, hvordan resultatløn anvendes til såvel direktører som chefer og medarbejdere. Der er primært fokuseret på erfaringerne med resultatløn for chefer og medarbejdere. Resultatløn til direktører er behandlet udførligt i Finansministeriets vejledning om "Effektiv opgavevaretagelse i staten". I denne vejledning præsenteres en ændring af kontraktstyringskonceptet, og det anbefales, at direktørernes resultatlønskontrakter knyttes tættere til institutionens resultatkontrakt.

Læs mere herom i vejledningens kapitel 3.

Pjecens resultater bygger i høj grad på en E-survey, som er gennemført i september/oktober 2003. Personalestyrelsen vil gerne takke de institutioner, som har bidraget ved at have ulejlighed med at besvare E-surveyen og indsende eksempler på resultatlønsaftaler. Du kan læse mere om undersøgelsens metode i bilag 1.

Pjecens opbygning:

I afsnit 2 præsenteres fakta om anvendelse af resultatløn i staten. I afsnit 3 beskrives, hvilke effekter institutionerne vurderer at have opnået med resultatløn. Endelig følger i afsnit 4 en beskrivelse af, hvilke udfordringer og barrierer institutionerne oplever i arbejdet med resultatløn.

Hvert hovedafsnit indledes med en sammenfatning af de væsentligste resultater og herefter følger en redegørelse for resultaterne. Undervejs illustreres resultaterne af undersøgelsen af udsagn og gode råd fra respondenterne. Bilag 2 er en udførlig beskrivelse af resultatløn i Arbejdsskadestyrelsen. Bilag 3 og 4 er korte uddrag af nogle eksempler på resultatlønsaftaler.

I denne pjece forstås resultatløn som en løndel, der udbetales på baggrund af en formel aftale om udmøntning af resultatløn efter opfyldelse af en række på forhånd definerede mål og resultatkrav.

4

Chefer indgår selv resultatlønsaftaler, mens personaleorganisationerne (tillidsrepræsentanterne) indgår resultatlønsaftaler for medarbejdere.

2. Resultatlønnens anvendelse i staten

Hovedpointer om anvendelse af resultatløn

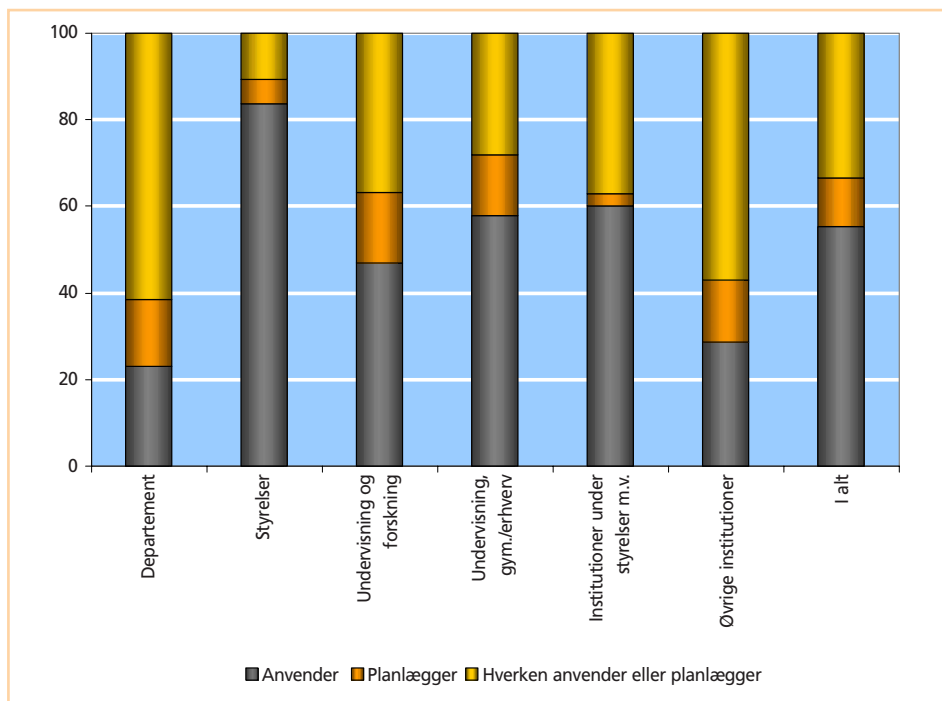
- 55 pct. anvender resultatløn
- 11 pct. planlægger resultatløn
- Resultatløn kræver ikke kontraktstyring
- Resultatløn anvendes hyppigst til øverste chef
- Jo længere man bevæger sig ned i organisationen, jo mindre bruges resultatløn
- Hvis institutionen bruger resultatløn, er cheferne omfattet i 68 pct. og medarbejderne i 31 pct. af tilfældene
- Blandt personalegrupperne bruges resultatløn hyppigst til kontorfunktionærer og AC-fuldmægtige
- Individuelle resultatlønsaftaler er mere udbredt end gruppebaserede
- Ledelse, økonomiopgaver og projekter honoreres oftest med resultatløn.

2.1. Udbredelsen af resultatløn blandt ministerier og institutioner

Undersøgelsen viser, at resultatløn har en relativ stor udbredelse i staten. Totredjedele af statens institutioner anvender eller planlægger at anvende resultatløn til direktør, chefer og/eller medarbejdere, heraf anvender ca. 55 pct. denne aflønningsform¹.

¹ Man kan ikke i forhandlingsdatabasen se, hvor stor en del af lønsummen, der er udbetalt som resultatløn, da en del resultatløn sandsynligvis indberettes som engangsvederlag.

Figur 1: Institutionernes anvendelse af resultatløn, fordelt på anvender, planlægger eller hverken anvender eller planlægger



Status for direktørkontrakter 2002 viser, at 13 ministerier anvender direktørkontrakter i 58 centrale styrelser og institutioner.

I staten som helhed har institutionerne oplyst at anvende resultatløn til følgende grupper:

Tabel 1. Hyppighed af resultatløn i staten, fordelt på medarbejderniveau

Hyppigheden af resultatløn, hele staten	
	Andel af alle institutioner, der anvender resultatløn til gruppen (pct.)
Øverste chef	47
Chefer	28
Medarbejdere	18

6

Arbejdspladser med mere end 100 ansatte anvender og planlægger hyppigere at anvende resultatløn end mindre arbejdspladser.

Med få respondenter inden for enkelte ministerområder er det vanskeligt at afgøre, om de enkelte ministerområder anvender resultatløn, eller snarere må siges at virke afventende. Datamaterialet antyder dog, at resultatløn for både chefer og medarbejdere har fået fodfæste i institutionerne under Beskæftigelsesministeriet, Miljøministeriet, Skatteministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet. Omvendt synes institutionerne under Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling og Kulturministeriet ikke i nævneværdigt omfang at anvende resultatløn. Justitsministeriet og dets institutioner er ikke omfattet af undersøgelsen.

95 institutioner eller omkring 44 pct. af respondenterne henhører under Undervisningsministeriets område. På Undervisningsministeriets område anvender eller planlægger mere end to tredjedele af institutionerne resultatløn, mens en tredjedel ikke opererer med resultatløn.

Blandt de institutioner, der i dag hverken anvender eller planlægger resultatløn, har en tredjedel tilkendegivet, at de kan forestille sig at bruge instrumentet i fremtiden. Kun 5 pct. af institutionerne overvejer slet ikke at indføre resultatløn, mens 16 pct. ikke har taget stilling.

2.2. Antal år med resultatlønskontrakter for øverste chef

Målgruppen for resultatløn var i første omgang direktører for direktorater og styrelser, hvilket afspejler sig i, at disse institutioner har anvendt resultatløn i mere end 3 år. Blandt undervisnings- og forskningsinstitutioner mv. har man typisk 1-2 års erfaring med resultatløn til den øverste chef.

Tabel 2: Antal år med resultatlønskontrakt til øverste chef

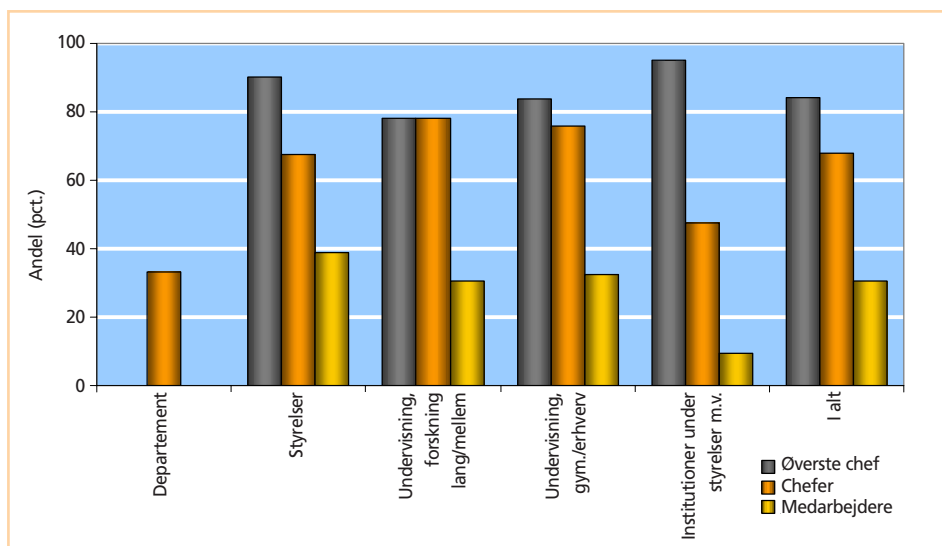
Institutionstype	I hvor mange år har der været indgået resultatlønsaftaler med institutionens øverste chef? (pct.)				I alt
	< 1 år	1 - 2 år	3 - 5 år	> 5 år	
Direktorat eller styrelse	4	7	47	43	101
Undervisning, lang/mellem	17	44	28	11	100
Undervisning, gym./erhverv	13	52	36	0	101
Institution under styrelse mv.	0	50	35	15	100

Anm. Tabellen omfatter kun institutioner som har resultatløn for øverste chef. Total summe i visse tilfælde til mere end 100 pct. p.g.a. afrundinger. Departementer og "øvrige institutioner" indgår ikke p.g.a. for få observationer.

2.3. Hvem får resultatløn?

En nærmere analyse af de institutioner, som anvender resultatløn, viser at der er forskel på anvendelsen af resultatløn på forskellige medarbejderniveauer. Blandt de responderende departementer, er det udelukkende chefer, der er omfattet af en resultatlønsaftale. Derimod har styrelser, mellemlange- og videregående uddannelsesinstitutioner og erhvervsuddannelsesinstitutioner større tendens til at honorere både direktøren, chefer og medarbejder med resultatløn. Mere end to tredjedele af uddannelsesinstitutionerne anvender resultatløn til chefer og en tredjedel oplyser, at de anvender resultatløn til medarbejderne.

Figur 2: Anvendelsen af resultatløn fordelt på stillingsniveau og institutionstype



Erfaringen siger, at resultatløn først indføres til chefer, hvorefter det indføres til medarbejderne. Således honorerer de mange institutioner, som har taget resultatlønnen i anvendelse, primært direktører, forstandere og andre chefer med resultatløn, mens en tredjedel også har ladet resultatløn sive ned gennem organisationen til medarbejderne.

I overensstemmelse med traditionen har den tiendedel af institutionerne, som planlægger resultatløn, primært den øverste chef og chefer som målgruppe.

Blandt chefgrupperne anvender institutionerne hyppigst resultatløn til vicedirektører o.lign, administrations- og sekretariatschefer samt til afdelingsledere og økonomichefer.

Tabel 3. Andel af institutioner, der anvender resultatlønsaftaler, fordelt på chefgrupper

Anvendelse af resultatlønsaftaler, fordelt på chefer	
Chefgruppe	Andel af institutioner, der anvender resultatløn til chefgruppen (pct.)
Vicedirektører/viceformændere o.lign.	53
Administrationschefer, sekretariatschefer	39
Afdelingsledere	29
Økonomichefer	29
Kontorchefer/sektionschefer	28
Uddannelseschefer	22
Personalechefer	17

Anm. I tabellen indgår kun institutioner, der anvender resultatløn. Resultatløn anvendes endvidere i mindre omfang til område-/sektions-/teamledere og til "andre".

I nedenstående tabel fremgår, til hvilke medarbejdergrupper resultatløn anvendes:

Tabel 4: Andel af institutioner, der anvender resultatlønsaftaler fordelt på medarbejdergrupper

Anvendelse af resultatlønsaftaler, fordelt på medarbejdergrupper.	
Medarbejdergruppe	Andel af institutioner, der anvender resultatløn til medarbejdergruppen (pct.)
Kontorfunktionærer	46
Fuldmægtige/AC'ere uden ledelsesbeføjelser	33
Special- og chefkonsulenter	28
Projektledere	18
Forskere	15
Servicemedarbejdere	15
Håndværkere/montører o.lign.	13
Adjunkter/lektorer	10
Konsulenter	8

Anm. I tabellen indgår kun institutioner, der anvender resultatløn. Udover ovenstående personalegrupper anvendes resultatløn bl.a. til "andre", specialarbejdere, synsledere/bilprøveassistenter og trafikstyringsarbejdere, som kun er ansat i ganske få institutioner.

Institutionerne oplyser hyppigst, at resultatlønsordning anvendes til kontorfunktionærer, AC-fuldmægtige uden ledelsesbeføjelser og special- og chefkonsulenter.

Kan resultatlønsordning anvendes til alle?

Det er opfattelsen, at resultatlønsordning stort set kan anvendes til alle personalegrupper. Kun ganske få institutioner angiver, at der er grupper, hvortil resultatlønsordning ikke er et egnet ledelses- og styringsinstrument. Ifølge departementer og styrelser er der stort set ingen personalegruppe, som ikke kan omfattes af resultatlønsordninger. Undervisnings- og forskningsinstitutionerne for de mellemlange og videregående uddannelser er generelt en smule mere skeptiske over for at anvende resultatlønsordning på forskellige personalegrupper. Dette kan muligvis tilskrives en anden organisationskultur. Eksempelvis anfører en tredjedel af disse institutioner, at resultatlønsordning ikke er egnet til *adjunkter og lektorer*. Også *forskere* optræder på de højere uddannelsesinstitutioners liste over uegnede for resultatlønsordning. For erhvervsuddannelserne mv. er andelen, der ikke anser adjunkter og lektorer for egnede til aflønning efter resultater, derimod kun knap 20 procent.

På tværs af staten er det oftest *kontorfunktionærer*, der anses for uegnede til resultatlønsordning. Herefter følger *servicemedarbejdere* og *rengøringspersonale*.

Selv om der er en vis tilbøjelighed til at opfatte kontorfunktionærer, som uegnede for resultataflønning, anvender institutionerne paradoksalt nok hyppigst resultatlønsordning til denne medarbejdergruppe. At nogle institutioner anser denne brede personalegruppe som uegnet til resultatlønsordning er med andre ord ingen hindring for at andre institutioner honorerer udvalgte grupper af kontorfunktionærer efter indsats og resultater.

2.4. Kontraktstyring og resultatlønsordning

Indførelse af resultatlønsordning forudsætter ikke, at institutionen er omfattet af en resultatkontrakt. Over halvdelen af de institutioner, som ikke har indgået en resultatkontrakt med en overordnet myndighed, anvender da også resultatlønsordning.

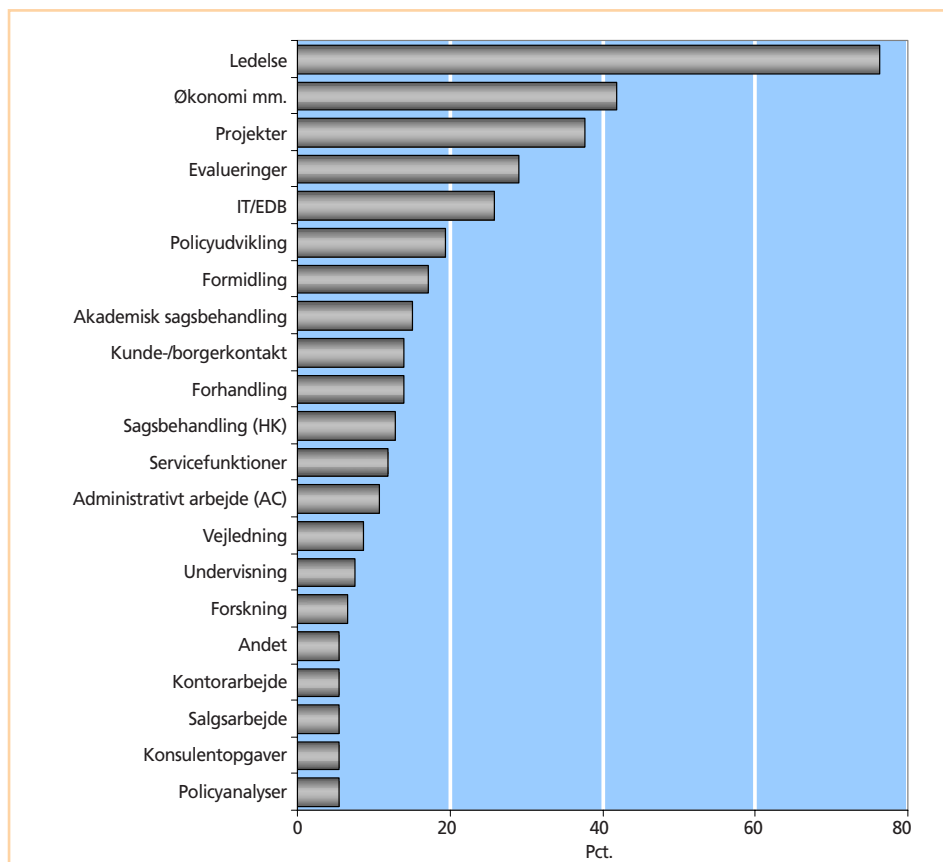
Erfaringer med at formulere klare mål og muligheden for at knytte en resultatlønsaftale til resultatkontrakten synes at lette arbejdet med resultatlønsordning. Det kan i hvert fald konstateres, at stort set alle, der har indgået interne resultatkontrakter, har indført resultatlønsordninger for chefer og/eller medarbejdere. Hvis institutionen anvender interne kontrakter, er chefen for mindst én intern enhed oftest også omfattet af en resultatlønsordning. Endvidere er medarbejderne i 40 pct. af de institutioner, der har indført interne kontrakter, omfattet af en resultatlønsordning. Dette er en noget højere procentdel end for institutioner uden interne kontrakter.

En række institutioner begrundede manglende interne kontrakter med, at disse ikke er relevante, fordi antallet af organisatoriske enheder er for få. Interne kontrakter er som sagt heller ikke en forudsætning, men en fordel for anvendelse af resultatløn.

2.5. Hvilke opgaver honoreres med resultatløn?

Institutionerne bruger i større omfang individuelle resultatlønsaftaler end gruppebaserede aftaler. Figur 3 viser, hvilke opgaver institutionerne særligt ofte honorerer med individuel resultatløn.

Figur 3: Hyppigste opgavetyper ved individuelle resultatlønsaftaler (andel institutioner, der honorerer opgaven med resultatløn)



De få institutioner, der anvender gruppebaserede aftaler knytter dem hovedsageligt til *servicefunktioner, projekter, kontorarbejde og IT/EDB-funktioner*.

I undersøgelsen har respondenterne haft mulighed for at angive motiverede forslag til områder, *hvor resultatløn kan udbredes med succes*.

Nogle har peget på alle områder som principielt egnede. De fleste respondenter har dog fremhævet bestemte opgavetyper.

Blandt kerneydelser peges især på projektarbejde, borgervendte opgaver og kundekontakt. Blandt støttefunktionerne er IT-området nævnt.

På undervisningsområdet nævnes bl.a. teamarbejde, mindskelse af elevfrafald og gode undervisningsresultater.

Boks 1. Hvor kan man med succes udbrede brugen af resultatløn? Udsagn fra respondenter

Alle funktioner – hvis der nytænkes. Områder, hvor der kan afstikkes individuelle mål.

En institution

Borgervendte områder. Især borgervendte områder kan have gavn af resultatløn. Det er vanskeligere at anvende den til tilbagetrukke opgaver.

En institution

Projektarbejde. Projektarbejde er et meget oplagt område at arbejde med resultatløn. Ikke alene vil der ofte være tale om "high profile" opgaver, der er også som regel mulighed for at opstille klare udmøntningskriterier i form af kvalitetskriterier og deadlines.

En styrelse

Produktion. I forbindelse med produktion, f.eks. tilbudsgivning, hvor meropfyldelse af tilbudssummens omkostningskalkuler giver en resultatlønsbonus.

En styrelse

Kundekontakt. Til alle områder, hvor der er kundekontakt, og der bliver gennemført kundetilfredshedsmålinger. Til alle områder med målbare resultater.

En styrelse

IT helpdesk funktionen. Det vil fremme serviceniveauet for såvel brugere som kollegialt.

En styrelse

Undervisning. Det ville være spændende i forbindelse med undervisning – ikke nødvendigvis en garanteret succes, men diskussionen om at gøre det tilsyneladende umålbare målbart – hvad er god og hvad er dårlig undervisning. En diskussion, der alligevel skal gennemføres i forbindelse med ny løn.

En undervisningsinstitution

Teams. Der må kunne opstilles modeller for udførelse af resultatløen i teams, og i det hele taget for arbejde, hvor der udføres ens opgaver af større personalegrupper.

En undervisningsinstitution

Undervisnings- og forskningsområdet. Det bør overvejes at udvikle en model for resultatløen på undervisnings- og forskningsområdet, som institutionerne kan se sig selv i.

En undervisnings- og forskningsinstitution

Ligeledes har respondenterne haft mulighed for at angive opgaver, som de ikke finder egnede til resultatløen.

Der er peget på opgaver, der er præget af omskiftelighed mht. mål, rammer og ydre forhold og områder, der er præget af væsentlige retssikkerhedshensyn.

Det nævnes også, at det på forskningsområdet kan være svært at arbejde med resultatløen. Endvidere nævnes elementer i en undervisningssituation, der kan være vanskelige at honorere med resultatløen.

Boks 2. Opgaver, der ikke er egnede til resultatløen. Udsagn fra respondenter

"Resultatkontrakter/resultatløen for departementet vil [ikke] være egnet pga. de meget omskiftelige mål og rammer, som et departement arbejder under. Departementet arbejder i stedet med en række andre styringsredskaber såsom årsprogram, ledelsesinformation, etablering af fælles strategisk grundlag, styrkelse af ledelseskompetencen (herunder ledelsesevalueringer) og gennemførelse af lederudviklingssamtaler, honorering med engangsvederlag mv."

Et departement

Det kan ikke defineres, at der er opgaver (...), som ikke egner sig til resultatstyring, men det er meget svært at definere resultater på niveau af enkeltpersoner endsige mindre grupper. "Pindetælleri" er målbart, men en svingende beskæftigelsessituation gør effektevaluering og jobordningstilgangen konjunkturafhængig.

En institution

Ser ingen principielle hindringer for resultatstyring/resultatløen, men mange af institutionens borgerrettede funktioner er omfattet af meget væsentligt servicehensyn og retssikkerhedshensyn, der ikke må/kan tilsidesættes m.h.p. at opfylde resultatkrav/opnå resultatløen.

En institution

Forskning er institutionens kerneydelse. Der er store udfordringer i at sætte resultatmål for forskning. Det kan lade sig gøre, men det bør altid være ud fra en konkret vurdering.

En forskningsinstitution.

Der er mange opgaver i en undervisningsinstitution, som ikke er egnede til resultatstyring – eller hvor arbejdet med konstruktionen af et resultatstyringsværktøj ikke vil stå mål med udbyttet. På en lang række af de kreative, omsorgskrævende og holdningsbearbejdende opgaver, som kendetegner en undervisningsinstitution, mener jeg, at de nye lønsystemer med især kvalifikationslønnen er tilstrækkelig motivation til at fremelske de holdninger, som skal til for at nå målene.

En undervisningsinstitution

Udviklingsopgaver er ofte svære at resultatmåle inden for en kort periode. Vi har dog valgt at lade det indgå som en væsentlig faktor i bedømmelsen af den enkelte leders præstation, idet skolens fremtid og kvalitet af det vi laver, afhænger af fortsat fornyelse.

En undervisningsinstitution.

2.6. Inddragelse af personaleorganisationerne og udarbejdelse af lønpolitik for resultatløn til medarbejdere

Institutioner, der har indført resultatløn for medarbejdere, oplyser for to tredjedels vedkommende, at der blev udarbejdet en lønpolitik med resultatløn i forbindelse med indførelsen af resultatløn. En mindre gruppe har udarbejdet en særskilt politik for resultatløn.

Ligeledes oplyser omkring to tredjedele af institutionerne, at tillidsrepræsentanterne var aktivt medvirkende og positivt indstillede ved indførelsen af resultatløn.

Undervisnings- og forskningsinstitutioner og undervisningsinstitutioner på erhvervsskoleniveau oplever oftere end andre, at tillidsrepræsentanterne ikke bidrager aktivt til eller er positive overfor indførelse af resultatløn.

2.7. Resultatlønsnivauer

Niveauet for resultatløn kan som tidligere nævnt ikke identificeres i forhandlingsdatabasen. Personalestyrelsens opfølgning på direktørkontrakter i de mest

centrale institutioner viser, at en direktørkontrakt for 2001 gennemsnitligt udløste knap 66.000 kr.

Adspurgt om et skøn for det typiske niveau for en resultatlønsudmøntning til chefer og medarbejdere, angiver institutionerne følgende fordeling af tillægsniveauer:

Tabel 5: Hyppighed af typiske niveauer for resultatløn, fordelt på chefer og medarbejdere (institutionernes skøn)

Tillægsniveau	Andel af institutioner, der har angivet niveau for resultatløn til chefer og medarbejdere (pct.)		
	Øverste chef	Chefer	Medarbejdere
0 – 5.000 Kr.	0	0	12
5.001-10.000 Kr.	0	1	28
10.001-15.000 Kr.	1	0	12
15.001-20.000 Kr.	0	6	18
20.001-25.000 Kr.	2	10	10
25.001-50.000 Kr.	26	61	4
50.001-75.000 Kr.	36	16	4
75.001-100.000 Kr.	26	6	2
> 100.000 Kr.	4	0	0
Ved ikke	5	1	10
I alt	100	100	100

Øverste chef

Institutionerne yder hyppigt resultatløntillæg i intervallet 25.000-100.000 kr. til den øverste chef. Spørgeskemaundersøgelsen viser en tendens til, at det typiske niveau for den øverste chefs resultatløn er højere i jo mindre grad institutionens opgaver er borgerrettede.

Chefer

Ifølge institutionernes selvangivelse ligger det typiske niveau for resultatløn til chefer i intervallet 25.000 – 50.000 kr. For chefer kan der ikke spores nogen tendens til nævneværdige forskelle mellem institutionstypernes tillægsniveau. Derimod er der en tendens til, at de underliggende chefers typiske resultatlønniveau stiger med antallet af år, direktøren/øverste chef har haft en resultatlønsaftale.

Medarbejdere

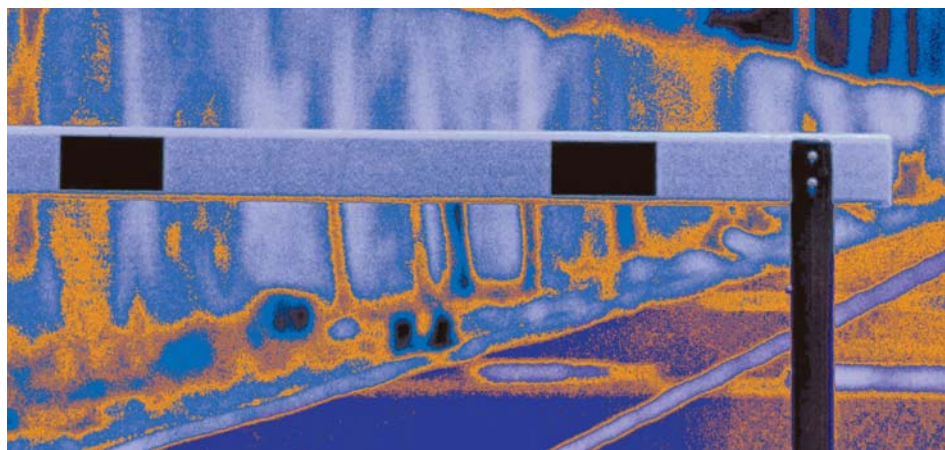
I mere end halvdelen af institutionerne oplyses det typiske resultatløntillæg for medarbejdere at ligge på et niveau under 15.000 kr. I en tredjedel af institutio-

nerne udgør det typiske tillæg mellem 15.000 kr. og 25.000 kr. For medarbejdere er der endvidere en tendens til, at niveauet stiger jo mindre borgerrettede institutionens opgaver er.

Tabel 6: Tillægsniveauer fordelt efter institutions- og ansættelsestype

	Styrelser	Højere uddannelses- og forskningsinstitutioner	Undervisning (gym., erhverv)	Institution	I alt
(1000 Dkr.)	(pct.)				
TopChef	100	100	100	100	100
< 50	16	26	50	25	31
50-75	36	37	27	56	37
>75	48	37	24	19	32
Chef	100	100	100	100	100
<25	18	13	14	18	16
25-50	59	69	66	64	62
>50	23	19	21	18	22
Medarbejdere	100	100	100	100	100
<10	58	43	41	33	47
10-25	42	14	53	67	42
>25	0	43	6	0	12

Anm. Kun institutioner som HAR resultatløn er omfattet her. Departementer og øvrige institutioner indgår ikke pga. for få observationer.



3. Erfaringer med anvendelsen af resultatlø

De væsentligste erfaringer med resultatlø

- De hyppigste effekter af resultatlø er, at opgaven sættes i centrum, målene synliggøres og målopfyldelsen forbedres
- I hovedparten af institutionerne øger resultatlø sammenhængen mellem resultater og løn, sikrer feed-back på opgaveløsningen og øger motivationen
- Knap halvdelen af institutionerne vurderer, at indførelse af resultatlø har medført øget produktivitet og effektivitet
- Resultatlø er en større succes, hvis den er kombineret med kontraktstyring
- Effekterne af resultatlø forstærkes af at lade alle chef- og medarbejder-niveauer omfatte af resultatlønsordninger
- Personaleorganisationernes holdning har betydning for oplevelsen af positive effekter.

Institutionerne er blevet bedt om deres vurdering af, i hvilken grad de oplever forskellige positive effekter af at have indført resultatlø. De positive effekter ved resultatlø kan grupperes omkring 4 hovedkategorier:

- Målopfyldelse og resultatorientering
- Produktivitet og effektivitet
- Kvalitet og borgernes velfærd
- Motivation og samarbejde

Hovedeffekterne fremgår af tabel 7 på næste side.

3.1. Målopfyldelse og resultatorientering

Det største og næsten entydige udbytte af resultatlø ligger i forhold til målopfyldelse og resultatorientering. Næsten alle institutionerne oplever resultatlø som et effektivt redskab til at sætte større fokus på mål og resultater.

Resultatlø sætter også i høj grad opgaven i centrum og synliggør mål. Dialogen mellem chefer og medarbejdere om, hvilke mål der er vigtige, forbedres, og målopfyldelsen bliver mere effektiv, alt imens chefer og medarbejdere bliver mere resultatorienterede.

Effekten er markant og i vid udstrækning uafhængig af andre variable.

Der er dog en tendens til nogen variation i erfaringerne med resultatløns blandt de forskellige institutionstyper. Højere uddannelsesinstitutioner og institutioner under styrelser er f.eks. mindre tilbøjelige til at anse resultatløns som et godt prioriteringsredskab, der bidrager til mere effektiv målopfyldelse. På de højere uddannelsesinstitutioner synes resultatløns heller ikke i samme grad som hos flertallet af institutioner at skabe fælles fodslag og en bedre dialog om hvilke mål, der er vigtige.

Tabel 7. Institutionernes udbytte af resultatløns, fordelt på institutionstyper

Andel institutioner, der i nogen eller høj grad oplever nedenstående udbytte af at anvende resultatløns (pct.)								
		Styrelser m.v	Højere uddannelses- og forskningsinstitutioner	Undervisning (gym, / erhverv)	Institutioner under styrelser m.v.	Institutioner <150 ansatte	Institutioner >150 ansatte	Alle institutioner
1.	Synliggørelse af mål	90	90	88	94	85	95	91
2.	Resultatløns sætter opgaven i centrum	93	76	91	82	84	92	89
3.	Mere effektiv målopfyldelse	97	71	91	69	86	87	87
4.	Øget fokus på resultater blandt chefer og medarbejdere	86	56	81	94	69	87	80
5.	Øget sammenhæng mellem resultater og løn	79	72	87	73	73	81	78
6.	Resultatløns er et godt prioriteringsredskab	75	67	88	61	73	75	74
7.	Sikrer feed-back på opgaveløsningen	54	68	84	63	71	70	71
8.	Bedre dialog mellem chefer og medarbejdere om, hvilke mål og resultater der er vigtige	76	47	75	67	62	73	70
9.	Fælles fodslag og engagement i opfyldelsen af mål	79	47	65	69	60	72	66
10.	Øget motivation	56	53	66	63	60	70	63
11.	Øget accept af individuel vurdering og belønning	61	38	71	43	49	60	56
12.	Hurtigere levering af ydelser/større opmærksomhed på overholdelse af tidsfrister	86	7	41	67	34	65	55

		Styrelser m.v	Højere uddannelses- og forskningsinstitutioner	Undervisning (gym. / erhverv)	Institutioner under styrelser m.v.	Institutioner <150 ansatte	Institutioner >150 ansatte	Alle institutioner
13.	Større output for færre ressourcer (value for money)	61	29	61	29	39	56	49
14.	Afdækning af mulighederne for forøgelse af de ansattes præstationer	42	25	62	29	38	49	45
15.	Øget forandringsparathed blandt chefer og medarbejdere	41	47	55	46	39	48	44
16.	Øget fokus på borgernes og andre interessenters behov og ønsker	50	13	45	67	38	43	41
17.	Øget produktivitet (mindre tidsforbrug, flere sager pr. sagsbehandler, øget postombringning)	56	19	36	36	31	46	40
18.	Fostrer en team-kultur	35	38	48	46	33	45	40
19.	Flere udviklingsmuligheder for chefer og medarbejdere	33	31	55	36	38	41	40
20.	Større kvalitet (færre klagesager, øget brugertilfredshed, højere eksamensgennemsnit etc.)	52	13	41	60	32	46	38
21.	Forbedret samarbejde mellem ledelse og medarbejdere	46	31	33	31	24	45	37
22.	Resultatløn har ført til besparelser (færre ansatte, færre udgifter til overtidsbetaling mv.)	23	6	27	14	15	22	19

Anm. Departementer og øvrige institutioner indgår ikke i oversigten p.g.a få institutioner med erfaring på området.

3.2. Produktivitet og effektivitet samt kvalitet og borgernes velfærd

Resultatløn synes især i styrelser og direktorater at skabe hurtigere levering af ydelser og større opmærksomhed på tidsfrister.

Institutioner under styrelser oplever næsthøjest større opmærksomhed på tidsfrister. Højere uddannelsesinstitutioner oplever nærmest ikke nogen større fokus på hurtigere levering eller overholdelse af tidsfrister. Det kan skyldes, at

disse uddannelsesinstitutioner i mindre omfang end nogle af undersøgelsens øvrige institutioner udfører bestillingsarbejde – og eksamen altid afholdes til tiden uanset anvendelse af resultatløns.

Næsten halvdelen af institutionerne anfører, at de har opnået større produktivitet og output for færre ressourcer (value for money) som følge af indførelsen af resultatløns.

Styrelser og direktorater har særligt fordel af at anvende resultatløns, idet knap to tredjedele af disse institutioner har opnået større output for færre ressourcer og øget produktivitet. Også erhvervsuddannelserne mv. anfører oftere at få større udbytte af ressourcerne.

Resultatløns bærer et vist effektiviseringspotentiale, men ikke et egentligt besparelsespotentiale med sig, idet stort set ingen institutioner oplever, at resultatløns fører til besparelser.

3.3. Kvalitet og borgernes velfærd

Mere end halvdelen af styrelserne og institutionerne herunder vurderer, at resultatløns bidrager til større kvalitet (færre klagesager, øget brugertilfredshed, højere eksamensgennemsnit etc.) og øget fokus på borgernes og andre interessenters behov og ønsker. Omvendt oplever kun et fåtal af de højere uddannelsesinstitutioner, at resultatløns bidrager til øget kvalitet og fokus på borgerne.

De store variationer mellem institutionstyperne i kvalitetsforbedring og fokus på borgerne kan eventuelt forklares med variationer i den måde, institutionerne leverer velfærd for borgerne. Institutioner, der angiver i høj grad at have borgerrettede opgaver, opnår oftere større kvalitet og øget fokus på borgernes behov og ønsker ved anvendelse af resultatløns.

Til illustration af denne sammenhæng behandler institutioner under Beskæftigelsesministeriet primært sager af direkte betydning for borgernes velfærd (arbejdsformidling, behandling af dagpenge- og arbejdskadesager, arbejdstilsyn mv.) og vurderer oftere end gennemsnittet at få øget kvalitet og fokus på borgernes behov.

3.4. Motivation og samarbejde

Resultatløns kan øge motivationen, fostre en team-kultur og forbedre samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Effekten følger samlet set dog ikke så ofte som forbedret målopfyldelse, resultatorientering, effektivitet og øget kvalitet.

Det er ikke hensigten, at resultatløn skal erstatte den løbende dialog og feedback mellem ledelse og medarbejdere om opgaveløsningen. Men aflønningsformen kan give flere udviklingsmuligheder og øget motivation, idet resultatløn blandt andet skaber sammenhæng mellem resultater og løn og sikrer en feedback på opgaveløsningen.

Største bidrag til øget motivation og accept af individuel belønning kommer for 80 pct. af institutionerne fra oplevelsen af, at resultatløn skaber øget sammenhæng mellem resultater og løn.

Erhvervsuddannelserne mv. har markant oftere end de øvrige institutioner stor glæde af at anvende resultatløn til forbedring af forhold i relation til svarkategorierne inden for motivation og samarbejde.

3.5. Kombinér kontraktstyring og resultatløn

Ifølge vejledningen om effektiv opgavevaretagelse skal alle ministerområder overveje, om kontraktstyring er hensigtsmæssig. Undersøgelsen viser, at det kan være en fordel at have en kontrakt. Institutioner med både resultatkontrakt og resultatlønsordninger angiver oftere at have succes med at opnå resultatorientering og fælles fodslag om mål.

Kontraktstyrede institutioner har endvidere i større omfang succes med at opnå øget produktivitet og større opmærksomhed på tidsfrister og hurtig levering.

Tabel 11: Institutioner, der i nogen eller høj grad oplever øget produktivitet og effektivitet ved anvendelse af resultatløn, udvalgte spørgsmål

	Resultatkontrakt	Ingen resultatkontrakt	Alle institutioner
	Pct.		
Hurtigere levering af ydelser/større opmærksomhed på overholdelse af tidsfrister	72	27	55
Større output for færre ressourcer (value for money)	48	50	49
Øget produktivitet (mindre tidsforbrug, flere sager pr. sagsbehandler, øget postombringning)	46	31	40

3.6. Brug resultatløn til både direktør, chefer og medarbejdere

Resultaterne af undersøgelsen viser, at når en institution har indført resultatløn til direktøren, kan denne med fordel lade resultatlønnen sive længere ned i organisationen.

Institutioner, hvor *chefer* honoreres med resultatløn, oplever oftere end gennemsnittet større output for færre ressourcer.

Er ikke kun direktøren, men også *chefer* og *medarbejdere* omfattet af en resultatlønsordning, opleves oftere at opgaven sættes i centrum, og institutionen opnår større målopfyldelse. Ligeledes vurderes effektivitet og produktivitet oftere at følge af resultatløn til både chefer og medarbejdere.

Undersøgelsen viser tillige en tendens til, at øget motivation og sammenhæng mellem resultater og løn, oftere opleves i institutioner, der ikke kun belønner øverste chef, men også chefer og medarbejdere for de opnåede resultater.

3.7. Erfaringer med at anvende resultatløn til udvalgte personalegrupper og opgavetyper

Undersøgelsens observationer tillader ikke at drage entydige konklusioner om, hvorvidt resultatløn kan anvendes mere fordelagtigt til nogen personalegruppe eller opgavetype snarere end til andre. Der antydes dog en sammenhæng mellem andelen af institutioner, der har positive erfaringer med resultatløn, og anvendelsen af resultatløn til udvalgte personalegrupper og opgaver. Det gælder til special- og chefkonsulenter, AC-fuldmægtige uden ledelsesbeføjelser og til kontorfunktionærer, som er nogle af de mest udbredte personalegrupper i staten og til løsning af akademisk og administrativ sagsbehandling, der er hyppigt forekommende opgaver i staten.

Gruppebaserede resultatlønsaftaler

29 institutioner opererer med gruppebaserede resultatlønsordninger, men da kun ganske få institutioner har fordelt aftalerne på opgavetyper, er det ikke muligt at sige noget afgørende om variation i erfaringerne mellem individuelle og gruppebaserede aftaler fordelt på opgavetyper.

Enkelte forskelle antydes dog, idet institutioner med gruppebaserede aftaler oftere end institutionerne generelt oplever, at resultatløn øger produktiviteten. I modsætning til de individuelle aftaler sker det ikke på bekostning af motivationen. Tværtimod synes gruppebaserede aftaler oftere end individuelle aftaler at give institutionerne en oplevelse af øget motivation.

3.8. Lønpolitik og personaleorganisationernes medvirken ved indførelse af resultatløn for medarbejdere

Undersøgelsen har vist, at det ikke gør nogen større forskel for de oplevede effekter af resultatløn, om der er udarbejdet en lønpolitik for institutionen.

Personaleorganisationernes holdninger til indførelse af resultatløn synes derimod at være af betydning for nogle effekter.

Institutioner med positive personaleorganisationer oplever oftere, at resultatløn bidrager til at sætte opgaven i centrum og skabe mere effektiv målopfyldelse. Institutioner befolket med positive tillidsrepræsentanter er desuden mere resultatorienterede end gennemsnittet.

Institutioner, der har gennemført en proces, hvor tillidsrepræsentanterne ikke har været positivt indstillede overfor resultatløn oplever ikke så hyppigt som andre, at resultatløn bidrager positivt til effektiv målopfyldelse og resultatorientering blandt chefer og medarbejdere. Hvor over 80 pct. af institutionerne med positivt indstillede tillidsrepræsentanter oplever en bedre dialog om, hvilke mål og resultater der er vigtige, og opnår fælles fodslag og engagement i opfyldelsen af mål, gælder det kun for halvdelen af institutionerne med mindre positive tillidsrepræsentanter.

Tabel 12: Institutioner, der i nogen eller høj grad oplever øget fokus på målopfyldelse og resultatorientering, hvis tillidsrepræsentanten medvirker/er positivt indstillet ved indførelse af resultatløn for medarbejdere

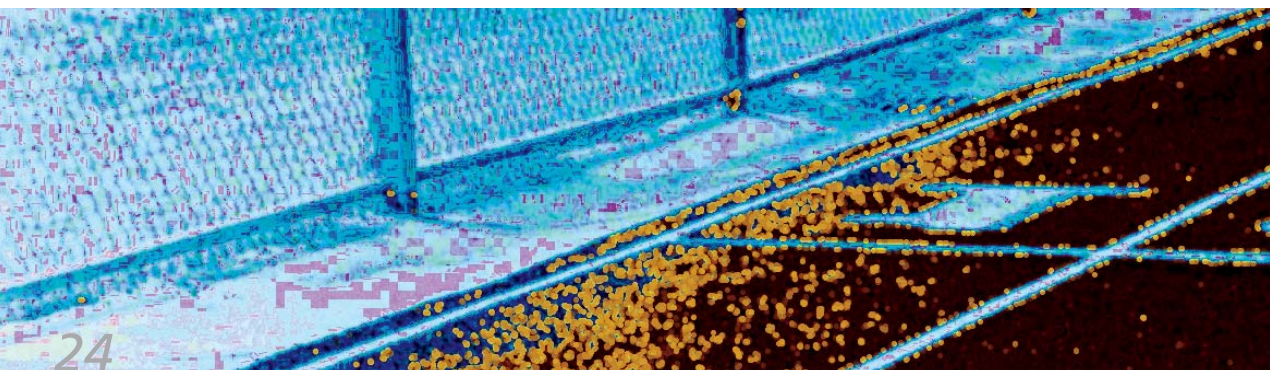
	Tillidsrepræsentanter aktivt medvirkende	Tillidsrepræsentanter ikke aktivt medvirkende	Personaleorganisationerne positive	Personaleorganisationerne ikke positive	Alle institutioner
	Pct.				
Synliggørelse af mål	84	90	90	77	91
Resultatløn sætter opgaven i centrum	97	84	97	88	89
Mere effektiv målopfyldelse	90	90	93	76	87
Resultatløn er et godt prioriteringsredskab	77	84	80	79	74
Bedre dialog mellem chefer og medarbejdere om hvilke mål og resultater, der er vigtige	81	58	86	53	70
Fælles fodslag og engagement i opfyldelsen af mål	71	61	80	53	66
Øget fokus på resultater blandt chefer og medarbejdere	80	84	86	71	80

3.9. Respondenternes gode råd

Respondenterne har haft mulighed for at give indtil 3 gode råd om indførelsen af resultatløn. En række af disse er nævnt nedenfor. Herudover har en del af respondenterne nævnt vigtigheden af samarbejdet med medarbejderne og personaleorganisationerne om processen mv. Dette er omtalt i afsnit 4.6.

Boks 3. Respondenternes gode råd

- Formålet med resultatlønnen og hvor meget, der kan udmøntes, skal meldes klart ud – forventninger skal afstemmes
- Der skal være relevante, klare og målbare mål
- Der skal være sammenhæng og balance mellem de overordnede mål og de enkelte enheders mål
- Systemet skal være enkelt og opleves som retfærdigt
- Brug kriterier, der i forvejen måles på, eller som er lette at måle på
- En mulighed for at udøve skøn kan være hensigtsmæssig eller nødvendig
- Resultatløn skal være i tråd med mission, vision og de øvrige styringsværktøjer
- Benyt både økonomiske og ikke-økonomiske incitamenter
- Resultatløn skal ses i sammenhæng med anvendelsen af andre belønningssystemer
- Medarbejderne skal kunne påvirke resultatet
- Resultatløn for medarbejdergrupper kan fremme team-spirit og tværfaglighed
- God forberedelse og planlægning er vigtig. Anvend eventuelt pilotprojekter
- Hvis der løbende foretages målinger, bør medarbejderne orienteres om status
- Foretag løbende evaluering.

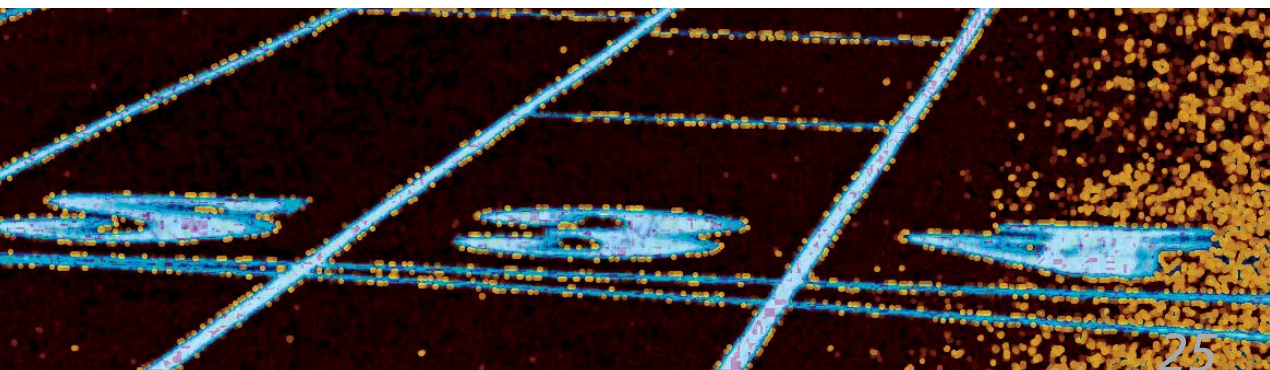


4. Udfordringer og faldgruber forbundet med resultatløns

Udfordringer og faldgruber – hovedresultater fra undersøgelsen

- Enkeltpersoner eller enheder fokuserer for snævert på egne mål og mister blikket for tværgående mål
- Undgå at arbejdsindsatsen skævvrides mod det, der belønnes
- Der er for få lønmidler
- Tillægsniveauet er for lavt til at udgøre en motivationsfaktor
- Principperne bag resultatløns harmonerer ikke med medarbejdernes værdier
- Andre forhold end løns virker mere motiverende for engagement og arbejdsindsats
- Institutioner uden resultatløns er meget opmærksomme på barriererne, men planlægger alligevel at bruge resultatløns.

Blandt de 123 institutioner, der bruger resultatløns til øverste chef, chefer og eller medarbejdere, har omkring 105 eller ca. 85 pct. besvaret spørgsmålet om barrierer og udfordringer forbundet med resultatløns. Det er ikke muligt at afgøre, om de sidste 15 pct. ikke oplever nogen barrierer, eller om de pågældende institutioner ikke har fundet det relevant at besvare barrierespørgsmålene. Da 85 pct. har svaret, anses disse besvarelser som dækkende for alle de institutioner, der bruger resultatløns.



Tabel 14. De 10 hyppigst oplevede udfordringer ved resultatløn

Andel institutioner, der i nogen eller høj grad oplever nedenstående udfordringer ved resultatløn		
		Pct.
1.	Andre forhold end løn virker mere motiverende for engagement og arbejdsindsats	72
2.	Få for budgetmidler udhuler relevansen af resultatløn	62
3.	Niveauet for resultatløn er for lavt til at udgøre en motivationsfaktor	60
4.	Risiko for, at enkeltpersoner eller enheder fokuserer snævert på egne mål og mister blikket for tværgående mål	57
5.	Arbejdsindsatsen skævvrides mod det, der belønnes.	57
6.	Institutioner prioriterer indførelse af nye lønsystemer forud for resultatlønsordninger	53
7.	Principperne bag resultatløn harmonerer ikke med medarbejdernes værdier	51
8.	Vurderingen af den enkeltes indsats opleves ikke altid retfærdig	42
9.	Der er uvilje mod, at den enkeltes/gruppens indsats måles og vurderes	41
10.	Modstand fra personaleorganisationerne	40

4.1. Resultatløn på bekostning af helhedsorientering

Over halvdelen af de institutioner, som anvender resultatløn, anfører, at der er risiko for, at enkeltpersoner eller enheder fokuserer for snævert på egne mål og mister blikket for tværgående mål som følge af indførelse af resultatløn. I over halvdelen af institutionerne anser man det ligeledes som en udfordring, at undgå at arbejdsindsatsen skævvrides mod det, der belønnes.

Derimod oplever kun et mindretal, at resultatløn fremmer konkurrence til skade for det fælles mål.

Det er særligt direktorater og styrelser, som oplever disse udfordringer. Noget overraskende udsættes institutioner, der har indgået resultatkontrakt oftere end institutioner uden kontrakt for udfordringer i relation til helhedsorienteringen. Resultaterne antyder, at institutioner, der har en lidt mindre styret tilgang til resultatløn, er mindre tilbøjelige til at anse resultatløn som en risiko for helhedsorienteringen, herunder at indsatsen skævvrides.

38 pct. af institutionerne betragter lønpres mod særskilt honorering af de enkelte opgaver som en udfordring.

4.2. Institutionens og de ansattes kultur og værdier

Over halvdelen af institutionerne svarer, at principperne bag resultatlø ikke harmonerer med medarbejdernes værdier.

Der er endvidere uvilje mod, at den enkeltes eller gruppens indsats måles og vurderes i mere end 40 pct. af de institutioner, som allerede bruger denne aflønningsform. Det stemmer overens med, at kun lidt over halvdelen af institutionerne oplever øget accept af individuel vurdering og belønning.

At vurderingen af den enkeltes indsats ikke altid opleves retfærdig udgør en udfordring i 42 pct. af institutionerne. Dette er mere udpræget i kontraktstyrede institutioner end i institutioner, der ikke indgår i en kontrakt.

Modstand fra personaleorganisationerne udgør en udfordring i 40 pct. af de institutioner, som har indført aflønning for resultater.

Ovenstående udfordringer synes at være mindre udtalte i styrelser og direktorater og særligt at gøre sig gældende på uddannelsesinstitutioner generelt og i særdeleshed på uddannelsesinstitutioner med lange og mellemlange uddannelser. Tendensen kan dog også spores i institutioner under styrelser mv.

Hvis institutionen anvender resultatlø til medarbejdere og chefer, reduceres omfanget af barrierer og udfordringer betydeligt i forhold til det generelle billede. Når institutionen har indført resultatlø til både chefer og medarbejdere, er det stort set kun risikoen for at miste helhedsorienteringen, og at der er for få budgetmidler, som udgør barrierer i mere end halvdelen af institutionerne. Samlet set kan det siges, at jo længere ned i hierarkiet resultatlø anvendes, jo færre barrierer opleves.

4.3. Arbejdspres og udbyttet af resultatlø

Kun et mindretal på 38 pct. af institutionerne oplever, at arbejdet med indførelse og opfølgning på resultatlø er for ressourcekrævende i forhold til udbyttet. Endnu færre mener, at resultatlø opfattes at give et ekstra arbejdspres.

I forbindelse med arbejdspres og udbyttet af resultatlø er det relevant, at se på resultatlø i relation til de nye lønsystemer. Nye lønsystemer er gradvist blevet udbredt til flere og flere personalegrupper i staten over de senere år. Derfor er det ikke overraskende, at over halvdelen af institutionerne med resultatlø på et eller andet niveau prioriterer indførelse af nye lønsystemer generelt forud for indførelse af konkrete resultatlønsordninger.

4.4. Budgetbegrænsninger og motivation

En af de største udfordringer ved at honorere de ansatte for deres resultater er for få lønmidler. To tredjedele af de resultatlønsorienterede institutioner mener, at for få budgetmidler udhuler relevansen af resultatløn og tillægsniveauet er for lavt til at udgøre en motivationsfaktor. Dette gør sig særligt gældende i institutioner under styrelser og i gruppen af uddannelsesinstitutioner med lange og mellemlange uddannelser.

Over 75 pct. af institutionerne anser det for en udfordring, at andre forhold end løn virker mere motiverende for engagement og arbejdsindsats. Det illustrerer tydeligt, at resultatløn ikke erstatter, men supplerer god ledelse og personalepolitik.

4.5. Gør lønpolitik en forskel?

Hvor udarbejdelse af en lønpolitik i forbindelse med indførelse af resultatløn ikke gjorde nogen synderlig forskel for effekterne af resultatløn, gør en lønpolitik en væsentlig forskel for antallet af institutioner, der oplever barrierer.

I to tredjedele af samtlige svarkategorier oplever flere institutioner udfordringer og barrierer, hvis der ikke er indgået en lønpolitik. Det er med andre ord ikke utænkeligt, at en lønpolitik reducerer antallet af barrierer og udfordringer ved brugen af resultatløn.

4.6. Inddragelse af personaleorganisationerne overvinder barrierer

Der kan identificeres sammenhæng mellem aktiv inddragelse af personaleorganisationerne og nedbrydelsen af en række barrierer.

Med en vis forsigtighed kan der læses en tendens til, at institutionen ved at inddrage personaleorganisationerne kan reducere risikoen for blandt andet,

- at resultatløn forskyder fokus fra andre væsentlige opgaver og værdier for opgavevaretagelsen
- at udbyttet af resultatløn ikke står mål med arbejdet med at indføre og følge op på resultatløn
- at principperne bag resultatløn ikke harmonerer med medarbejdernes værdier
- uvilje mod måling og vurdering af den enkeltes indsats
- modstand fra personaleorganisationerne.

Respondenterne har haft mulighed for at give indtil 3 gode råd om indførelsen af resultatløns. Nogle af disse understreger netop vigtigheden af at involvere medarbejderne og deres organisationer.

Boks 4. Gode råd fra respondenterne om samarbejdet med medarbejderne og personaleorganisationerne

- Få personaleorganisationerne i tale
- Personaleorganisationen skal interesseres for resultatløns og formålet
- Inddrag medarbejderne i processen og udformningen af ordningen
- Der skal være synlighed og åbenhed om mål og kontrakter
- Det er vigtigt med opbakning fra medarbejderne
- Medarbejderne skal på forhånd synes, at aftalen er god
- Giv tid til diskussioner.

Boks 5. Andre forslag fra respondenterne til at undgå faldgruber

- Glem ikke, at det måske snarere er processen omkring resultatløns end lønnen i sig selv, der giver god performance
- Undgå en lønspiral
- For få lønmidler kan også være et problem (manglende motivation)
- Resultatløns må ikke blive for kompliceret, bureaukratisk og ressourcekrævende
- Resultatløns må ikke blive en forventet "kontinuerlig" lønstigning
- Der må ikke skabes en forventning om, at der skal ydes særskilt honorering for blot at passe det almindelige arbejde
- Pas på skævvridning og tab af helhedsorientering (bl.a. uhensigtsmæssig intern konkurrence, ubalance mellem drifts- og udviklingsopgaver, mellem "hårde" og "bløde" opgaver og mellem "synlige" og "usynlige" opgaver.)
- Kvantiteten må ikke tilgodeses på bekostning af kvalitet
- Undgå upræcise normer, standarder og mål
- Medarbejderne demotiveres, hvis de ikke kan påvirke resultaterne
- Resultatløns må ikke opfattes som eneste motiverende faktor, og dialogen om resultatløns må ikke overskygge dialogen mellem chef og medarbejder i øvrigt
- Resultatløns må ikke føre til ufleksibilitet i forhold til senere omprioriteringer
- Resultatløns må ikke gå ud over værdier, arbejdsmiljø, teamspirit og medarbejdertilfredshed
- Resultatløns må ikke hastes igennem.

4.7. Barrierer hos institutioner, der ikke har taget resultatløn i anvendelse

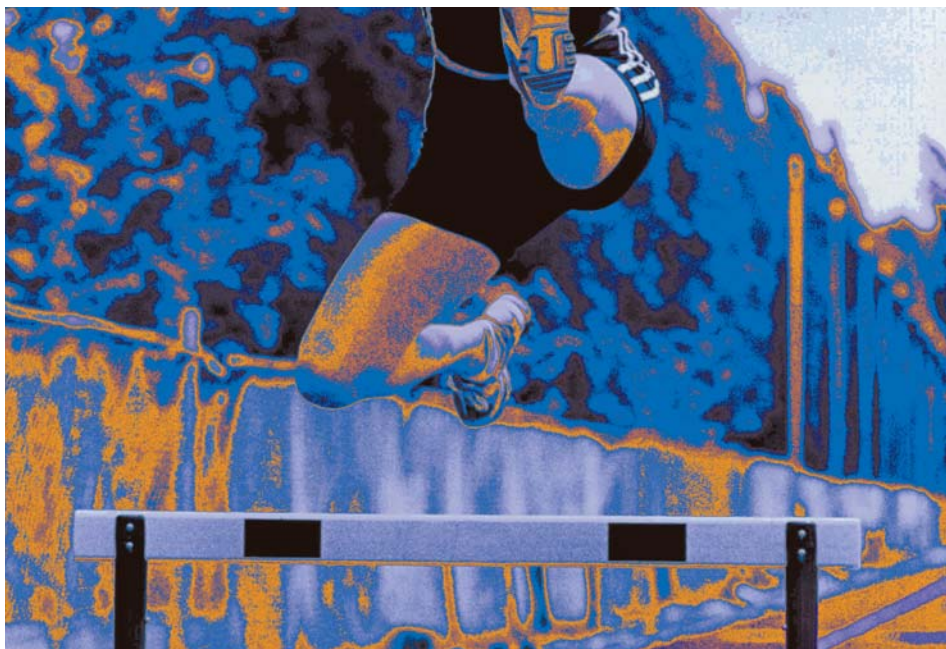
Institutioner, der endnu ikke har besluttet at tage resultatløn i anvendelse er også blevet bedt om at svare på, hvilke barrierer, de ser for indførelse af resultatløn.

Blandt de hyppigst anførte barrierer for indførelse af resultatløn er:

- Risiko for, at enkeltpersoner eller enheder fokuserer snævert på egne mål og mister blikket for tværgående mål (83 pct.)
- Arbejdsindsatsen skævvrides mod det, der belønnes (79 pct.)
- Arbejdet med indførelse og opfølgning på resultatløn er for ressourcekrævende i forhold til indsatsen (73 pct.)
- Institutionen prioriterer indførelse af nye lønsystemer forud for resultatlønsordninger (73 pct.).

I den forbindelse er det bemærkelsesværdigt, at de institutioner, som har indført resultatløn, i langt mindre omfang oplever disse barrierer, jf. afsnit 4.1-4.4.

Selv om institutioner, som ikke har indført resultatløn, oplever en række barrierer, er det kun 5 pct. af respondenterne som slet ikke overvejer at indføre resultatløn.



5. Konklusioner, gode råd og anbefalinger

- Resultatløn kan anvendes i alle institutionstyper, til alle personalegrupper og til langt de fleste opgaver.
- Resultatløn fører entydigt til, at opgaven sættes i centrum og til synliggørelse af mål.
- Resultatløn kan anvendes både med og uden kontraktstyring, men det er nok nemmest at indføre resultatløn, hvis der i forvejen styres på mål. Interne kontrakter giver erfaring med at formulere mål og kan lette arbejdet med at indføre resultatløn.
- Ved indførelsen af intern resultatstyring kombineret med resultatløn, opnår man et meget stort fokus på opfyldelse af målene.
- Det er oplagt, at institutionen begynder med at indføre resultatløn til den øverste chef.
- Opgaveløsningen og resultatlønnen i den øverste chefs resultat(løns)kontrakt kan med fordel genforsikres hos de nærmeste chefer og medarbejderne, så alle niveauer i organisationen omfattes af resultatlønsaftaler.
- Når de nye lønsystemer er fuldt implementeret, er der mulighed for i højere grad at udnytte potentialet for resultatløn.
- I arbejdet med indførelse af resultatløn til medarbejderne er det vigtigt at motivere personaleorganisationerne/tillidsrepræsentanterne til positiv medvirken ved indførelse af resultatløn. Tag de anførte barrierer alvorligt og tag en dialog med medarbejderne og personaleorganisationerne.
- Hvis kulturen eller opgaverne i institutionen ikke er til individuelle resultatlønsaftaler, kan teambaserede aftaler overvejes.
- Resultatløn skal tænkes ind i den samlede løndannelse, så der ikke udvikles en "styk-betalingskultur".
- Resultatløn skal ikke være en fast forventelig løndel.
- Flere undersøgelser viser, at chefer og ledere kunne blive bedre til personaleledelse. Resultatløn kan medvirke til at sikre bedre dialog mellem chefer og medarbejdere og sikre feedback på opgaveløsningen, men husk: *Resultatløn kan ikke erstatte god ledelse og personalepolitik.*

Boks 6: Hvis du vil vide mere

Her kan du finde flere resultater fra undersøgelsen:

Personalestyrelsens hjemmeside: www.perst.dk

Her kan du også finde:

Cirkulærer

Cirkulære om af 13. august 2003 om aftale om Chefløn

Publikationer

Finansministeriet (2003): Effektiv opgavevaretagelse i staten

Personalestyrelsen (2000): Vejledning om resultatløn for chefer (anbefalinger om direktørkontrakter ophævet).

Finansministeriet (1999): Resultatløn i staten

Bilag 1. Undersøgelsesmetode

Personalestyrelsen har spurgt mere end 500 institutioner inden for det statslige forhandlingsområde om deres erfaringer med resultatløn. I undersøgelsen er institutionerne opdelt i følgende kategorier:

- Departementer
- Direktoratere og styrelser
- Institutioner under direktorater og styrelser
- Højere uddannelses- og forskningsinstitutioner (mellemlange og videregående uddannelser)
- Undervisningsinstitutioner (gymnasie- og erhvervsuddannelser)
- Øvrige institutioner

Justitsministeriets institutioner indgår som hovedregel ikke. En række mindre selvejende institutioner som frie grundskoler, frie efterskoler og produktionsskoler og lign. indgår heller ikke i undersøgelsen.

Ca. 42 procent eller 222 af de adspurgte institutioner har besvaret spørgeskemaet.

I en undersøgelse som denne må svarprocenten betragtes om acceptabel. I enkelte delanalyser af undersøgelsens resultater er datagrundlaget for spinkelt til kunne præsentere eksakte tal eller kunne konkludere noget entydigt på baggrund af resultaterne. Kun undersøgelsens væsentligste hovedresultater præsenteres og i stort omfang kun i runde tal og generelle vendinger. Det er ikke muligt at vurdere, om resultaterne af undersøgelsen kan være skævvredet af et større bortfald blandt institutioner, som ikke anvender resultatløn, og der er ikke taget højde herfor i pjecen.

Bilag 2.

Casebeskrivelse:

Resultatløn i Arbejdsskadestyrelsen

1. Arbejdsskadestyrelsens opgaver

Arbejdsskadestyrelsen er en statslig institution under Beskæftigelsesministeriet. Arbejdsskadestyrelsens hovedopgaver er bl.a.:

- behandling af arbejdsskadesager
- behandling af sager efter en række andre erstatningsordninger

Arbejdsopgaverne indebærer, at styrelsen årligt

- træffer ca. 100.000 afgørelser

Med ca. 300 medarbejdere kan dette kun lade sig gøre ved hjælp af intensiv anvendelse af IT-teknologi og stor fokus på optimering af arbejdsprocesser.

Arbejdsskadestyrelsen er bevillingsmæssigt en statsvirksomhed, der tjener alle sine penge selv.

2. Arbejdsskadestyrelsens resultatkontrakt med Beskæftigelsesministeriet

Arbejdsskadestyrelsens resultatkontrakt med Beskæftigelsesministeriet er opdelt i 3 områder, der i alt kan tildeles 1000 point:

- effekter og resultater (max. 505 point)
- brug af ressourcer (max. 190 point)
- intern udvikling (max 305 point)

Områderne dækker over en række resultatkrav, som præsenteres i uddrag:

Uddrag af resultatkravene for 2003 og sigtepunkter til 2006

Resultatkrav for 2003 og sigtepunkter til 2006	
Sagsbehandlingstid U-sager, E-sager og P-sager	Sagsbehandlingstiden skal i perioden 2001 til 2004 reduceres med 25%
Sagsbehandlingstid for revisioner af A-sager	Sagsbehandlingstiden for revisioner af sager skal i perioden 2001 til 2004 reduceres med 25%. For 2003 til 2006 er målet også at reducere sagsbehandlingstiden for genoptagelser med 25%.
Kvalitetsmåling A-sager	Kvalitetstal på 85% i 2003. Resultatkravet var 82% for 2002.
Omgørelsesprocent for arbejdsskadesager	I 2003 er det målet, at højst 1,2% af styrelsens afgørelser bliver omgjort af Den Sociale Ankestyrelse. Målet er inden 2006 at komme under 1%.
IT-strategi	Konkret vil styrelsen i løbet af 2003 etablere et edb-baseret advissystem med kommunerne. Sigtelinierne er udvikling og implementering af nyt sagsstøttesystem samt borgerselvbetjeningsværktøjer.
Produktivitet	Kravet til produktivitet målt som afsluttede standardsager pr. årsværk for 2003 er 224. For 2004 er målet 229. For 2005 er målet 233. For 2006 er målet 238.
Regionalt samarbejde	I løbet af 2003 startes 9 projekter om regionalt samarbejde. Styrelsen vil tage initiativ til etableringen af samarbejde med Arbejdstilsynets 4 nye kredse.
Interessentundersøgelse	Der gennemføres årligt dialogmøder med styrelsens interessenter
Brugerundersøgelse	I 2003 gennemføres brugerundersøgelsen efter nyt koncept.
Medarbejderundersøgelse	Tilfredshedstallet skal stige med 2% fra sidste undersøgelse i 2001
Fællesprojekter på ministerområdet	Forskningsprojekt om forebyggelse af afledte konsekvenser af arbejdsskader fortsætter i 2003
Arbejdsskadereform	Kravet er, at styrelsen selvstændigt bidrager i forbindelse med Folketingets behandling af lovforslaget der udmønter regeringens arbejdsskadereform.
Lederudvikling	Den gennemsnitlige lederevaluering skal forbedres med 2% i 2003 forhold til 2002 og forbedres med 2% om året indtil 2006.

Målene genforsikres blandt andet i de interne enhedskontrakter, således at opfyldelse af de interne kontrakter sikrer opfyldelse af resultatkontrakten.

3. De fungerende resultatlønsordninger

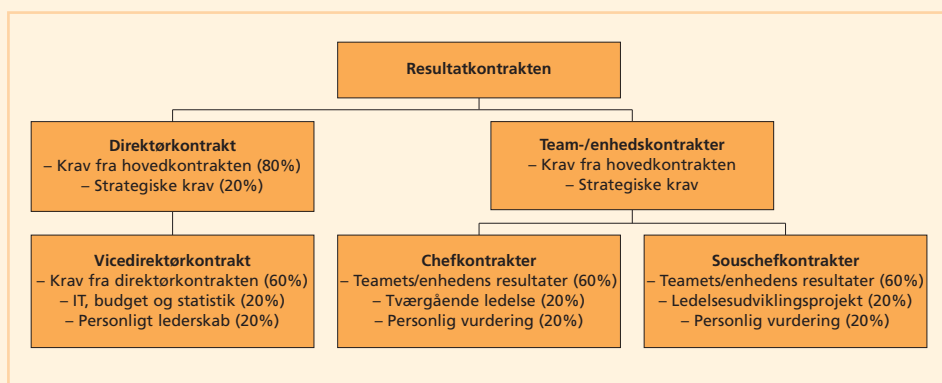
I Arbejdsskadestyrelsen er resultatløn knyttet sammen med kontraktstyring. Udover at være omfattet af en resultatkontrakt har styrelsen indført intern styring i form af en "kontraktkæde", der omfatter såvel kontrakter for de enkelte chefer og souschefer, som kontrakter for de enkelte kontorer og enheder i styrelsen. Endvidere har man i vidt omfang knyttet resultatlønsaftaler til kontraktstyringen.

I dag har styrelsen følgende typer af resultat(løns-)kontrakter:

- Direktørkontrakt
- Vicedirektørkontrakt
- Kontorchefkontrakter
- Souschefkontrakter
- Team/enhedskontrakter

Fælles for alle kontrakterne er, at de skal stimulere opfyldelsen af kravene i kontrakten med ministeriet. Derudover har de individuelle chefkontrakter også det mål, at sikre cheferne mulighed for en vis grad af belønning for deres personlige indsats.

Som det ses af nedenstående diagram, så har styrelsen en resultatkontrakt med Beskæftigelsesministeriet, der indeholder konkrete mål for det enkelte år. Direktør- og vicedirektørkontrakterne bygger direkte på resultatkontrakten, således at de vigtigste resultatkrav fra resultatkontrakten også indgår i direktør- og vicedirektørkontrakterne for det enkelte år.



Ligeledes bygger de enkelte team-/enhedskontrakter også indirekte på resultatkontrakten. På den måde har de enkelte team/enheder incitament til at opfylde de krav, der indgår i deres egen kontrakt og dermed også de krav der indgår i resultatkontrakten.

For kontorchefer og souschefer bygger en del af resultatlønnen på team-/enhedskontrakterne, således at en væsentlig del af den enkelte chef-/souschefkontrakt afhænger af, hvordan teamet/enheden opfylder deres kontrakt.

3.1 Direktørkontrakten

Siden 1995 har direktøren for Arbejdsskadestyrelsen hvert år indgået en skriftlig resultatlønskontrakt med Beskæftigelsesministeriets departement. Kontrakten udarbejdes og gøres op efter Finansministeriets og departementets retningslinjer og anbefalinger.

3.2. Vicedirektøren

Siden 2000 er der mellem direktøren og vicedirektøren for Arbejdsskadestyrelsen indgået en et-årig resultatlønskontrakt. Denne kontrakt afspejler i høj grad både resultatkontrakten og direktørkontrakten. Derudover vurderes vicedirektøren blandt andet også på baggrund af resultaterne indenfor IT og endelig vurderes personligt lederskab.

3.3. Resultatlønskontrakt for kontorchefer

Kontorcheferne i Arbejdsskadestyrelsen har sammen indgået en et-årig resultatlønskontrakt med direktøren for Arbejdsskadestyrelsen. Deres resultatlønskontrakt er udarbejdet på baggrund af individuelle mål, men er overordnet set opbygget på samme måde.

Kontorchefernes kontrakt består af 3 dimensioner:

1. Team-/enhedens resultater (vægter 60%)

Heri ligger et ønske om, at få gjort chefen motiveret til at sikre opfyldelsen af teamet/enhedens kontrakt.

2. Tværgående ledelse (vægter 20%)

Vurderingen tager udgangspunkt i to projekter om samarbejde med andre chefer.

Et projekt aftales med en eller flere "nabochefer" (f.eks. indgår en chef i en tværgående enhed i et projekt med en eller flere chefer fra en anden tværgående enhed). Et projekt aftales med en chef med et andet arbejdsområde (f.eks. indgår en teamchef i et projekt med en chef fra en tværgående enhed).

3. Individuel vurdering af chefens lederskab med udgangspunkt i bl.a. den årlige ledervurdering (vægter 20%).

Kontorcheferne har i stor udstrækning indflydelse på udformningen af deres kontrakter, herunder på vægtningen af de enkelte dele af kontrakten.

Resultatlønnen udbetales i forhold til en skala, hvor 100 point eller derover giver 60.000 kr. En lavere pointsum udløser forholdsmæssigt resultatløntillæg, hvor den lavest mulige pointsum, der udløser resultatløntillæg, er 5 point, som derved udløser et resultatløntillæg på 3.000 kr.

Den endelige vurdering og pointgivning foretages af direktionen og drøftes under LUS med hver enkelt kontorchef

Direktøren kan, hvis der er særlige forhold, der taler derfor fastsætte et højere løntillæg. Det samlede resultatløntillæg kan dog aldrig overstige 25 pct. af grundlønnen.

3.4. Resultatkontrakt for souschefer

Mellem direktøren og de 9 souschefer indgås der siden 2001 identisk opbyggede, et-årige resultatlønskontrakter, der dog er tilpasset den enkeltes opgaver.

Efter kontrakten vurderes souscheferne ud fra 3 punkter:

- Teamet/enhedens resultater (vægter 60% - max. 100 point)
- Ledelsesudviklingsprojekt (vægter 20% - max. 100 point)
- Individuel vurdering af souschefens arbejde samt dennes lederskab med udgangspunkt i ledervurderingen (vægter 20% - max. 100 point).

Souscheferne har ikke i samme grad som kontorcheferne haft indflydelse på udarbejdelsen af deres kontrakter. Ledelsesgruppen beslutter udformningen af souschefkontrakterne, herunder vægtningen af de enkelte dele af kontrakten. Souscheferne har efterfølgende på et møde haft mulighed for at komme med forslag til ændringer. Desuden har tillidsrepræsentanten for souscheferne haft mulighed for at komme med forslag til ændringer.

Resultatlønnen udbetales ligesom for cheferne i forhold til en skala, men 100 point eller derover giver for souscheferne 30.000 kr. En lavere pointsum udløser

forholdsmæssigt resultatlonstillæg, hvor den laveste pointsum, der udløser resultatlonstillæg er 15 point svarende til en udbetaling på 4.500 kr.

Der udbetales ikke tillæg for et lavere resultat end 15 point.

3.5. Resultatkontrakt for team/enheder

I 1994 indførte styrelsen et resultatbaseret tillægssystem (resultatlønssystem) med medarbejderne. Det centrale i den første resultatlønssystem for medarbejdere var, at hvis medarbejderne optjente et overskud, det vil sige forøgede indtægterne uden en tilsvarende forøgelse af udgifterne til medarbejdere m.v., så kunne en del af dette overskud anvendes til resultatlon.

Resultatlønnen blev beregnet på enhedsniveau. Det vil sige, at en eventuel resultatlon blev ens for alle medarbejderne i en enhed. Denne ordning blev som følge af faldende indtægter i 1998 opsagt i enighed med tillidsrepræsentanterne.

Efter en pause på ca. 2 år blev der igen fra 2000 indgået nye resultatkontrakter med alle enheder i styrelsen, hvor medarbejderne indgår i en resultatkontrakt for hele den enhed/team, som de er en del af. De et-årige teamkontrakter indgås mellem det enkelte teams regionschef og direktøren. Team-/enhedskontrakterne indgås imellem enhedens kontorchef og direktøren. Inden kontrakten underskrives har tillidsrepræsentanterne lejlighed til at komme med forslag til ændringer.

De enkelte enheder resultatkontrakter for 2003, blev udarbejdet på følgende måde:

1. Der blev på et ledelsesseminar i november 2002, udarbejdet et forslag til kontrakt for alle styrelsens enheder. På ledelsesseminaret fik de enkelte chefer således mulighed for at stille krav til andre enheder.
2. De enkelte enheders udkast til kontrakt blev sendt til høring hos medarbejderne i enhederne.
3. Vicedirektøren, personalechefen og den kontraktansvarlige afholdt møder med alle enheder.
4. Rettelserne for enhederne blev indarbejdet, hvorefter der blev afholdt en ny række møder med de enheder, som ønskede væsentlige ændringer.
5. Der blev afholdt møde med tillidsrepræsentanterne, som fik mulighed for at komme med forslag til ændringer.
6. Kontrakterne blev derefter underskrevet.

Team-kontrakterne kan ændres, hvis eventuelle strukturændringer m.v. ændrer forudsætningerne for kontrakten.

Team/enhedskontrakter er opdelt i 2 områder og tager udgangspunkt i den enkelte enheds opgaver. Team/enheder, der beskæftiger sig med konkret sagsbe-

handling, har i deres kontrakter mange resultatkrav, som direkte understøtter kravene i Arbejdsskadestyrelsens resultatkontrakt. Derudover indeholder kontrakterne strategiske krav som understøtter styrelsens mission og vision, men som ikke direkte er medtaget i resultatkontrakten med ministeriet.

Eksempel:

1. Krav fra resultatkontrakten (75 point)	2. Strategiske krav (25 point)
■ Sagsbehandlingstid U-sager	■ Ingen fejl i sagsoprettelsen
■ Sagsbehandlingstid E-sager	■ Antal verserende genoptagelsessager
■ Sagsbehandlingstid for revisioner	■ Hjemvisninger
■ Kvalitet i sagsbehandlingen	■ Telefonbetjening
■ Produktivitet	■ Omgørelsesprocent
	■ Regionalt samarbejde
Point tildeles for de enkelte resultatkrav i henhold til enten skalaen under det enkelte krav eller som anført i beregningsmetoden til kravet.	
3. Andre kriterier – faglighed og sociale kompetencer	
Fagligheden	Sociale kompetencer
■ Oplæring	■ Samarbejde i enheden
■ Deltagelse i arbejdsgrupper/undervisning	■ Samarbejde på tværs af enheder
■ Udadvendt aktivitet	■ Social forståelse
■ Deltagelse i regionalt samarbejde	■ Udadvendt aktivitet
■ Mobilitet	■ Regionalt samarbejde
■ Produktivitet-kvalitet	■ Mobilitet
Vurderingen foretages på baggrund af en	
■ Chefvurdering	
■ Selvevaluering	
■ Kollegavurdering	

For at fremme samarbejdet i styrelsen og imellem team og enheder indgår det gennemsnitlige resultat for "nabo team/enheder", og det gennemsnitlige resultat for alle de øvrige team/enheder i vurderingen af målopfyldelsen i denne kontrakt.

Det foregår på denne måde:

Kontrakt	Teamkontrakt	Gennemsnit af "nabokontrakter"	Gennemsnit af øvrige kontrakter
Vægt	60%	20%	20%

De nye kontrakter adskiller sig også fra de tidligere derved, at der alene er tale om fordeling af en fastsat lønpulje, mens de tidligere kontrakter blev benyttet til fordeling af et realiseret overskud.

Den samlede pulje til tillæg udmåles til de enkelte enheder på grundlag af enhedens resultater i forhold til resultatkontrakten.

For team/enheder varierer den samlede pulje til resultatløn i forhold til styrelsens økonomi og generelle lønstyring, men der er typisk knyttet 1000 kr. til 1 point. Der kan maksimalt opnås 100 point i enheden, som herefter har 100.000 kr. til fordeling.

Puljen til den enkelte enhed anvendes både til individuelle og solidariske tillæg til medarbejderne. I forhold til resultatopfyldelsen fordeles resultatlønnen til den enkelte ud fra en fordelingsnøgle:

1. Solidarisk ud fra en vurdering af enhedens resultater (20%)
2. Individuel vurdering (80%)

De enkelte team/enheder er selv ansvarlige for opfølgning af målopfyldelsen af deres kontrakter. Der udarbejdes hver måned en resultatstatistik for enheden, som gør det muligt at følge med i målopfyldelsen for direkte målelige krav.

Ved vurderingen af den enkelte tages der udgangspunkt dels i den enkeltes resultater, dels i opfyldelsen af faglige krav til opgavevaretagelsen, herunder tages i betragtning, om den enkelte sagsbehandler deltager i projekter, der påvirker pågældendes målopfyldelse.

På baggrund af ledelsens vurdering af den enkelte indstilles et engangsvederlag, der forhandles og aftales med tillidsrepræsentanten.

Ledelsens subjektive vurdering

Direktionen kan efter en subjektiv vurdering tildele et team/enhed op til 10 ekstra point for at have ydet en ekstra indsats for at leve op til styrelsens overordnede mål, mission, visioner og værdier.

Direktionen kan også lade objektive forhold, der ligger uden for selve kontrakten, indgå ved denne vurdering. Herudover belønnes f.eks. særlige indsatser for at fremme teamånden i styrelsen, det gode arbejdsmiljø og serviceniveauet over

for de tilskadekomne. Endelig indgår f.eks. forslag og initiativer uden for kontrakten, der bidrager til en hurtigere eller kvalitativt bedre sagsbehandling.

De ekstra point gives uafhængigt af teamets/enhedens optjente point i øvrigt og indgår ikke ved opgørelsen af point til naboenheder og øvrige enheder. Der kan ikke fratrækkes point som følge af manglende indsats på ovennævnte områder.

5. Erfaringer med resultatlønskontrakter

5.1. Generelle positive erfaringer med resultatlønskontrakter

Det er Arbejdsskadestyrelsens opfattelse, at kontrakterne for både medarbejdere og chefer, har haft en stor betydning for styrelsens

- øgede fokus på strategiske mål (sagsbehandlingstid, antal verserende sager, kvalitetstal m.v.)
- øgede fokus på og årlige forbedringer af faglige resultater
- øgede konkurrence ml. team/enheder
- fokus på, hvad den enkelte medarbejder skal yde
- øgede tilfredshed blandt medarbejdere og chefer
- stigende kvalitet i sagsbehandlingen
- stigende produktivitet
- faldende sagsbehandlingstid
- fald i antallet af verserende sager
- decentraliseret løndannelse
- tvinger ledelsen til at tænke strategisk
- alle "hænger" på alle – arbejder i samme retning

For visse af resultatkravene er målopfyldelsen nu så god, at kontrakterne kun skal sikre at resultatet fastholdes.

Herudover har indførelsen af resultatbaseret løn medført, at der opnås

- øget fokus på problem- og indsatsområder
- løbende status på kontrakterne
- bedre statistisk materiale
- opdeling af lønpuljer efter årsværk og centrale områder

Styrelsen vurderer, at kontrakternes motiverer cheferne til en større indsats, og differentieringen af lønnen ikke har medført nogen betydende utilfredshed.

Vægtningen af resultaterne i enhederne gør det endnu vigtigere for gruppen af chefer, at sikre, dels udformningen af kontrakterne med ambitiøse men opnåelige mål, dels at sikre tilfredse medarbejdere og optimale arbejdsbetingelser.

5.2. Enhedskontrakterne

- Resultatkontrakterne og den tilhørende resultatløns virker fremmende for opnåelsen af de ønskede faglige resultater.

Enten på grund af de penge, der kan blive konsekvensen af at yde en ekstra indsats eller på grund af det konkurrenceelement, som kontrakterne udgør.

- I de første år (1993 – 1995) mente medarbejderne ikke at lønnen forbundet med resultatkontrakterne motiverede til en større indsats.

Det var imidlertid tydeligt at aflæse, at de enheder, som efter en måling ikke havde fået resultatløns, forbedrede deres resultater væsentligt i de efterfølgende målinger. Men om det var pengene eller "æren", der var drivkraften, er svært at fastslå.

- Det er nødvendigt at være meget omhyggelig med opstillingen af resultatkrav og med at sikre at kravene er opnåelige. Herunder at forsøge at sikre at medarbejderne har et vist ejerskab til kontrakterne.

Arbejdsskadestyrelsen har tidligere forsøgt at gøre kontrakterne mere simple for at mindske arbejdet med udarbejdelse og opgørelse af kontrakterne. Derfor blev der opstillet færre, men mere væsentlige krav. Konsekvensen blev imidlertid, at visse enheder, hvis de kunne se, at de ikke kunne opnå et positivt resultat for et krav, så slet ikke arbejdede for dette krav. Derfor bør alle de områder, hvor der skal ske forbedringer, medtages i kontrakterne.

- For at sikre at områder, der ikke er medtaget direkte i kontrakten stadig prioriteres, kan direktionen subjektivt tilføje en kontrakt yderligere 10 point til kontraktens maksimale opnåelige antal point på 100.

5.3. Kritiske aspekter

- kontrakttænkning – suboptimering
- manglende samarbejde på tværs
- manglende mobilitet ml. medarbejderne
- manglende fleksibilitet
- stort administrativt arbejde i forbindelse med udarbejdelsen og opgørelsen af kontrakterne. Udformningen af kontrakterne kræver involvering af både chefer og medarbejdere. Den løbende opfølgning på resultaterne er arbejdskrævende for både statistikmedarbejdere, chefer og medarbejdere, og endelig skal kontrakterne opgøres ved årets udgang og resultatlønnen beregnes. Samlet er det en meget ressourcekrævende proces.

Det er imidlertid Arbejdsskadestyrelsens opfattelse, at kontrakterne bidrager med så meget positivt både i forhold til de bedre faglige resultater og til tilfredsheden blandt chefer og medarbejdere, at styrelsen vil fortsætte med den nuværende kontraktkæde med en resultatkontrakt med ministeriet, en kontrakt for hver enhed og kontrakter for alle chefer og souschefer.

Bilag 3. Eksempler på individuelle resultatlønsaftaler

Ekstrakt af resultatlønsaftale for en afdelingsleder ved Kystdirektoratet

I forbindelse med aftaler om finansloven... er afsat 21,8 mio kr. til anlæg af en ny mole ved Thorsminde og maksimalt 20 mio kr. til statslig medfinansiering af en forstærkning af digerne ved Rejsby og Ballum. I 2003 igangsættes projektering og udbud af projekterne med henblik på gennemførelse af selve anlægsarbejderne i 2004.

Mål for institutionen:

- Der er indgået aftale med de lokale parter om forstærkning af Rejsby og Ballum diger, og såvel digerne som molen i Thorsminde er projekteret.
- Arbejderne er udbudt, men der er ikke indgået kontrakter med de valgte entreprenører
- Der er indgået kontrakter med de valgte entreprenører, og arbejderne er klar til igangsætning
- Licitationsresultatet på digeforstærkningen betyder en statslig medfinansiering på mindre end 19 mio kr., men mere end 18 mio kr.
- Som ovenfor, men licitationsresultatet ligger under 18 mio kr.

Målopfyldelse for afdelingsleder:

- 100 point. Molerne er projekteret, udbudt og der er indgået kontrakt, så arbejdet er klar til igangsættelse primo 2004, og kontraktsummen incl. reserve til uforudsete udgifter ligger inden for det samlede budget
- 75 point. Molerne er projekteret, udbudt og der er indgået kontrakt, så arbejdet er klar til igangsættelse primo 2004
- 50 point. Molerne er projekteret og udbudt i licitation
- 25 point. Molerne er projekteret
- 0 point. Molerne er ikke færdigprojekterede.

Ekstrakt af resultatlønsaftale for forstander for erhvervsskole

Resultatmål 1 Økonomi: At sikre skolen en god og sund økonomi på såvel kort som langt sigt med henblik på at sikre skolens overlevelse og selvstændighed.

Kriterier for målopfyldelse: Målet er opfyldt, hvis driftsresultatet for år 2003 kan holdes inden for en afvigelse på +/- 250.000 kr. i henhold til budgetoplysningerne på bestyrelsesmødet den 28. november 2003. Vægtning 40%

Resultatmål 4 Undervisning og pædagogik: At sikre en pædagogisk linje, der optimalt fremmer udviklingen af tidssvarende kompetencer hos eleverne men henblik på at øge antallet af årselever i grundforløb.

Kriterier for målopfyldelse: Målet er opfyldt, hvis antallet af årselever på grundforløbene er større end i 2002. Vægtning 15%



Bilag 4. Eksempler på gruppebaserede resultatlønsaftaler

Projekt nyt intra- og internet i en styrelse. Omfatter 6 medarbejdere

Beskrivelse af mål	Vægt i %	Opfyldelseskriterier 50%	Opfyldelseskriterier 100%
Implementering af ny hjemmeside	50%	Hjemmesiden lanceres pr. 1. juli 2003	Hjemmeside og Intranet lanceres pr. 1. juli 2003
Evaluering	50%	Brugertilfredshedsundersøgelse gennemført den 15. nov. 2003	<p>Undersøgelsen viser, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 75% af hjemmesidens brugere mener, at indholdet dækker deres behov, ■ 75% af intranettets brugere erklærer sig enige i, at intranettet dækker deres behov, ■ 75% af intranettets brugere udtrykker tilfredshed med det nye intranets opbygning ■ 75% af hjemmesidens brugere udtrykker tilfredshed med hjemmesidens opbygning ■ 75% af webredaktørerne erklærer sig enige i, at det nye publiceringsværktøj er nemt at arbejde i.

(Ekstrakt af) Resultatløn for synsmedarbejdere ved Bilinspektionen

Der indgår 4 dele i resultatlønnen med følgende vægte: produktion (40%), effektivitet (40%), kundetilfredshed (10%) og kundefokus (10%)

Produktion: Produktionsindekset beregnes som

■ Personbiler: Den realiserede synsmængde i forhold til synsberegning

■ Lastbiler: Den realiserede synsmængde i forhold til banens måltal gange de faktiske forbrugte timer/manddage.

Effektivitet: Effektivitetsindekset beregnes som summen af de realiserede syn i synshallen i forhold til summen af antallet af dagsværk ganget med de respektive måltal for banerne. Et normalt dagsværk opgøres som 6.9 timer, idet frokost ikke medregnes.

Kundetilfredshed: Måles hvert halve år. Der indgår alene andelen af meget tilfredse kunder med spørgsmålet: "Betjeningen under synet."

Kundefokus: I forbindelse med kundetilfredhedsmålingen spørges ligeledes, om kunderne er tilfredse med "Rådgivningen om vedligeholdelse".