

Resultatløn i staten

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Information

Herstedvang 10-12,

2650 Albertslund

Telefon 43 63 23 00

E-mail: schultz@schultz.dk

eller hentes hos:

Schultz Erhvervsboghandel,

Vognmagergade 7,

1120 København V.

Henvendelse om publikationen kan i øvrigt ske til:

Finansministeriet

Christiansborg Slotsplads 1

1218 København K

Telf.: 33 92 33 33

Forord

Kapitel 1. Indledning

1.1. Resultatløn skaber bedre sammenhæng mellem løn,

administrations- og personalepolitikken

1.2. Status for anvendelse af resultatløn

1.3. Publikationens formål og opbygning

Kapitel 2. Hvad er resultatløn og resultatmål

2.1. Resultatbaserede lønformer

2.2. Resultatmål

Kapitel 3. Hvorfor anvende resultatløn

3.1. Resultatløn synliggør institutionens prioriteringer og mål

3.2. Resultatløn giver effektive institutioner og skaber attraktive

arbejdspladser

3.3. Resultatløn skaber organisatorisk sammenhæng i institutionen

Kapitel 4. Det nye aftalegrundlag for resultatløn

4.1. Resultatløn til chefer

4.2. Resultatløn for medarbejdere på de nye og gamle lønsystemer

Kapitel 5. Modeller for anvendelse af resultatløn

5.1. Departementschefer

5.2. Direktører og institutionschefer mv.

5.3. Øvrige chefer mv.

5.4. Medarbejdere

Kapitel 6. Hvordan kommer man i gang

6.1. Dialog, samarbejde og aftaler om resultatløn

6.2. Formål og indsatsområder

6.3. Resultatlønsordningens struktur

6.4. Forskellige grader af målopfyldelse

6.5. Evaluerings og afrapportering af resultaterne

6.6. Fordeling og udbetaling af resultatløn

6.7. Revision og videreudvikling af resultatlønsordninger

Kapitel 7. Resultatløn - et spørgsmål om holdninger

7.1. Holdninger - For og imod

7.2. Gode råd om resultatløn

Kapitel 8. Casebeskrivelser

Kapitel 9. Øvrige publikationer om statens løn-, administrations- og personalepolitik

Forord

Finansministeriet har over en årrække arbejdet for at gøre lønnen i den offentlige sektor mere fleksibel. Målsætningen er at skabe en smidig og dynamisk lønpolitik, der tager udgangspunkt i de lokale forhold på de enkelte arbejdspladser.

Det store gennembrud er kommet med etableringen af de nye lønsystemer i forbindelse med overenskomstfornyelserne i 1997 og 1999. Fremover skal lønnen også udmønte sig på grundlag af den enkelte ansattes kvalifikationer, funktioner og resultater.

Resultatløn skal således betragtes som et af elementerne i den lokale lønpolitik, der kan understøtte målsætningen om at øge den offentlige sektors effektivitet og kvalitet.

Resultatløn bygger på opnåelsen af på forhånd fastsatte mål, der tager udgangspunkt i institutionens mål og målsætninger. Gennem formaliserede resultatlønsordninger skabes der synlighed og gennemskuelse omkring forudsætningerne for den variable del af lønuddbetalingen. Resultatløn skal derfor betragtes som et naturligt element i mål- og resultatstyringen, hvor der desuden skabes større sammenhæng mellem løn-, administrations- og personalepolitikken.

Samtidig kan resultatlønnen indgå som et element i fundamentet for skabelsen af fremtidens attraktive arbejdspladser i staten, blandt andet fordi den sætter medarbejdernes indsats i fokus i forhold til institutionernes mål og virke.

Det er ikke nødvendigvis nogen let opgave at indføre resultatlønnen i en institution. Det er en proces, der kræver gå-på-mod, fleksibilitet og omstillingsdygtighed af alle parter, hvor viljen til omstilling er vejen til fornyelse.

Udbredelsen af resultatlønnen vil i sidste instans være de enkelte institutioners ansvar. Dog må også departementerne påtage sig sin væsentlige del af opgaven med at sikre anvendelsen og udbredelsen.

Finansministeriet anbefaler, at statslige institutioner bruger resultatlønnen - resultatlønnen betaler sig.

Finn Hoffmann

Forhandlingsdirektør

1. Indledning

Resultatløn skal ses som en del af mål- og resultatstyring. Samtidig skaber resultatlønnen en bedre sammenhæng mellem løn-, administrations- og personalepolitikken.

1.1. Resultatløn skaber bedre sammenhæng mellem løn-, administrations- og personalepolitikken

Gennem de senere år er der i staten sat øget fokus på effektivitet, kvalitet og resultater. I den sammenhæng er mål- og resultatstyring et allerede velkendt styringskoncept. Konceptets styringsinstrumenter omfatter blandt andet resultatkontrakter, virksomhedsregnskaber, resultatlønskontrakter for institutionschefer (direktørkontrakter) og interne (resultatløns) kontrakter.

De forskellige kontraktformer skaber en gensidigt forpligtende aftale om de resultater, der skal nås, og de ressourcer, der er til rådighed for at nå dem. På den måde sættes fokus på institutionens kerneområder, og der skabes en fælles bevidsthed hos ledelsen og medarbejderne om, hvad der skal arbejdes hen imod. Ligeledes tilskyndes til øget omkostningsbevidsthed og bedre økonomistyring.

Figur 1. Kontraktstyringskæden

Kontraktidéen indebærer i yderste konsekvens, at der så at sige skabes et kontraktssystem fra top til bund i institutionen. Det vil sige, at institutionen som helhed indgår en resultatkontrakt med departementet og/eller der indgås en kontrakt mellem institutionschefen og departementet (direktørkontrakt). Herefter udspecificeres den overordnede kontrakt på alle organisatoriske niveauer.

En væsentlig opgave i forbindelse med mål- og resultatstyring er at føre denne tankegang helt tæt på den enkelte afdeling, det enkelte kontor og den enkelte ansatte. Det er en vigtig opgave at sikre, at den enkelte ansatte er orienteret mod de målsætninger, som er opstillet i institutionens resultatkontrakt, og at sætte disse i konkret og direkte sammenhæng med den ansattes egne opgaver.

Ved at skabe en sådan kontraktstyringskæde, skal de overordnede politiske prioriteringer og målsætninger udmeldes, operationaliseres og konkretiseres, så de er relevante og realiserbare for den enkelte afdeling mv. og ansatte.

Det nye er, at man fremover i langt højere grad har mulighed for at koble kontraktstyringsystemet til lønpolitikken. Hermed sikres en løbende opmærksomhed, om de resultater institutionerne leverer. Og der sikres en dialog mellem departementerne og deres institutioner - og mellem ledelse og medarbejdere.

Fordelen ved et system af resultatlønskontrakter som beskrevet ovenfor er, at det tydeliggøres hvilke resultatkrav, der stilles. Samtidig er resultatløn med til at skabe større sammenhæng mellem statens løn-, administrations- og personalepolitik.

Figur 2. Sammenhæng mellem løn-, administrations- og personalepolitik

Resultatløn er en lønform, som anvendes til at understøtte målopfyldelsen. Fastsættelse af institutionens mål og prioriteringer er ledelsens ansvar og opgave, mens selve resultatlønsordningen på medarbejderniveau forudsætter aftale med tillids-/organisationsrepræsentanten, jf. s. 31.

1.2. Status for anvendelse af resultatløn

Selvom der er gjort flere erfaringer med resultatløn især for en række kontraktstyrelers tilfælde, har resultatløn endnu ikke vundet nogen stor udbredelse i staten.

Det er således kun nogle få procent af samtlige statslige institutioner, der anvender resultatløn. Og størrelsen af lønsummen, som anvendes til resultatløn er endnu mindre. Meget tyder dog på, at billedet vil ændre sig i de kommende år.

For det første arbejder flere og flere institutioner med mål- og resultatstyring. Gennem et samspil mellem de tidligere nævnte styringsredskaber gives der nye og bedre muligheder for at knytte resultater sammen med løn.

For det andet indgår resultatløn som ét af elementerne i lønreformen fra 1997. I de nye lønsystemer er der lagt op til, at lønnen i langt højere grad skal knyttes til medarbejdernes arbejdsindsats og resultater. Det vil derfor være naturligt, at resultatløn

indgår som et element i den lokale løndannelse. Endvidere er der ved overenskomstfornyelserne i 1999 skabt et væsentligt enklere grundlag for at etablere resultatlønsystemer for henholdsvis chefer og medarbejdere på de gamle lønsystemer. Generelt er det i langt højere grad blevet muligt at foretage en kobling af løn og institutionens (og den enkelte medarbejders) mål og resultater. Alt i alt er der sat yderligere skub i en udvikling i retning af at anvende resultatorienterede lønelementer.

1.3. Publikationens formål og opbygning

Publikationen har til hensigt at pege på de muligheder og fordele, som resultatløn byder på, samt på et overordnet plan at give praktiske råd og inspiration til de institutioner, der ønsker at arbejde med resultatløn. Samtidig sigter publikationen også mod at afmystificere begrebet resultatløn, idet mange af de holdninger, der er til resultatløn, bygger på forudindtagelser.

Derudover ønskes det at tydeliggøre, hvilke sammenhænge, der er mellem statens lønpolitik, herunder anvendelsen af resultatløn, og den øvrige administrations- og personalepolitik.

Publikationen er bygget op omkring to hoveddele.

Del I er en introduktion og vejledning til begrebet resultatløn, herunder:

- Definition af resultatløn og resultatmål
- Bud på hvorfor resultatlønsordninger bør indgås
- Det nye aftalegrundlag
- Modeller for anvendelse af resultatlønsordninger, samt
- Anvisninger på hvordan man kommer i gang

Del II er en casebeskrivelse af fem statslige institutioner, der alle har arbejdet indgående med resultatlønsordninger.

Casebeskrivelsen bygger på interview med repræsentanter for både ledelse og medarbejdere i:

- Slots- og Ejendomsstyrelsen
- Landsskatteretten
- Konkurrencestyrelsen
- Sundhedsvæsenets Patientklagenævn
- Danmarks Miljøundersøgelser

2. Hvad er resultatløn og resultatmål?

Der hersker forskellige opfattelser af begreberne resultatløn og resultatmål. I det følgende beskrives de begreber, som anvendes i denne publikation.

2.1. Resultatbaserede lønformer

For alle resultatbaserede lønformer gælder, at der ikke er tale om nogen selvstændig aflønningsform, men i udgangspunktet et supplement til de gældende lønsystemer. Iværksættelse af de nye lønsystemer indebærer dog, at man i dag i højere grad skal betragte resultatløn som en integreret del af lønstrukturen.

På medarbejderniveau er resultatløn baseret på en aftale mellem den enkelte institution og vedkommende tillids-/organisationsrepræsentant. Derimod forudsættes der på chefniveauet som hovedregel ikke nogen aftale med tillids-/organisationsrepræsentanten.

Resultatbaserede lønformer dækker over flere varianter.

Resultatbaserede lønformer:

Resultatløn - Resultatorienteret løn - Præstationsorienteret løn

- *Resultatløn* er i sin rene form baseret på forhåndsftaler, der konkretiserer koblingen af løn og objektivt målbare resultater.

- *Resultatorienteret løn* knytter sig ligeledes til forhåndsftaler, men resultatkravene - eller nogle af disse - er ikke direkte målbare, idet der i vurderingen indgår et vist skøn.
- *Præstationsorienteret løn* bygger ikke på forhåndsftaler, og honoreringen er baseret på en skønsmæssig vurdering af indsatsen/præstationen.

Resultatbaserede lønformer udmøntes i form af engangsvederlag

For de egentlige resultatbaserede lønformer, resultatløns og resultatorienteret løn, gælder, at der opstilles veldefinerede og klare mål, der angiver hvilke resultater, der skal opnås, samt hvordan målopfyldelsen skal vurderes og honoreres. Der skal således indlægges et fremadrettet perspektiv, der kan ansøre ansatte - individuelt og/eller kollektivt - til at nå de konkrete mål.

Den præstationsorienterede løn kan ligeledes bruges som et styrings- og ledelsesredskab. En forudsætning herfor er, at de ansatte er bekendt med kriterierne for god opgavevaretagelse. Det bør være klart og gennemskueligt for den ansatte, hvornår man præsterer en god indsats, som bidrager til opfyldelse af institutionens mål og arbejdsprogrammer. Honorering sker ikke som resultatløns, men i form af udmøntning af øvrige decentrale lønelementer i de nye lønsystemer eller i lokal- og cheflønsordningen. Af de her skitserede resultatbaserede lønformer fokuseres der i den følgende gennemgang, med mindre andet angives, på resultatløns og resultatorienteret løn, der herefter samlet benævnes resultatløns.

Den enkelte institution har store frihedsgrader til at opstille en resultatlønsmodel, der passer ind i de lokale forhold. Disse frihedsgrader sikrer, at de resultatbaserede lønformer kan anvendes bredt i staten. Resultatløns vil stort set kunne omfatte ansatte på alle niveauer i de enkelte departementer, styrelser og institutioner.

Afgørende for resultatlønsystemets succes er, at resultatlønsordningen er gennemskuelig, forståelig og acceptabel for alle ansatte.

2.2 Resultatmål

En stor del af debatten vedrørende resultatløns har drejet sig om målfastsættelsen; hvad kan måles, og hvordan gøres det?

Resultatmål skal her forstås som krav, der skal opfyldes inden for en nærmere fastlagt periode.

Når der opstilles (resultat-)mål skal det således præcist fremgå, *hvilke* resultater der skal nås, og *hvornår* målene skal være nået.

Resultatmål er de konkrete fokusområder i institutionen, som arbejdsindsatsen måles i forhold til.

Typer af resultatmål

Resultatmål kan have flere forskellige former. I udgangspunktet kan man sondre mellem henholdsvis kvantitative- og kvalitative resultatmål.

Kvantitative resultatmål er mål, der umiddelbart let lader sig definere i tal. Det kan f.eks. være mål, der relaterer sig til sagsbehandlingstider, organisationens omsætning, besøgstal eller sygefraværet.

Kvantitative resultatmål vil typisk placeres på en ratioskala. En ratioskala er en skala, hvor der er en meningsfuld afstand mellem de målepunkterne. Derfor kan resultaternes værdier umiddelbart sammenlignes. Et eksempel herpå er institutionens (løns-) omkostninger eller sagsbehandlingens tidsforbrug.

Kvalitative resultatmål relaterer sig i udgangspunktet til et givent kvalitetsparameter. De kvalitative resultatmål skal beskrives med ord, eller der skal udarbejdes en metode, som kan udtrykke et resultat angivet i tal. Som eksempler herpå kan blandt andet nævnes bruger- og kundetilfredshedsundersøgelser, telefoninterview og interne kvalitetssikringsgrupper.

Kvalitative mål opgøres typisk ud fra en ordinalskala, hvor data rangordnes ud fra deres relative størrelse eller kvalitet. Der kan f.eks. være tale om måling af tilfredshedsgrad (meget tilfreds - tilfreds - utilfreds - meget utilfreds) med produkter, service mv.

Eksempel på kvantitative resultatmål:

- *Sagsbehandlingstider:* Det gennemsnitlige tidsforbrug pr. sag pr. sagsbehandler skal være xx dage

- *Omsætning*: Omsætningen for NN i 1999 skal øges med xx % i forhold til 1998.
- *Sygefravær*: Det gennemsnitlige antal sygedage pr. medarbejder skal nedbringes fra xx dage i 1998 til xx dage i 1999.

Eksempel på kvalitative resultatmål:

- *Vurdering af MUS*: Der foretages inden d. 1/11-99 en evaluering af medarbejderudviklingssamtalerne i NN organisation. Evalueringen viser, at xx % af de ansatte er tilfredse eller meget tilfredse med samtalerne.
- *Kundetilfredshed*: Der skal inden d. 1/12-99 udarbejdes en tilfredshedsundersøgelse blandt NN's kunder. På en skala fra 1-5, hvor 5 er meget tilfreds, skal undersøgelsen vise en tilfredshedsgrad på xx.

Som en variant mellem disse to måltyper kan man endvidere opstille progressions/udviklingsmål.

Progressionsmål/udviklingsmål kan karakteriseres som mål, hvor der opstilles en form for "milepæle", der honoreres med et givent antal point. Der vil enten være tale om, at omdrejningspunktet bliver en given opgave, hvor pointsummen øges jo hurtigere opgaven udføres. Eller også kan omdrejningspunktet være en given periode (f.eks. __ eller 1 år), hvor pointsummen øges jo flere af de på forhånd definerede opgaver, der udføres. Ofte anvendes progressionsmål typisk i forbindelse med projekter, hvor målet i første omgang er at initiere en udviklingsproces.

Eksempel på progressions/udviklingsmål:

- *Ny organisationsstruktur*: Inden d. 31-12-1999 skal NN's faglige afdelinger vurderes, diskuteres og reorganiseres. Der opstilles milepæle inden for hvilke del-projekterne skal være afsluttet.
- *Implementering af nye lønsystemer*. Der skal etableres nyt værktøj og procedure, der egner sig til medarbejdervurdering. Der opstilles milepæle inden for hvilke del-projekterne skal være afsluttet.

Fordelingen af måltyperne vil afhænge af arbejdspladsens og -opgavernes karakter. Det afgørende er således ikke, hvilke type af mål, der anvendes, men at man på forhånd gør sig klart, hvad der ønskes målt, og hvordan målingen foretages.

Dimensioner af resultatmål

Arbejdet med resultatmål tager udgangspunkt i en prioritering af institutionens overordnede mål. Dette tilskynder for det første til, at der skabes et helhedssyn på institutionens aktiviteter og produkter samt værdien af disse ydelser. For det andet vil prioriteringer ud fra institutionens overordnede mål minimere risikoen for suboptimering, hvor valg af resultatmål vil fremstå uheldigt i forhold til institutionens samlede opgavevaretagelse.

Resultatmålene kan opstilles inden for følgende 3 dimensioner: Resultaterne af institutionens ydelser, institutionens strategiske udvikling og institutionens interne ledelsesmæssige udvikling.

Figur 3. Resultatmålenes dimensioner

Institutionens konkrete ydelser kan inddeles i fire overordnede kategorier: Kvalitet, service, omkostninger og tid.

Kvalitet omfatter enhver form for bruger- og borgerrelaterede kriterier, der direkte kan knyttes til institutionens ydelser. Målene knytter sig til områder, der eksempelvis sigter mod opfyldelse af brugerbehov og politiske krav, ressourcebevidsthed eller fejlminimering.

Service omfatter alle elementer i spillet med brugere, som ikke direkte kan relateres til selve ydelsen, så som brugerservice og fleksibilitet over for specifikke behov, information og adgangsforhold samt præcision i at overholde aftalte leveringsterminer mv.

Omkostninger omfatter alle typer af omkostninger og ressourceforbrug anvendt i fremstilling eller udvikling af ydelser, indkøb af ydelser, kapitalbindinger i bygninger mv. og generel administration.

Tid omfatter enhver form for gennemløbstid herunder sagsbehandlingstid eller responstid ved henvendelser udefra (f.eks. brev eller telefon).

Generelt kan det siges, at "Kvalitet" og "Service" udtrykker organisationens *ydre effektivitet*, forstået som evnen til at udvikle og levere ydelser som omgivelserne efterspørger.

For kategorierne "Omkostninger" og "Tid" gælder, at de udtrykker organisationens *indre effektivitet*, forstået som evnen til at udvikle, producere og levere ydelser med lavest mulige omkostninger.

Udvælgelse af mål er et spørgsmål om den ledelsesmæssige prioritering. Alle fire kategorier bør tages med i overvejelserne, når der opstilles resultatmål, således at der opstår balance mellem henholdsvis indre og ydre effektivitet. Fokuseres der alene på én af kategorierne, og sker dette over længere tid, er der risiko for, at der opstår skævvridning af indsatsen i forhold til institutionens overordnede målsætninger. Ved at søge en balance anspores institutionen og de ansatte samtidig til at tænke i tværgående løsninger og samarbejde.

På ledelsesniveau vil det derudover være relevant at opstille resultatmål, der tager udgangspunkt i dimensionerne: Strategisk udvikling og intern ledelse og udvikling.

Strategisk udvikling knytter sig til udviklingen af strategier for institutionen, eller organisatoriske ændringer. Der kan være tale om at evaluere institutionen og dennes ydelser, planlægge nye ydelser eller at etablere ledelsesinformationsystemer.

For dimensionen *Intern ledelse og udvikling* kan der opstilles mål for udvikling af den enkelte ansattes kompetencer eller udvikling af interne politikker (f.eks. personale-alkohol-, miljøpolitik mv.). Herunder kan man ligeledes opstille mål, der retter sig mod statens løn- og personalepolitik, eksempelvis opfyldelse af de personalepolitiske minimumskrav eller implementeringen af statens nye lønsystemer.

Opstilling af resultatmål

Det anbefales endvidere, at der for hvert enkelt resultatmål redegøres for: Baggrund, formål, forventet resultat, forventet tidsforbrug og forventet ressourceforbrug. Disse oplysninger er en forudsætning for efterfølgende at kunne måle, i hvilket omfang resultatmålene er opfyldt.

De udvalgte resultatmål skal beskrives så tydeligt som muligt. Formålet hermed er, at der efterfølgende skal være mindst mulig tvivl om, hvorvidt målene er indfriet.

Antal resultatmål

Det kan være svært at opstille præcise regler for hvor mange resultatmål, der skal opstilles for den enkelte ansatte. Vejledende kan man sige, at 4-8 resultatmål er passende, men i sidste instans må det afhænge af lokale forhold. For få mål kan få den betydning, at resultatlønsordningen bliver for uambitiøs, eller prioriteringen bliver for ensidig. Hvis der på den anden side vælges for mange resultatmål, får hver enkelt mål en relativt lille vægt, og indsatsen vil hermed blive spredt ud på (for) mange områder. Derved er der risiko for, at det står mindre klart, hvad der er særligt vigtigt for den enkelte ansatte at fokusere arbejdsindsatsen imod.

Resultatmål - en ledelsesmæssige prioritering

Resultatmålene skal afspejle den ledelsesmæssige prioritering af arbejdsopgaverne. Valg af resultatmål vil derfor skifte over tid. Nogle mål kan have relevans over flere år. Andre har måske kun relevans i en kortere periode og bør løbende skiftes ud med nye, aktuelle resultatmål.

Der kan således være et behov for (halv-) årligt at revurdere resultatmålene og deres indbyrdes vægtning således, at kravene fra omgivelserne og udviklingen på arbejdspladsen løbende tilpasses.

Målformulering

Det er afgørende, at alle ansatte bakker op omkring resultatmålene, finder dem vedkommende og søger at opfylde disse. Målformuleringen bør således tilrettelægges som en interaktiv proces med dialog mellem medarbejdere og ledelse.

Resultatmålene skal være:

Dækkende - Påvirkelige - Præcise - Afbalancerede og Vedkommende

Flere hensyn skal efterkommes i målformuleringen.

For det første skal målene være *dækkende*. Næppe samtlige opgaver kan indfanges i en resultatlønsordning, men de væsentligste opgavefelter skal indgå.

For det andet skal resultatmål være *påvirkelige*. Der skal være en kobling mellem indsatsen og mulighederne for at nå de fastlagte resultatkrav.

For det tredje skal målene være *præcise*. Resultatmålene bør ses som et tydeligt pejlemærke fra ledelsen om hvilken konkret udvikling, der ønskes. Målene skal derfor være præcise og konkrete så de ikke blot betragtes som bløde hensigtserklæringer.

For det fjerde skal målene være *afbalancerede*. Det vil sige balance mellem indre og ydre effektivitet.

Endelig skal målene være *vedkommende*. Det vil sige relevante for institutionen og dennes ansatte.

Måling og resultatformidling

Målingen forudsætter, at der er opstillet fornuftige og brugbare målemetoder, der efterfølgende gør resultatvurderingen gennemskuelig.

Derudover er det vigtigt at synliggøre resultaterne. Der bør etableres systemer og rutiner, hvormed resultaterne formidles og afrapporteres på en hensigtsmæssig måde.

Gode råd om resultatmål

● Resultatmål - et spørgsmål om ledelsesmæssige prioriteringer

Valg af resultatmål afhænger af ovenliggende kontrakter og er i sidste instans et spørgsmål om ledelsesmæssige prioriteringer. Det er afgørende, at der ikke er automatik i ordningen, men derimod gælder en dynamik, hvor valg af resultatmål kan skifte over tid, og hvor udbetaling af resultatløn fordrer en opfyldelse af de aftalte resultatmål.

● Resultatmål skal være relevante for styring

For at have den ønskede effekt skal de resultatmål, der vælges, være gode pejlemærker for styring. Resultatmålene skal dække centrale områder af arbejdsopgaverne.

● Der skal udvælges nogle få - men centrale resultatmål

Erfaringen viser, at det ikke er muligt at fokusere på mange resultatmål samtidigt. Vælger man for mange mål, er det svært at fokusere indsatsen, og det bliver mere diffust hvor den primære indsats skal lægges.

● Resultatmålene skal sættes højt - men være mulige at indfri

Forudsætningen for resultatlønsystemet er, at målene skal være ambitiøse. Samtidig bør det erkendes, at det kan virke demotiverende, hvis de opstillede resultatmål er mere ambitiøse, end de er realistiske. Hvis der ikke - til trods for en stor arbejdsindsats - er en fair chance for at opnå resultatmålene, kan det have en demotiverende effekt.

● De ansatte skal kunne gøre en forskel

Den vigtigste ressource på statens arbejdspladser er de ansatte. Det er dem og deres indsats, der gør en forskel. Det skal naturligvis afspejles i resultatlønsordningen. Institutionens resultater vil dog typisk også være påvirkelige af ude fra kommende forhold, og derfor bør der også gøres overvejelser om, hvordan man tackler store udsving i betingelserne for opgaveløsning.

● Resultatet skal gøres op

Resultatmålene skal være så præcise og målbare, at de opnåede resultater kan gøres op med jævne mellemrum, og den optjente resultatløn udmøntes. Der skal meldes klart ud, hvor langt man er nået, og der skal være enkle regler for, hvornår den opnåede resultatløn udmøntes.

3. Hvorfor anvende resultatløn?

Når resultatløn bør tillægges øget opmærksomhed, skyldes det blandt andet ønsket om at skabe:

- Synlighed omkring institutionens prioriteringer og mål
- Effektive institutioner og attraktive arbejdspladser
- Bedre styring og organisatorisk sammenhæng

3.1. Resultatløn synliggør institutionens prioriteringer og mål

Resultatløn indebærer en lang række fordele, fordi den er med til at synliggøre institutionens prioriteringer og mål.

For det første tilskyndes ledere og medarbejdere til at prioritere dele af arbejdsindsatsen i forhold til de overordnede resultatmål. For det andet bidrager resultatløn til at skabe en fælles forståelse af mål - både resultatmål på kort sigt og mere langsigtede udviklingsmål.

Figur 4. Fra overordnede mål - til resultatløn

Resultatløn sætter fokus på de resultater institutionen opnår, og er dermed tæt knyttet til mål- og resultatstyring. Endvidere tilskynder resultatløn til løbende opfølgninger samt justering af mål og prioriteringer.

Resultatløn er således ikke blot et middel til at øge produktiviteten, men også et dynamisk ledelsesredskab, der kan bruges til at honorere aktive, engagerede og resultatorienterede ledere og medarbejdere.

Arbejdet med at konstruere en resultatlønsordning kan i sig selv bidrage til at skabe bedre arbejdsmetoder og opgaveløsninger. Og det er en god lejlighed til at drøfte de gensidige forventninger mellem ledelsen og medarbejderne.

Resultatløn betyder, at der er gevinst at hente for både institution og ansatte. Såvel ledere som medarbejdere motiveres - ikke kun via udsigten til lønforbedringer, men også af større ansvar, mere indflydelse på egen arbejdsituation og en bedre og mere gennemskuelig sammenhæng mellem indsats, resultater og løn.

Udmøntes dele af resultatlønnen endvidere som et kollektivt baseret vederlag, vil man i højere grad fremme det daglige samarbejde - både mellem ledelse og medarbejdere, og medarbejderne indbyrdes. Det gælder også for samarbejdet på tværs af traditionelle organisatoriske og faglige skel. Ved resultatløn for grupper af medarbejdere tilgodeser lønsystemet som helhed også holdarbejdet.

3.2. Resultatløn giver effektive institutioner og skaber attraktive arbejdspladser

Omgivelsernes krav til institutionernes produkter - output - er stigende. Det gælder både inden for produktion, administration samt undervisning og forskning mv. Derfor skal der løbende stilles skarpt på hvilke faktorer, der forbedrer resultaterne - og på de faktorer, der hindrer fornyelsen.

En række statslige institutioner arbejder allerede i dag med mål- og resultatstyring som et middel til at forbedre effektiviteten og kvaliteten. Også lønsystemet må tilpasses omgivelsernes krav og kunne bidrage til effektiviseringen.

Arbejdspladsens effektivitet og kvalitet skal også ses i lyset af, om institutionen formår at rekruttere, dygtiggøre og fastholde medarbejderne.

Dygtige og engagerede ansatte er en gevinst for enhver arbejdsplads. Det er ledelsens opgave at skabe rammerne for og give plads til, at medarbejderne engagerer sig og selv tager initiativ til og har ansvar for videreudvikling af deres kompetencer i bestræbelserne på at opnå bedre resultater.

Med en aktiv lønpolitik kan ledelsen tydeliggøre, at gode resultater værdsættes og belønnes. Derudover danner etableringen af resultatlønssystemer et godt grundlag for en god dialog ledelse og medarbejdere imellem.

3.3. Resultatløn skaber organisatorisk sammenhæng i institutionen

Som beskrevet indledningsvis styrker resultatløns samspillet mellem løn-, administrations- og personalepolitikken, og skal således betragtes som en integreret del af mål- og resultatstyringen.

Mål- og resultatstyring giver et bedre grundlag for en optimal udnyttelse af institutionens ressourcer. Desuden forbedres rammerne for en konstruktiv dialog om langsigtede mål og udviklingsperspektiver.

Der anvendes i dag en række forskellige typer af kontraktlignende styringsredskaber i de statslige institutioner, der alle skal ses som en del af mål- og resultatstyringen. I den ene ende finder man arbejds- og handlingsplaner med en relativ lav detaljeringsgrad. Og i den anden ende findes mere vidtgående resultatkontrakter, der fastlægger detaljerede retningslinier for det økonomiske og faglige samspil mellem enhederne i institutionen. Resultatløn kan fungere som et selvstændigt (løns-)styringsredskab, men et samspil med de øvrige kontraktformer forekommer naturligt og gør det langt lettere at definere de mål, som resultatlønnen skal fremme. Resultatløn bliver dels mere virkningsfuld, og dels mere enkel at anvende og administrere i hverdagen. Lokale resultatlønsordninger kan ligeledes bidrage til at gøre institutionens resultatkontrakt konkret og nærværende for den enkelte medarbejder og medarbejdergruppe.

Figur 5. Kontraktstyringskæden og styringsværktøjerne

Der bør arbejdes mod, at der i institutionen skabes sammenhæng mellem opgaver, resultater og lønnen. Resultatkravene skal være vedkommende og synlige. Der skal skabes en fælles forståelse for, hvilke resultatmål, der skal nås.

4. Det nye aftalegrundlag for resultatløns

Ved fornyelsen af overenskomsterne i 1999 blev der skabt mere ensartede og enkle principper for anvendelsen af resultatløns.

Hovedelementerne i det nye aftalegrundlag er for det første, at der er indgået aftale om et nyt cheflønssystem med meget fleksible muligheder for at etablere resultatløns på chefniveauet. For det andet er rammeaftalen om effektivisering og udvikling ophævet og erstattet med en bred adgang til at etablere resultatløns for medarbejdere på de gamle lønsystemer, svarende til adgangen til resultatløns i de nye lønsystemer.

Hermed er der skabt bedre mulighed for at etablere sammenhængende og helhedsorienterede resultatlønsystemer for alle ansatte i de enkelte institutioner. Dette gælder både "vertikalt", det vil sige fra institutionens ledelse til medarbejderne (jf. kontraktstyringskæden), og "horisontalt", det vil sige på tværs af medarbejdergrupper, og på tværs af nye og gamle lønsystemer.

Rammeaftalen om effektivisering og udvikling blev ophævet, dels fordi den i praksis viste sig at være for bureaukratisk og tung at administrere, dels fordi det var væsentligt at få samme regelgrundlag for medarbejderne uanset om disse var omfattet af nye eller gamle lønsystemer.

I staten kan følgende aftaler om resultatløns opstilles:

- Resultatløns for chefer
- Resultatløns for medarbejdere på nye og gamle lønsystemer

Med disse ordninger eksisterer der for alle medarbejdere og medarbejdergrupper et meget åbent og fleksibelt grundlag for at udbetale resultatløns.

Gældende for nævnte resultatlønsordninger er, at de udbetales i form af engangsvederlag.

4.1. Resultatløns til chefer

Ledelse spiller en afgørende rolle i forbindelse med institutionernes målopfyldelse, og der opstilles i stigende omfang resultat- og udviklingsmål for den enkelte leder. Et vigtigt led heri er en tæt dialog mellem lederen og den nærmeste foresatte.

Ved overenskomstforhandlingerne i 1999 blev der aftalt et nyt lønsystem for chefer, der er tilpasset denne udvikling. Systemet, der bygger på drøftelser mellem lederen og den nærmeste foresatte, muliggør en direkte kobling mellem på den ene side opstilling af resultat- og udviklingsmål og på den anden side udmøntning af løn på grundlag af målopfyldelsen.

Elementet om resultatlønsystemet er indeholdt i protokollat 1 til aftalen mellem Finansministeriet og centralorganisationerne om lokalløn og chefløn. Her er der fastsat nye regler om engangsvederlag til chefer. Protokollatet omfatter med nærmere definerede undtagelser ansatte i stillinger i lønramme 37 og derover, samt inden for AC-forhandlingsområde visse chefgrupper i lønramme 35 og 36.

Engangsvederlag fastsættes af ledelsen efter forhandling med den enkelte chef og ydes uden for cheflønspuljen. Engangsvederlag kan blandt andet ydes som resultatlønsystem.

De nye bestemmelser om engangsvederlag for chefer medfører ikke ændringer i de resultatlønskontrakter, der er aftalt for 1999 på grundlag af aftalen af 21/12-1998 mellem Finansministeriet og AC om resultatlønskontrakter for institutionschefer (direktørkontrakter), men vil fremover overflødig gøre denne aftale.

Fremover vil resultatlønskontrakter for blandt andet institutionschefer i stedet kunne etableres med hjemmel i protokollat 1. Konceptet fra aftalen om resultatlønskontrakter for institutionschefer bør imidlertid fortsat danne grundlaget for resultatlønsystemet til institutionschefer.

Selvsamme koncept vil også være et naturligt udgangspunkt for etableringen af resultatlønsystemet for underliggende ledelsesniveauer. Dimensionerne og vægtningen heraf vil dog skulle afpasses de konkrete forhold. I den sammenhæng vil det være oplagt, at dimensionen "ledelse på tværs" kommer til at indgå i målfastsættelsen. For cheferne kan man i højere grad end før forvente, at der indgås individuelle resultatlønskontrakter. Finansministeriet vil senere udsende en vejledning om anvendelsen af resultatlønsystemet for chefer.

4.2. Resultatløn for medarbejdere på de nye og gamle lønsystemer

Såvel rammeaftalen mellem Finansministeriet og centralorganisationerne om forsøg med nye lønsystemer som de indgåede aftaler om permanente *nye lønsystemer* indeholder hjemmel til, at der lokalt kan aftales supplerende resultatbaserede lønordninger.

For medarbejdere på *gamle lønsystemer* har der hidtil kun været mulighed for at udlodde resultatlønsystemet på grundlag af de relativt komplicerede bestemmelser i rammeaftalen om effektivisering og udvikling, eller i forbindelse med udmøntning af lokallønspuljen.

Endvidere var det meget u hensigtsmæssigt at have forskellige grundlag for resultatlønsystemet for medarbejderne afhængigt af, om de var ansat på gamle eller nye lønsystemer.

Fra 1. april 1999 er der indført samme åbne og enkle grundlag for at yde resultatlønsystemet for ansatte på nye som gamle lønsystemer.

"Der kan lokalt aftales supplerende resultatbaserede lønordninger, efter hvilke der udbetales resultatlønsystemet i form af tillæg for den pågældende måleperiode, i det omfang de på forhånd definerede mål er opnået."

Den nye bestemmelse om resultatlønsystemet for medarbejdere på gamle lønsystemer indgår i AC-overenskomsten (bestemmelserne om det gamle lønsystem), fællesoverenskomsterne mellem Finansministeriet og henholdsvis StK, CO II og LC/OC, selvstændige overenskomster og tjenestemændenes lønjusteringsaftale.

Resultatløn, der gives med hjemmel i denne bestemmelse, skal ikke finansieres af pulje, men skal som andre lønelementer afholdes inden for eventuelle lønsumsrammer, lønbudgetter og lignende.¹⁾

I både de nye og gamle lønsystemer er udmøntningen af resultatlønsystemet ikke puljestyret eller betinget af, at der kan dokumenteres en økonomisk besparelse/effektivisering.

Overførelse af midler fra drifts- til lønsumsbevillingen forudsætter dog som hidtil dokumenterede besparelser på driftsbevillingen, jf. budgetvejledningens regler pkt. 21.21.2.

Bestemmelser om resultatlønsystemet for chefer og medarbejdere på såvel "nye" som "gamle" lønsystemer bygger

på følgende principper:

- Resultatløn er et frivilligt supplement til det almindelige lønsystem.
- Resultatløn er i princippet kontrakter/aftaler, der indebærer, at vederlag tildeles og udmøntes på baggrund af en række på forhånd aftalte og definerede resultatmål.
- For chefer omfattet af den nye cheflønsaftale indgås aftaler om resultatløn mellem den enkelte chef og dennes overordnede.
- For medarbejdere indgås aftaler om resultatløn mellem ledelsen og vedkommende organisation/tillidsrepræsentant.
- En resultatlønsordning bør som udgangspunkt omfatte alle ansatte, der bidrager til resultatet.
- Resultatløn omfatter typisk grupper af ansatte, men der er også mulighed for at indgå aftaler for enkeltpersoner, specielt for mere individualiserede stillinger.
- Der er tale om engangsvederlag, hvis størrelse afhænger af de konkrete resultater.

1) Dette hindrer dog ikke, at man kan vælge at anvende resultatbaserede kriterier for udlodning fra lokallønspuljen.

5. Modeller for anvendelse af resultatløn

Et resultatlønsystem kan opbygges med basis i en hovedopdeling af nedenstående stillingsniveauer.

- Departementschefer
- Direktører og institutionschefer mv.
- Øvrige chefer mv.
- Medarbejdere

Figur 6. Resultatlønsystem for en institution

5.1. Departementschefer

Som de øverste administrative chefer spiller departementscheferne en væsentlig rolle i forbindelse med en øget resultatorientering af lønpolitikken inden for de enkelte ministerområder. Som noget naturligt er lønfastsættelsen for departementscheferne blevet mere præstationsorienteret. Der er således ikke tale om egentlig resultatløn efter kriterierne i afsnit 2.1.

Før sommerferien hvert år foretages en vurdering af, hvordan det sidste år er forløbet for den enkelte departementschef. Justeringerne i lønnen foretages ud fra en bred vurdering af den enkeltes arbejdsbelastning - herunder varetagelse af større og særligt politisk prioriterede opgaver inden for ministerområdet, opnåede resultater, den løn- og personalepolitiske indsats samt eventuelle større opgaver udført pr. krav af ministeren. Vurderingen omfatter derudover tværgående ledelsesopgaver uden for ressortområdet, eksempelvis bestyrelsesposter, udvalgsarbejde mv.

Den væsentligste del af den samlede årlige udmøntning sker typisk i form af engangsvederlag, men personlige tillæg og personlige omklassificeringer kan komme på tale, hvis der er tale om vedvarende ændringer i stillingens indhold, personlige kvalifikationer mv.

Fra perioden 1998/99 er systematiseringen af vurderingen blevet øget. Følgende dimensioner indgik i vurderingen for perioden 1998/99:

- Resultater og større opgaver inden for ressortområdet.
- Strategi og udvikling inden for ressortområdet.
- Ledelse og udvikling af det samlede ministerområde (herunder lønstyring og personaleledelse, anvendelse af kontraktstyring og særlige initiativer til forbedring af organisation, kvalitet mv.).
- Tværgående ledelsesopgaver, herunder bestyrelsesposter mv. uden for eget ministerområde.

5.2. Direktører og institutionschefer mv.

Staten har siden 1995 arbejdet med resultatlønskontrakter for direktører og chefer for statslige institutioner. Direktører mv. er således den personalegruppe i staten for, hvem der er den bredeste erfaring med anvendelsen af individuelle resultatlønskontrakter. Erfaringerne med disse direktørkontrakter viser, at der kan opstilles operationelle og dækkende resultatmål for en bred vifte af institutionstyper. Der er således indgået resultatlønskontrakter med direktører mv. fra både sagsbehandlende institutioner, drifts- og serviceorienterede institutioner og sektorforskningsinstitutioner.

	Antal direktørkontrakter				
	1995	1996	1997	1998	1999
<i>Antal direktørkontrakter</i>	5	12	21	35	39

	Målopfyldelsesgrad			
	1995	1996	1997	1998
<i>Målopfyldelsesgrad</i>	67,3%	66,6%	58,0 %	58,4%

Den nuværende ordning bygger på bestemmelserne i aftale af 21. december 1998 om resultatlønskontrakter for institutionschefer.

Direktørkontrakten, der er en frivillig ordning, indgås mellem departementschefen og direktøren.

Direktørkontrakten er tænkt som et supplement til resultatkontrakterne, men kan i princippet betragtes og bruges isoleret. Således kan direktørkontrakten i princippet udgøre det øverste led i kontraktssystemet, der afstikker departementets forventninger til institutionens mål og resultater.

Resultatmålene skal opdeles i tre dimensioner med følgende vægtning:

1. Institutionens resultater (minimum 50%)
2. Strategi og udvikling (minimum 10 %)
3. Menneskelige ressourcer (minimum 10 %)

Variationen i de valgte resultatmål fremgår af det nedenstående skema, der viser eksempler på de resultatmål, som blev opstillet i direktørkontrakterne for 1998. Det fremgår, at der kan opstilles operationelle mål, som både er "hårde" og "bløde"

Eksempler på resultatmål for direktørkontrakter indgået for 1998

Resultatmål vedrørende institutionens resultater:

- Gennemførelse af regelforenklingsinitiativer.
- Forbedring af institutionens økonomistyring gennem tidsregistrering i alle afdelinger.
- Forbedring af kvaliteten i de af institutionen behandlede sager.
- Forøgelse af videnskabelig produktivitet og formidling.

Resultatmål vedrørende strategi og udvikling:

- Gennemføre interressentanalyse og på baggrund heraf justering af strategi og handlingsplaner.
- Udvikling og implementering af et system til måling af kvaliteten i sagsbehandling.
- Undersøgelse af medarbejdernes kendskab til styrelsens strategi.
- Indførelse af modellen for "kvalitetsprisen i den offentlige sektor" i hele organisationen.

Resultatmål vedrørende menneskelige ressourcer:

- Etablering af seniorpolitik på baggrund af pilotprojekt.
- Gennemførelse af en personalepolitisk rundspørge for at vurdere medarbejdernes tilfredshed med deres arbejdsplads.
- Udvikling af faglig strategi og teambuilding i chefgruppen.
- Fokus på sygefravær.

Som tidligere anført forventes det, at den nye lokal- og cheflønsaftale overflødiggør den ovenfor beskrevne resultatlønsordning for direktører mv. Finansministeriet vil dog anbefale, at resultatlønsordninger også i fremtiden tager udgangspunkt i samme koncept.

5.3. Øvrige chefer mv.

For den øvrige chefgruppe kan resultatlønsystemet opbygges således, at det matcher den pågældende persons ledelses- og funktionsniveau.

De konkrete mål forudsættes tilpasset den enkelte institution og de specifikke opgaver således, at der opstilles grundlæggende mål for afdelingen/kontorets resultater.

Den samlede ledelsesopgave omfatter imidlertid andet og mere end de konkrete resultatmål (jf. figur 6). Systemet indeholder også elementer som personaleledelse og "ledelse på tværs".

På vicedirektør/afdelingschef niveau kan ledelsesbegrebet være mere komplekst. Ledelsesopgaven rummer en række elementer, hvis indhold og indbyrdes vægtning kan variere fra sted til sted, og fra periode til periode.

Alt efter hvilke ledelsesopgaver, der er i fokus, er der derfor for den enkelte vicedirektør/afdelingschef - i samarbejde med direktøren/departementschefen mv. - mulighed for at udvælge et antal lokalt definerede ledelsesdimensioner, som den pågældende vurderes på.

5.4. Medarbejdere

For medarbejderne opstilles resultatmål med udgangspunkt i ovenliggende kontrakter. Resultatmålene vil i udpræget grad sigte mod institutionens ydelser og tage afsæt i målkategorierne: Kvalitet, service, omkostninger og tid (jf. afsnit 2.2). Alle fire kategorier bør tages med i overvejelserne, når der opstilles resultatmål, således at der ikke opstår ubalance, hvor der kun fokuseres på én kategori. Dette vil kunne skabe en skævvridning i forhold til institutionens samlede opgavegrundlag.

Hvilke resultatmål, der udvælges, er i sidste instans en ledelsesmæssig prioritering. Skal processen forløbe optimalt bør udvælgelsen ske i dialog ledelse og medarbejdere imellem. Det er især vigtigt, at alle medarbejdere finder målene præcise og vedkommende. Nok skal målene være ambitiøse, men de skal samtidig også være realistiske at nå. Ellers opstår det let en risiko for, at medarbejderne bliver demotiverede.

Resultatlønsordninger for medarbejdere vil være opbygget gennem lokalaftaler. Hidtidige erfaringer viser, at aflønningsformen i overvejende grad er kollektivt organiseret, men dette afgøres dog af lokale forhold.

En resultatlønsordning, der i overvejende grad er kollektiv, har den fordel, at den i højere grad inviterer til teamwork og der skabes en fælles forståelse for nødvendigheden af at indfri de opstillede mål.

I 1998 foretog Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg en undersøgelse af hvilke faktorer medarbejdere og ledere på statslige arbejdspladser vægter i vurderingen af, om deres arbejdsplads er attraktiv.

I undersøgelsen fremgik det, at der blandt de statslige ansatte er relativt flertal for en lønordning, der udover en basisløn indeholder både individuelt og fælles løntillæg.

Syn på aflønningsprincipper i staten - angivet i pct.

Lønramme efter anciennitet	27 %
Basis med individuelle tillæg	28 %
Basis med gruppevise tillæg	6 %
Basis med individuelle og gruppevise tillæg	39 %

Staten i alt	100 %
---------------------	--------------

Anm. Spørgsmålet lyder som følger: "Hvordan foretrækker du at blive aflønnet?"

Kilde: Finansministeriet og CFU (1998): Attraktive arbejdspladser i staten. Maj 1998. p. 108.

6. Hvordan kommer man i gang?

Enhver omstilling kræver grundig forberedelse. Forberedelsen indebærer blandt andet, at ledelse og medarbejdere giver sig tid til at lytte til hinandens synspunkter og har modet til at nå et fælles resultat.

Arbejdet med resultatlønsordning er ikke nødvendigvis nogen let opgave, fordi det vil indebære en forandring i forhold til tidligere rutiner. Den bedste måde at imødegå problemer på er at sørge for, at ledere og medarbejdere/tillidsrepræsentanter indgående drøfter, hvilke formål en resultatlønsaftale har - og hvordan den skal se ud. Samtidig skal ejerskabet til resultatlønsordning forankres på alle niveauer i institutionen.

Forandring og fornyelse kræver både tid og ressourcer. Sådan gælder det også med indførelsen af og arbejdet med resultatlønsordning. En række institutioner har gjort forsøg med at indføre resultatlønsordning, men der er lang vej igen, hvis resultatlønsordning skal blive en integreret del af lønsystemet.

Figur 7. Processen omkring en resultatlønsordning

Selve processen omkring en resultatlønsordning kan inddrages i følgende temaer:

- Dialog, samarbejde og aftaler om resultatlønsordning
- Fastlæggelse af formål og indsatsområder
- Resultatlønsordningens struktur
- Fastlæggelse af målopfølgelse
- Evaluering og afrapportering af resultaterne
- Fordeling og udbetaling af resultatlønsordning
- Revidering og videreudvikling af resultatlønsordningen

6.1. Dialog, samarbejde og aftaler om resultatlønsordning

Når institutionen beslutter sig for at arbejde med resultatlønsordning, starter man på en kompliceret opgave. Det kan være både tidskrævende og vanskeligt at nå frem til en resultatlønsordning, som alle involverede ansatte synes er hensigtsmæssig. Der fordrer et veludbygget samarbejde mellem ledere og medarbejdere i fastlæggelsen af institutionens mål, og omkring anvendelsen af ressourcer. Kun derved opnås en god fordeling af ressourcerne og højt motiverede ansatte.

Succes for resultatlønsordningen forudsætter en tæt dialog mellem ledelse og medarbejdere. Dialogen skal sikre, at der sker en konkretisering og gives en fælles opfattelse af mål og resultatkrav. I udvekslingen af synspunkter stilles der gensidige krav til engagement, ansvarlighed, udvikling og indflydelse. På den måde medfører en resultatlønsordning, at samarbejdet mellem ledere og medarbejdere blive mere omfattende og forpligtende, end det hidtil har været tilfældet.

Ledelsen skal være engageret og villig til at bruge de nødvendige ressourcer på indførelsen af et system af interne resultatlønsordninger.

Ledere og medarbejdere indgår i en fælles dialog om formål og indhold i aftalen, og bør bruge hinanden som sparringspartnere for at opnå det optimale resultat. De skal hver især bidrage med deres viden om hvilke resultatmål, som det vil være både ambitiøse og realistiske at kunne nå, og de skal i fællesskab finde frem til en holdbar løsning.

Drøftelser om resultatlønsprojekter

Ledelsen fastlægger institutionens mål og prioriteringer i et samspil med medarbejderne. Ledelse og medarbejdere bør i samarbejde klarlægge, hvordan løn- og personalepolitikken kan understøtte mål og strategier.

Samarbejdsudvalgene (SU) er rammen for drøftelser om samspil mellem mål, strategier og løn- og personalepolitik. Samarbejdsudvalgene kan nedsætte udvalg og arbejdsgrupper om bestemte emner, f.eks. lønudvalg til drøftelse af institutionens lønpolitik i lyset af lønreformen.

SU-systemet suppleres af tillidsrepræsentantsystemet, som udgør rammen om samarbejdet mellem ledelsen og de enkelte medarbejdergrupper.

SU, eventuelt underudvalg nedsat af SU, er et naturligt forum for drøftelse af resultatlønsordninger, der berører alle - eller store dele af - medarbejderne, eller i øvrigt har en generel løn- og personalepolitisk betydning for institutionen.

Hvis drøftelserne om resultatløn kun angår en bestemt medarbejdergruppe og ikke har en generel betydning for institutionen, kan de i stedet foregå mellem ledelsen og repræsentanten fra den pågældende medarbejdergruppe, f.eks. tillidsrepræsentanten. Drøftelser om mål og resultatløn for den enkelte chef/institutionschef foregår mellem chefen og den nærmeste overordnede. Generelle aspekter vedrørende etablering af resultatløn for liniechefer vil eventuelt også kunne drøftes i institutionens ledelsesgruppe.

Implementering af et resultatlønsystem

Resultatløn for *medarbejdere* er aftalestof. Det vil sige, at et resultatlønsystem kun kan iværksættes, hvis der er indgået en aftale. Typisk dækker aftalerne grupper af medarbejdere, men kravet om aftale gælder også for ordninger, der kun skal omfatte en enkelt medarbejder.

Parterne i aftalen er ledelsen og den forhandlingsberettigede organisations repræsentant. I mange tilfælde vil kompetencen være delegeret fra organisationen til den stedlige tillidsrepræsentant.

Det er med andre ord ikke nok, at der f.eks. i SU er tilslutning til en resultatlønsordning. Resultatlønsordningen skal formaliseres i en aftale.

Lokale aftaler om resultatløn er en del af aftalesystemet, og sager om forståelsen af eller brud på resultatlønsaftaler behandles efter de almindelige regler for overenskomster og aftaler.

Der er vigtigt, at der i forbindelse med den enkelte aftale tages stilling til gyldighedsperioden. Ofte vil det være mest hensigtsmæssigt at indgå en tidsbegrænset aftale, således at den automatisk ophører, når resultatperioden er udløbet. Der vil herefter kunne indgås en ny aftale for den følgende periode, hvor der efter behov kan justeres i parametre mv.

De involverede parter bør tage stilling til, om der skal være mulighed for at opsiges en tidsbegrænset aftale til bortfald inden periodens udløb. For at undgå tvivl bør der i aftalen være taget udtrykkelig stilling hertil.

Hvis der ikke er fastsat en tidsbegrænset gyldighedsperiode, kan en aftale om resultatløn siges op til bortfald med passende varsel, normalt 2 - 3 måneder. For at undgå tvivl, bør der være udtrykkelige regler herom i aftalen.

Resultatløn for *chefer* er ikke aftalestof. Koblingen mellem resultater og løn fastlægges således af ledelsen efter forhandling med den enkelte chef. Resultatlønsordningen bør dog formaliseres i form af en kontrakt, der underskrives af den respektive chef og dennes overordnede.

6.2. Formål og indsatsområder

Inden man går i gang med at udforme en resultatlønsordning, er det vigtigt, at ledelse og medarbejdere/tillidsrepræsentanter diskuterer, hvad formålet er.

Det gælder om at få klarlagt, hvilke særlige indsatsområder institutionen ønsker at fremme gennem anvendelse af en resultatlønsordning.

Eksempler på formål med resultatlønsordning

Formål med resultatlønsordninger:

- At opstille klare resultatmål og motivere alle ansatte til at nå dem
- At øge effektiviteten og kvaliteten
- At skabe attraktive arbejdspladser i staten
- At fremme en omstillingsproces i institutionen

Resultatlønskontrakter - Særlige formål for chefer:

- At fremme ledelsens ansvar for udvikling og prioritering af indsatsen
- At fremme tværgående samarbejde
- At give ledelsen bedre mulighed for at integrere løn- og personalepolitik

Resultatlønsaftaler - Særlige formål for medarbejdere:

- At skabe større indflydelse på egen situation og dermed skabe bedre trivsel
- At motivere til en fælles indsats, der kan realisere institutionens mål
- At give medarbejderne mulighed for en ekstra lønforbedring.
- At få synliggjort egne resultater

6.3. Resultatlønsordningens struktur

Næste fase bliver at få fastlagt strukturen for resultatlønsordningen. Herunder gælder måleperiodens længde samt måden hvorpå resultatlønnen finansieres og optjenes.

Måleperiodens længde

Ligeledes skal man gøre sig klart, hvilken periode målingen skal forløbe over. Hvilken form, der vælges, må afhænge af lokale forhold.

Måleperioden kan eksempelvis være:

- et finansår
- et folketingsår
- et skoleår

Resultatet bør kun gøres op én gang i måleperioden. Derimod anbefales det, at der løbende aflægges status for målopnåelsen. Denne status bør samtidig videreformidles til alle ansatte, der er omfattet af resultatlønsordningen. Til dette formål kan man eksempelvis anvende institutionens intranet mv.

Finansieringsform

På områder med lønsumsbevilling skal udgiften til resultatløns - som andre lønudgifter - afholdes inden for lønsumsbevillingen. Hvis der med resultatlønnen opnås en besparelse på driftsbevillingen, kan der dog overføres midler fra driftsbevillingen til lønsumsbevillingen, jf. afsnit 4.2.

Resultatløn er et løninstrument, der ikke bundet af puljesystemerne (jf. note 1, side 25). Den enkelte institution fastlægger selv resultatlønnens rolle i den lokale lønpolitik, herunder samspillet med de andre lokale lønelementer. Det gælder blandt andet spørgsmålet om, hvor stor en del af den lokale løndannelse, der skal udmøntes som resultatløns.

Udformning og optjening

Udformningen af, hvordan resultatlønnen optjenes og udloddes, bør være enkel. Det er vigtigt, at den ordning, man bliver enige om, er let forståelig og gennemskuelig for alle ansatte.

Når en resultatlønsordning skal udformes, er det derfor en god idé at drøfte følgende elementer:

- Hvilke resultatmål skal vi vælge?
- Hvordan skal vi fastsætte de konkrete resultatmål?
- Hvordan måler vi, hvor langt vi er nået?
- Hvordan kan resultatmålene vægtes indbyrdes?
- Hvordan håndterer vi afvigelser fra de opstillede resultatmål?

Som anført tidligere er der flere former for resultatbaseret løn. For resultatlønnen gælder, at der på forhånd er opstillet veldefinerede og klare mål, der angiver, hvilke resultater, der skal opnås, samt hvordan målopfyldelsen skal vurderes og honoreres. Det skal være gennemskueligt, hvad den enkelte kan få udbetalt af resultatløns, hvordan resultatlønnen udregnes, samt hvordan denne finansieres.

6.4. Forskellige grader af målopfyldelse

Når et resultatkrav er fastsat, skal man vurdere, hvad der svarer til henholdsvis særdeles høj grad, en normal/forventelig samt en lav grad af målopfyldelse.

Inden for disse yderpunkter fastsættes forskellige grader af målopfyldelse. Graden af målopfyldelse kan eksempelvis udtrykkes med tal, med grader af tilfredshed eller med grader af kvalitet.

Målfastlæggelsen bør tage udgangspunkt i tidligere års resultater. Derved har man et godt udgangspunkt for at vurdere, hvilke resultater, der kendetegner et henholdsvis acceptabelt og ambitiøst niveau for resultatopnåelsen på området.

Det er vigtigt, at der etableres en række målesystemer, der kan håndtere institutionens behov for information. De opnåede resultater skal synliggøres, og de ansatte skal løbende holdes orienteret, så status er kendt af alle. Det kan ske via ugentlige/månedlige statusopgørelser eller via institutionens intranet mv.

6.5. Evaluering og afrapportering af resultaterne

Et helt essentielt element i mål- og resultatstyringen, og således også resultatlønsordningerne, er evaluering og afrapportering. Et væsentligt succes- og kvalitetskriterium er, at opfyldelsesgraden af resultatmålene kan vurderes.

Et middel hertil vil være at etablere et internt målesystem, der genererer data vedrørende de vigtigste aktivitetsområder.

Dette kan eventuelt understøttes af en controllerfunktion. Dette giver ledelsen den nødvendige information til påbegyndelse af kontraktprocessen - og til at følge op på resultatmålene i kontrakten.

Afgørende er derfor ikke hvilke typer af mål, der opstilles, men at det er muligt på en meningsfuld måde at fastlægge realiserbarheden af disse. Dette gælder uanset hvor i kontraktstyringskæden, man befinder sig.

6.6. Fordeling og udbetaling af resultatløn

Modellen for fordeling og udbetaling af resultatløn fastlægges i en lokal ordning (for medarbejdernes vedkommende i en aftale, for chefer i form af en kontrakt, jf. afsnit 6.1). Der kan være forskellige løsninger på hvilken fordelingsnøgle, der skal anvendes. Fordelingen af resultatløn kan eksempelvis ske i form af:

1. *En kollektiv model*
2. *En individuel model*
3. *En kombination af en kollektiv og individuel model*

I den *kollektive model* modtager alle, der er omfattet af resultatlønsordningen det samme beløb.

I den *individuelle model* modtager alle, der er omfattet af resultatlønsordningen den resultatløn, som vedkommendes individuelle præstationer giver anledning til.

Når den kollektive og individuelle model kombineres, udloddes der både et fælles beløb til alle, der er omfattet af resultatlønsordningen, og et individuelt beløb til de ansatte, der i særlig grad har bidraget til at opnå et godt resultat.

Kombiner en kollektiv og individuel model!

Erfaringen fra de institutioner, der arbejder med resultatløn viser, at det kan være en god idé at kombinere en kollektiv og en individuel model. På den måde belønnes både den kollektive og den individuelle indsats, hvilket har en vigtig signalværdi.

Hvis man vælger en kollektivt baseret resultatlønsordning skal man i samme forbindelse overveje, hvorledes der i udmøntningen skal ske en gruppebaseret løndifferentiering. Nogle institutioner har erfaringer med at lave ordninger, hvor størrelsen af den enkeltes vederlag afhænger af om den ansatte eksempelvis er chef, sagsbehandler eller servicemedarbejder.

I samme forbindelse bør det overvejes nærmere, hvorvidt alle institutionens ansatte - eller kun dele heraf - skal være omfattet af resultatlønsordningen. En forudsætning for at være omfattet er, at de ansatte på en eller anden måde bidrager til resultatet. Her bør det overvejes, hvordan man også får inddraget f.eks. stabsfunktionerne i resultatlønsordninger eller om der eventuelt skal opstilles særskilte ordninger herfor. Der

kan være en risiko for demotivation blandt de medarbejdere, der ikke omfattes af nogen resultatlønsordning.

Desuden skal man gøre op, hvordan resultatlønsordningen organisatorisk skal afgrænses (*resultatlønscenter*). Det skal afklares, hvorvidt den kollektive målopfyldelsesgrad skal bestemmes af måltal for kontoret, afdelingen eller hele institutionen. Jo flere ansatte og jo mere varierede arbejdsopgaverne er, jo større kan behovet være for, at der opstilles flere resultatlønscentre. Er dette tilfældet, bør ordningen organiseres således, at et u hensigtsmæssigt bureaukrati mellem centrene undgås.

Ydermere vil der også være mulighed for at benytte dele af resultatlønsrammen til andre formål, f.eks. personalepolitiske formål på arbejdspladsen.

6.7. Revision og videreudvikling af resultatlønsordninger

Det er væsentligt, at der løbende foretages evalueringer og drøftelser ledelse og medarbejdere imellem af resultatlønsordningen og dennes konsekvenser.

Således vil en lokal resultatlønsordning løbende skulle revideres og videreudvikles. Selve hovedprincipperne kan ofte fastholdes over længere tid, men det konkrete indhold bør tilpasses de mål og delmål, som institutionen til enhver tid skal leve op til.

Resultatlønsordninger bliver ofte indgået for et år af gangen, således at ordningen bortfalder, hvis en af parterne ikke ønsker at forny den. En resultatlønsordning vil derfor typisk skulle forhandles én gang om året.

Evaluering af resultatlønsordningen bør afdække, hvorvidt der er behov for at justere resultatmålene og disses indbyrdes vægtforhold.

7. Resultatløn - et spørgsmål om holdninger

Løn i almindelighed og resultatløn i særdeleshed er et område, der er præget af mange holdninger.

Som det fremgår af figuren nedenfor anser syv ud af ti ansatte en arbejdsplads for at være attraktiv, når man individuelt kan påvirke sin egen løn gennem de resultater, som man skaber.

Figur 8. Attraktive arbejdspladser - løn og resultater

Anm. Spørgsmålet lyder som følger: "En attraktiv arbejdsplads er for mig en arbejdsplads, hvor jeg individuelt kan påvirke min egen løn gennem de resultater, som jeg skaber."

Kilde: Finansministeriet og CFU (1998): *Attraktive arbejdspladser i staten*. Maj 1998.

Selvom medarbejdere og ledere i staten således på det overordnede plan er positive over for resultatløn, har resultatløn endnu ikke vundet terræn på statens arbejdspladser. I fremtiden vil dette forhold ændre sig.

7.1. Holdninger - For og imod

Løn kan være et følsomt emne, og der eksisterer i særdeleshed mange holdninger til resultatløn.

De *fordele*, mange ledere og medarbejdere forbinder med resultatløn er eksempelvis, at mål og resultatkrav formuleres præcist. Når institutionen drøfter resultatløn vil diskussioner af arbejdspladsens målsætninger indgå som en naturlig del.

Resultatløn vil desuden i højere grad motivere til kreativitet og fleksibilitet. Det sker f.eks. fordi opgaveløsningen vurderes på ny, og nye metoder, teknologi eller samarbejdsformer ser dagens lys.

Resultatløn - og de overvejelser der gøres i forbindelse med etableringen af en sådan ordning - kan medvirke til en øget produktivitet netop, fordi der fokuseres på effektiv planlægning og en styrkelse af det tværgående samarbejde.

Resultatlønsystemer indebærer også den fordel, at der gives feedback til ledere og medarbejdere, når resultaterne opgøres. Det kan øge muligheden for at få indflydelse på egen arbejdssituation.

Endelig opleves det naturligt nok af mange som positivt, at resultatløns giver en mulighed for at tjene flere penge.

Øget interesse for mere fleksible lønsystemer

Finansministeriets har tidligere foretaget en spørgeskemaundersøgelse om implementeringen af de nye lønsystemer. Undersøgelsen omfattede besvarelser fra i alt 160 departementer, styrelser og institutioner og viste, at 27 pct. af arbejdspladserne på daværende tidspunkt havde færdigformuleret en lønpolitik. Af disse oplyste ca. 1/3, at resultatløns indgår som et element i lønpolitikken. En forsigtig konklusion er, at de nye - og mere fleksible - lønsystemer har øget interessen for resultatlønsinstrumentet.

Ikke alle er enige i disse betragtninger, og derfor rettes der ofte en række *indvendinger* imod resultatløns.

For det første er der synspunktet om, at opgaverne i offentligt regi ikke kan måles og gøres op i kroner og øre som på det private arbejdsmarked. Argumentet herfor er, at de to sektors forskellige eksistensvilkår betyder, at resultatløns ikke kan anvendes hensigtsmæssigt i den offentlige sektor.

De hidtidige erfaringer med direktørkontrakter synes at afkræfte denne indvending. Der er stor variation i forhold til hvilke typer af statslige institutioner, der anvender disse resultatlønskontrakter for direktører mv. Hertil skal det ligeledes understreges, at valg af resultatmål indebærer mere end blot kvantificerbare mål. Det er således muligt at opstille mål, der passer til lokale forhold.

For det andet er det en udbredt opfattelse, at indførelsen og administrationen af resultatløns er alt for besværligt og ressourcekrævende. Elementerne omkring resultatlønsordningerne som f.eks. kontraktindgåelse, evaluering, kontrol og resultatopgørelse kræver visse ressourcer. På den anden side bør man betragte de anvendte ressourcer som en investering. Arbejdet med eksempelvis målfastlæggelsen sætter en proces i gang hvor alle led i organisationen får en konkret anledning til at forholde sig til deres opgavegrundlag og den relaterede tidsanvendelse.

For det tredje er der peget på, at enkeltpersoner eller grupper af medarbejdere vil komme til at fokusere så meget på egne mål, at det går ud over helheden i opgaveløsningen, samt den interne solidaritet i organisationen. Dette kritikpunkt bør imødegås i selve den interne resultatlønsstruktur. Her kan man blandt andet lægge vægt på samarbejde på tværs af kontorer, enheder, fagskel mv. Desuden har man mulighed for at kombinere individuelle og kollektive udbetalingsformer.

Endelig angives der en frygt fra især medarbejdersiden for, at tempoet skrues for højt op, og at disse højere produktivetskrav vil ske på bekostning af kvaliteten. Det er en forkert antagelse at se produktivitet og kvalitet som to modsatrettede størrelser, hvor man eksempelvis kun kan øge produktiviteten på bekostning af kvaliteten. Hverken effektivitets- eller kvalitetstab er acceptable. Derfor bør der også foretages evalueringer og udarbejdes informationssystemer, hvormed man løbende kan kontrollere henholdsvis effektiviteten og kvaliteten.

Ledere og medarbejdere skal på den ene side være opmærksomme på de muligheder, der ligger i anvendelsen af resultatløns. På den anden side er det ligeledes vigtigt at få taget nogle grundlæggende diskussioner om hvilke problemer og utilsigtede effekter en resultatlønsordning kan have.

7.2. Gode råd om resultatløns

Den største barriere for udbredelsen synes at indfinde sig på det holdnings- og forståelsesmæssige plan. Derfor er åbenhed og dialog en væsentlig forudsætning for, at etableringen af en resultatlønsordning vil være vellykket.

Når ledere og medarbejdere/tillidsrepræsentanter indgår i et aktivt og engageret samspil omkring indgåelse af en resultatlønsordning, er der tale om en læreproces for alle. Derfor er indførelsen af en resultatlønsordning en stor udfordring for både ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter. Men først og fremmest er det en god lejlighed til at gå den lokale løn- og personalepolitik efter i sømmene, og bidrage til en fremadrettet udvikling af institutionens opgaveløsning.

Resultatløns rummer så mange positive perspektiver, at der bør vises en fælles vilje til forandring - fordi resultatløns betaler sig.

Gode råd om resultatløn

I. Hvad er resultatløn?

- Resultatløn er et frivilligt supplement til det almindelige lønsystem.
- Resultatløn er i princippet kontrakter/aftaler, der indebærer, at vederlag tildeles og udmøntes på baggrund af en række på forhånd aftalte og definerede resultatmål.
- For chefer omfattet af den nye cheflønsaftale indgås kontrakter om resultatløn mellem den enkelte chef og dennes overordnede.
- For medarbejdere indgås aftaler om resultatløn mellem ledelsen og vedkommende organisation/tillidsrepræsentant.
- En resultatlønsordning bør som udgangspunkt omfatte alle ansatte, der bidrager til resultatet.
- For medarbejdere vil resultatløn typisk omfatte kollektive ordninger, men der er også mulighed for at indgå aftaler for enkeltpersoner, specielt for mere individualiserede stillinger.
- Der er tale om engangsvederlag, hvis størrelse afhænger af de konkrete resultater.

II. Hvorfor anvende resultatløn?

- Det skaber en bedre sammenhæng mellem løn-, administrations- og personalepolitikken.
- Det øger synligheden omkring institutionens mål og prioriteringer.
- Det skaber grundlaget for mere effektive institutioner og attraktive arbejdspladser.
- Det styrker styringen og den organisatoriske sammenhæng.
- Det afklarer interne og eksterne forventningerne til institutionens resultater og udvikling.
- Det tilfører det tværfaglige samarbejde ny dynamik.
- Det forbedrer grundlaget for en god og grundig dialog.
- Det giver de ansatte muligheden for en lønforbedring.

III. Hvordan anvender man resultatløn?

Hele resultatlønsystemet hviler på dialog og tæt samarbejde ledelse og medarbejdere imellem. Alle involverede skal være villige til at nå et fælles resultat.

Processen omkring anvendelsen af resultatløn kan inddeles i følgende temaer:

- *Formål og indsatsområder:* Ledelse og medarbejdere/tillidsrepræsentanter skal diskutere formålet med en resultatlønsordning, og klarlægge indsatsområderne.
- *Struktur:* Det skal fastlægges hvad der er længden af måleperioden og resultatlønsordningens finansieringsform, samt hvordan resultatlønsvederlaget optjenes og udloddes.
- *Målopfyldelse.* Det skal fastlægges, hvad der svarer til henholdsvis lav, normal og høj målopfyldelse.
- *Evaluering og afrapportering:* Der skal etableres systemer, hvormed resultaterne enkelt og overskueligt kan evalueres og afrapporteres.
- *Fordeling og udbetaling:* Fordelingen kan ske enten individuelt eller kollektivt. Hvilken form, der anvendes bør afhænge af lokale forhold.
- *Revidering og videreudvikling:* Resultatet bør kun gøres op én gang inden for den fastsatte målperiode. Dog bør der løbende aflægges status, og denne bør videreformidles til alle involverede ansatte. I forbindelse med resultatopgørelsen bør selve resultatlønsordningen revideres, og eventuelt videreudvikles såfremt der måtte være behov herfor.

8. Casebeskrivelser

Indholdsfortegnelse:

[Slots- og Ejendomsstyrelsen](#)

[Landsskatteretten](#)

[Konkurrencestyrelsen](#)

[Sundhedsvæsenets Patientklagenævn](#)

[Danmarks Miljøundersøgelser](#)

Slots- og Ejendomsstyrelsen

Slots- og Ejendomsstyrelsen har i løbet af de senere år oplevet en stærkt stigende markedsgørelse af sine mange og forskelligartede ydelser. Processen har budt på talrige ledelses- og styringsmæssige udfordringer. En af disse udfordringer har eksempelvis været at indføre interne kontrakter, der omfatter hver enkelt divisions resultatmål. Et andet kernepunkt i omstillingsprocessen er muligheden for at honorere en god og resultatskabende indsats.

Hvad laver Slots- og Ejendomsstyrelsen?

Slots- og Ejendomsstyrelsen (SES) fungerer som administrator for statslige ejendomme. I styrelsens virksomhed indgår aspekter som: Ejendomsforvaltning, kulturforvaltning, bygherre-, vagt- og rengøringsopgaver, telefoni samt have-, slots- og museumsdrift. SES er organiseret med en direktion, tre stabsenheder, fem divisioner og fire slotshavedistrikter. De ca. 900 medarbejdere repræsenterer således også mange forskellige faggrupper - f.eks. gartnere, rengøringspersonale, vagtfolk, håndværkere, arkitekter, kontomedarbejdere, økonomer og jurister. Forretningsgrundlaget har gennemgået store forandringer siden styrelsen blev oprettet i 1990. Overgangen fra monopol- til markedsvilkår, har betydet en markant ændring i rammerne for opgaveløsningen. Markedsgørelsen har fungeret som drivmiddel til at udvikle aktiviteterne, og har tvunget både ledelsen og medarbejderne til at tænke i nye baner.

Sæt ord på værdierne

SES har gennemført en intern strategiproces for blandt andet at indramme de overordnede mål og visioner, og afdække hvilke værdier, der skal lægges vægt på. SES har besluttet, at den udadtil gerne vil være kendt for sin faglige kvalitet, kundeorientering, miljøbevidsthed og sociale ansvarlighed. Indadtil vil styrelsen gerne være kendt for fælles identitet og samarbejde på tværs, åben kommunikation, ret og pligt til at dygtiggøre sig, brede og indholdsrige jobs samt løn efter indsats og resultater.

Styrelsens mål og visioner er sat på kontrakt - fra departement til division

Kontraktstyring er styrelsens primære styringsredskab, dels i relation til ministeriet, dels i forhold til den interne koordinering af de mange forskellige opgaver.

I Slots- og Ejendomsstyrelsen indgår følgende led i kontraktstyringskæden:

- Resultatkontrakt
- Direktørkontrakt
- Divisionskontrakter
- Aktivitetskontrakter
- Resultatlønsaftaler for medarbejdere

Resultatkontrakten

Der er med By- og Boligministeren i 1998 indgået en 4-årig resultatkontrakt for hele Slots- og Ejendomsstyrelsen, som fastlægger en række indsatsområder for perioden 1998-2001.

Direktørkontrakten

Direktøren har siden 1997 indgået en årlig resultatlønskontrakt med departementet, der indkredser hvilke områder, direktøren skal koncentrere sin indsats om.

Divisionskontrakter

Fra 1996 blev divisionskontrakterne introduceret. For 1999 er der indgået i alt 8 divisionskontrakter. Divisionskontrakterne indgås mellem direktøren og cheferne for de enkelte divisioner. Kontrakterne skitserer de målsætninger, divisionen har for udviklingen af sine ydelser, og hvilke konkrete projekter, der skal gennemføres inden for en given tidshorisont.

Aktivitetskontrakter

Der er indgået aktivitetskontrakter mellem styrelsens planlægningsenhed og de enkelte divisionschefer - i alt 6 kontrakter. Aktivitetskontrakterne regulerer de daglige driftsopgaver i styrelsen og fastlægger honoreringen af de løbende ydelser.

Resultatlønsaftaler for medarbejdere

Enkelte divisioner har desuden valgt at indgå en kontrakt om resultataflønning af medarbejderne.

Fokus på divisionskontrakterne

Divisionskontrakterne består af 2 elementer:

1. *Divisionskontrakten*, der beskriver mål på kerneområder, herunder mål indenfor strategi og udvikling samt mål for de menneskelige ressourcer.

2. *Budgettet*, der beskriver hvilke økonomiske rammer divisionen har til at gennemføre sit arbejde.

Den enkelte divisionschef er selv aktiv i forhold til udarbejdelsen af divisionskontrakten, og kommer med et vigtigt input til indholdet. Den endelige udformning af kontrakten bliver til i en dialog mellem direktøren og den pågældende divisionschef.

Divisionskontrakterne indgås for ét år af gangen og evalueres løbende med justeringer og forbedringer for øje.

Eksempler på resultatmål for de enkelte divisioners kerneområder

- Gennemførelse af en tilfredshedsundersøgelse blandt styrelsens brugere
- Udarbejdelse af retningslinier for servicestandarder
- Etablering af handlingsplan for håndtering af år 2000-problematikken
- Udgivelse af en brochure, der omhandler samtlige slotte og haver, som styrelsen administrerer
- Forbedring af handicapadgangen til statslige ejendomme
- Udbygning af styrelsens lønpolitik i relation til de nye lønsystemer
- Gennemgang af samtlige HK-stillinger med henblik på en vurderet indplacering i det nye lønsystem
- Udarbejdelse af notat om "fremtidens medarbejder" - hvilke kompetencer skal der lægges vægt på i fremtiden?
- Forsøg med skånejobs - der skal udformes minimum 2 forskellige projekter, der inkluderer ansættelse af medarbejdere i skånejobs
- Afholdelse af fællesmøder om miljøledelse
- Afklaring af hvilke nøgletal, der skal genereres til ledelsesinformation
- Evaluering af varetagelsen af bogholderiopgaver

Resultatløn gives for en særlig indsats

Styrelsens planlægningsenhed beskæftiger sig med blandt andet strategisk planlægning og udvikling og overordnet disponering og prioritering af drift, vedligehold af slotte, kontorejendomme og haver. Her har chefen og medarbejderne nu for andet år i træk indgået resultatlønsaftaler. Der er indgået dels en kollektiv resultatlønsaftale, hvor medarbejderne i fællesskab indfrier en række på forhånd opstillede mål, dels fire individuelle aftaler.

Et eksempel på et mål i planlægningsenhedens resultatlønsaftale er, at

brugertilfredsheden målt i en brugerundersøgelse bliver forbedret. Et andet mål er udvikling af nye koncepter og styring af projekter samt implementering af IT.

Der er også indgået aftale om kollektivt baseret resultatlønsaftale for styrelsens IT-supportere samt administrative medarbejdere i SES Rengøring. For enkelte mellemlidende indgås aftale på individuelt niveau.

Honorering af indsatsen

I styrelsen vil man i tråd med styrelsens værdier gerne honorere en god og resultatskabende indsats. Det tilstræbes at holde resultatlønsaftalerne så "lav-bureaukratiske" som muligt. Det vil sige, at princippet om enkelhed og få resultatmål efterleves. Aftalerne skal dog minimum bestå af 3 hovedmålepunkter, der udspringer af divisionskontrakten.

Der knyttes en resultatløns sum til indfrielsen af hvert resultatmål. Den samlede resultatløns sum kan maksimalt udgøre 15% af den samlede løn. Hvert resultatmål takseres med et antal point for forskellige målopfyldelsesgrader.

I slutningen af perioden gøres der status, hvor resultaterne evalueres, og de opnåede point lægges sammen. Dette sker ved en drøftelse mellem den/de pågældende medarbejdere og divisionschefen. Resultatlønssummen afgøres på baggrund heraf, og udbetales, når styrelsens regnskab foreligger i marts måned.

I januar måned afgiver divisionerne en status over det foregående års resultater.

Resultaterne drøftes på et statusmøde mellem direktionen, divisionschefen og enkelte medarbejdere i divisionen. Derudover kobles drøftelse af resultaterne og resultatløns summen med divisionschefernes udviklings samtale med direktøren.

Udvikling af styrelsens ydelser

Kontrakterne har medvirket til at udvikle styrelsens ydelser. Den *interne koordination* er blevet styrket, og der er etableret en enstrengt indgang til styrelsen, så brugerne fremover kun behøver at henvende sig ét sted.

Ledelsen har endvidere rettet opmærksomheden mod løsningen af en række specifikke opgaver og forbedring af visse ledelsesmæssige funktioner. Der er blandt andet etableret en planlægningsfunktion, som skal støtte direktionen i den overordnede prioritering og drift.

Også den interne dialog er styrket - både på ledelsesniveau, og imellem divisionscheferne og medarbejderne. Der er fastlagt en række klart definerede resultatmål, som divisionscheferne skal løse, hvilket tvinger den enkelte chef til at kortlægge ressourcerne og prioritere, hvad der skal nås.

Udsagn og gode råd fra Slots- og Ejendomsstyrelsen:

Om resultatlønskontrakter

- Kontrakter kan fungere som styrings- og støtteredskaber i en omstillingsproces
- Der findes ingen "snuptagsløsninger", og der skal bruges meget energi på at gennemtænke kontrakterne
- Kontrakter har en pædagogisk funktion, hvis målene heri genopfriskes ved enhver given lejlighed
- Kontrakterne er ryggraden i institutionens indre liv
- Det er ikke nogen nem opgave at få den interne kontraktstyring på plads
- Det er vigtigt at få input fra den enkelte medarbejder, når resultatmålene til kontrakten diskuteres

Om resultatløn

- Resultatløn kan fastholde vigtige medarbejdere
- Ledere og medarbejdere skal belønnes, når de opnår nogle gode resultater
- Løn kan også virke demotiverende - hvis man eksempelvis ikke får andel i resultatlønnen
- Vi kunne godt være bedre til at dele vores erfaringer med resultatløn internt i huset
- Resultatløn kræver god ledelseskapacitet
- Kollektiv resultatløn kan medvirke til, at der etableres en positiv team-ånd
- Der er mere tilfredshed med lønnen i dag, end der var tidligere

Landsskatteretten

I Landsskatteretten er der over en årrække gjort gode erfaringer med resultatløn. Effekten er, at der er sat en positiv udvikling i gang, hvor sagsbehandlingstiden er nedbragt. Det er sket selvom perioden har budt på et stigende antal sager, hvis karakter tilmed er blevet mere kompleks. Konkret betyder resultatlønsordningen, at de ansatte yder en ekstra indsats - og at de belønnes herfor.

Hvad laver Landsskatteretten?

Landsskatteretten er landets øverste administrative klageinstans vedrørende skatter, moms, afgifter og ejendomsvurderinger. Der er i alt ca. 80 årsværk, fordelt på 7 kontorer og et sekretariat.

Landsskatteretten indgik allerede i 1992 en 4-årig kontrakt med Skatteministeriets departement, der opstillede en række resultatkrav, såvel krav til produktivitet og effektivitet som krav af organisatorisk og personalepolitisk karakter. Det drejede sig blandt andet om forøgelse af produktiviteten med 20 pct., nedbringelse af den gennemsnitlige sagsbehandlingstid fra 15/16 måneder til 9 måneder, indførelse af et resultatlønsystem og årlige medarbejdersamtaler. Endvidere fastlagde resultatkontrakten, at der skulle gøres en styrket indsats for efteruddannelse og nedbringelse af sygefraværet.

Resultatkontrakt giver resultater

I Landsskatteretten har man oplevet, at der er mange fordele forbundet med at give medarbejderne klar besked om hvilke indsatsområder, der prioriteres. Resultatet er, at Landsskatteretten har nedbragt sagsbehandlingstiden ganske betragteligt, selvom der i perioden er indløbet flere sager, og at karakteren heraf bliver stadig mere kompliceret. Den betydelige stigning i produktiviteten er opnået sideløbende med en nedbringelse af personaleantallet fra 98 årsværk i 1991 til 73 årsværk i 1998. Grundet nye opgaver er antallet af årsværk igen vokset en smule i 1999.

Landsskatteretten har fastholdt sin status som kontraktstyrelse i perioden 1997-2000. Formålet med at videreføre kontraktforholdet er at give retten mulighed for at fastholde

og udbygge den nedbringelse af sagsbeholdningen og sagsbehandlingstiden, som blev igangsat i den første kontraktperiode.

Erfaringen viser, at kontrakten fungerer som omdrejningspunkt for en optimal udnyttelse af institutionens ressourcer og for en konstruktiv dialog om mål og udviklingsperspektiver. Konklusionen på Landsskatterettens erfaringer er, at kontraktens resultatmål skal være ambitiøse men realistiske. Balancegangen er helt central, da ambitiøse mål er nødvendige for at skabe udvikling og engagement. Urealistiske krav til resultater har den modsatte effekt - det giver demotiverede medarbejdere.

Landsskatterettens resultatlønsystem

Resultatløn er en integreret del af Landsskatterettens lønpolitik, og supplerer de eksisterende muligheder for at differentiere lønningerne via lokalløn og chefløn. Resultatvurdering og -aflønnning omfatter alle rettens medarbejdere bortset fra retspræsidenten, der har en selvstændig resultatlønsaftale i form af en direktørkontrakt med departementet.

Finansiering og fordeling

Landsskatteretten udgør et samlet resultatcenter. Dette indebærer, at størrelsen af den samlede økonomiske ramme til resultatløn (resultatlønspuljen) afhænger af den samlede produktion kombineret med en nedbringelse af sagsbehandlingstiden. Resultatlønspuljen baseres på en kollektiv vurdering af rettens samlede resultat. Herudover foretages der en individuel vurdering af den enkelte medarbejders indsats og resultater.

Resultatlønspuljen finansieres via rettens lønbevilling og suppleres med en mindre del fra lokal- og cheflønspuljerne.

Resultatlønspuljen opdeles i tre dele:

- en kollektiv del (70%)
- en individuel del (27%)
- en del til kulturelle og sociale aktiviteter i rettens personaleforening (3%)

Den *kollektive* del af resultatlønspuljen fordeles blandt samtlige medarbejdere efter følgende fordelingsnøgle:

- Chefer -1,25 andel
- Sagsbehandlere -1,00 andel
- Ikke-sagsbehandlere -0,75 andel

En chef får således udbetalt et beløb, der er 25 pct. større end beløbet til en sagsbehandler. Ikke-sagsbehandlerne får udbetalt et beløb, der er 25 pct. mindre end beløbet til en sagsbehandler.

Med en resultatlønspulje på 1.265.000 kr. i 1998 svarer det til en fordeling til alle medarbejdere på:

- ca. 16.200 kr. til chefer
- ca. 13.000 kr. til sagsbehandlere
- ca. 9.700 kr. til ikke-sagsbehandlere

Resultatlønnen udbetales til alle - uanset anciennitet og lignende - som opfylder følgende krav:

- Medarbejdere, der pr. 31.12 er ansat med Landsskatteretten som tjenestested (inklusive medarbejdere på barselsorlov og medarbejdere, der er udstationerede i op til 3 måneder)
- Medarbejdere, der har gjort tjeneste i Landsskatteretten i mindst 8 måneder (inklusive medarbejdere på barselsorlov, og medarbejdere, der er udstationerede i op til 3 måneder)

Retspræsidenten fastsætter de nærmere retningslinier for fordelingen af resultatløn i forbindelse med den individuelle resultatvurdering. Tillæggene vil være i størrelsesordenen 50-100% af grundbeløbene fra den kollektive pulje. Vurderingen af chefgruppen foretages af retspræsidenten. Vurderingen af sagsbehandlere,

kontomedarbejdere og betjente foretages af de respektive kontorchefer og drøftes med retspræsidenten.

Tillidsrepræsentanterne skal orienteres om fordelingen af de individuelle tillæg, og de medarbejdere, der får resultatlønsordning, skal orienteres senest medio januar måned.

Fordelingen af de individuelle tillæg og størrelsen heraf offentliggøres, så alle i Landsskatteretten holdes orienteret.

Kriterier for tildeling af resultatlønsordning

Det afhænger af den pågældende medarbejders arbejdsopgaver, hvilke kriterier, der lægges til grund for udbetalingen af resultatlønsordning. Neden for er fremført en række af de kriterier, der er relevante i forbindelse med resultatvurdering af den enkelte medarbejder. De enkelte kriterier indgår i en samlet vurdering.

- antal afsluttede sager og disses sværhedsgrad
- kvalitet
- effektivitet
- selvvotering
- samarbejde
- fleksibilitet
- initiativ
- stabilitet
- servicepræg
- ressourcebevidsthed

Medarbejdersamtalen

Tidsmæssigt ligger medarbejderudviklingssamtalerne (MUS) i forlængelse af udbetalingen af resultatlønsordning, og det vil derfor ofte falde naturligt at tage emnet resultatlønsordning op i forbindelse hermed. Ud over at drøfte det forgangne års resultater, har chefen og den pågældende medarbejder mulighed for at afstemme de gensidige forventninger til fremtidens muligheder for at opnå resultatlønsordning.

Tilfredshed med resultatlønsordningen

I 1998 gennemførte sekretariatet en spørgeskemaundersøgelse, hvori der blandt andet indgik spørgsmålet om, hvor tilfredse medarbejderne er med resultatlønsordningen. Resultatet af undersøgelsen er, at en overvejende stor del af medarbejderne er tilfredse eller meget tilfredse med ordningen. En lille del af medarbejderne gav udtryk for utilfredshed.

Svar på spørgeskemaundersøgelse om tilfredshed med resultatlønsordning i Landsskatteretten

Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds
17 %	54 %	19 %	6 %	4 %

I Landsskatteretten føler man sig overbevist om, at forklaringen på den udbredte tilfredshed blandt andet skal findes i, at så stor en del af resultatlønsordningen fordeles kollektivt mellem medarbejderne. Det, at alle får andel i resultatlønskronerne betyder, at der er stor accept af ordningen i Landsskatteretten.

Hvad mener medarbejderne om resultatlønsordningen?

- Resultatløn fungerer som "sukker på pillen", når der er travlt
- Der skal være åbenhed omkring de individuelle tildelinger
- Resultatlønsordningen skal være kollektiv for at motivere
- Man skal løbende kunne følge med i graden af resultatopnåelse
- Organisationer er blevet mere målorienteret
- Der er sket en omprioritering ift. kompetenceudvikling - flere får uddannelse
- Udformningen af ordningen er sket i et konstruktivt samarbejds-klima
- Medarbejderne har ikke nogen indflydelse på de krav, der stilles til organisationen

Udsagn og gode råd fra Landsskatteretten:

- Der skal udloddes et ordentligt beløb i resultatlønsordning - ikke småbeløb
- Der skal være entydige og præcise regler for vurderingen af resultater
- De opstillede mål skal være ambitiøse, men realistiske
- Resultatlønssystemet skal være enkelt i sin udformning

- Man skal være villig til at revidere og justere resultatlønsystemet
- Alle skal deltage
- Den kollektive pulje skal bruges til at skabe sammenhold og korpsånd.

Konkurrencestyrelsen

I Konkurrencestyrelsen er det meldt klart ud, at lønpolitikken skal anvendes som et aktivt redskab i styrelsens udvikling. Konkurrencestyrelsen har valgt at indføre en resultatlønsordning der skal medvirke til at sikre, at såvel de kort- som de langsigtede mål nås. Casen viser, at der er tale om en løbende proces, når der introduceres resultatbaserede løndelev, og at man fra ledelsens side er opmærksom på, at der skal tages hensyn til den kultur, der er i styrelsen.

Hvad laver Konkurrencestyrelsen?

Konkurrencestyrelsen, der er en styrelse under Erhvervsministeriet, består af 6 fagkontorer, et juridisk-internationalt sekretariat og et administrationssekretariat. Der er lidt over 100 medarbejdere, fordelt med ca. 2/3 AC-medarbejdere og ca. 1/3 medarbejdere fra HK-området.

Konkurrencestyrelsen har som overordnet mål at yde en konkurrencefremmende indsats til gavn for både erhvervsliv og forbrugere på styrelsens områder. Styrelsen varetager mange forskelligartede opgaver - lige fra sagsbehandling og udviklings- og informationsopgaver til lovforberedende arbejde og ministerbetjening.

Ændringer i opgaveportefølje og organisation

Konkurrencestyrelsen har inden for de sidste par år været præget af forberedelserne til og gennemførelsen af en ny konkurrencelov. Dette udviklingsarbejde, kombineret med et øget fokus på at færdiggøre sager under den gamle konkurrencelov, har medført et betydeligt arbejdspress for medarbejderne.

For at være bedre rustet til at møde nye opgaver og skærpede krav, omlagde styrelsen sin organisation i 1997, og en mere projektorienteret styrelse tog form. Samme år indgik styrelsen en resultataftale med departementet, det var en forløber for en egentlig resultatkontrakt, som blev indgået i 1998.

Konkurrencestyrelsens resultatlønsystem

I 1997 indførte man desuden en "første-generation" af modeller til at måle produktion, produktivitet og kvalitet - de såkaldte PPK-tal. Disse tal har siden kunnet danne basis for målemetoden i relation til resultatlønsystemet, der blev introduceret i 1998. Målene gør det muligt løbende at følge udviklingen i de enkelte enheders produktion og derved være med til at forbedre ledelsens muligheder for at tilpasse tildelingen af ressourcer.

De enkelte enheder indgår 2 gange årligt (juni og december) en kontrakt med ledelsen om hvilke produktivitets- og kvalitetsmål, der skal nås.

Næste skridt i udviklingen var indførelsen af en samlet lønpolitik i styrelsen, der efter initiativ fra ledelsen også omfattede et resultatlønsystem. Lønpolitikken omfattede desuden kvalifikationsløn og forskellige tillæg for hhv. rekruttering og fastholdelse af dygtige medarbejdere.

Ledelsen udformede et særskilt diskussionsoplæg omkring resultatløn, og i forlængelse heraf blev der nedsat et lønudvalg bestående af tillidsrepræsentanter og repræsentanter fra ledelsen, som i fællesskab drøftede oplægget. I lønudvalget blev der opnået enighed om en aftale omkring indførelse af et resultatlønsystem, hvor medarbejdere og chefer modtager resultatløn i forhold til indfrielsen af en række på forhånd opstillede mål.

Fordeling af resultatlønspuljen

Hvert år reserveres der en samlet økonomisk ramme - en pulje - til resultatløn, hvorfra der afsættes delpuljer til hver enkelt enhed samt en delpulje til fagligt tværgående

projekter. For hver enkelt enhed udmeldes ved årets begyndelse, hvor meget resultatløn de enkelte mål udløser, afhængig af målopfyldelsesgraden.

I 1998 var resultatlønspuljen eksempelvis på 800.000 kr., hvoraf 500.000 kr. blev udmøntet, svarende til en gennemsnitlig målopfyldelsesgrad på 63%

Resultatlønspuljen er for hver enhed delt op således, at den ene halvdel udbetales *kollektivt* - dvs. med samme kronebeløb - til medarbejdere og deres chef. Den anden halvdel udmøntes efter en *individuel vurdering*, foretaget af chefen, og efter aftale med tillidsrepræsentanterne.

For at sikre, at resultatlønnen ikke kun gives til nogle få medarbejdere, er det besluttet, at den individuelle del af lønnen fordeles, så den højst udgør 2 1/2 gang det beløb, der fordeles kollektivt til alle medarbejdere. I praksis ligger loftet på 12-13.000 kr. pr. medarbejder. Hvis en enhedschef vil sprænge denne ramme, skal der argumenteres for tildelingen i chefgruppen.

Ledervurdering

Konkurrencestyrelsen opererer med et ledelsesvurderingssystem, der hvert år giver medarbejdere, kolleger og direktion mulighed for at give den enkelte leder en tilbagemelding om deres ledelse i det forgangne år. Resultaterne af denne feedback indgår i bedømmelsen af cheferne i forbindelse med fastsættelsen af den individuelle chefløns-del.

Ligeledes inddrager direktionen enhedernes og dermed også de enkelte chefers resultater i cheflønsbedømmelsen i forbindelse med udmøntningen af chefløn.

Trivselsundersøgelse i Konkurrencestyrelsen

Hvert år gennemfører Konkurrencestyrelsen en trivselsundersøgelse blandt medarbejderne, der er karakteriseret med en meget høj svarprocent (i alt 94% deltog i den seneste undersøgelse).

I trivselsundersøgelsen fra 1998, der blev gennemført to måneder efter resultatlønsordningens indførelse, blev medarbejderne blandt andet bedt om at tage stilling til udsagnet:

"Jeg synes der er en rimelig sammenhæng mellem mine funktioner i styrelsen og min løn."

Hertil svarede 58% af de adspurgte, at de er helt eller overvejende enige, mens 35% er delvist eller helt uenige. 8% tog ikke stilling til spørgsmålet.

Billedet bliver mere spredt, når udsagnet er:

"Jeg synes, der er rimelig sammenhæng mellem mine præstationer/resultater og min løn."

Her var 49% helt eller overvejende enige i udsagnet, mens 42% var helt eller delvist uenige. 9% har ikke taget stilling til spørgsmålet, hvilket tyder på en vis usikkerhed i vurderingen af egne resultater sammenholdt med resultatløn.

Hvilke erfaringer har man gjort?

Styrelsens generelle erfaring fra arbejdet med kontrakter og resultatløn er, at det nytter noget at kaste en stor indsats ind i projektet. Indsatsen belønnes nemlig, når de interne processer og arbejdsprocedurer er skræddersyet til organisationen, og der er fastsat en række kvalitetsmål for de enkelte arbejds gange og sagsbehandlingen.

Man har oplevet, at samspillet mellem lønfastsættelsen og styrelsens produktivitets- og kvalitetsmål er forbedret, og at man i dag bedre kan belønne en resultatskabende indsats. Det er i højere grad blevet kutyme at tale om løn til medarbejderudviklingssamtalerne (MUS), men det er ikke noget fast punkt på dagsordenen.

Styrelsen fører en åben lønpolitik, og det meldes altid ud hvem, der får hvor meget i resultatløn.

Denne åbenhed er vigtig i forhold til medarbejdernes accept af ordningen.

Udsagn og gode råd fra Konkurrencestyrelsen:

- Stik fingeren i jorden - er resultatløn en god idé hos os?
- Der er (stadig) mange diskussioner om vægtningen mellem den kollektive og den individuelle pulje
- Cheferne får øje på de stille eksistenser, når medarbejdernes indsats gennemgås i forbindelse med tildelingen af kvalifikations- og resultatløn
- Størrelsen af resultatlønspuljen skal være aftalt på forhånd
- Resultatløn må ikke være et forklædt "kæledægge-tillæg"
- Opgaveporteføljens sammensætning bør spille en stor rolle, når resultatlønsystemet tilrettelægges
- Det er en god idé at gennemføre en trivselsundersøgelse, før der indføres resultatløn - så er der sikret et referencepunkt, hvorfra udviklingen kan følges
- Der skal gøres mange overvejelser omkring graden af bureaukrati i systemet
- Tag hensyn til den kultur, der præger arbejdspladsen
- Der skal kun være nogle få og enkle resultatmål

- Resultatløn tvinger cheferne til at være ledere
- Resultatlønsystemet har givet større opmærksomhed over for produktivitets- og kvalitetsmål

Sundhedsvæsenets Patientklagenævn

Patientklagenævnet har arbejdet med resultatlønsordning i et par år, og har gode erfaringer med at bruge dette redskab. Både ledelse og medarbejdere har været med til at etablere en resultatlønsordning, hvor synlighed og gennemsigtighed har været nøgleord. Resultaterne er gode. Der er sat et øget fokus på nytænkning, ressourcer og kvalitetsarbejde. Desuden viser "bundlinjen", at der er sket en betydelig produktivitetsstigning i nævnet.

Hvad laver Patientklagenævnet?

Patientklagenævnet træffer afgørelser i klagesager vedrørende den faglige virksomhed, der udøves af ansatte i sundhedsvæsenet. Nævnet vejleder desuden klagere ved blandt andet at offentliggøre afgørelser, der er af principiel betydning, og derfor er egnet som information om nævnets praksis.

Patientklagenævnet har ca. 50 medarbejdere. Hertil kommer et større antal embedslæger og sagkyndige, der primært arbejder uden for huset. I øjeblikket er det kun medarbejderne, der har fast arbejdsadresse i Patientklagenævnet, der deltager i resultatlønsordningen.

Resultatkontrakten opstiller mål for indsatsen

Siden 1. januar 1998 har Patientklagenævnet været omfattet af en kontraktstyringsaftale, der i 1999 er revideret, og løber indtil udgangen af 2001. Ifølge aftalen forventes nævnet at nedbringe sagsbehandlingstiden væsentligt samt styrke og fastholde udviklingen af patientklageområdet, herunder bringe klagesystemet i en balancesituation. Konkret er det aftalt, at sagsbehandlingstiden for *ukomplicerede* sager skal være nedbragt til gennemsnitligt 3 måneder, og for sager af et mere kompliceret tilsnit til gennemsnitligt 6 måneder. Disse mål søges nået *parallelt* med en stigning i tilgangen af sager på 27% i 1997 og 15% i 1998.

Hvorfor etablere en resultatlønsordning?

I Patientklagenævnet bruges lønnen som redskab til at fremme institutionens mål. Ved at skabe en klar sammenhæng mellem nævnets resultatmål og personale- og lønpolitikken, afspejler resultatlønnen den enkelte medarbejders ansvar, kvalifikationer, kompetence og resultater. Endelig har resultatlønsordningen medvirket til at sætte fokus på institutionens uudnyttede ressourcer, og målrette indsatsen for en kompetenceudvikling af nævnets medarbejdere. Det arbejde, der ydes resultatlønsordningen for, forudsættes udført inden for den normale arbejdstid.

Formålet med resultatlønsordningen er:

- At øge kvaliteten i sagsbehandlingen
- At få sagsbehandlingstiden nedbragt
- At fremme det tværgående samarbejde i huset
- At skabe en fælles forståelse for mål og resultater

Hvordan etableres en resultatlønsordning?

I Patientklagenævnet valgte ledelsen fra starten at inddrage medarbejderne i etableringen af en resultatlønsordning. Der blev nedsat en medarbejder-idégruppe, der blev bedt om at komme med nogle gode bud på, hvordan man fik etableret en resultatlønsordning.

Selve processen hen imod en resultatlønsaftale tog lang tid. Der var mange diskussioner om fordele og ulemper ved at forlade et lønsystem baseret på automatik, til fordel for et

lønsystem, der i højere grad tager hensyn til den enkelte medarbejders indsats og resultater.

Det har været forbundet med mange følelser at forlade et solidarisk lønprincip, og dialogen har vist sig at være meget vigtig for at opnå de ansattes accept og størst mulige trivsel i forhold til det nye lønsystem. Dialogen har desuden medvirket til at sikre, at medarbejderne oplever resultatlønsordningen som fair og relevant.

Etableringen af en *medarbejder-idégruppe* har vist sig at være en god måde at sikre sig mange gode diskussioner, indspark og idéer i forbindelse med udformningen af ordningen.

Enkelhed er nøgleordet

Det er vigtigt, at systemet bag resultatlønsordningen er enkelt og let forståeligt. For at give medarbejderne det fornødne overblik, skal der oplyses grundigt om aftalens præcise vilkår, og det bør overvejes at udgive en lille informationsfolder med eksempler på, hvad der skal til, for at opnå resultatlønsordningen. Der skal være klare retningslinier for indtræden og udtræden af resultatlønsaftalen, eksempelvis i de tilfælde, hvor medarbejdere fratræder jobbet midt i aftaleperioden, og nye medarbejdere kommer til.

Patientklagenævnets resultatlønsordning

For at opnå størst mulig gennemslagskraft bør alle ansatte være omfattet af resultatlønsaftalen. I Patientklagenævnet er alle - med undtagelse af ledelsen - med i ordningen. Selve kontrakten indgås af tillidsrepræsentanterne for de personalegrupper, der omfattes af resultatlønsaftalen.

Resultatlønspuljens størrelse

Resultatlønnen finansieres over lønsummen, og hvis de aftalte resultatmål nås, kan der udloddes en resultatlønspulje på 300.000 kr. For at virke motiverende, skal resultatlønnen være af en rimelig størrelse. Derfor har man aftalt, at resultatlønnen i gennemsnit bør ligge på 6.000-15.000 kr. om året. Endvidere er det aftalt, at resultatlønnen ikke bør overstige 25.000 kr. på årsbasis.

Hvordan udloddes resultatlønspuljen?

Resultatlønspuljen fordeles på en individuel pulje (30% af resultatlønspuljen) og en solidarisk pulje (70% af resultatlønspuljen) der dækker alle personalegrupper i huset. Udlodningen af den solidariske pulje sker på baggrund af en måling af sagsbehandlernes og sekretærens indsats, og vægtes på følgende måde:

- Kvalitet 50%
- Produktivitet 25%
- Tværgående samarbejde 25%

Kvalitetsmåling omfatter antallet af færdigbehandlede sager og en nedbringelse af den gennemsnitlige sagsbehandlingstid.

Produktivitetsmåling sker ved at måle det antal udkast til afgørelser, der lægges op til nævnet.

For at sikre en kombineret høj kvalitet og produktivitet trækkes de sager, der sendes retur fra nævnet fordi de er utilstrækkeligt oplyste, fra i målingen.

Deltagelse i *tværgående samarbejde* måles alene ud fra medarbejdernes aktive medvirken i opgaver, der er fastsat af ledelsen. Den enkelte medarbejder udarbejder hvert halve år en oversigt over egen deltagelse i arbejds- og projektgrupper samt i udviklingsarbejde.

Kriterier for tildeling af resultatlønsordning fra den individuelle pulje

Den individuelle pulje fordeles én gang om året ud fra en vurdering af følgende kriterier:

- Særlig indsats i forhold til produktivitet og særligt tunge opgaver
- Særlige kvalifikationer
- Specielle kompetencer
- Kvalificeret varetagelse af arbejdsopgaver (fastholdelse)
- Fleksibilitet/mobilitet

Selvstyrende teams

Medarbejderne i nævnet arbejder i teams, der består af 6 sagsbehandlere. Hvert team har indgået en kontrakt med ledelsen, der beskriver dets opgaveportefølje, og som kvartalsvist fastlægger, hvilke resultatmål teamet er ansvarlig for. Direktøren holder team-udviklingssamtaler (TUS) hvert kvartal.

Patientklagenævnets struktur omfatter ikke kontorer og kontorchefer. Direktørens stedfortræder varetager rådgivningsfunktioner i forhold til de sagsbehandlende teams. Direktøren tager sig selv af samtlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Det er det enkelte team, der indstiller hvilke medarbejdere, der bør tildeles resultatløns. Den første vurdering kommer således fra den lille enhed, hvor medarbejderne kender hinanden godt. Det er ledelsen, der efter forhandling med tillidsrepræsentanterne træffer den endelige beslutning om hvem, der får resultatløns.

Orientering om resultater

I løbet af måleperioden er det af stor betydning, at de ansatte holdes orienterede om hvordan resultaterne udvikler sig i forhold til de aftalte mål. Der udarbejdes en produktionsstatistik, som er tilgængelig for alle medarbejdere, og opdateres hver uge.

Evaluering af Patientklagenævnets kompetenceudviklingsprojekt

I marts 1999 forelå resultatet af en evaluering af et kompetenceudviklingsprojekt, som har været gennemført i Patientklagenævnet. Evalueringen konkluderer blandt andet følgende:
"Det er i løbet af de seneste 1_ år, hvor kompetenceudviklingsprojektet har været i gang, lykkedes at vende en situation med stor personalegennemstrømning til en situation, hvor medarbejderne bliver længere i jobbet. Kompetenceudviklingen er dog ikke den eneste faktor, som har medvirket til at gøre Patientklagenævnet til en mere attraktiv arbejdsplads. Medarbejderne nævner også nye tiltag som flekstid, arbejdet i teams og resultatløns som medvirkende hertil..."

Resultatlønsordningen effekt på resultaterne

Patientklagenævnets forsøg med resultatløns viser, at en resultatlønsordning påvirker adfærden. Arbejdsrutiner og sagsgange er blevet støvet af, og der er kommet et øget fokus på at få afviklet mængden af indgåede sager. Hver sag, der indbringes for nævnet forsynes nu med en dato, der indikerer sluttidspunktet for sagsbehandlingen. Det giver et meget håndfast og synligt mål for hvornår en sag skal være færdigbehandlet. Konkret har ordningen givet et væsentligt bidrag til et løft i produktiviteten, der er steget med 111% fra 1996 til 1997, og 10% fra 1997-1998. Det er imidlertid Patientklagenævnets vurdering, at potentialet for produktivetsforbedringer nu er ved at være udtømt, og fremover forventes den årlige produktivetsstigning maksimalt at udgøre et par procent. Som forudsat i de opstillede resultatmål er sagsbehandlingstiden i gennemsnit nedbragt fra 2 år til 3 måneder for ukomplicerede sager, og 6 måneder for mere komplicerede afgørelser. Succesen er med andre ord til at tage at føle på.

Synspunkter fra medarbejderne

- Alle er interesserede i synlige mål
- Resultatløns blev "født" for at give os en gulerod
- Der skal være så meget synlighed som overhovedet mulig - lige fra dag 1
- Forsøg med resultatløns kan lettere iværksættes i en stabil periode for organisationen
- Faglige kriterier bliver ofte diskuteret
- Man skal belønne kvalitet og et godt produkt
- Der sker en afmatning med tiden - man kan ikke fortsætte med at forbedre produktiviteten

Udsagn og gode råd fra Patientklagenævnet:

- Der skal være en klar og synlig sammenhæng mellem organisationens mål, personalepolitik og resultatløns
- Resultatlønsmodel og måleparametre skal være enkle og gennemskuelige
- Systemet skal justeres med jævne mellemrum
- Ledelsen må gå foran og sikre, at der gennemføres en grundig dialog om mål og formål
- Medarbejderne skal aktivt deltage i udformningen af resultatlønsaftalen
- Der skal være åbenhed omkring tildelingen af individuel resultatløns - så undgås snak i krogene
- Resultatløns kan være med til at sætte fokus på de uudnyttede ressourcer
- Det er en god idé at ledsage en resultatlønsaftale med en lille informationsfolder
- Resultatlønsordninger kan ikke kopieres fra den ene institution til den anden - men det er godt at hente inspiration hos andre
- Resultatlønnen bør udbetales så tæt på resultatet som muligt

Kan forskning måles? Spørgsmålet er nærliggende at stille Danmarks Miljøundersøgelser, der har indført en kontraktstyringskæde, der spænder fra departementet over til direktøren og chefgruppen. Efter et par års arbejde med interne kontrakter er konklusionen, at det både kan være svært og ressourcekrævende at arbejde med kontrakter - men at det er umagen værd.

Hvad laver Danmarks Miljøundersøgelser?

Danmarks Miljøundersøgelser (DMU) er en selvstændig forskningsinstitution i Miljø- og Energiministeriet.

DMU's overordnede ledelse forestås af bestyrelsen, og den daglige ledelse af direktionen. DMU har 10 forskningsafdelinger, der hver ledes af en forskningschef. Som stabsfunktioner er der et personale- og økonomisekretariat og en forsknings- og udviklingssektion (direktionssekretariat). DMU har ca. 465 lønnede medarbejdere. DMU's formål er at opbygge og udbrede viden om, hvordan man anvender og beskytter Danmarks miljø- og naturværdier. En af de vigtigste formål er at bidrage til den samlede danske miljøpolitik. Det sker konkret ved, at DMU forsker og rådgiver - nationalt såvel som internationalt. DMU rådgiver og formidler viden inden for blandt andet luftmiljø, miljø og natur i ferskvand og marine vande, terrestrisk miljø og natur, arktisk miljø og natur samt miljøpåvirkninger fra samfundet.

Resultatløn for ledelsen

DMU har indgået en tre-årig resultatkontrakt med Miljø- og Energiministeriets departement, der beskriver hvilke indsatsområder, der skal sættes på i perioden. Indholdet i kontrakten afspejles videre i den direktørkontrakt, som direktøren for DMU har indgået med departementet. I direktørkontrakten er der opstillet en række specifikke mål for den faglige og organisatoriske udvikling i kontraktperioden. Der er angivet kriterier og tidsfrister for opfyldelsen af hvert enkelt mål. Når kontraktperioden er udløbet, vurderer departementet og direktøren i fællesskab de opnåede resultater i relation til de opstillede resultatmål. Dernæst afgøres det, hvilken resultatløn, der kan udbetales.

Fra og med 1998 har cheferne i DMU indgået resultatlønskontrakter med direktøren. Kontrakterne tager udgangspunkt i DMU's årlige arbejdsprogram og angiver kvantitative og kvalitative resultatmål for hver enkelt chefs område. På samme måde som direktørkontrakten, vurderes det i slutningen af perioden i hvilket omfang, målene er indfriet, hvorefter der i tilknytning hertil udbetales resultatløn til hver enkelt chef.

Eksempler på resultatmål i resultatlønskontrakter for chefer:

- Mål for videnskabelig produktivitet
- Økonomistyring i afdelingerne
- Opbygning af et internationalt forskernetværk
- Formidling af miljøviden til offentligheden
- Revision af et miljø-overvågningsprogram
- Etablere et nationalt forskningsarbejde omkring udvalgte emner
- Deltagelse i internationale konferencer
- Deltagelse i kursus for projektledere

Hvordan er resultatlønskontrakterne skruet sammen?

Direktørens og chefernes resultatlønskontrakter er opbygget efter samme model. Det betyder, at hver enkelt kontrakt indeholder mål inden for områderne "institutionens resultater", "strategi og udvikling" og "menneskelige ressourcer".

De mål, der vælges inden for "institutionens resultater", dækker de områder, der er helt centrale for institutionens virke. I DMU kan det eksempelvis være mål som videnskabelig produktivitet samt nationalt samarbejde og alliancer på udvalgte områder.

Det næste område - strategi og udvikling - berører lederens evne til at gennemføre forbedringer, fornyelse og omstilling. I DMU er der eksempelvis udvalgt en række resultatmål, der omhandler etablering af tværgående samarbejde.

Endelig har DMU under dimensionen "menneskelige ressourcer" satset på at få skabt en bedre sammenhæng mellem løn- og personalepolitik og taget en række initiativer for at

gøre DMU til en bedre arbejdsplads herunder sikring af en målrettet udvikling af ledergruppen.

Alle kontrakter rummer mål inden for hver af de tre dimensioner. Enkelte mål er ens for alle cheferne, men hovedparten af målene er fastsat specifikt i forhold til den enkelte afdelings opgaver og indsatsområder. Det er et væsentligt succes- parameter, at målene bliver så konkrete som overhovedet muligt.

Når resultatmålene er fastlagt, bliver der defineret en skala, der fastlægger hvilke målopfyldelsesgrader, der kan udløse hvilken resultatløns. Hensigten er at sikre en fælles forståelse af, hvordan det opstillede mål for produktivitet, kvalitet og tidsplaner mv. hænger sammen med størrelsen af den opnåede resultatløns.

Kontrakterne bliver til i et samspil mellem chefer og direktør

Udspillet til hvilke resultatmål, der vælges, kommer fra de pågældende chefer, men fastlægges endeligt i dialog med direktøren. Kontrakterne medvirker til at strukturere dialogen vedrørende mål og resultater mellem direktøren og de enkelte chefer. I udformningen af kontrakterne skal man især sikre, at de enkelte chefers resultatmål hænger sammen med de årlige arbejdsprogrammer. Resultatlønskontrakterne er et supplement til den øvrige mål- og resultatstyring.

Udsagn og gode råd fra Danmarks Miljøundersøgelser:

- Kunsten er at få resultatlønskontrakterne til at spille sammen med de andre resultatstyringsværktøjer
- Det er et stort arbejde at udforme kontrakter for hver enkelt chef
- Den øverste ledelse skal virkelig ville det - ellers går det ikke
- Hvor svært skal det være at nå målene - hvor skal "overliggeren" være?
- Man skal være udviklingsminded for at få et velfungerende kontraktsystem op at stå
- Der kan ligge en stor værdi i at måle resultater
- Resultatlønskontrakterne er et styringsværktøj - ikke en karakterbog

9. Øvrige publikationer om statens løn-, administrations- og personalepolitik

Finansministeriet (1995): *Effektive institutioner. Direktørkontrakter. Værktøj til velfærd.* Schultz Information, August 1995.

Finansministeriet (1995): *Effektive institutioner. Mål- og resultatstyring. Værktøj til velfærd.* Schultz Information, August 1995.

Finansministeriet (1995): *Kontraktstyring i staten. Erfaring fra 13 forsøg med resultatkontrakter.* December 1995.

Finansministeriet (1997): *Administrationspolitisk status.* August 1997.

Finansministeriet og CFU (1998): *Attraktive arbejdspladser i staten.* Maj 1998.

Finansministeriet (1998): *Ledelse, udvikling og løn.* Maj 1998.

Finansministeriet (1998): *Evaluering af de tre personalepolitiske minimumskrav.* Juni 1998.

Finansministeriet (1998): *Lønpolitik '98.* September 1998.

Finansministeriet (1998): *Personalepolitik i staten - fra ord til handling.* November 1998.

Finansministeriet (1999): *En ny tids ledelse - en debatbog om ledelse i staten.* April 1999.

Økonomistyrelsen (1996): *Vejledning om resultatkontrakter.* Juni 1996.

Økonomistyrelsen (red.) (1997): *Resultatstyring i praksis. Fremtidsperspektiver for den statslige økonomistyring.* Februar 1997.

Økonomistyrelsen (red.) (1998): *Er vi på rette spor? Fremtidsperspektiver for den statslige økonomistyring. Artikelsamling.* Marts 1998

Økonomistyrelsen (1998): *Mål og målinger.* Maj 1998.

Økonomistyrelsen (1999): *Resultatorientering i staten 1998.* Januar 1999.

Økonomistyrelsen (1999): *Lønstyring i praksis.* August 1999.