

## Notat om rammer og principper for anvendelsen af resultatløn i Region Midtjylland

I indeværende notat beskrives hvilke rammer og principper, der skal danne udgangspunkt for anvendelsen af resultatløn i Region Midtjylland. Efter en kort præsentation af de overordnede overenskomst-mæssige rammer for indgåelsen af resultatlønsaftaler præsenteres et forslag til en række principper for anvendelsen af resultatløn i Region Midtjylland.

Udover at beskrive de overordnede rammer for anvendelsen af resultatløn i Region Midtjylland er formålet med notatet endvidere at skabe opmærksomhed omkring de potentialer og problemstillinger der kan være forbundet med resultatløn og inspirere til overvejelser på regionens arbejdspladser om anvendelse af dette lønelement. Notatet indeholder derfor ligeledes inspiration, råd og vejledning til, hvordan man i praksis kan arbejde med resultatløn, herunder om hvordan man udformer og indgår resultatlønsaftaler.



Dato 01.03.2007

Sagsbehandler: JO

[Jakob.Olesen@stab.rm.dk](mailto:Jakob.Olesen@stab.rm.dk)

Sagsnr. 1-10-77-1-7

### De overenskomstmæssige rammer

De overordnede overenskomstmæssige rammer for indgåelsen af aftaler om resultatløn er beskrevet i den centralt indgåede "Aftale om resultatløn"<sup>1</sup>.

Side 1

Aftalen definerer resultatløn som en lønforbedring, der udmøntes på en i forvejen aftalt og kendt måde i forhold til de organisatoriske målsætninger og/eller resultater (dvs. fokus på fremadrettede aftaler).

Formålet med indgåelse af lokale aftaler om resultatløn kan være at skabe kvalitative/kvantitative forbedringer i opgavevaretagelsen og/eller at understøtte udviklingsprojekter. F.eks. lokale projekter, som har til formål at udvikle fagligheden, fremme nye arbejdsmetoder, foretage organisatoriske omlægninger og lign.

./. Rammeaftalen skelner mellem fire former for resultatløn, nemlig kvalitativ effektivisering, kvantitativ effektivisering, målbaserede aftaler og ikke-planlagte effektiviseringer, hvilket er beskrevet nærmere i bilag 1. I praksis skelnes ikke skarpt mellem de fire former for resultatløn og de fleste resultatlønsaftaler fremtræder som en blanding af de tre førstnævnte.

Rammeaftalen lægger således op til, at resultatløn bygger på forhåndsaftaler, hvor tillæg eller éngangsvederlag bliver tildelt og udmøntet på baggrund af på forhånd aftalte og definerede resultatmål. For sådanne aftaler gælder, at fremadrettede mål klart angiver, hvil-

---

<sup>1</sup> Aftalen, der oprindeligt blev indgået i 1997, foreligger i en lettere revideret udgave (kun redaktionelle ændringer) fra december 2006. Aftalen kan findes på internettet på adressen [www.kto.dk/Aftaler/Generelle\\_aftaler/Aftaler/1\\_Loenaftaler/1\\_7\\_0.pdf](http://www.kto.dk/Aftaler/Generelle_aftaler/Aftaler/1_Loenaftaler/1_7_0.pdf)

ke resultater der skal opnås, og hvordan målopfyldelsen vurderes og honoreres.

Som det fremgår af rammeaftalen er det undtagelsesvist muligt at tildele resultatlønsom "bagudrettede éngangsvederlag" i tilfælde, hvor der ikke på forhånd er indgået en forhåndsaftale om resultatmål. Fordelen kan være, at det er en enkel og ikke tidskrævende måde at belønne resultater på. Ulemperne er blandt andet, at hverken resultatmål eller belønning er aftalt på forhånd, hvilket både giver usikkerhed om, hvorvidt resultaterne vil blive honorerede, og om hvilke mål der skal styres efter.

### **Hvorfor resultatlønsom?**

I takt med at der stilles øgede krav til effektivitet, udvikling, kvalitet og dokumenterede resultater i den offentlige sektor, er der kommet øget opmærksomhed omkring perspektiverne i resultatlønsom. Interessen knytter sig blandt andet til mulighederne for at anvende resultatlønsom som et instrument til at understøtte motivation og udvikling samt til at sætte fokus på målsætninger for opgaveudførelsen.

- ./. I bilag 2 er der på baggrund af hidtidige erfaringer med resultatlønsom i såvel offentlige som private organisationer beskrevet en række argumenter for at overveje brugen af resultatlønsom.

### **Principper for anvendelsen af resultatlønsom i Region Midtjylland**

Det foreslås, at anvendelsen af resultatlønsom i Region Midtjylland skal tage udgangspunkt i nedenstående principper:

- ✓ Anvendelsen af resultatlønsom skal ske i overensstemmelse med Region Midtjyllands ledelses- og styringsgrundlag med dertil hørende mål og politikker og understøtte dialog om og opfølgning på regionens/hospitalets/institutionens/afdelingens/stabens målsætninger
- ✓ Der skal sættes på fremadrettede resultatlønsomftaler, hvor der på forhånd formuleres målsætninger og kriterier for udmøntningen af resultatlønsom
- ✓ Det skal være muligt for de omfattede medarbejdere at øve indflydelse på resultatet gennem en ekstra indsats
- ✓ Der skal være åbenhed og synlighed omkring brugen af resultatlønsom
- ✓ Der bør sættes på kollektive resultatlønsomftaler for grupper af medarbejdere i de tilfælde, hvor det kræver en kollektiv indsats at nå de formulerede målsætninger

- ✓ Det bør både være medarbejdere og ledere som omfattes af resultatlønsaftaler
- ✓ Resultatløn udmøntes i henhold til de muligheder, der er indeholdt i rammeaftalen. I de tilfælde hvor resultatlønnen udmøntes som et løntillæg er tillægget altid pensionsgivende.
- ✓ Den del af lønnen, som eventuelt gøres resultatafhængig, bør som udgangspunkt ikke udgøre mere end 5 procent
- ✓ Der skal indgås *skriftlige* aftaler om resultatløn, som bør indeholde en beskrivelse af:
  1. aftalens formål, personkreds og gyldighedsperiode
  2. kriterier for vurderingen af resultatopnåelsen og for udmøntningen af resultatlønnen
  3. beskrivelse af de økonomiske rammer/finansieringen

./.. Såvel ledere som medarbejdere kan fremsætte forslag til resultatlønsaftaler. Ved udformingen af aftaler om resultatløn kan der eventuelt tages udgangspunkt i den skabelon, som er vist i bilag 3.

Såfremt resultatløn ønskes finansieret via de midler der indgår i forlodsfinansieringen af lokal løndannelse og resultatlønnen udmøntes som et engangstillæg/en ikke varig lønforbedring bør det aftales, at midlerne bringes i spil igen efter resultatlønsaftalens udløb, f.eks. i forbindelse med indgåelse af nye resultatlønsaftaler eller efterfølgende aftaler om varige tillæg.

### **Aftalekompetencen i Region Midtjylland**

Kompetencen til at indgå aftaler om resultatløn delegeres, så den følger kompetencen til at indgå øvrige aftaler om decentral løn. Delegeringen af kompetencen underlægges følgende betingelser:

- Aftaler om resultatløn skal være tidsbegrænsede og kan maksimalt indgås for en periode på 2 år
- Der skal fastsættes et maksimalt beløb til den konkrete aftale (kroner pr. medarbejder) og beløbet må maksimalt udgøre 5 procent af lønnen (medarbejderens samlede nettoårsløn)

Aftaler der ikke opfylder disse betingelser skal godkendes af direktionen.

Der kan lokalt fastsættes rammer for den lokale delegering af aftalekompetencen (f.eks. krav om at resultatlønsaftaler skal godkendes af hospitals-/institutionsledelsen).

### **Sparring i forbindelse med indgåelse af aftaler og erfaringsopsamling**

HR Region Midtjylland/de decentrale HR-funktioner på hospitalerne tilbyder konsulentbistand i relation til indgåelse af aftaler om resultatløn. HR Region Midtjylland arbejder endvidere med erfaringsopsamlingen i forhold til anvendelsen af resultatløn og på formidlingen af eksempler på aftaler og erfaringer (best practice). Bl.a vil der via HR-portalen blive videreformidlet eksempler på anvendelsen af resultatløn m.v.



### **Hvordan kan der i praksis arbejdes med resultatløn**

- ./. For inspiration vedrørende processen fra idé til aftale henvises til procesbeskrivelse i bilag 4.
- ./. I bilag 5 er beskrevet en række eksempler på mål og metoder til vurderingen af resultatopnåelsen i forbindelse med resultatlønsaftaler.
- ./. I bilag 6 er beskrevet en række eksempler på udmøntningsformer.

Der udformes et selvstændigt notat med uddybende beskrivelser af anvendelsen af resultatløn i forhold til chefer i Region Midtjylland.

## **Den centralt indgåede "Aftale om resultatløn" – 4 typer resultatløn**

Rammeaftalen skelner mellem fire former for resultatløn, nemlig:

1. Kvantitativ effektivisering, hvor kravet er øget "produktion" eller mere service, uden at der sker en tilsvarende forøgelse af ressourceindsatsen. En kvantitativ effektivisering skal være målelig.
2. Kvalitativ effektivisering, hvor kravet er højere kvalitet i opgaveløsningen eller højere serviceniveau, uden at der sker forøgelse af ressourceindsatsen. En kvalitativ forbedring skal være konstaterbar.
3. Målbaserede aftaler, hvor kravet er opnåelse af på forhånd fastsatte målsætninger. Hermed forstås fx forbedret indsats på prioriterede arbejdsområder eller indførelse af nye arbejdsmetoder.
4. Ikke-planlagte effektiviseringer, hvor kravene er de samme som under 1 og 2.

## Resultatløn – potentialer og problemstillinger

På baggrund af de hidtidige erfaringer med resultatløn i både den offentlige og den private sektor kan der identificeres en række potentialer og mulige faldgruber, som det er værd at være opmærksom på og forsøge at gardere sig imod i forbindelse med anvendelsen af resultatløn.

### Blandt argumenterne for at overveje brugen af resultatløn kan fremhæves:

- Resultatløn kan anvendes til at sætte fokus på og skabe dialog om arbejdspladsens målsætninger og arbejdsmetoder. F.eks. fordrer anvendelsen af fremadrettede resultatlønsordninger, at der sættes fokus på arbejdet med at definere og tydeliggøre målsætninger, på organiseringen og prioriteringen af opgaveløsningen, samt på opfølgning og justering af mål, metoder og prioriteringer
- Resultatløn kan anvendes til at understøtte såvel medarbejdere som lederes motivation og engagement. Udover at resultatløn vil kunne fungere som en *ydre motivationsfaktor* via udsigten til et løntillæg rummer resultatlønsordninger ligeledes et potentiale i forhold til at understøtte den *indre motivation*. F.eks. vil sådanne ordninger kunne føre til, at medarbejderne får en bredere forståelse for arbejdspladsens mål og resultater samtidigt med, at der sættes fokus på de gensidige forventninger mellem ledere og medarbejdere og på at få/give tilbagemeldinger vedrørende opgaveløsningen. Anvendt hensigtsmæssigt vil resultatlønsordninger således kunne fungere som en katalysator for motivation og engagement hos såvel medarbejdere som ledere
- Anvendelsen af gruppebaserede resultatlønsordninger vil kunne medvirke til at skabe "holdånd" og synergieffekter
- Anvendelsen af resultatlønsordninger rummer et potentiale for styrket samarbejde mellem ledere og medarbejdere
- Resultatlønsordninger kan anvendes som et lokalt ledelses- og styringsinstrument (f.eks. til at understøtte gennemførelsen af udviklingsprojekter). Koblingen til andre styrings- og udviklingsredskaber ligger lige for - resultatløn kan f.eks. kobles sammen med anvendelsen af balanceret målstyring, kvalitetssikringssystemer/tiltag (fx Den Danske Kvalitetsmodel), strategisk kompetenceudvikling, gruppeudviklingssamtaler o.s.v.
- Resultatløn kan anvendes til at signalere værdier og til at påvirke holdninger og adfærd
- Resultatløn kan medvirke til at sætte fokus på medarbejdernes tanker om og forslag til opgaveløsningen/udviklingen af arbejdsmetoderne

- I de tilfælde hvor resultatlønsordninger anvendes til at skabe effektiviseringer i opgavevaretagelsen vil ordningen kunne medvirke til at øge størrelsen af det lokale økonomiske råderum (herunder til at øge råderummet til den lokale løndannelse)
- Arbejdspladsen kan via arbejdet med resultatløn blive rustet til at dokumentere resultater
- Resultatløn kan medvirke til, at der sættes øget fokus på handling og adfærd frem for kun på medarbejderes formelle kvalifikationer og uddannelse, ligesom der åbnes mulighed for at belønne alle medarbejdere i en enhed, både dem der deltager i udviklings-projekter, og dem der i mellemtiden sørger for at varetage den daglige drift
- Resultatløn kan understøtte arbejdet med at formulere synlige og konkrete kriterier for lønforbedringer, som peger fremad
- Endelig kan det fremhæves, at der er tale om et fleksibelt løninstrument, både hvad angår udmøntningsformer og længden på aftaleperioden, og anvendelsen af resultatløn vil kunne understøtte, at en arbejdsplads og dens medarbejdere er "gearet" til forandring og udvikling. Arbejdet med resultatløn vil således kunne medvirke til at skabe omstillingsparate arbejdspladser, netop fordi der sættes fokus på, at de aktuelle mål, forudsætninger og prioriteringer justeres fra år til år og på mulighederne i forandringer og nyskabelser

### **Mulige faldgruber - og hvordan man søger at undgå dem**

En uhensigtsmæssig anvendelse af resultatløn vil kunne medføre:

- En skævvridning i opgavevaretagelsen/en nedprioritering af de opgaver der er svære at måle, eller som ikke er omfattet af resultatlønsaftalen (suboptimering) – specielt hvis resultatlønsaftalen ikke er "balanceret", så den tager højde for, at de fleste medarbejdere har flere forskellige ansvarsområder, at opgaveløsningen indeholder såvel kvantitative som kvalitative dimensioner o.s.v.
- Demotivation hvis medarbejderne anser resultatlønsaftalen for at være uklar (hvis målene f.eks. ikke er defineret præcist), uretfærdig, umulig at leve op til (hvis der f.eks. opstilles urimeligt høje målsætninger) eller hvis der ikke er en sammenhæng mellem medarbejdernes indsats og resultatopnåelsen. Det vil ligeledes kunne virke demotiverende, hvis det altid kun er de samme medarbejdere, der får mulighed for at blive omfattet af en resultatlønsordning.
- Fortolkningsproblemer – f.eks. hvis kriterierne for resultatvurderingen eller de overordnede forudsætninger for aftalen ikke er klart definerede

- Administrative omkostninger og bureaukrati – specielt hvis en resultatlønsaftale gøres kompliceret med mange målsætninger og meget omstændige opgørelsesmetoder

Selvom det kan være vanskeligt helt at undgå risikoen for sådanne utilsigtede effekter, kan der gøres meget for at gardere sig mod dem. Nedenfor er oplistet en række praktiske råd og grundlæggende forudsætninger, som det kan være værd at huske på i forbindelse med arbejdet med resultatløn:

- Medarbejderne bør inddrages i processen omkring formuleringen af resultatmål og vurderingskriterier - processen bør være præget af dialog og tillid mellem ledelse og medarbejdere og af information og åbenhed omkring, hvordan der arbejdes med resultatløn
- Der bør opstilles klare og præcise mål, som er mulige at forfølge, og som der er enighed om
- Resultatlønsaftaler bør for at modvirke suboptimering og utilsigtede effekter være balancerede og helhedsorienterede (de mål der opstilles bør motivere til, at der f.eks. tages hensyn til både kvalitative og kvantitative elementer i opgavevaretagelsen, til både udviklingsmålsætninger og "daglige driftsopgaver" og til de økonomiske og personalemæssige ressourcer)
- Undgå at opstille for mange mål, da det kan gøre det vanskeligt at fokusere arbejdsindsatsen - omvendt er det vigtigt at resultatlønsaftalen ikke er ensidig eller uambitiøs
- Der bør være klarhed omkring vurderingskriterierne og om hvordan resultaterne gøres op (kriterierne bør så vidt muligt være objektive og præcist udtrykke de ønskede resultater)
- Der bør være klarhed om, hvilke resultatlønsbeløb der evt. udmøntes såfremt målsætningerne nås (helt eller delvist) og om, hvornår vurderingen og udmøntningen finder sted
- Resultatlønsaftaler bør udformes, så de er nemme at overskue og enkle at administrere - dels for at aftalernes udformning og opfølgning ikke drukner i bureaukrati og administrative omkostninger og dels for at medarbejdere og ledere let skal kunne huske og forholde sig til, hvad aftalen går ud på
- Det bør være muligt løbende at følge, hvordan det går med målopfyldelsen, og det bør være muligt at tage højde for udefrakommende faktoreres indvirkning på målopfyldelsen (såfremt forudsætningerne ændrer sig væsentligt bør det være muligt at justere aftalen)
- Anvendelse af resultatløn må ikke ske på bekostning af arbejdsmiljøet

Arbejdet med resultatløn bør i øvrigt tage udgangspunkt i de grundlæggende principper for anvendelsen af resultatløn i Region Midtjylland.



**Aftaleskabelon** (Der henvises til bilag 4 og 5 for inspiration vedrørende udformningen og indgåelsen af resultatlønsaftaler).

## Aftale om resultatløn

### 1. Aftalens formål, personkreds og gyldighedsperiode:

*Beskrivelse af det overordnede formål/den ønskede effekt.*

*(Eventuel præcisering af de ønskede resultater - mål/delmål)*

*Angivelse af hvem aftalen omfatter og aftalens gyldighedsperiode/tidsterminer.*



### 2. Kriterier for vurderingen af resultatopnåelsen og udmøntningen af resultatløn:

Beskrivelse af hvordan og hvornår/i hvilken sammenhæng resultaterne gøres op.

*Beskrivelse af sammenhængen mellem resultatopnåelsen og udmøntningen (samt evt. beskrive kriterier for fordelingen i forbindelse med eventuelle gruppebaserede aftaler)*

*Angivelse af udmøntningstidspunktet (tidspunkt for udbetaling).*

(Eventuel beskrivelse af forudsætninger for aftalen, eventuelle aftaler om evaluering af ordningen samt angivelse af hvem der afgør eventuelle tvister)

### 3. De økonomiske rammer/finansieringen:

*Beskrivelse af hvordan aftalen finansieres.*

Aftalen indgås i henhold til de centrale parter *Aftale om Resultatløn*.

Såfremt der sker væsentlige ændringer i de forudsætninger, som resultatlønsaftalen bygger på, kan aftalen genforhandles i løbet af aftaleperioden. En genforhandling forudsætter, at der er enighed herom mellem aftalens parter.

**Region Midtjylland,** \_\_\_\_\_  
Dato chef/leder Dato TR/org.repr.

## Processen fra idé til aftale

### *Idéfasen*

De hidtidige erfaringer med resultatlønsordninger har vist, at processen som oftest starter hos ledelsen, men den kan også starte med, at enten medarbejdere eller tillidsrepræsentanter ønsker at sætte resultatlønsordningen på dagsordenen. Uanset hvem der tager initiativet, er det vigtigt at der skabes bred opbakning og at processen præges af konstruktiv dialog, åbenhed, tillid og samarbejde.

Udgangspunktet for indgåelse af resultatlønsaftaler kan naturligt være drøftelser på arbejdspladsen (f.eks. i relevante lederfora og lokale samarbejdsudvalg) i forbindelse med, at der f.eks. diskuteres visioner og målsætninger for opgavevaretagelsen, kommende projekter og aktiviteter, den lokale lønpolitik el.lign.

Såfremt der er interesse for at indgå en resultatlønsaftale, kan det være en god idé på et tidligt tidspunkt at inddrage dem, der har kompetencen til at indgå sådanne aftaler (ledelsen og lokale repræsentanter for de relevante personaleorganisationer) og selvfølgelig de medarbejdere, som tænkes omfattet af ordningen.

Der er flere årsager til, at medarbejderinddragelse er afgørende for en succesfuld anvendelse af resultatlønsordninger. Blandt andet er det vigtigt i forhold til at sikre opbakningen/ejerskabet til aftalen, forståelsen for målsætningerne og de omfattede medarbejders engagement og fokus. Inddragelsen af medarbejderne kan ligeledes medvirke til, at der drages nytte af medarbejdernes viden om og idéer til opgaveløsningen, herunder eventuelle udviklingsmuligheder og/eller behov for særlige indsatsområder.

Derfor er det også vigtigt, at resultatlønsordningen anvendes som et dialogredskab, og at der naturligvis tages udgangspunkt i lokale forhold og udformes resultatlønsaftaler, der passer til den enkelte arbejdsplads.

Det kan være en god idé at begynde med små og afgrænsede resultatlønsaftaler for at få erfaring med anvendelsen af resultatlønsordninger.

Under alle omstændigheder er det vigtigt at gå i gang med at drøfte og forhandle resultatlønsordningen i god tid, især hvis det er første gang, der skal udformes og forhandles en resultatlønsaftale (der skal være tid til at drøfte formålet og til at fastsætte mål og vurderingskriterier).

### **Udformning og indgåelse af aftaler**

Ved udformning af selve aftalen kan der evt. tages udgangspunkt i den skabelon der er præsenteret i bilag 3.

Med udgangspunkt i de overordnede målsætninger, som resultatlønsaftalen skal understøtte, formuleres specifikke resultatmål, som så vidt muligt både bør være entydige, konkrete, balancerede, realistiske og ambitiøse!

Der bør udformes et begrænset antal resultatmål, idet det generelt gælder, at få mål giver mulighed for fokus og overblik, mens mange mål øger risikoen for et udvisket fokus på indsatsområderne (hvis der aftales for mange resultatmål spredes resultatlønnen for meget – i tilfælde af mange mål kan det være en god idé at samle dem i større klumper af mål).

Udover at der skal formuleres resultatmål, skal der ligeledes formuleres kriterier for vurderingen af resultatopnåelsen (hvordan og hvornår vurderes målopfyldelsen?).

Det bør så vidt muligt objektivt kunne konstateres om målene er indfriet. Såfremt der lægges op til at inddrage subjektive vurderinger (f.eks. ledelsens vurdering af opgaveløsningen), bør det på forhånd tydeliggøres, hvad der vil blive lagt vægt på i forbindelse med de subjektive skøn. Hvis målene vægtes forskelligt skal dette ligeledes tydeliggøres.

I bilag 5 er beskrevet en række eksempler på mål og metoder til vurderingen af resultatopnåelsen.

Aftaler om resultatløn skal indgås skriftligt mellem en ledelsesrepræsentant og (lokale) repræsentanter fra den/de forhandlingsberettigede organisation(er). Begge parter kan fremsætte forslag til resultatlønsaftaler (ifølge rammeaftalen om resultatløn skal forslag fremsættes skriftligt og med en begrundelse - begge parter har pligt til at indgå i en drøftelse, når der foreligger et forslag til anvendelse af resultatløn, men ingen af parterne er bundet til at indgå en aftale).

Som fremhævet ovenfor er det hensigtsmæssigt, at aftalerne udformes i samarbejde med medarbejderne.

Når aftalen er indgået med den (de) faglige organisation(er) skal de omfattede medarbejdere informeres herom.

Varigheden af den enkelte aftale fastlægges af parterne. Der kan eventuelt aftales en opsigelsesadgang. Enhver aftale kan ændres ved enighed mellem parterne. Parterne kan eventuelt aftale, at der løbende foretages evaluering af aftalens anvendelse.

Med hensyn til udmøntningen skal det på forhånd aftales, hvordan resultatlønnen skal udmøntes, hvis målene indfries helt eller delvist (det er væsentligt på forhånd at præcisere, hvor meget der maksimalt kan udmøntes ved fuld målopfyldelse for hvert resultatmål, og hvor meget det giver i samlet potentiel resultatløn).

I forbindelse med gruppebaserede resultatlønsaftaler skal man på forhånd overveje/drøfte om alle i gruppen skal have det samme beløb, eller om der skal ske en differentiering. Såfremt man vælger at differentiere skal der vælges en metode, der er accepteret i gruppen.

I bilag 6 er beskrevet en række eksempler på udmøntningsformer.

I forbindelse med udmøntningen af resultatløn skal man udfylde et "aftaleskema" (det samme som der anvendes i forbindelse med aftaler om øvrige løntillæg/lokal løndannelse) for den enkelte medarbejder/gruppe af medarbejdere, hvor det angives hvilket beløb, der skal udmøntes, og indsende det til det relevante lønkontor m.h.p. udbetaling - og en kopi til de(n) omfattede medarbejder(e).

### ***Løbende vurdering af resultatopnåelsen***

Det er en god idé løbende at gøre status over indsatsen og resultatopnåelsen. En løbende opfølgning kan medvirke til at fastholde fokus og danne grundlag for prioriteringer af indsatsen samt for eventuelle justeringer af målsætningerne og/eller betingelserne - f.eks. i tilfælde af, at de grundlæggende forudsætninger for aftalen har ændret sig væsentligt.

Det vil være naturligt at lade medarbejderne selv være med til at kontrollere, om de opstillede mål nås - på den måde kan der sikres en hurtig reaktion, hvis der arbejdes væk fra målene.

### ***Endelig evaluering af resultatopnåelsen og aftalen/processen***

Et vigtigt punkt i arbejdet med resultatløn er at evaluere resultatopnåelsen og forløbet. Også i denne forbindelse kan det være en god idé med en dialogbaseret tilgang, og ikke blot konstatere om de opstillede mål er indfriet (på det tidspunkt og med udgangspunkt i de vurderingsmetoder som på forhånd er aftalt). F.eks. kan det være relevant at stille spørgsmål som:

- I hvilket omfang vurderer de personer som er omfattet af aftalen, at målene er indfrie?
- Hvorfor blev målene nået/hvorfor ikke?
- Hvad kan erfaringerne fra hele processen bruges til fremadrettet?
- Hvilke nye målsætninger vil vi evt. sætte os – og hvordan får vi dem indfriet?

## Eksempler på mål og metoder til resultatopgørelse

Nedenfor præsenteres en række eksempler på resultatmål og metoder til opgørelse af resultaterne.

Der kan overordnet sondres mellem tre typer resultatmål: kvantitative resultatmål, kvalitative resultatmål samt udviklingsmål.

**Kvantitative resultatmål** er kendetegnet ved, at de lader sig opgøre i tal og er direkte målbare. De kan f.eks. sætte fokus på nedbringelse af ventetider eller sygefravær, kortere sagsbehandlingstider, omkostningsreduktioner, produktivitetsstigninger o.s.v. (Se boks 1).

Kvantitative resultatmål er normalt taknemmelige i forbindelse med opgørelsen af målopfyldelse, idet man umiddelbart kan vurdere det opnåede resultat i forhold til en objektiv målestok. Omvendt levner rene kvantitative resultatmål ikke megen plads for subjektiv vurdering af kvaliteten i opgaveløsningen og arbejdsindsatsen i øvrigt.

Det er vigtigt, at resultatlønsaftaler i så høj grad som muligt rummer de målsætninger som man ønsker at fremme/styre efter, og ikke kun dem der kan "måles" kvantitativt. Kvantitative resultatmål bør således normalt ikke stå alene som mål for indsats og resultater.

### Boks 1 - Eksempler på kvantitative resultatmål:

- Brugen af vikarer skal nedbringes med x procent
- Antallet af konsultationer skal øges fra x til y
- Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid må højest være én uge
- Fejlprocenten må maksimalt være x procent
- Omkostningerne nedbringes med xx kroner

**Kvalitative resultatmål** er kendetegnet ved, at de lægger op til, at målopfyldelsen beskrives med ord eller til at der anvendes en skala, hvorefter resultatet kan udtrykkes med talværdier.

Det kan være f.eks. være mål for brugertilfredshed, mål for den faglige kvalitet/opfyldelsen af faglige standarder, opfyldelse af service-mål, medarbejdertilfredshed o.s.v. (Se boks 2).

En given målskala – f.eks. meget tilfreds, tilfreds, utilfreds, meget utilfreds – kan udtrykke tilfredshedsgraden med en service. Tilfredshedsgraden kan evt. omsættes i point, og der kan fastsættes en forventet score for derved at operationalisere resultatmålet.

Jo mere konkret og målbart det enkelte resultatmål er formuleret jo mindre er behovet for efterfølgende at anvende subjektive og skøns-

mæssige vurderinger af målopfyldelsen. Vurderingen af kvalitative resultatmål vil dog altid indeholde subjektive elementer.

### **Boks 2 – Eksempler på kvalitative resultatmål:**

- Den faglige standard i opgaveløsningen skal forbedres
- Der skal kunne konstateres en mærkbar stigning i brugertilfredsheden
- Medarbejdertilfredsheden skal være på mindst samme niveau som ved sidste måling
- Samtlige servicemål skal opfyldes

**Udviklingsmål** er kendetegnet ved, at de opstiller mål for gennemførelsen af en opgave eller et projekt.

Et udviklingsmål kan f.eks. tidsmæssigt og indholdsmæssigt beskrive et initiativ/en proces, som ønskes igangsat og gennemført.

Selve udmøntningen beror på en konstatering af, hvorvidt de enkelte procesmål er opnåede (resultatopførelsen kan f.eks. bero på en konstatering af, hvorvidt et initiativ er gennemført helt eller delvist inden en given tidsfrist).

Som eksempler kan nævnes gennemførelsen af projektarbejde, ændringer af organisationsstrukturen, formulering og gennemførelse af handlings-planer, strategiudvikling, indførelse af nye IT-systemer mv. (Se boks 3).

Udviklingsmål kan tilskynde til bestemte prioriteringer, særligt op til en fastlagt tidsfrist for de enkelte procesmål.

### **Boks 3 – Eksempler på udviklingsmål:**

- Der skal være udarbejdet handlingsplaner inden for de første seks måneder
- Omstruktureringen skal være gennemført som planlagt inden årets udgang
- Der skal tilrettelægges og gennemføres et kompetenceudviklings-projekt
- Uddannelsesaktiviteterne skal udvikles og afholdes inden en given dato

I praksis vil målsætningerne i en resultatlønsaftale ofte være en kombination af kvalitative, kvantitative og udviklingsorienterede mål.

## Eksempler på udmøntningsformer

Eksemplerne forudsætter, at der indgås gruppebaserede aftaler om resultatlø, hvor der på forhånd er afsat et loft for den maksimale udmøntning af resultatlø.

### *Eksempel 1*

#### **Lige kollektiv udmøntning**

Der er 5 medarbejdere, som er omfattet af aftalen. Puljen udgør 50.000 kr. Alle modtager 10.000 kr. såfremt alle målsætninger i aftalen nås fuldt ud inden for aftaleperioden (f.eks. 1 år).

Et andet eksempel kunne være, at det aftales, at 50 procent af en eventuel besparelse på en enheds budget, f.eks. som følge af mindsket vikarforbrug eller ændrede arbejds gange/udviklingen og implementeringen af nye metoder i opgaveløsningen, fordeles ligeligt blandt medarbejderne (der fastsættes et loft for, hvor meget der maksimalt kan udmøntes på f.eks. 10.000 kr. pr. medarbejder).

### *Eksempel 2*

#### **Kollektiv aftale med individuel udmøntning der aftales på forhånd**

Der er 5 medarbejdere, som er omfattet af aftalen. Puljen udgør 50.000 kr. Det er på forhånd klart, at 2 medarbejdere i langt højere grad end de øvrige vil være ansvarlige for og involverede i opgaveløsningen. Det aftales på forhånd, at disse 2 medarbejdere modtager en større del af puljen end de øvrige (f.eks. 13.000 kr. til de 2 og 8.000 kr. til de øvrige tre ved fuld målopfyldelse).

Andre eksempler kunne være, at der på forhånd aftales at differentiere i forhold til beskæftigelsesdecimal eller faggruppe/grundløn størrelse.

### *Eksempel 3*

#### **Kollektiv aftale med individuel udmøntning der opgøres i forbindelse med resultatopgørelsen**

Der er 5 medarbejdere, som er omfattet af aftalen. Puljen udgør 50.000 kr. Aftalen omfatter en række opgaver/mål, som hver tildeles et antal point, der f.eks. afspejler prioriteringen af opgaverne og/eller det forventede ressourceforbrug. Medarbejderne optjener point i forhold til deres bidrag til opgaveløsningen og udmøntningen sker efter følgende model:

$$\frac{\text{point pr. medarbejder} * 50.000 \text{ kr.}}{\text{samlet antal point}} = \text{xxxx kr.}$$

Fordelingen af point kan enten ske med udgangspunkt i fastsatte kriterier – f.eks. at planlægningen og afviklingen af uddannelsesaktiviteter giver 50 point ud af 500 mulige – eller ved at medarbejderne selv fordeler pointene imellem sig i takt med at opgaverne løses.

#### **Udmøntningen af resultatlønnen:**

Resultatløn udbetales som et pensionsgivende engangsbeløb.

Det kan eventuelt aftales, at resultatlønsbeløb udbetales i rater/som en midlertidig løbende lønforbedring. I så fald bør man være opmærksom på, at såfremt udbetalingen af resultatløn strækker sig over en for lang periode, er der en risiko for, at de ansatte kommer til at opleve det som en naturlig del af lønnen, hvilket kan medføre utilfredshed/demotivation, når beløbet ikke længere udbetales.

I henhold til rammeaftalen kan resultatløn ligeledes udmøntes i form af:

- Omskolings-, efter eller videreuddannelse
- Supplerende pensionsordninger
- Fratrædelsesløn eller forlænget opsigelsesvarsel
- Varige lønforbedringer