

# RESULTATLØN I VEJDIREKTORATET LEDELSESKONFERENCE 2011 TALKSHOP

ONSDAG DEN 30. NOVEMBER 2011



# RESULTATLØN I VEJDIREKTORATET

- **Indledning**
- **Vejdirektoratets brug af resultatløn (historisk)**
- **Resultatløn 2011**
- **Proces og måldannelse**
- **Eksempler på resultatmål**
- **Målopfølgning**
- **Målevaluering**
- **Opsamling**
- **Spørgsmål**

## FAKTA - VEJDIREKTORATET

<b>Antal ansatte</b>	956 medarbejdere
<b>Antal årsværk</b>	929,4 årsværk
<b>Personaleomsætning</b>	7,5% i 2010 (Staten 11,1%)
<b>Gennemsnitsalder</b>	47,9 år (let faldende ifht 2009)
<b>Mænd</b>	57 pct. (faldende ifht 2010)
<b>Kvinder</b>	43 pct. (stigende ifht 2010)

# VEJDIREKTORATETS LEDERNIVEAUER

Direktør Per Jacobsen	(siden juni 2008)
4 divisionsdirektører	(LR 38)
18 chefer	(LR 37 + enkelte LR 36)
45 afdelingsledere	(LR 36 + enkelte LR 35)
14 medarbejdere pr. leder i snit	

# VEJDIREKTORATETS BRUG AF RESULTATLØN – HISTORISK RIDS

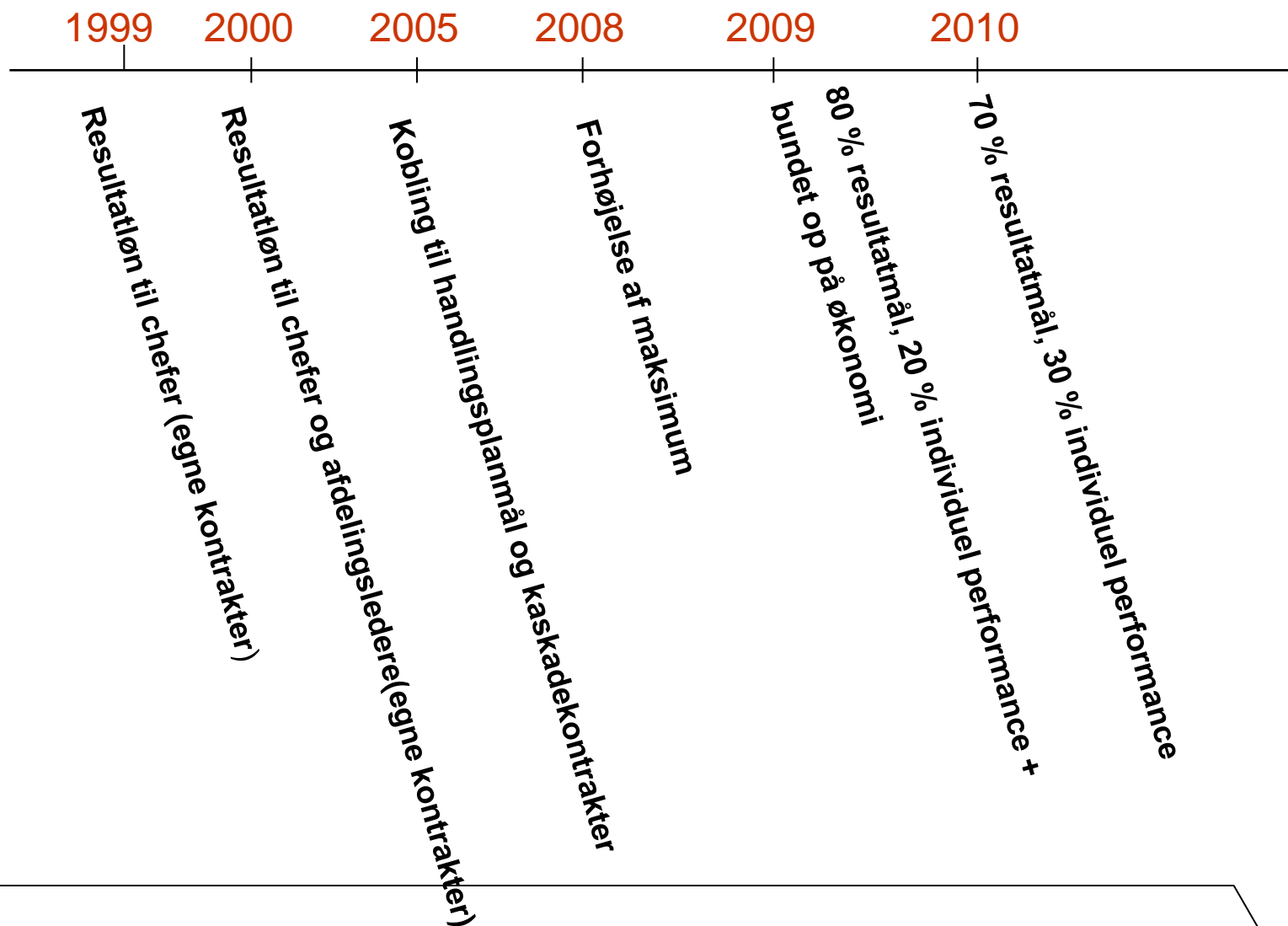
Vejdirektoratet fik resultatløn til chefer i 1999

Vi har haft 12 år til at øve os !

## Formål

- Overordnet styring på baggrund af decentralisering af personaleansvar, lønsumsstyring m.v.
- Incitament til at yde særlig indsats
- Fokus på strategiske udviklingsområder

# VEJDIREKTORATETS BRUG AF RESULTATLØN – HISTORISK RIDS



# VEJDIREKTORATETS BRUG AF RESULTATLØN - UDVIKLING

## Gået fra

Kontrakter til alle (ca. 40)

Bred kontrol

Adskilt kontrakt og HP

Mange mål i mange kontrakter

Ønsket udvikling

Strategi og udvikling



## Gået til

Kaskade-kontrakter ( i dag 8)

Fokuseret kontrol

1:1 HP og resultatmål

Maksimalt 25 mål (x 8)

Økonomisammenhæng

Kerneydelser

# RESULTATLØN 2011

## Hvem er omfattet ?

68 ledere, chefer og direktører er i 2011 omfattet af resultatløn

### Øvrige erfaringer

- Incitamentsaftaler med store projektledere
- Forhåndsftaler del af ny lønpolitik fra 2008

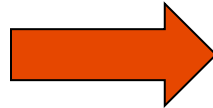


# RESULTATLØN 2011

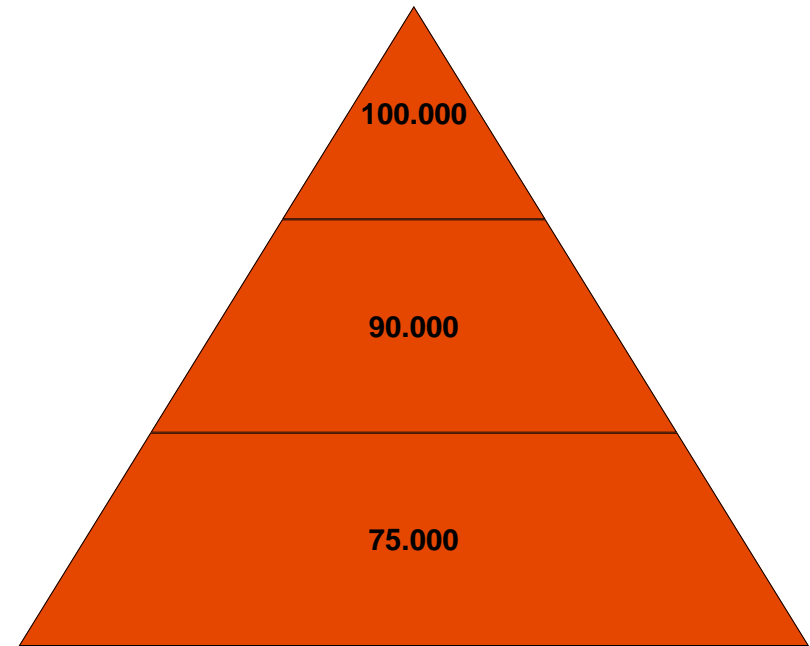
Divisionsdirektører



Chefer



Ledere



70 pct.  
30 pct.

Opfyldelse af resultatmål  
Individuel performance

I 2010 udbetalt knap 70 pct. af den samlede pulje til resultatlø

# OVERORDNET TIDSPLAN – HP 2012

26. september	Opstart af HP-processen
14. oktober	HP-1 afleveres til ØKO
31. oktober - 4. november	Direktørmøder
11. november	Direktionen behandler HP-1
14. november	Divisionerne får tilbagemelding
12. december	HP-2 afleveres til ØKO
13. januar	Endelig godkendelse af HP12
31. januar	Endelig budgetudmelding fra ØKO
Februar/marts	Supplerende budget vedr. overførte midler udmeldes

# MÅLDANNELSE

Strategisk grundlag

**MISSION**  
Vejdirektoratet er ansvarlig for statens veje. Vi fremmer et sammenhængende vej- og transportsystem. Under hensyntagen til omgivelserne arbejder vi for, at mennesker og gods kommer nemt og sikkert frem.

**VISION**  
På vej → effektivt, professionelt og sikkert for dig

**Værdier**

Strategiske temaer

Levere varen    Ét Vejdirektorat    Uddannelse & rekruttering    Faglige mål

Strategiske mål









Four empty rounded rectangular boxes representing strategic goals.

Resultatmål

Diagram showing result goals (small grey boxes) connected to strategic goals (larger grey boxes) via dashed lines and arrows, indicating a bottom-up flow.

# MÅLDANNELSE

Tværgående forventningsafstemning (eksempel fra lederseminar på gruppeopgave)

 Til	 Til	 Til	 Til	 Til	 Til	 Til Sekretariatet Det vigtigste i jeres HP11 er:
Med hils	Med hils	Med hils	Med hils	Med hils	Med hils	At få indarbejdet et enkelt og fokuseret koncept for intern juridisk rådgivning, så vi kommer lovmæssigt korrekt fra start.
						Med hilsen fra PLA 

# MÅLDANNELSE

## Krav til resultatmål

- Resultatkontraktmål fra Transportministeriet inkluderes
- Den enkelte enheds egne resultatmål (produktionsniveau)
- Resultatmål dækker minimum 80 pct. af samlet økonomi
- Resultatmål så vidt muligt dækkende for hele produktet
- Maksimalt 25 mål
- Klar beskrivelse af leverancer, så det er klart, hvad der afgør, om målet er nået

# MÅLDANNELSE

## SMARTE MÅL

- S**      **Specifikke**
- M**      **Målbare**
- A**      **Acceperede**
- R**      **Realistiske (men ambitiøse)**
- T**      **Tidsbaserede**

# EKSEMPEL PÅ RESULTATMÅL

Vejteknisk Institut – produktionsmål, som sikrer gennemførelsen af DRIs strategi for asfaltbelægninger

## Målinger

HSD	2100 km afleveres inden 15. okt.
Jævnhed og spor	2200 km afleveres inden 15. okt.
Tekstur	2200 km afleveres inden 1. dec.
Striber	3500 km løbende og senest 1. dec
ARAN billeder	2700 km afleveres inden 1. dec.

# EKSEMPEL PÅ PERSONALEPOLITISK RESULTATMÅL (KONCERN-MÅL)

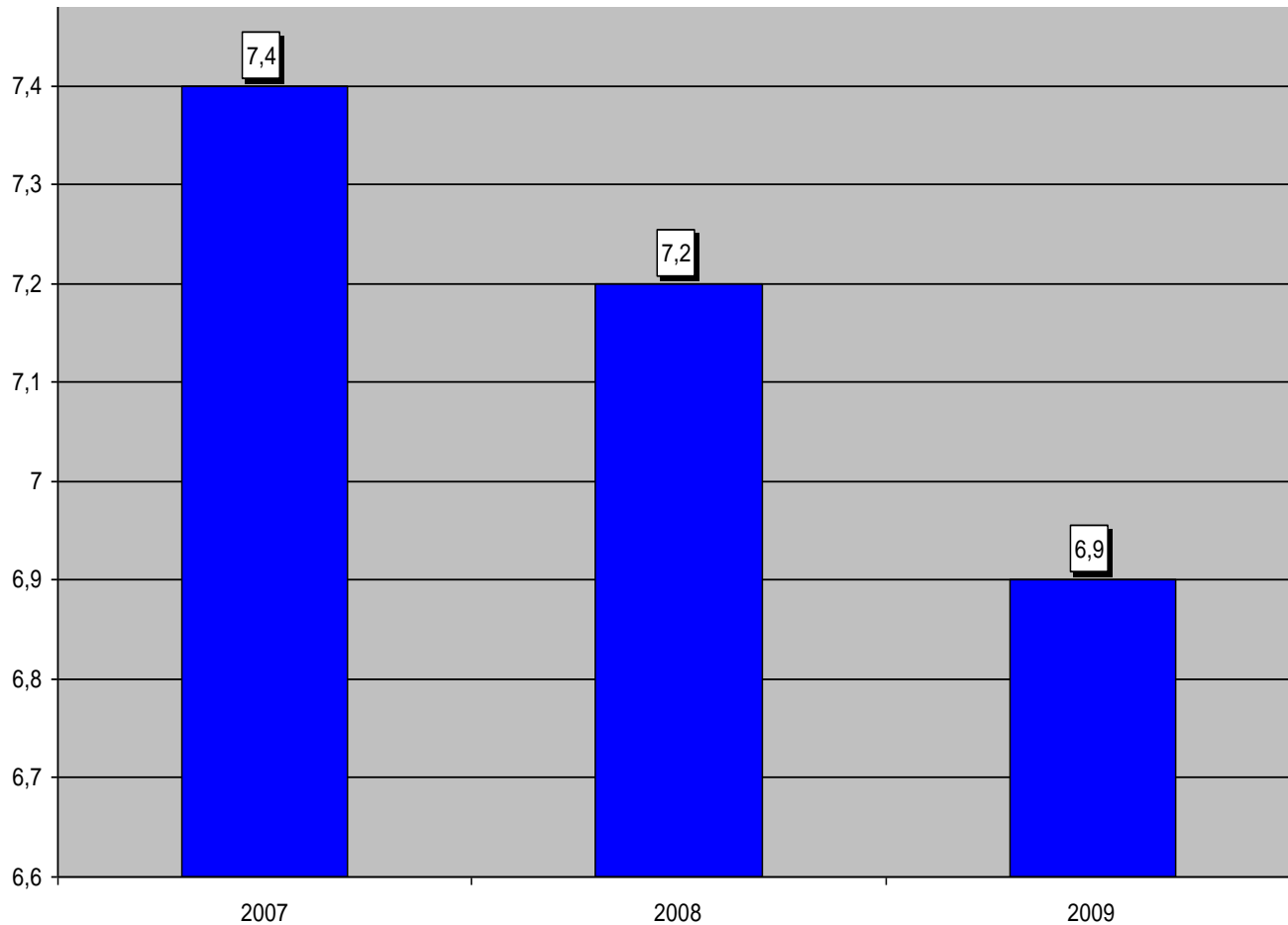
## **Nedsættelse af sygefraværet**

Det årlige gennemsnitlige sygefravær pr. medarbejder i divisionen/enheden overstiger ikke 6 dage

## **Delleverancer**

Dokumentation for afholdte trivselssamtaler efter retningslinjer for sygefravær

# SYGGEFRAVÆR SOM RESULTATMÅL



# MÅLOPFØLGNING

Følger øvrig virksomhed i form af budgetopfølgning (undgå for meget tidsrøveri)

Vi har siden 2009 indtastet og afrapporteret i særligt udarbejdet web-skabelon

## Strøm til processen

- Ensartet indberetning
- Nem adgang
- Hurtigt overblik
- Færre arbejdsgange

# MÅLEVALUERING

## Krav til dokumentation

- Skal være til at forstå for alle – det skal ikke kræve specifikke faglige, sproglige eller andre kompetencer
- Teknisk dokumentation skal være ledsaget af en forklarende tekst, så en ikke-fagperson vil være i stand til at forstå rigtigheden
- Dokumentation skal foreligge i vores elektroniske journaliseringssystem

# MÅLEVALUERING

- Dokumentation gennemgås af vores Økonomiområde.
- I forhold til fastsættelse af resultatløn bygger Personaleafdelingen videre på denne gennemgang (og starter altså ikke forfra)

# ERFARINGER

- Keep it simple
- Strøm til processen
- Resultatmål og –løn en del af virksomhedens øvrige rutiner
- Resultatmål hængt op på økonomi og kernefunktioner
- Samarbejde på tværs af stabsfunktioner
- Vær ambitiøse – både i forhold til de enkelte mål og ikke mindst på tværs
- Kend organisationen – også fagligt
- Flerårige effektmål med faldende bevillingsforventning kan virke demotiverende

# SPØRGSMÅL ???

**IM BERUF** von Peter Pedersen [WWW.IMBERUF.DK](http://WWW.IMBERUF.DK)

