

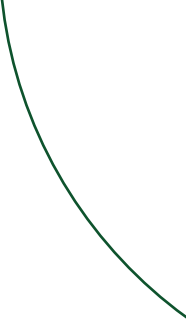
INTRODUKTION TIL

Resultatløn til mellemledere og chefer

Skab kobling mellem forventninger, indsats og honorering og få svar på praktiske og juridiske spørgsmål, der ofte opstår i arbejdet med resultatløn

August 2010





INTRODUKTION TIL

Resultatløn til mellemledere og chefer

Skab kobling mellem forventninger, indsats og honorering og få svar på praktiske og juridiske spørgsmål, der ofte opstår i arbejdet med resultatløn

August 2010

Introduktion til Resultatløn til mellemledere og chefer

Skab kobling mellem forventninger, indsats og honorering
og få svar på praktiske og juridiske spørgsmål, der ofte opstår i arbejdet med resultatløn

Udgivet august 2010

Udgivet af Personalestyrelsen

Henvendelse om publikationen
kan ske til:

Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K
Tlf. 33 92 40 49

Publikationen kan hentes på
Personalestyrelsens hjemmeside
www.perst.dk.

Design BGRAPHIC, Personalestyrelsen
Foto Jeppe Gudmundsen
Tryk Prinfo Holbæk-Hedehusene-Køge
Oplag 1.000 stk.

ISBN 87-7956-358-9

Elektronisk publikation
ISBN 87-7956-359-7

Indhold

Forord	3
I Byg bro mellem forventninger, indsats og honorering	5
1.1 Gode råd om resultatløns	5
1.2 Fastlæg jeres model	5
1.3 Fastlæg indhold og mål	7
1.4 Opfølgning og evaluering	10
1.5 Vil du vide mere?	10
II Kontraktvejledning	13
Bilag	
1 Kontraktskabelon	17
2 Eksempel på, hvordan man kan opstille resultatløns mål	19

Forord

Resultatløn til ledere er et styrings- og prioriteringsværktøj for topledelsen, der kan understøtte, at I når jeres mål og udvikler jeres opgavevaretagelse efter skiftende behov.

Resultatløn hjælper til at tydeliggøre jeres prioritering af konkrete mål og sætte kroner og øre på forventninger til lederne. Samtidig er resultatløn med til at tydeliggøre sammenhængen mellem det, I ønsker at fremme, og det I belønner. Resultatløn kan derfor også bidrage til en mere gennemsigtig løndannelse, hvor der er klare kriterier og gode argumenter for, hvorfor en leder får den løn, han/hun får.

Brug resultatmål til at konkretisere væsentlige strategiske indsatsområder for de enkelte afdelinger, kontorer eller teams. Det kan bidrage til at skabe en rød tråd gennem arbejdspladsen med et forpligtende fokus på mål og prioriteringer.

Denne pjece giver gode råd til, hvordan I arbejder med resultatløn til chefer og medlemledere – dvs. alle andre ledere end institutionens øverste leder.

I pjecens første del får du gode råd og anbefalinger til, hvordan I kan koble forventninger, indsats og honorering ved at arbejde med resultatløn til ledergruppen:

- når I fastlægger jeres model,
- når I fastlægger indhold og mål,
- ved opfølgning og evaluering.

Pjecens anden del er en kontraktvejledning, der giver svar på en række af de praktiske og juridiske spørgsmål, der er aktuelle i arbejdet med resultatløn.

God fornøjelse med arbejdet!

Del I. Byg bro mellem forventninger, indsats og honorering

Med resultatløn tydeliggør I jeres forventninger til lederne og skaber en kobling til honorering af indsats.

Resultatløn er fremadrettede engangsvederlag

Resultatløn ydes som engangsvederlag på baggrund af en række på forhånd definerede resultatmål. Resultatlønnen udløses, i det omfang betingelserne i resultatlønsaftalen er opfyldt. Resultatløn kan aftales pensionsgivende.

1.1 Gode råd om resultatløn

Hvordan får I effekt af resultatløn til ledere?

Personalestyrelsen har besøgt en række statslige institutioner, der har erfaring med at bruge resultatløn til deres ledere. De giver følgende råd:

- Lad målene afspejle aktuelle udfordringer, så det ikke er de samme mål, der går igen hvert år.
- Tænk i få mål – gerne under ti for at holde fokus.
- Reproducér ikke nødvendigvis institutionens kontraktmål, men udvælg relevante mål, der understøtter vigtige udviklingsdagsordener.
- Involver lederne i udformning af egne mål.
- Lad både faglige mål og personaleledelse indgå i kontrakten.
- Åbenhed om resultatlønskontrakternes faglige mål styrker effekten, da medarbejdere og chefkolleger får klarhed over, hvad der prioriteres.

1.2 Fastlæg jeres model

Fastlæg en resultatlønsmodel for jeres ledere, der understøtter den overordnede strategi og formål på jeres arbejdsplads. I modellen kan I bl.a. tage stilling til det overordnede formål og principper med resultatlønsordningen, sammenhængen i kontrakthierarkiet, vægningen mellem forskellige typer af mål, graden af åbenhed og processen for opgørelse af resultatlønskontrakterne.

Med udgangspunkt i den overordnede model kan I udarbejde en skabelon til brug for de enkelte resultatlønskontrakter.

Et set-up med klare forventninger og løbende dialog mellem den enkelte leder og dennes leder understøtter kontrakterne og hjælper til at fastholde fokus.

Fastlæg de overordnede principper for resultatløn

Før I laver resultatlønskontrakter for den enkelte leder, bør I fastlægge de overordnede principper for, hvordan I anvender resultatløn til ledergruppen. Det kan fx være:

- Hvad er formålet med resultatlønsordningen? (Fx at understøtte arbejdet med gode resultater og at skabe retning og forventningsafstemning)
- Skal der være fælles mål i resultatlønskontrakterne?
- Hvilken vægtning skal der være mellem faglige mål, udviklingsmål og mål for personaleledelse?
- Hvor store skal beløbene være?
- Hvor mange mål skal der være i den enkelte kontrakt?
- Hvordan sikres sammenhængen til institutionens resultatkontrakt?

Skab sammenhæng i kontrakhierarkiet og sammenhæng til institutionens resultatkontrakt

Hvis I har en resultatkontrakt for institutionen, vil det være naturligt, at mål fra resultatkontrakten går igen i resultatlønskontrakterne for lederne. Vær opmærksomme på at nedbryde og bearbejde målene, så de passer til de forskellige niveauer.

Grad af åbenhed

Resultatlønskontrakten er en personlig aftale mellem den enkelte leder og institutionens øverste ledelse. Men åbenhed omkring resultatlønskontrakterne eller dele af dem kan være med til at sikre gennemsigtighed og fokus på tværs af arbejdspladsen.

I kan vælge at differentiere graden af åbenhed mellem forskellige dele af kontrakten. Nogle mål egner sig til fuld åbenhed; andre vil det være mere relevant at drøfte i chefkredsen. Nogle mål – fx personlige udviklingsmål – kan det være en fordel at holde mellem den enkelte leder og dennes chef.

De samme overvejelser er relevante i forhold til åbenhed om opfyldelse og udmøntning af resultatlønskontrakterne.

Brug opgørelsen af resultatløn aktivt

Opgørelsen af resultatlønskontrakten er en god anledning til at understøtte den vigtige dialog mellem den enkelte leder og dennes nærmeste eller øverste leder.

En dialog om periodens indsats, resultater, målopfyldelse og udmøntning tydeliggør, hvad det er, I belønner. Samtidig kan dialogen bidrage positivt til at understøtte lederens arbejde.

Dialogen kan fx ske med udgangspunkt i udregning af målopfyldelse, lederens selvevaluering af egen indsats og den nærmeste eller øverste ledelses vurdering af lederens resultater.

Timing

Kontrakterne bør forberedes, forhandles og indgås i så god tid, at der er tid til at planlægge opgaveløsningen, før kontraktperioden starter.

Overvej, hvordan I bedst muligt timer processen omkring lederens resultatlønskontrakter i forhold til indgåelse af institutionens resultatkontrakt, direktørkontrakt, arbejdsplaner eller andre vigtige strategiske processer.

1.3 Fastlæg indhold og mål

I skal udvælge resultatmål, som er vigtige for jeres arbejdsplads. Resultatlønskontrakterne bør afspejle faglige udfordringer, udvikling og god ledelse.

Med en meget omskiftelig hverdag vil det typisk ikke være hverken muligt eller hensigtsmæssigt at forsøge dække hele lederens arbejdsområde i en resultatlønskontrakt. Brug i stedet resultatlønskontrakten til at målrette indsatsen ved at udpege 3-4 særlige fokusområder, der under alle omstændigheder vil være vigtige i den kommende periode.

Hvilke opgaver skal målene afspejle?

Det vil i praksis variere, hvilke mål det er hensigtsmæssigt at skrive i en resultatlønskontrakt. Det kan være få udvalgte mål, der skal understøtte særlige fokusområder, eller det kan være hele lederens faglige ansvarsområde, som afspejles i kontrakten.

Der er ofte flere typer mål i en resultatlønskontrakt. Der vil typisk være tale om:

- Særlige fokusområder for den aktuelle resultatlønsperiode.
- Faglige mål i form af konkrete leverancer/aktiviteter/effekter. Fx opfyldelse af udvalgte mål i årets arbejdsplan.
- Personaleledelse. Fx i form af medarbejdertrivsel, håndtering af lønforhandlinger, sygefravær mm.
- Særlige udviklingsmål. Fx i form af personlig kompetenceudvikling, udvikling af det faglige område, bidrag til tværgående tiltag mm.

Regeringens trepartsaftale forpligter de statslige institutioner til at opstille personalepolitiske kvalitetsmål. Det vil være oplagt at tænke disse kvalitetsmål med fra institutions- og direktørkontrakt til den enkelte leders resultatlønskontrakt.

Inddrag lederne i at fastlægge deres mål

Brug fastlæggelsen af resultatløns mål som en anledning til overordnet at drøfte et områdes prioriteringer, retning og ambitioner i hele den kommende resultatlønsperiode.

Prioriteringen af denne dialog er med til at skabe fundamentet for en vedrørende og forpligtende resultatlønskontrakt.

Hold så vidt muligt fokus på effekt

Målene skal afspejle en ambition for den forventede effekt af de udvalgte opgaver og afholdte aktiviteter.

Bløde og hårde mål

Brug så vidt muligt kvantificerbare mål i resultatlønskontrakterne. Det er klar tale og målbart.

Herudover kan der være et hensyn til at opstille mere bløde, kvalitative mål, som kræver subjektive vurderinger og skøn. Kvalitative mål bruges fx ofte som mål for personaleledelse. Her kan subjektiviteten være med til at give cheferne mulighed for selv at skabe deres ledelsesrum, og det giver helhedsfokus.

Sæt ambitiøse mål

Når I opstiller mål, lægger I et ambitionsniveau for de opnåede resultater. Der kan være forskellige behov, men en høj målopfyldelsesgrad bør give anledning til overvejelser om at hæve ambitionsniveauet året efter.

I kan gøre plads til en graduering i målopgørelsen, så der skelnes mellem forventede og ekstraordinære resultater. Find inspiration til hvordan I kan opstille mål i bilag 2.

Brug de data, I har

Tag udgangspunkt i de målinger, I har i forvejen, så I ikke skal bruge ressourcer på at måle på nye data. Det kan eksempelvis være overholdelse af deadlines og budget, score i brugerevaluering, antal behandlede sager, fejlprocent, m.m. I forhold til mål for personaleledelse kan I fx anvende udvalgte mål fra Trivselsmålinger/APV, MUS, LUS, 360 grader, personaleomsætning, sygefravær m.m.

Håndtering af uforudsete opgaver i løbet af året

I løbet af kontraktperioden vil der ofte komme en række uforudsete opgaver, som ændrer prioritering og belastning af en leders område. I kan vælge at lade resultatmålene afspejle håndtering af spidsbelastning og skiftende dagsordner via tilfredshed hos brugerne, topledelsen, ministerbetjening m.m. Eller I kan holde disse ændrede forudsætninger uden for kontrakten og i særlige tilfælde honorere uforudsete belastninger med engangsvederlag.

Det er uhensigtsmæssigt, hvis der åbnes op for en ”genforhandling”, hver gang situationen ændrer sig. Det skaber usikkerhed om kontraktens betydning og svækker effekten af fremadrettet prioritering.

Pas på med at drukne i mål

Find den rette mængde mål uden at opbygge et administrativt komplekst system, der forsøger at tage højde for alle dele af ledelsesopgaven. Få mål hjælper til at fastholde fokus.

Overvej, hvilke mål der er særligt vigtige i den aktuelle situation og inddrag andre væsentlige mål i næste års kontrakt. Det vil være en fordel at variere kontrakterne, så målene er tænkt specifikt til den periode, kontrakten løber.

Inspiration og eksempler

Du kan finde inspiration til, hvordan I kan opstille mål i bilag 2. I Kontraktvejledningen i pjecens anden del finder du svar på en række af de juridiske spørgsmål, der kan opstå, når I arbejder med resultatløn til ledere. På Personalestyrelsens hjemmeside www.perst.dk/resultatløn kan du finde eksempler på, hvordan andre institutioner arbejder med resultatløn, og hvilke gevinster det giver.

1.4 Opfølgning og evaluering

Sørg for løbende at følge op på resultatlønsmålene. Det understøtter den løbende dialog om opgaver og prioriteringer.

Fasthold fokus ved løbende opfølgning

Løbende dialog om mål og opgaver i løbet af kontraktperioden hjælper jer til at fastholde fokus på de strategiske indsatsområder.

Flere erfarne institutioner fremhæver, at en løbende dialog mellem lederen og dennes leder, med udgangspunkt i resultatlønskontraktens mål, er med til at sikre fokus og retning og støtter lederen i at opnå gode resultater. Samtidig giver det den enkelte leder et værdifuldt afsæt for drøftelser af sit område med sin chef.

Andre institutioner bruger løbende drøftelser af mål i ledelsesgruppen som en katalysator for fælles dagsordener og mål. Det skaber fokus på tværs af ledelsesgruppen og kan samtidig være med til at fremme, at lederne tager medansvar for de øvrige leders mål.

Evaluering

Evaluer og juster jeres resultatløns mål hvert år. På den måde bliver resultatløn et dynamisk ledelsesværktøj. Skift fokus og mål, så resultatlønsmålene afspejler de strategiske indsats- og udviklingsområder, der er højest på dagsordenen.

1.5 Vil du vide mere?

Rigsrevisionen anbefaler, at institutioner, der i dag anvender engangsvederlag i stedet for resultatløn, kan overveje, om anvendelse af resultatløn i højere grad kan skabe en sammenhæng mellem institutionens mål og chefens indsats og resultater.

Rigsrevisionen har opstillet en række gode råd til en bedre anvendelse af resultatløn til ledere og chefer, men understreger også, at det er vigtigt at tilpasse brugen af resultatløn til den enkelte institution. Rigsrevisionen fremhæver bl.a. følgende anbefalinger:

- Inddrag personalepolitiske mål.
- Lad en mulighed for en skønmæssig vurdering af resultatlønsbeløbet indgå.
- Betal kun for tingene én gang - vær tilbageholdende med at yde særskilt honorering for merarbejde for opgaver, der allerede er omfattet af resultatløn.
- Indgå kontrakten inden ikrafttrædelsestidspunktet.

Læs hele undersøgelsen i kapitel IV.C i "Beretning til Statsrevisorerne om revisionen af statsregnskabet for 2008". Rigsrevisionen har undersøgt brugen af resultatløn til **direktører og chefer**.

På www.perst.dk/resultatlon kan du finde inspiration, cases og værktøjer til arbejdet med resultatløn til forskellige målgrupper. Hjemmesiden udbygges løbende.

"Ansvar for styring - vejledning om styring fra koncern til institution" vejleder dig om brugen af resultatløn til **direktører**. Publikationen kan findes på Finansministeriets hjemmeside, www.fm.dk.

"Godt i gang med resultatløn" er et elektronisk værktøj, der hjælper jer gennem en god proces for at indføre resultatløn til **medarbejdere**. Du kan finde værktøjet fra Personalestyrelsens hjemmeside www.perst.dk/resultatlon.

Del II. Kontraktvejledning

Vejledningen giver svar på mange af de praktiske og juridiske spørgsmål, som er aktuelle i arbejdet med resultatløn:

- når en kontrakt om resultatløn indgås
- i perioden, hvor kontrakten gælder
- ved ophør:
 - a) fordi perioden er gået
 - b) ved udtræden af kontrakten. Fx på grund af nye opgaver eller barsel
 - c) på grund af fratræden

Brug

Kontraktskabelonen i Bilag 1 giver et billede af, hvilke emner en resultatlønskontrakt kan indeholde. Skabelonen består af overskrifter og kan udfyldes med hjælp fra vejledningen.

Fremgangsmåde

Det er ikke nødvendigt at indarbejde alt i kontrakten. Vejledningen beskriver

- forhold, som I kan vælge at aftale, fx pension af resultatløn,
- vilkår, som I ønsker at aftale, fx muligheder for genforhandling, eller forhold som allerede følger af overenskomster og lignende, fx at kontrakten ikke kan prøves i det fagretlige system,
- juridiske forhold, som gælder i forskellige situationer, uanset om aftalen indeholder bestemmelser herom, fx ved fratræden.

Kontraktmodellen

Det kan være hensigtsmæssigt i kontraktens indledning kort at beskrive nogle helt generelle principper for jeres resultatlønsmodel. Fx om der er fælles mål, og om der er åbenhed om kontraktens indhold.

Formålet med resultatlønskontrakten

Det kan være en god ide at beskrive det overordnede formål med jeres resultatlønsmodel i kontrakten. Det er ikke et krav, men kan tydeliggøre fokus på kontraktens formål og fastholde sammenhængen mellem mål og målopfølgelse

Mål

Mål og kriterier for målopfyldelse skal fremgå klart af kontrakten. Brug så vidt muligt kvantificerbare mål med fokus på effekt. Du kan finde et eksempel på en måleskabelon i bilag 2.

Pension?

Resultatløn kan evt. være pensionsgivende.

Barsels- og adoptionsorlov

Der skal ikke betales resultatløn for perioder, hvor lederen har ulønnet barsels- eller adoptionsorlov.

Det er juridisk uafklaret, i hvilket omfang der er pligt til at udbetale resultatløn i den lønede del af barsels- og adoptionsorloven.

Ansatte må ikke diskrimineres på grund af barsels- eller adoptionsorlov. Lederen skal derfor stilles som hvis, han/hun havde været til stede. På den anden side følger det af retspraksis, at lønnen under fravær – fx barselsorlov – ikke omfatter betaling for ydelser af en ekstraordinær karakter.

Da der er tvivl om omfanget af pligten til at udbetale resultatløn under lønnet barsels- eller adoptionsorlov, anbefaler Personalestyrelsen, at I som udgangspunkt udbetaler resultatløn til ledere på lønnet barsels- eller adoptionsorlov.

Graden af udmøntning vil bero på en konkret vurdering. Det vil være naturligt at tage følgende i betragtning:

- mål, der er opfyldt ved orlovens begyndelse
- vurdering af om målene ville kunne være nået, idet lederen skal stilles, som hvis han/hun havde været til stede

Sygdom

Ved sygdom anbefaler Personalestyrelsen, at I følger de samme retningslinjer, som beskrevet under 'Barsels- og adoptionsorlov' ovenfor.

Fratræden i resultatlønsperioden

Når en leder fratræder i perioden, har lederen krav på en forholdsmæssig andel af resultatlønnen for den del af opgaverne, som han/hun har bidraget til. Udmøntningen af resultatlønnen opgøres ved resultatlønskontraktens udløb.

Kontrakten kan opgøres og udmøntes på tidspunktet for fratræden, hvis det er muligt. Fx hvis kontrakten ikke indeholder fælles mål eller er afhængig af årlige vurderinger og lignende.

En opgørelse af resultatlønnen vil være afhængig af kontraktens formulering af mål, vægtning, milepæle mv.

Hvem indgår kontrakten med, hvornår skal organisationen inddrages og hvordan?

Alle ledere kan få resultatløn. Langt hovedparten af aftaler om resultatløn fastsættes af ledelsen efter en forhandling med lederen selv. Den faglige organisation vil derfor typisk ikke blive inddraget.

For at følge den korrekte procedure skal man dog holde sig for øje, hvilken overenskomst eller organisationsaftale lederen er omfattet af, da der kan være undtagelser.

Kontraktperiode og opsigelsesbestemmelse, herunder genforhandlingsmuligheder

Det skal tydeligt fremgå, hvilken periode kontrakten omfatter.

I bør overveje, om resultatlønskontrakten skal kunne forhandles hhv. genforhandles i perioden. Det er u hensigtsmæssigt, hvis der åbnes op for en "genforhandling", hver gang situationen ændrer sig. Det skaber usikkerhed om kontraktens betydning og svækker effekten af fremadrettet prioritering.

Hvis der aftales en mulighed for forhandling eller en egentlig genforhandling af kontrakten i kontraktperioden, bør det tydeligt fremgå, om det betyder, at der er mulighed for en drøftelse med evt. efterfølgende tilpasninger af aftalen, hvis begge parter er enige herom, eller om det betyder, at kontrakten opsiges til bortfald, og der skal genforhandles en egentlig ny kontrakt.

Endelig kan der aftales en opsigelsesbestemmelse i kontraktperioden, hvis der vurderes at være behov herfor.

Fagretligt system

Resultatlønskontrakten kan ikke gøres til genstand til for faglig prøvelse.

Bilag 1. Kontraktskabelon

Resultatlønskontrakt for

XXXXXXXX

Kontraktmodellen

Formålet med resultatløn

Mål (find inspiration i Bilag 2)

Udmøntning

Evt. pension

Barsels- og adoptionsorlov

Sygdom

Fratræden i resultatlønsperioden

Hvem indgås kontrakten med, hvornår skal organisationen inddrages og hvordan

Kontraktperiode og opsigelsesbestemmelser, herunder genforhandlingsmuligheder

Fagretligt system

Dato:

Underskrift

Underskrift

Bilag 2. Eksempel på, hvordan man kan opstille resultatløns mål

Resultatløns mål fordelt på faglige mål, personalepolitiske mål og udviklingsmål					
<i>(Tabellen løber over flere sider)</i>					
Målopfyldelse					
	Vægt	Ikke opfyldt 0 pct.	Middel 80 pct.	Over middel 95 pct.	Excellent 110 pct.
Særligt fokusområde for 20xx		10 pct. i alt			
<u>Beskrivelse af mål</u>		10 pct.			
Fx: Brugerne oplevet, at rådgivnings- og inspirationsmateriale har et højt niveau.					
<u>Formål</u>					
Fx: Gode resultater i brugerundersøgelser.					
<u>Måleindikator</u>					
Fx: Brugerne vurderer rådgivnings- og inspirationsmateriale til minimum 3,8 på en skala fra 1 – 5 i årets brugerundersøgelse.					
Faglige mål		50 pct. i alt			
<u>Beskrivelse af mål</u>		20 pct.			
Fx: Opfyldelse af mål på lederens område i institutionens resultatkontrakt.					
<u>Formål</u>					
Fx: Opfyldelse af de vigtigste faglige mål på hele institutionens område.					
<u>Måleindikator</u>					
Fx: Alle mål på lederens område, der er på resultatkontrakten, er opfyldt inden for den givne tidsfrist.					

Resultatløns mål fordelt på faglige mål, personalepolitiske mål og udviklingsmål

(Tabellen løber over flere sider)

Målopfyldelse

		Ikke opfyldt	Middel	Over middel	Excellent
	Vægt	0 pct.	80 pct.	95 pct.	110 pct.
<u>Beskrivelse af mål</u>	20 pct.				
Fx: Opfyldelse af målene i kontorets arbejdsplan.					
<u>Formål</u>					
Fx: Opfyldelse af de faglige mål inden for kontorets område.					
<u>Måleindikator</u>					
Fx: Opgørelse viser, at målene på kontorets arbejdsplan er opfyldt inden for tidsfristen.					
<u>Frist</u>					
Fx: 31. december.					
<u>Beskrivelse af mål</u>	10 pct.				
Fx: Sagsbehandlingstider nedbringes.					
<u>Formål</u>					
Fx: Mere effektiv betjening af brugerne.					
<u>Måleindikator</u>					
Fx: Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid nedbringes med 10 pct. i forhold til sidste år.					
<u>Frist</u>					
Fx: 31. december.					

Resultatløns mål fordelt på faglige mål, personalepolitiske mål og udviklingsmål

(Tabellen løber over flere sider)

Målopfyldelse

	Vægt	Ikke opfyldt 0 pct.	Middel 80 pct.	Over middel 95 pct.	Excellent 110 pct.
Personalepolitiske mål	20 pct. i alt				
<p><u>Beskrivelse af mål</u></p> <p>Fx: God håndtering af lønforhandlingerne med de enkelte medarbejdere.</p> <p><u>Formål</u></p> <p>Fx: Understøtte implementering af ny lønforhandlingspraksis.</p> <p><u>Måleindikator</u></p> <p>Fx: Resultatet af lønforhandlingerne ligger inden for de formelle rammer, der er aftalt. Det gælder både tids- og beløbsramme. Begrundelserne for lønforbedringerne skal være fyldestgørende og i overensstemmelse med lønpolitikken.</p> <p><u>Frist</u></p> <p>Fx: Senest 14 dage efter at lønforhandlingerne er afsluttet.</p>	10 pct.				
<p><u>Beskrivelse af mål</u></p> <p>Fx: Praktisering af god personaleledelse.</p> <p><u>Formål</u></p> <p>Fx: Understøtte en positiv udvikling af ledelsesrollen efter de kriterier, der også er fastsat i ledelsevalueringen.</p> <p><u>Måleindikator</u></p> <p>Fx: En gennemsnitlig ledelseevaluering på mindst 4,0 på en skala fra 1 – 5 i den årlige ledelsevaluering.</p>	10 pct.				

Resultatløns mål fordelt på faglige mål, personalepolitiske mål og udviklingsmål

(Tabellen løber over flere sider)

Målopfyldelse

	Vægt	Ikke opfyldt 0 pct.	Middel 80 pct.	Over middel 95 pct.	Excellent 110 pct.
Udviklingsmål	20 pct. i alt				
<p><u>Beskrivelse af mål</u></p> <p>Fx: Bidrag til tværgående projekter og opgaver.</p> <p><u>Formål</u></p> <p>Fx: Understøtte tværgående dagsordener, projekter og opgaver.</p> <p><u>Måleindikator</u></p> <p>Fx: Lederen har påtaget sig nye arbejdsopgaver, der ligger uden for kontorets område og har ydet støtte til tværgående projekter eller opgaver, der er forankret i andre kontorer.</p> <p><u>Frist</u></p> <p>Fx: 31. december.</p>	10 pct.				
<p><u>Beskrivelse af mål</u></p> <p>Fx: Effektiv anvendelse af medarbejderressourcer.</p> <p><u>Formål</u></p> <p>Fx: Mindske overarbejdsbetaling og understøtte forsvarlig håndtering af arbejdspress.</p> <p><u>Måleindikator</u></p> <p>Fx: De løste opgaver er sket under overholdelse af medarbejdernes samlede årsværk.</p> <p><u>Frist</u></p> <p>Fx: 31. december.</p>	10 pct.				

Personalestyrelsen
www.perst.dk

