

Vejledning til skabelon for resultatlønskontrakt

Fase 4: Kontrakten udformes

Formål

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

- Når en kontrakt om resultatløn indgås
- I perioden, hvor kontrakten gælder
- Ved ophør:
 - a) fordi perioden er gået
 - b) på grund af udtræden af et team/opgave. Fx på grund af nye opgaver eller barsel
 - c) fratræden fra sit job

Brug

Vejledningen indeholder anbefalinger og gode råd. Fx når en medarbejder siger op midt i en periode med resultatløn. Andre steder peger den blot på nogle af de overvejelser, det er vigtigt at gøre sig og på de valg, som man skal træffe.

Vejledningen behandler disse emner, som følger punkterne i 'Skabelon for resultatlønskontrakt':

- Kontraktmodellen
- Formålet med resultatløn
- Hvem er omfattet
- Aktiviteter/årshjul
- De konkrete målepunkter
- Udmøntning
- Tillidsrepræsentanten
- Pension
- Uforudsete opgaver/nye prioriteringer
- Indtræden/udtræden af kontrakten for medarbejdere, som fortsat er ansat
- Deltid/plustid
- Over/merarbejde
- Barsels- og adoptionsorlov
- Sygdom
- Fratræden i resultatlønsperioden
- Kontraktperiode og opsigelsesbestemmelser, herunder mulighederne for genforhandling

Fremgangsmåde

Det er ikke nødvendigt at indarbejde alt i kontrakten. Det kan være en ide at lave en folder til medarbejderne med spørgsmål og svar. Se også hjælpeværktøjet 'Inspiration til informationsmateriale om resultatløn'.

Faldgruber og begrænsninger

Vejledningen indeholder inspiration til beskrivelser af mål og udmøntning, og forholder sig primært til de aftaleretlige og juridiske aspekter.

Husk også at tage højde for de spørgsmål og forhold på jeres arbejdsplads, som har vist sig indtil nu, og som vil få indflydelse på brugen af resultatløn. Det er desuden vigtigt, at medarbejdere og ledere kan genkende deres input til mål i den færdige kontrakt.

Vejledning

Kontraktmodellen

Det kan være en god ide i indledningen til kontrakten kort at beskrive nogle helt generelle principper for Jeres model. Fx om den er teambaseret, om der er åbenhed om kontraktens indhold, om udmøntning kan findes på intranet mv.

Formålet med resultatlønskontrakt

For at medarbejdere og ledere også under kontraktperioden husker formålet og ser sammenhængen til mål og målopfyldelse, er det en god ide at beskrive Jeres formål i kontrakten.

Hvem er omfattet

Udgangspunktet er, at alle medarbejdere kan være på resultatløn.

Der er særlige hensyn, som man skal være opmærksom på for nogle grupper af medarbejdere. Fx at elever har skoleophold, eller at nogle medarbejdere er ansat på særlige vilkår.

Aktiviteter/årshjul

Overvej, om et årshjul eller en aktivitetsoversigt vil gøre det lettere for medarbejdere og ledere at overskue alle procestrin i resultatlønskontrakten.

De konkrete målepunkter

Medarbejdernes involvering i at udpege de konkrete resultatomål, er med til at skabe en tydelighed og ejerskab hos medarbejderne. Tag derfor udgangspunkt i de mål, som medarbejdere og ledere har peget på i den involverende workshop.

Her er vist tre forskellige måder opstille mål på. Modellerne er blot med til inspiration.

Eksempel 1: Kontrakt bygget op om milepæle					
Resultatmål	Vægt	Målopfyldelse			
		Ikke opfyldt 0 pct.	Middel 80 pct.	Over middel 95 pct.	Excellent 110 pct.
- udfyldes af medarbejdere og leder i samarbejde					
Milepæl 1	20 pct.				
- Beskrivelse af mål - Intention - Måleindikator - Frist					
Milepæl 2	50 pct.				
- Beskrivelse af mål - Intention - Måleindikator - Frist					

Milepæl 3	30 pct.				
• Beskrivelse af mål • Intention • Måleindikator • Frist					

Eksempel 2: Fælles overordnede parametre med specifikke mål				
	Målopfylldelse. Graden opgøres fx med point eller procent			
1. Fælles mål: Effektivitet	Vægt	Helt opfyldt	Delvist opfyldt	Ikke opfyldt
• Beskrivelse af specifikt resultatmål • Intention med målet • Måleindikatorer				
2. Fælles mål: Kvalitet				
• Beskrivelse af specifikt resultatmål • Intention med målet • Måleindikatorer				
3. Mål: Udvikling				
• Beskrivelse af specifikt resultatmål • Intention med målet • Måleindikatorer				
4. Mål: Samarbejde				
• Beskrivelse af specifikt resultatmål • Intention med målet • Måleindikatorer				

Eksempel 3: Kontrakthierarkiet er indarbejdet
Denne aftales målopfylldelse er afhængig af de resultater, der opnås, således at:
1. Departementets vurdering af den samlede opfyldelsesgrad af styrelseskontrakten udgør 5 pct. af denne aftale.
2. Direktørens vurdering af opfyldelsesgraden af enhedskontrakten udgør 10 pct. af denne aftale.
3. Nærmeste leders vurdering af følgende personlige mål udgør 85 pct. af denne aftale:
A. <u>Mål 1</u>
Beskrivelse af mål:
Vægt:
Intention:
Måleindikator:
Frist:
B. <u>Mål 2</u>
...
C. <u>Mål 3</u>
...

Når modeller for resultatløn bygges op, skal man være opmærksom på, at modellen ikke bliver for administrativ tung, eller at det bliver for svært for medarbejdere og ledere at gennemskue, hvordan målene opfyldes.

Se også hjælpeværktøjet 'Beskrivelse af målepunkt'. Her finder I også en vejledning i at opstille 'SMART'-mål.

Udmøntning

Det skal være tydeligt, hvornår udmøntning sker og hvordan. Der er forskellige muligheder for udmøntning og her må I vælge den model, som passer til Jeres institution.

Et eksempel er en milepælskontrakt, hvor hver milepæl vægter 20 pct. i resultatlønnen. Ved vurderingen af 1. milepæl kan I vælge at lade de 25 pct. af resultatlønnen bortfalde, hvis milepælen ikke er nået. I kan også vælge en model, hvor fx 60-80 pct. af beløbet overføres til milepæl 2. Derved kan incitamentet for at indhente det, der ikke blev nået ved 1. milepæl forøges.

Kontrakten beskriver typisk en proces for udmøntning, hvor der er en forhandling med tillidsrepræsentanten. For særlige grupper med mulighed for individuel lønforhandling eller særlige ansættelsesformer sker forhandlingen med medarbejderen selv. Hvis man ikke opnår enighed vil ledelsen – typisk topledelsen eller personalechefen – beslutte graden af udmøntning.

Tillidsrepræsentanten

I 'Godt i Gang med resultatløn' værktøjet er der lagt vægt på, at tillidsrepræsentanterne er med fra starten. Men tillidsrepræsentanterne skal tættere ind i processen her, fordi kontrakterne nu skal udformes og underskrives.

Kontrakten indgås efter den for de omfattede medarbejdere gældende overenskomst, hvilket oftest vil sige mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen. Hvis der er aftalt mulighed for individuel lønforhandling eller ved særlige medarbejdergrupper, indgås kontakten mellem medarbejderne og ledelsen.

Pension

I har mulighed for at aftale, at resultatløn skal være pensionsgivende.

Uforudsete opgaver/nye prioriteringer

Det er vigtigt at forholde sig til, hvad der skal ske, hvis der under resultatlønsperioden kommer uforudsete opgaver/nye prioriteringer.

Muligheden for at (gen)forhandle kontrakten bør afgrænses. Fx til uforudsete opgaver og nye prioriteringer af større omfang. Eller det kan aftales, at der kun kan ske forhandling i en vis del af perioden. Fx ind til to måneder før kontraktens udløb.

Et godt alternativ til en forhandling af kontrakten er, at der ved uforudsete hændelser kan forhandles engangsvederlag. Derved undgår I at skulle forhandle resultatlønskontrakten igen.

Hvis I aftaler, at kontrakten kan forhandles, bør det været tydeligt, om der er tale om en egentlig genforhandlingsbestemmelse, hvor kontrakten opsiges og derfor bortfalder, såfremt I ikke kan blive enige. Eller om der blot er tale om en forhandling, hvorefter der kan ske tilpasninger, såfremt begge parter er enige.

Indtræden/Udtræden af kontrakten for medarbejdere, som fortsat er ansat

Der kan være mange årsager til, at medarbejdere udtræder/indtræder i opgaver omfattet af resultatløn midt i en periode. Det er vigtigt, at disse medarbejdere ved, hvilken betydning, det vil få for deres resultatløn. Derfor bør I overveje at informere medarbejdere om, hvad de kan forvente, allerede i begyndelsen af en resultatlønsperiode.

Dette kan ske i den foreslåede informationsfolder til medarbejderne. Se hjælpeværktøjet 'Inspiration til informationsmateriale om resultatløn'.

Deltid/plustid

I resultatlønskontrakten skal I tage højde for medarbejdere på deltid/plustid.

Det kan gøres enten ved,

- at formuleringen af mål og målopfyldelse tager højde for deltidsansatte/ansatte med plustid, eller
- at man reducerer hhv. forøger resultatlønnen forholdsmæssigt ved udmøntningen

Over/merarbejde

Når I formulerer mål og målopfyldelse, er det væsentligt at gøre jer nogle overvejelser om relationen mellem resultatløn og over/merarbejde. Herunder om det skal aftales, at målene forventes opfyldt uden over/merarbejde. Såfremt dette er tilfældet, skal der indgås en lokal arbejdstidsaftale om det.

Barsels- og adoptionsorlov

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

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

Medarbejdere må ikke diskrimineres på grund af barsels- eller adoptionsorlov. Medarbejderen skal stilles som om, 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 Jeres medarbejdere på barsels- eller adoptionsorlov.

Den egentlige udmøntning af resultatlønnen vil afhænge af, om der er tale om en individuel eller en teambaseret kontrakt.

Ved de teambaserede kontrakter vil medarbejderen i den lønnede del af sin orlov have ret til samme resultatløn, som udmøntes til de øvrige medarbejdere.

Ved en individuel kontrakt beror udmøntningsgraden på en konkret vurdering. Det vil være naturligt at tage følgende i betragtning:

- nåede mål ved orlovens begyndelse
- vurdering af om målene ville kunne være nået, idet medarbejderen skal stilles, som om han/hun havde været til stede.

Sygdom

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

Fratræden i resultatlønsperioden

Når en medarbejder fratræder i perioden, har medarbejderen krav på en forholdsmæssig andel af resultatlønnen for den del af opgaverne, som medarbejderen har bidraget til. Udmøntningen af resultatlønnen opgøres ved kontraktens udløb.

En individuel kontrakt kan opgøres og udmøntes på tidspunktet for fratræden, hvis det er muligt. Fx hvis kontakten ikke indeholder fælles mål eller er afhængig af årlige vurderinger o.lign.

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

Kontraktperiode og opsigelsesbestemmelse, herunder genforhandlingsmuligheder

Det skal tydeligt fremgå, hvilken periode, der er omfattet af kontrakten.

Det er endvidere hensigtsmæssigt at overveje om resultatlønskontrakten skal kunne forhandles, hhv. genforhandles i perioden. Jf. punktet 'Uforudsete opgaver/nye prioriteringer' ovenfor.

Hvis der aftales en mulighed for forhandling eller egentlig genforhandling af kontrakten i kontraktperioden, bør det tydeligt fremgå, om det betyder, at kontrakten opsiges eller der blot er tale om en drøftelse med evt. muligheder for tilpasninger, hvis begge parter er enige.

Endelig kan der aftales en opsigelsesbestemmelse i kontraktperioden.