



KOMMUNALE TJENESTEMÆND
OG OVERENSKOMSTANSATTE
LØNGANGSTRÆDE 25, 1
1468 KØBENHAVN K
TLF. 33 11 97 00 - FAX 33 11 97 07
www.kto.dk - E-mail: kto@kto.dk

Til
KTO's medlemsorganisationer

Sagsnr.: 511.40
HH
Direkte tlf.nr.: 3347 0624
7. december 2006

Vedr.: Gennemskrevet aftale om resultatløn og gennemskrevet vejledning til aftale om resultatløn

./.

Vedlagt fremsendes gennemskrevet aftale om resultatløn samt tilhørende vejledning, ligeledes gennemskrevet. Den gennemskrevne aftale om resultatløn træder i kraft den 1. januar 2007.

Gennemskrivning af resultatlønsaftalen blev aftalt i forbindelse med OK-02, men i perioden udskudt til efter OK-05.

Gennemskrivning af aftalen har haft som formål, at aftalen i sin terminologi og sprogbrug skal harmonere med organisationernes aftaler om lokal løndannelse, og i øvrigt afspejle de ændringer, som er sket siden indførelsen af aftalen om resultatløn ved OK-97. Der er med gennemskrivningen af aftalen ikke foretaget indholdsmæssige ændringer, udover de ændringer, som allerede følger af udviklingen i decentral løn / ny løndannelse og lokal løndannelse.

De væsentligste ændringer i aftalen i forbindelse med gennemskrivningen er følgende:

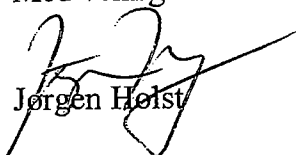
- København og Frederiksberg kommuner fremstår ikke længere som selvstændige aftaleparter, idet de pr. 1.1.2006 blev omfattet af KL's forhandlingsområde.
- I § 1 – aftalens område – er det i bemærkningen præciseret, at også personalegrupper, der ikke er overgået til ny løndannelse / lokal løndannelse er omfattet af aftalen, samt at det følger af cheflønsaftalen, at kommunaldirektører og amtsdirektører ikke er omfattet af aftalen om resultatløn.
- I § 3 – aftalens formål – er der i bemærkningen foretaget en henvisning til KL og KTO's fælles hjemmeside www.personaleweb.dk/resultatloen, som beskriver erfaringer og muligheder med anvendelse af aftalen.
- I aftalens § 5 om forhandling er det til stk. 1 tilføjet / præciseret, at "*Resultatløn kan anvendes til personalegrupper og enkelte medarbejdere*".
- Og det tidligere kapitel 4 om økonomi og opgørelse er væsentligt forenklet, og fremgår nu af § 9. Således fremgår det nu af aftalens § 9, at "*Lønforbedringer, der udmøntes som resultatløn, indgår på samme måde som øvrige lønforbedringer i*

den samlede efterfølgende opgørelse af (amts)kommunens forbrug til ny løndannelse / lokal løndannelse".

Vejledning er gennemskrevet i overensstemmelse med ovenstående.

Der udarbejdes ikke for nærværende en ny kommenteret udgave af aftalen om resultatløn, idet ændringerne, udover beskrivelsen af opgørelsen af økonomien, alene er af redaktionel karakter.

Med venlig hilsen


Jørgen Holst


Henrik Højrup Hansen

04.23
O.97
21/2003
Side 1

Aftale om resultatløn

KL

Amtsrådsforeningen

Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte

Indholdsfortegnelse	Side
Kapitel 1 Område, definition og formål	3
§ 1 Område	3
§ 2 Definition	3
§ 3 Formål	4
Kapitel 2 Aftale, forhandling og opsigelse	4
§ 4 Aftale	4
§ 5 Forhandling	4
§ 6 Opsigelse	4
Kapitel 3 Indhold, udmøntningsformer, økonomi og opgørelse	5
§ 7 Indhold	5
§ 8 Udmøntningsformer	5
§ 9 Økonomi og opgørelse	6
Kapitel 4 Ikrafttræden, opsigelse og retstvister	6
§ 10 Ikrafttræden, opsigelse og retstvister	6

Aftale om resultatløn

KL

Amtsrådsforeningen

Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte

Kapitel 1 Område, definition og formål

§ 1 Område

Stk. 1

Aftalen gælder for (amts)kommunalt ansatte i:

1. KLS forhandlingsområde,
2. Amtsrådsforeningens forhandlingsområde,
3. selvejende dag- og/eller døgninstitutioner, dog for Amtsrådsforeningens forhandlingsområde og Københavns Kommunes vedkommende alle selvejende institutioner mv. som (amts)kommunen har indgået driftsoverenskomst med,
4. naturgasselskaber og andre fælles (amts)kommunale virksomheder.

Bemærkning:

De selvejende dag- og/eller døgninstitutioner er omfattet af aftalen, og det forudsættes, at spørgsmålet om kompetence til at indgå aftaler om resultatløn for institutionen afklares mellem kommunalbestyrelsen og bestyrelsen for den pågældende selvejende dag- og/eller døgninstitution.

Det skal bemærkes, at også personalegrupper, der ikke er overgået til ny løndannelse/lokal løndannelse er omfattet af aftalen.

Det skal endvidere bemærkes, at det følger af cheflønsaftalen, at kommunaldirektører og amtsdirektører ikke er omfattet af aftalen om resultatløn.

Bemærkning vedr. KL og Frederiksberg Kommune

Ansatte ved andre selvejende institutioner end dag- og/eller døgninstitutioner (fx. selvejende plejehjem eller idrætshaller) er ikke omfattet af aftalen. For sådanne selvejende institutioner kan det, mellem kommunalbestyrelsen og bestyrelsen for vedkommende selvejende institution, bestemmes, at aftalen finder anvendelse.

Det forudsættes, at spørgsmålet om kompetence til at indgå aftaler om resultatløn afklares mellem kommunalbestyrelsen og bestyrelsen for den pågældende selvejende institution.

§ 2 Definition

Stk. 1

Ved resultatløn forstås i denne aftale, at lønforbedringer udmøntes på en i forvejen aftalt og kendt måde i forhold til forvaltningens/institutionens/virksomhedens målsætninger og/eller resultater.

§ 3 Formål

Stk. 1

Formålet med denne aftale er at skabe et grundlag for indgåelse af lokale aftaler om resultatløn. Formålet med indgåelsen af lokale aftaler om resultatløn kan blandt andet være:

- at skabe kvalitative og/eller kvantitative forbedringer i opgavevaretagelsen,
- at fremme lokale projekter, der har til formål at udvikle fagligheden, fremme nye arbejdsmetoder, foretage organisatoriske omlægninger og lignende.

Bemærkning:

Der er mellem aftalens parter udarbejdet en fælles vejledning, der blandt andet indeholder eksempler og idéer til anvendelse af aftalen.

KL og KTO har endvidere udarbejdet en hjemmeside (www.personaleweb.dk/resultatloen), som beskriver erfaringer og muligheder med anvendelse af resultatløn.

Kapitel 2 Aftale, forhandling og opsigelse

§ 4 Aftale

Stk. 1

Aftaler om resultatløn indgås mellem magistraten/amtsrådet/kommunalbestyrelsen/selskabet/virksomheden - eller de hertil bemyndigede, i det følgende betegnet som (amts)kommunen, og de (lokale) repræsentanter for vedkommende forhandlingsberettigede organisation.

§ 5 Forhandling

Stk. 1

Såvel (amts)kommunen som de (lokale) repræsentanter for vedkommende forhandlingsberettigede organisation kan fremsætte forslag til resultatlønaftaler. Resultatløn kan anvendes til personalegrupper og enkelte medarbejder.

Stk. 2

Forslag til resultatlønaftaler fremsættes skriftligt overfor den anden part. Forslaget skal ledsages af en begrundelse.

Stk. 3

Såvel (amts)kommunen som de (lokale) repræsentanter for vedkommende forhandlingsberettigede organisation har pligt til at forhandle forslag om resultatlønaftaler. Der kan kun gennemføres forslag, hvis der er enighed mellem parterne.

§ 6 Opsigelse

Stk. 1

De lokale parter fastsætter bestemmelser om den enkelte aftales varighed. Lokale aftaler om resultatløn kan opsiges i overensstemmelse med den enkelte aftales bestemmelser herom eller ændres ved enighed mellem aftalens parter.

Kapitel 3 Indhold, udmøntningsformer, økonomi og opgørelse

§ 7 Indhold

Stk. 1

Resultatløn kan etableres i følgende former:

- a) Kvantitativ effektivisering: Hvor mængden af et produkt/en serviceydelse målt i forhold til ressourceindsats er kriterium for udmøntningen af resultatlønnen. Hermed forstås, øget produktion eller mere service uden at der sker en tilsvarende forøgelse af ressourceindsatsen.

Det forudsættes herved, at medarbejderne ved deres indsats har haft betydning for effektiviseringen. En kvantitativ effektivisering skal være målelig.
- b) Kvalitativ effektivisering: Hvor kvaliteten af opgaveløsningen målt i forhold til ressourceindsats er kriterium for udmøntningen af resultatlønnen. Hermed forstås, højere produktkvalitet eller højere serviceniveau uden at der sker en tilsvarende forøgelse af ressourceindsatsen.

Det forudsættes herved, at medarbejderne ved deres indsats har haft betydning for effektiviseringen. En kvalitativ effektivisering skal være konstaterbar.
- c) Målbaserede aftaler: Hvor opfyldelsen af bestemte målsætninger er kriterium for udmøntning af resultatløn. Hermed forstås fx. forbedret indsats på prioriterede arbejdsområder eller indførelse af nye arbejdsmetoder. Kriterium for udmøntningen af lønforbedringer kan i sådanne aftaler også være selve opstillingen af målsætninger.

Det forudsættes herved, at medarbejderne ved deres indsats har haft betydning for opstillingen/opfyldelsen af bestemte målsætninger. Det er ikke en forudsætning, at der foreligger en konstaterbar eller målelig effektivisering.
- d) Ikke-planlagte effektiviseringer: I særlige tilfælde kan der tillige aftales honorering af ikke-planlagte effektiviseringer, under samme forudsætninger som i a) og b).

Bemærkning:

Det bemærkes, at en aftale om resultatløn kan bestå af et eller flere af de i a)-d) beskrevne elementer.

Der henvises i øvrigt til vejledning til aftale om resultatløn.

§ 8 Udmøntningsformer

Stk. 1

Resultatløn kan udmøntes i form af:

- Varige lønforbedringer
- Midlertidige lønforbedringer
- Engangsbeløb
- Supplerende pensionsordninger
- Omskolings-, efter- eller videreuddannelse
- Fratrædelseløn eller forlænget opsigelsesvarsel

Lønforbedringerne kan gives i form af engangsbeløb, tillæg eller løntrinsforbedringer. Engangsbeløb og tillæg er ikke-pensionsgivende, medmindre andet er bestemt i aftalen.

Bemærkning:

Det er vigtigt, at den lokale aftale er præcis i beskrivelsen af, hvem, der er omfattet. Med hensyn til ansatte på barselsorlov skal der være en saglig begrundelse, såfremt arbejdsgiveren ikke skal udbetale resultatløn i barselsorloven. Hvis arbejdsgiveren ikke ønsker, at resultatløn skal udbetales i en situation, hvor den ansatte er på orlov og ikke deltager i det arbejde, der udløser resultatløn, bør dette fremgå af resultatlønsaftalen. Det er i denne forbindelse vigtigt at være opmærksom på, at det generelle forbud mod forskelsbehandling også er gældende i denne situation.

§ 9 Økonomi og opgørelse

Stk. 1

Lønforbedringer, der udmøntes som resultatløn, indgår på samme måde som øvrige lønforbedringer i den samlede efterfølgende opgørelse af (amts)kommunens forbrug til ny løndannelse / lokal løndannelse.

Kapitel 4 Ikrafttræden, opsigelse og retstvister

§ 10 Ikrafttræden, opsigelse og retstvister

Stk. 1

Aftalen træder i kraft den 1. januar 2007. Samtidig ophæves den hidtil gældende rammeaftale om resultatløn.

Stk. 2

Aftalen kan opsiges med 3 måneders varsel, dog tidligst til den 1. april 2008. Opsigelse skal ske skriftligt.

Stk. 3

Påstand om brud på eller uenighed om fortolkningen af denne aftale behandles efter aftalen om behandling af retstvister. Påstand om brud på eller uenighed om fortolkning af lokale aftaler indgået i henhold til denne aftale behandles ligeledes efter aftalen om behandling af retstvister.

København, den 5/12 2006

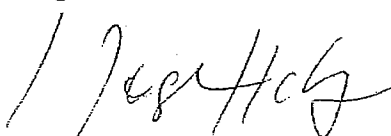
For KL



For Amtsrådsforeningen



For Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte

Dennis Nielsen — 

Vejledning til aftale om resultatløn

Indledning Ved overenskomstfornyelsen pr. 1. april 1997 blev der mellem KTO og de (amts)kommunale arbejdsgivere indgået en aftale om resultatløn. ➔ Aftalen danner ramme for anvendelsen af det lønelement, der betegnes resultatløn. Aftalen om resultatløn kan anvendes for alle ansatte i (amts)kommunerne. **Aftalen om resultatløn er fornyet pr. 2006.**

Denne vejledning er struktureret således, at den følger aftalens opbygning. Vejledningen indeholder forklaringer til aftalens bestemmelser, nogle gode råd om anvendelse af resultatløn samt nogle eksempler og ideer til anvendelse af aftalen. KL og KTO har endvidere udarbejdet en hjemmeside (www.personaleweb.dk/resultatloen) som beskriver erfaringer og muligheder med anvendelsen af resultatløn.

2 - Definition og formål

Definition

Resultatløn består i, at en del af de ansattes løn udmøntes på en i forvejen aftalt og kendt måde i forhold til virksomhedens/institutionens/arbejdspladsens målsætninger og/eller resultater.

Resultatløn betyder ikke evige målinger, stor administration og nøje kontrol. Man kan godt "måle" på "bløde værdier" og ikke kun på forhold, der kan tælles eller vejes.

Seks gode råd, når der arbejdes med resultatløn

- Information og åbenhed omkring hvorfor og hvordan der arbejdes med resultatløn.
- Enighed om målene, - medarbejderne skal inddrages i processen.
- Tydelig sammenhæng mellem resultatlønaftalens mål og arbejdspladsens overordnede målsætninger og personalepolitik.
- Klare mål der er mulige at forfølge og påvirke.
- Klarhed over, hvordan der måles og hvilken løn der udløses.
- Evaluering af aftalen.

Formål

Formålet med at anvende resultatløn kan fx. være at forbedre opgavevaretagelsen, at udvikle fagligheden, at fremme nye arbejdsmetoder, at foretage organisatoriske omlægninger o.l.

En grundlæggende forudsætning for at anvende resultatløn er, at medarbejderne ved deres indsats har betydning for indfrielse af de opstillede målsætninger og/eller opnåelse af de ønskede resultater.

Resultatløn kan anvendes som et yderligere incitament for såvel medarbejdere som ledelse til at arbejde for en effektivisering og udvikling af deres arbejdsplads. Ligeledes kan resultatløn anvendes til at tydeliggøre og understøtte de målsætninger, der arbejdes efter på den enkelte arbejdsplads. Anvendelse af resultatløn må ikke ske på bekostning af arbejdsmiljøet.

Resultatlønaftaler skal udvikles, så de er nemme at overskue og enkle at administrere. 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.

Resultatløn og styring

I enhver offentlig virksomhed er det vigtigt at have et effektivt styringssystem. Styringssystemet skal bl.a. sikre, at den løbende opgavevaretagelse er optimal, og at det er muligt at korrigere eventuelle fejl, inden de bliver væsentlige.

I (amts)kommunale forvaltninger, institutioner og virksomheder anvendes i stadig stigende grad mål- og resultatstyring. Enhver offentlig virksomhed har et eller flere overordnede mål, som det er den primære opgave at opfylde. Målene er vidt forskellige fra den ene offentlige virksomhed til den anden, men et typisk overordnet mål er at levere service af høj kvalitet, fx. god pleje af syge og ældre, god pasning, udvikling og uddannelse af børn, god vedligeholdelse af veje og offentlige arealer.

En anden - supplerende - styringsform er de "traditionelle" styringsredskaber, at de økonomiske bevillinger overholdes, og at de for området gældende regler mv. efterleves, dvs. en styring på økonomi og regler.

Anvender man mål- og resultatstyring vil det være naturligt at overveje, om det er hensigtsmæssigt, at de ansattes løn også har en vis sammenhæng med, i hvilket omfang målene opfyldes.

3 - Aftale, forhandling og opsigelse

Udgangspunktet for indgåelse af resultatlønaftaler kan naturligt være drøftelser på arbejdspladsen, herunder i lokale samarbejdsudvalg, når der planlægges eller udarbejdes projekter og aktiviteter, der giver mulighed for at anvende resultatløn.

Hvis der i forbindelse med drøftelser om projekter og aktiviteter viser sig interesse for at anvende resultatløn, er det nødvendigt på et tidligt tidspunkt at inddrage dem, der har kompetencen til at indgå sådanne aftaler.

Forslag til resultatlønaftaler kan stilles af kommunalbestyrelsen/amtsrådet/magistraten og (lokale) repræsentanter for de forhandlingsberettigede organisationer. Forslag til resultatlønaftaler skal være skriftlige og begrundede. Begge parter har pligt til at indgå i en drøftelse, når der foreligger

et forslag til anvendelse af resultatløn. Derimod er ingen af parterne bundet til at indgå en aftale.

Aftaler om resultatløn indgås ved lokal aftale mellem kommunalbestyrelsen/ /amtsrådet/magistraten og (lokale) repræsentanter for de forhandlingsberettigede organisationer.

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

Det vil være naturligt, at anvendelsen af resultatløn diskuteres i de relevante medarbejderindflyddelsesorganer.

Det er et valg, om der skal indgås resultatlønaftaler. Erfaringerne tyder imidlertid på, at forudsætningerne for indgåelse af resultatlønaftaler findes i langt flere tilfælde, end man umiddelbart er opmærksom på.

I bilag 1 er givet en række eksempler på situationer, hvor resultatløn kan anvendes.

4 - Indhold og udmøntningsformer

Indhold

Aftalen opererer med 4 typer af resultatløn: Kvantitative effektiviseringer, kvalitative effektiviseringer, målbaserede aftaler og ikke-planlagte effektiviseringer. Hvilken type resultatløn, der vælges, vil være afhængig af, hvilken type arbejde og arbejdsplads aftalen skal finde anvendelse på. Kvantitative og kvalitative effektiviseringer er aftaler, der sigter mod øget produktion, mere service, en højere produktkvalitet eller et højere serviceniveau uden en tilsvarende forøgelse af ressourceindsatsen. Fælles for denne type aftaler er, at de udmønter en ressourcemæssig gevinst opnået gennem en effektivisering af arbejdet eller arbejdsgangene. Det kan være vanskeligt at måle enhver serviceforbedring, men det væsentlige er, at parterne ud fra et realistisk skøn aftaler en anvendelig målemetode, eller aftaler en værdiansættelse.

Målbaserede aftaler fastsætter opfyldelsen af bestemte målsætninger som kriterium for udmøntning af resultatløn. Målbaserede aftaler kan også bestå i, at selve opstillingen af målsætninger, og det at der arbejdes efter målsætningerne, udløser resultatløn. Det er for denne type resultatløn ingen forudsætning, at der foreligger en konstaterbar eller målelig effektivisering. Ikke-planlagte effektiviseringer kan også danne grundlag for udmøntningen af resultatløn. Denne type aftaler kan anvendes, hvor der, uden at der har eksisteret en egentlig resultatlønaftale, konstateres en kvantitativ eller kvalitativ effektiviseringsgevinst, som medarbejderne ved deres indsats har haft betydning for.

I bilag 2 er opstillet et forslag til indhold i aftaler om resultatløn.

Udmøntningsformer:

Udlodningen kan for eksempel ske i form af en aftalt del af en effektiviseringsgevinst eller en aftalt værdiansættelse af et projekt, hvor der ikke nødvendigvis er en entydig måling af et økonomisk resultat.

Resultatløn kan udmøntes i form af:

- Varige eller midlertidige lønforbedringer
- Engangsbeløb
- Supplerende pensionsforbedringer
- Omskoling, efter- eller videreuddannelse
- Fratrædelsesløn eller forlænget opsigelsesvarsel

Resultatlønnen fordeles mellem de personer, som ifølge den enkelte aftale er omfattet. Det kan være vanskeligt at fastlægge/afgrænse hvilke ansatte, der medvirker til, at de fastlagte målsætninger opfyldes, og det er derfor vigtigt, at den lokale aftale er præcis i beskrivelsen af, hvem der omfattes.

Tillidsrepræsentanter skal ikke stilles anderledes end andre deltagere i et resultatlønprojekt.

Det er den lokale aftale, der fastlægger, hvor meget der skal udmøntes. Der er ikke fastlagt en nedre eller øvre grænse for udmøntningen.

5 - Retstvister

Spørgsmål om brud på eller uenighed vedrørende fortolkningen af denne aftale og lokale aftaler om resultatløn behandles efter aftalen om behandling af retstvister indgået mellem de kommunale arbejdsgiverparter og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO). ➔

6 - Eksempler

Aftaler om resultatløn kan anvendes på mange områder i den (amts)kommunale sektor. De enkelte resultatlønaftaler vil have en forskellig udformning og detaljeringsgrad afhængig af, hvilket område de anvendes på, og hvilket formål de skal opfylde.

Til inspiration for resultatlønaftalers udformning og anvendelsesområde er i bilag 1 og 3 angivet eksempler. I bilag 1 er opstillet eksempler på, hvor resultatløn kan anvendes. I bilag 3 er opstillet eksempler på det konkrete indhold i resultatlønaftaler.

Bilag 1

Eksempler på hvor resultatløn kan anvendes

En del af eksemplerne nedenfor har konkret været anvendt i kommuner og amter. De øvrige eksempler er konstruerede. Eksemplerne kan anvendes til inspiration for anvendelse af aftalen.

Kvantitative effektiviseringer

- 1 ubesat stillings opgaver vedr. indberetning af lønoplysninger mm. fordeles på 4 navngivne medarbejdere i forbindelse med en organisatorisk omlægning i kommunen. Endvidere ansættes ekstraordinært en elev på løn- og personalekontoret

Der foretages på dette grundlag en fordeling af en del af de ledige lønkroner mellem de medarbejdere, som varetager arbejdet med indberetningen.

- I **Bokøbing Kommune** sker der en omlægning af madproduktionen til kølemad i alle kommunens **plejehjemskøkkener**. Ét køkken skal fremover producere maden til alle øvrige plejehjem og til kommunens hjemmeboende pensionister. Konsekvensen af denne omlægning er reducerede personale- og kørselsudgifter. Disse besparelser danner grundlag for udmøntningen af resultatløn.
- I et **storkøkken** indføres vandbesparende rengøringsmetoder. Desuden er der et mål om, at de traditionelle tilberedningsmetoder af maden ændres til mere ressourcebesparende tilberedningsmetoder. Besparelsen findes som reduceret el- eller vandforbrug og konstateres ved aflæsning på el- og vandmåler. Der indgås en aftale om resultatløn, der giver medarbejderne andel i de sparede omkostninger.
- Med henblik på at nedbringe ventelisterne på hjerteoperationer modtager og behandler hjerteafdelingen på et **sygehus** 20% flere patienter, uden at personaletimerne øges tilsvarende.

Kvalitative effektiviseringer

- Med udgangspunkt i en målsætning i **hjemmeplejen** om, at alle ældre skal have udført praktisk bistand (rengøring, vask mv.) til tiden, sker der en omorganisering af hjemmeplejen i kommunen. Der etableres indenfor rammerne af den eksisterende personalemæssige normering et rengøringskorps, der på grund af omlægninger i de hidtidige rutiner udfører praktisk bistand hos flere klienter. At der rent faktisk sker et kvalitetsløft/bedre service, kan konstateres gennem brugerundersøgelser. Den forbedrede service værdiansættes til 60.000 kr., som fordeles mellem de ansatte, som har deltaget i arbejdsomlægningen.
- I en kommunes **børne- og familieafdeling** sætter ledelsen som mål, at afdelingens ressourcer skal bruges på de højst prioriterede klienter. Over en periode ydes der en særlig efteruddannelse af personalet, og i en opstartsfasen bliver samtlige sager kategoriseret i målgrupper, samtidig afprøves flere prioriteringsmodeller. Den kvalitative forbedring består i, at der i alle prioriterede sager bliver nedskrevet mål for indsatsen, at der arbejdes efter målene, og at der derved frigøres ressourcer til en mere målrettet indsats overfor de højst prioriterede grupper. Den forbedrede indsats er værdiansat, og beløbet fordeles mellem de ansatte, som har bidraget til opfyldelsen af målsætningerne.
- En **daginstitution**, der har aldersopdelte børnehavegrupper (3-4, 4-5 og 5-6 år), ønsker at udbygge aktiviteterne for de ældste børn og styrke den daglige kontakt til forældrene. I løbet af det kommende år fordobles de udadvendte aktiviteter for de 5-6 årige, og af en mini-undersøgelse i forældregruppen fremgår det, at 2/3 af forældrene mener, at kontakten til personalet er blevet bedre end tidligere. Værdien af den forbedrede service er fastsat til 25.000 kr., der fordeles mellem de ansatte, som har taget del i indsatsen.
- En **forvaltning** sætter sig som mål, at sagsbehandlingstiden inden for et år skal reduceres væsentligt. For at sikre kvaliteten i sagsbehandlingen måles der samtidig på antallet af sager, som omgøres af ankeinstansen. Da året er gået, viser det sig, at sagsbehandlingstiden i gennemsnit er reduceret med 2 måneder uden at dette har bevirket et øget antal omgørelser i ankeinstansen. Den forbedrede sagsbehandlingstid er værdiansat, og beløbet fordeles mellem de ansatte, som har arbejdet med sagsbehandling.
- De praktiserende læger klager over, at de først modtager udskrivningsbreve lang tid

efter, at patienterne er udskrevet, hvilket vanskeliggør efterbehandling mv. På en afdeling på et sygehus beslutter man derfor, at udskrivningsbrevene skal laves og sendes til den praktiserende læge senest tre dage efter udskrivningen. Opfyldelsen af dette mål honoreres med resultatløn.

- **Et kommunalt sprogcenter** udarbejder et integrationsprojekt mellem skolen, en produktionsskole og flere private virksomheder. Projektets formål er at nedbringe behovet for lange og flere undervisningsforløb hos en gruppe voksne indvandrere. Projektet indebærer en veksling mellem perioder med traditionel undervisning, produktionsskoleaktiviteter og praktik på virksomheder. Eleverne vil herigennem hurtigere tilegne sig sprogkundskaber i dansk samt større forståelse af dansk kultur og samfundsforhold. Projektet medfører højere gennemførelsesprocent og lavere frafald, hurtigere udsłusning til kompetencegivende undervisning eller beskæftigelse samt nedbringelse af ventelister. Der udbetales resultatløn i forhold til målopfyldelsen.

Målbaserede aftaler

- En kommunes **psykiatriske støttecenter** udarbejder en række kvalitetsmål for støttecentret: At brugerne kommer kontinuerligt i centret, at brugerne føler, at det er deres sted, at brugerne indenfor aftalte rammer er ligeværdige i beslutningsprocesserne, at nogle af brugerne deltager i de daglige gøremål i værestedet, at nogle af brugerne deltager i de udadrettede aktiviteter, og at nogle af brugerne bliver i stand til at tage med offentlige transportmidler. Kvalitetsmålenes opfyldelse konstateres efterfølgende på et antal brugere, der vælges som repræsentative for, at hver af de oplyste kvalitetsmål opnås. Målopfyldelsen konstateres gennem en brugerundersøgelse, og de afsatte midler fordeles i forhold til graden af målopfyldelse.
- En **bo-enhed** sætter sig som mål, at beboerne i højere grad end hidtil skal kunne klare sig selv. De skal bl.a. selv gå på indkøb i supermarkedet, vedligeholde haven og på skift have ansvaret for at planlægge fælles aktiviteter. Opfyldelsen af de opstillede kvalitetsmål vurderes efter et halvt år gennem en statusrapport, der danner grundlag for udmøntningen af resultatløn.
- En afdeling på et sygehus ønsker at prioritere patienttilfredsheden med behandling, information mv. Der laves derfor en række tiltag med det formål at højne patienttilfredsheden, og tiltagene følges op med et spørgeskema om tilfredsheden med information og behandling, som alle patienter udfylder ved udskrivningen. Der afsættes et beløb til formålet, som udmøntes til medarbejderne i forhold til graden af den konstaterede tilfredshed.
- En **løn- og personaleafdeling** iværksætter med udgangspunkt i afdelingens arbejdsprogram for det kommende år et kvalitetsudviklingsprojekt. Der udpeges en række mål, som understøtter målsætningerne i arbejdsprogrammet. Eksempelvis overholdelse af frister vedr. lønindberetning, udstedelse af ansættelsesbreve og besvarelse af konkrete sager, udvikling af personaleadministrative vejledninger om centrale emner samt kvaliteten af vejledning og undervisning af personaleansvarlige i kommunen. Målopfyldelsen konstateres dels gennem regulær måling af fristoverholdelse, antal vejledninger og undervisningstimer, dels gennem tilfredshedsmålinger hos løn- og personalekontorets brugergruppe. De afsatte midler fordeles efter graden af målopfyldelse.
- Et **voksenuddannelsescenter** beslutter at udvikle og afprøve et særligt uddannelsesforløb for voksne kursister med kort uddannelse. Formålet er at

nedbringe frafaldet blandt kursisterne. Uddannelsesforløbet indeholder bl.a. undervisning i et nyudviklet lokalfag, der har til formål at øge kursisternes arbejdsevne, ansvarsfølelse og personlighedsudvikling. Lærerne har under hele uddannelsesforløbet endvidere mulighed for at tage særlige initiativer til at fastholde kursisterne i forløbet. I udviklings- og afprøvningsperioden ydes resultatløn til de involverede lærere.

- På en **medicinsk sygehusafdeling** igangsættes et kvalitetssikringsprojekt omkring sårheling. I projektet indgår læger, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, sygehjælpere, fysioterapeuter og fodterapeuter. Projektet strækker sig over 9 måneder. Hensigten er at afprøve forskellige former for behandling og pleje af tryksår for at nedsætte behandlingstiden, så patienten hurtigere bliver rehabiliteret. I projektperioden ydes resultatløn til de ansatte, der indgår i projektet.

Ikke-planlagte effektiviseringer

- I et lokalområde i en større købstadskommune har man i teknisk udvalg konstateret, at beboerne i lokalområdet har rost dette års afvikling af "Byfesten", som i de senere år har været kritiseret meget. Borgerne har rost **den grønne forvaltning** for oprydningen, samt dennes villighed til at flytte "udfoldelserne" til fjernanlægget i stedet for Cityhaven. Teknisk udvalg og Økonomiudvalget har forhørt sig i den grønne forvaltning om tidsforbruget og baggrunden for flytningen af aktiviteterne. Der er konstateret et mindre forbrug af ressourcer, samt at medarbejderne havde foranlediget en drøftelse med festudvalget og dermed flytningen. Det aftales, at udmønte en del af besparelserne til de involverede medarbejdere.

Bilag 2

Forslag til indhold i aftaler om resultatløn

Ved indgåelse af lokale aftaler om resultatløn kan følgende bruges som disposition for aftalens indhold. Afhængig af aftalens formål og karakter kan nogle af punkterne være overflødige:

a. Aftalens formål

Beskrivelse af de(t) formål, der søges tilgodeset ved indgåelse af aftalen.

b. Mål/målsætninger og tidsramme

Definition af de konkrete mål, der søges opnået, og som er kriterier for udlodning af resultatløn. Fastlæggelse af de(t) tidspunkt(er), hvor der skal foretages målinger af resultater.

c. Forudsætninger

Oplisting af/henvisning til eventuelle forudsætninger for aftalens indgåelse, fx. videreuddannelse af medarbejdere, levering af nyt udstyr, omlægning af arbejdstilrettelæggelse osv.

d. Metode til måling af målopfyldelse og/eller resultater

Beskrivelse af de metoder, der anvendes til at afgøre, i hvilket omfang de kriterier (jf. pkt. b), der skal udløse resultatløn, er opfyldt. Hvis aftalen indebærer, at der skal ske en udlodning af et opgjort økonomisk resultat som følge af en kvantitativ eller kvalitativ effektivisering, beskrives tillige den metode, der anvendes til at opgøre effektiviseringens økonomiske størrelse.

e. Område og personkreds

Definition af den personkreds, som er omfattet af aftalen.

f. *Økonomi og opgørelse*

Hvis aftalen indebærer, at der skal ske en udlodning af et opgjort økonomisk resultat som følge af en kvantitativ eller kvalitativ effektivisering, beskrives hvilken andel af den opgjorte effektivisering, der udmøntes som resultatløn, jf. pkt. d og g.

g. *Resultatlønnen*

Fastlæggelse af resultatlønnen, herunder

- Fordelingskriterier og -nøgler
- Størrelse
- Form (lønforbedringer, pensionsordninger, omskoling/uddannelse, fratrædelsesvilkår)
- Lønforbedringernes karakter (tillæg med/uden pension, løntrin) og varighed (engangsbeløb, tidsbegrænsede eller varige lønforbedringer)
- Udmøntningstidspunkter (forløds, etapevis, efterfølgende)
- Eventuelle særlige regler for ansatte, der til- eller fratræder.

h. *Aftalens gyldighedsperiode*

Stillingtagen til om aftalen er tidsbegrænset eller varig. Stillingtagen til hvilke opsigelsesregler, der skal gælde for aftalen, herunder om en tidsbegrænset aftale kan opsiges i gyldighedsperioden. Stillingtagen til konsekvenser af, at aftalen kan opsiges til bortfald.

i. *Evaluerings*

Bilag 3

Eksempler på indhold i resultatlønaftaler

Eksemplerne nedenfor følger dispositionen i bilag 2, men eksemplerne anvender i forskelligt omfang dispositionens punkter. Nogle af eksemplerne er konkrete eksempler fra kommuner og amter. De øvrige eksempler er konstruerede. Detaljeringsgraden i eksemplerne er forskellige.

1 - Kvalitetsudviklingsprojekt i en løn- og personaleafdeling

a. *Aftalens formål*

Formålet med aftalen er at udvikle kvalitet og effektivitet i løn- og personaleafdelingens opgavevaretagelse

b. *Mål/målsætninger og tidsramme*

Der udpeges følgende mål, som understøtter målsætningerne i afdelingens arbejdsprogram for det kommende år:

- Overholdelse af frister vedr. lønindberetning, udstedelse af ansættelsesbreve og besvarelse af konkrete sager.
- Udvikling af brugbare personaleadministrative vejledninger om centrale emner.
- Forbedring af kvaliteten i vejledning og undervisning af personaleansvarlige i

kommunen.

Projektet løber over perioden 1. januar - 31. december 200X.

c. Forudsætninger

Det er en forudsætning for aftalens gennemførelse, at der inden 1. januar 200X udarbejdes stillingsbeskrivelser for afdelingens personale, samt at der foreligger procedurebeskrivelser vedr. afdelingens centrale arbejdsområder, herunder frister o.l.

d. Metode til måling af målopfyldelse/resultater

Målopfyldelsen vedr. frister efterprøves løbende med 3 måneders mellemrum, og der foretages en samlet opgørelse over fristoverholdelsen i december måned 200X.

Ved fristoverholdelse på 90-100% set over året udloddes 50% af de afsatte midler, ved fristoverholdelse på 80-89% udloddes 40%, ved fristoverholdelse på 70-79% udloddes 30% af de afsatte midler. For lavere fristoverholdelse end 70% udloddes ingen af de afsatte midler.

Målopfyldelsen vedr. personaleadministrative vejledninger samt vejledning og undervisning af personaleansvarlige efterprøves ved tilfredshedsmålinger hos løn- og personalekontorets brugergruppe.

I januar 200X udsendes et spørgeskema, hvori brugergruppen skal anføre, hvilke behov de har i forhold til løn- og personaleafdelingens serviceydelser. Med udgangspunkt i disse svar fastlægges de indsatsområder, der skal udvikles. Der gennemføres i december 200X en ny brugerundersøgelse, der spørger til de udvalgte emner, således at tilfredsheden markeres på en skala fra 1-7.

Ved tilfredshed i intervallet 1-2 udloddes 50% af de afsatte midler, ved tilfredshed i intervallet 2-3 udloddes 40% af de afsatte midler. Ved tilfredshed i intervallet 3-4 udloddes 30% af de afsatte midler. Ved lavere tilfredshedsgrader udloddes ingen af de afsatte midler.

e. Område og personkreds

Alle ansatte i løn- og personaleafdelingen er omfattet af aftalen. Der skal fastsættes udviklingsmål indenfor alle ansattes arbejdsområder.

f. Økonomi og opgørelse

Der afsættes 50.000 kr. til resultatløn. Uanvendte midler føres tilbage til budgettet.

g. Resultatlønnen

Udmøntet resultatløn, jf. ovenstående fordelingsnøgle, udbetales i december måned 200X som ikke-pensionsgivende engangstillæg, der fordeles ligeligt mellem alle ansatte.

Ansatte, der ophører/tiltræder i den omhandlede periode, får en forholdsmæssig andel i de udmøntede midler.

h/i. Aftalens gyldighedsperiode/evaluering

Denne aftale ophører pr. 31. december 200X. I december måned 200X evalueres forløbet og indgåelsen af en ny aftale drøftes.

2 - Besparelse i et centralkøkken

a. Aftalens formål

Centralkøkkenet på Ekskøbing Sygehus ønsker at indføre renere teknologi dels

ved at indføre vandbesparende elementer og dels ved at udvikle nye el- og vandbesparende produktionsmetoder. Køkkenpersonalet ønsker på denne baggrund at indgå en aftale om resultatløn med hospitalsledelsen.

b. Mål/målsætninger og tidsramme

Konkret har centralkøkkenet en målsætning om at nedsætte el- og vandforbruget med 10% i forhold til det nuværende forbrug og aktivitetsniveau. Målsætningen skal nås indenfor et år fra aftalens indgåelse.

c. Forudsætninger

Det forudsættes

- at to af køkkenets 20 medarbejdere følger kursus om miljøstyring og efterfølgende virker som miljøkonsulenter i køkkenet. Pris XX kr.
- at alle køkkenets medarbejdere deltager i temadage om miljøstyring, og der efterfølgende afsættes en dag pr. måned til evaluering. Pris XX kr.
- at der indkøbes vandbesparende elementer jf. vedlagte (imaginære) liste.

d. Metode til måling af målopfyldelse/resultater

Vand- og elforbrug aflæses for centralkøkkenet separat ved projektets start dvs. ved aftalens indgåelse og fremover én gang pr. måned. Der er i forbindelse med ombygningen i 200X installeret el- og vandmålere, og de sidste to års forbrug er derfor kendt. Besparelsen opgøres som antal reducerede kilowatt timer gange prisen pr. kilowatt og antal m³ vand gange vandaflædningsafgiften pr. m³ (alternativt vandprisen pr. m³).

e. Område og personkreds

Alle fastansatte medarbejdere ansat i centralkøkkenet er omfattet af aftalen, også evt. nye medarbejdere, der måtte tiltræde de kommende år. Personer, der indgår i længerevarende vikariater på grund af barsel og langtidssygdom, omfattes ligeledes af aftalen.

f/g. Økonomi og opgørelse/resultatlønnen

Nettobesparelsen op til 10% tilfalder køkkenet og øremærkes nye miljøinitiativer herunder projekter om miljørigtige indkøb; efteruddannelse; nyt energibesparende produktionsudstyr mv.

Nettobesparelser ud over 10% udbetales til alle køkkenets medarbejdere som et personligt tillæg til lønnen. Fordelingen sker i forhold til de ansattes ugentlige timetal og er uafhængig af deres løn- og ansættelsesforhold iøvrigt.

h/i. Aftalens gyldighedsperiode/evaluering

Aftalen er varig, men bortfalder, såfremt der ikke opnås en besparelse. Aftalen evalueres én gang årlig, i marts måned i forbindelse med udbetalingen af besparelsen.

3 - Kortere sagsbehandlingstider i en forvaltning.

a. Aftalens formål

Formålet med aftalen er at øge serviceniveauet over for borgerne og at opnå større effektivitet.

b. Mål/målsætninger og tidramme

Inden for et år fra aftalens ikrafttræden søges sagsbehandlingstiden reduceret fra de

nuværende gennemsnitlige 6 måneder til 4 måneder. Der måles henholdsvis 12 og 24 måneder efter aftalens underskrivelse.

Det er en forudsætning, at antallet af sager, som omgøres af ankeinstansen, ikke overstiger det nuværende niveau.

d. Metode til måling af målopfyldelse/resultater

Sagsbehandlingstiden "styres" af journalen, som ved udgangen af hver måned udarbejder en liste over de enkelte kontorers verserende sager og disses "alder". Statistik over omgørelsesprocenter udarbejdes af administrationen efter henholdsvis 12 og 24 måneder.

e. Område og personkreds

Aftalen omfatter alle ansatte i forvaltningen.

f. Økonomi og opgørelse

Resultatet er værdiansat til 60.000 kr. pr. år.

g. Resultatlønnen

Beløb til enkelte medarbejdere, jf. nedenfor, kan fx. udbetales som engangsvederlag til uddannelsesformål eller indbetales til en pensionsordning. Udmøntning vil først kunne ske, når det er konstateret, om målet opfyldes. Resultatlønspuljen på 60.000 kr. fordeles på følgende måde:
30.000 kr. til alle ansatte, d.v.s. x kr. til hver.
30.000 kr. til ligelig fordeling blandt alle kontorer.

h. Aftalens gyldighedsperiode

Aftalen gælder 2 år fra dens underskrivelse, hvorefter den kan genforhandles.

i. Evaluering

Aftalen evalueres senest 3 måneder efter dens udløb.

4 - Integrationsprojekt i et kommunalt sprogcenter

a. Aftalens formål

Indvandrerskolen i Inderkøbing ønsker med et integrationsprojekt mellem skolen, en produktionsskole og private virksomheder at iværksætte et undervisnings- og praktikforløb for en gruppe indvandrere for:

- At reducere længden på undervisningsforløbet og
- At undgå flere undervisningsforløb.

Ønsket er, at eleverne i kraft af en intensiveret undervisning hurtigere tilegner sig sprogkundskaber i dansk samt forståelse for dansk kultur og samfundsforhold.

b. Mål/målsætninger og tidsramme

Konkret er skolens målsætning indenfor en 2-årig periode:

- At projektet medfører højere gennemførelsesprocent,
- At frafaldet reduceres,
- At der sker hurtigere udslusning til anden undervisning eller beskæftigelse og
- At antallet af skolesøgende på venteliste reduceres, med en effekt på 10%.

c. Forudsætninger

Inden iværksættelsen af projektet sker en omlægning af arbejdstilrettelæggelsen for de lærere, der skal indgå aftale med praktikvirksomheder og

produktionsskolen om projektets forløb.

d. Metode til måling af målopfyldelse/resultater

Ved aftalens indgåelse tilvejebringes oplysninger om gennemførelsesprocent, frafaldsprocent, gennemsnitlig undervisningsperiode pr. elev samt antallet af skolesøgende på venteliste for det seneste år. Der udarbejdes årligt et statistisk materiale, hvorefter det konstateres om, målsætningerne er nået.

e. Område og personkreds

Alle lærere, som deltager i projektet.

f./g. Økonomi og opgørelse/resultatlønnen

Nås målene, udbetales der et årligt tillæg på 15.000 kr. pr. lærer.

Sker der ændringer svarende til minimum halvdelen af de opstillede mål, udbetales et tillæg på 7.500 kr. pr. lærer.

h/i. Aftalens gyldighedsperiode og evaluering

Aftalen er varig, såfremt mindstemålene nås.

Aftalen evalueres en gang årligt og udbetaling finder sted som under pkt. f og g, idet beløbene reguleres i overensstemmelse med lønjusteraftalen.

Aftalen bortfalder automatisk, hvis målene ikke nås.

5 - Kvalitetsudviklingsprojekt i hjemmeplejen.

a. Aftalens formål

Formålet med aftalen er, at der sker et kvalitetsløft/bedre service af den praktiske bistand (rengøring, vask mv.) til de ældre, og således at denne udføres til tiden.

b. Mål/målsætninger og tidsramme

Der udpeges følgende målsætninger for det kommende kvartal:

- En forbedring af kvaliteten i den praktiske bistand.
- Udførelse af den praktiske bistand til tiden.
- En større tilfredshed med hjemmeplejen blandt de ældre.

Projektet starter den 1. april 200X og er uden tidsbegrænsning.

c. Forudsætninger

Der sker en omorganisering af hjemmeplejen, idet der inden for rammerne af den eksisterende personalenormering etableres et rengøringskorps, som primært tager sig af den praktiske bistand.

d. Metode til måling af målopfyldelse/resultater

Målopfyldelsen efterprøves efter 3 måneder dels i form af en registrering af, om opgaven udføres til tiden, og dels i form af en brugerundersøgelse. Såfremt der konstateres målopfyldelse, er værdien fastsat til 60.000 kr. Herefter efterprøves målopfyldelsen 1 gang om året i en 3 års periode.

e. Område og personkreds

Alle ansatte i rengøringskorpset er omfattet af aftalen.

f. Økonomi og opgørelse

Der afsættes 60.000 kr. årligt til resultatløn.

g. Resultatlønnen

Resultatlønnen fordeles ligeligt mellem de ansatte i form af engangstillæg.

Tillæggene bliver varige og pensionsgivende, såfremt der konstateres

målopfyldelse i alle 3 år.

h/i. Aftalens gyldighedsperiode/evaluering

Aftalen er varig og evalueres efter 3 år. Såfremt evalueringen viser en manglende målopfyldelse, kan aftalen opsiges med 3 måneders varsel.

6 - Udviklingsprojekt i børne- og familieafdeling

a. Aftalens formål

Formålet med aftalens indhold er:

- At skabe kvalitative og kvantitative forbedringer i opgavevaretagelsen i en børne- og familieafdeling - ved at udvikle faglighed og prioriteringsredskaber.
- At frigøre ressourcer hos medarbejderne i rådgivningsgruppen og anvende disse ressourcer på højst prioriterede målgrupper.

b. Mål/målsætninger og tidsramme

De konkrete målsætninger er:

- At der i alle prioriterede sager er nedskrevne mål for indsatsens omfang
- At der arbejdes efter målene
- At der derved frigøres ressourcer (psykisk energi og tid) til en mere målrettet indsats overfor højst prioriterede grupper.

Tidsrammen er 12 måneder.

c. Forudsætninger

Det forudsættes, at der i en periode over 6 måneder afholdes kursus og supervision med en ekstern konsulent, samt

- at samtlige sager i opstartsfasen kategoriseres i målgrupper, og
- at der sker en løbende afprøvning af prioriteringsmetoder.

d. Metode til måling af målopfyldelse/resultater

Projektet afsluttes med en evalueringsdag.

Samtlige sager fremdrages for at konstatere, hvorvidt målsætningerne under pkt. b er opfyldt.

e. Område og personkreds

Aftalen omfatter ansat personale i rådgivningsgruppen.

f. Økonomi og opgørelse

Der henvises til resultatlønaftalens § 7, pkt. b og pkt. c.

Der afsættes 100.000 kr. til resultatløn.

g. Resultatlønnen

For projektperioden på 12 måneder udbetales et engangsbeløb til medarbejderne.

Der afsættes en pulje til efteruddannelse for at sikre en fortsat udvikling af arbejdet.

Efter udløbet af projektperioden drøftes en varig lønforbedring begrundet i faglig udvikling.