

# Øget viden om resultatløns anvendelse til forskellige typer af arbejdsopgaver

## UDFORDRING

I efteråret 2006 besluttede Personalestyrelsen at igangsætte et projekt med det formål at udvikle kvalificeret og praktisk anvendelig viden og erfaringsopsamling omkring brugen af forskellige resultatlønsmodeller i staten.

Baggrunden for dette projekt, var en erkendelse af, at den offentlige sektor ikke i tilstrækkelig grad anvender resultatløn til en målrettet, fremadrettet belønning af gode resultater, hvorimod brugen af bagudrettede engangsvederlag er betydeligt mere udbredt.

Allerede fra projektets start vurderede Personalestyrelsen, at det var vigtigt, at projektets resultater repræsenterede praktiske erfaringer med resultatløn og ikke teoretiske betragtninger, f.eks. med udgangspunkt i private virksomheder eller eksempler fra offentlige institutioner i udlandet. Det var vigtigt for Personalestyrelsen, at man med resultatløn stod med et godt og konsistent værktøj. Erfaringerne med resultatløn var allerede forsøgt øget gennem flere forskellige tiltag, bl.a. gennem at producere flere udmærkede vejledninger – uden dette dog havde ændret afgørende ved udbredelsen af resultatløn.

## DIAGNOSE

Ifølge Personalestyrelsen skyldtes den manglende udbredelse af resultatløn flere faktorer, f.eks.:

- At medarbejderne ikke blev involveret i processen i tilstrækkelig høj grad
- Manglende praktiske erfaringer med, hvordan processerne på institutionerne optimalt kunne gennemføres
- Manglende kendskab til værktøjer, som synliggør effektmål og succeskriterier og giver vejledning i brugen af disse.

## LØSNING

For at understøtte udbygningen af erfaringer med anvendelse af resultatløn i staten blev følgende fire institutioner udvalgt ud fra de 19 institutioner, der havde ansøgt om deltagelse:

- Farvandsvæsenet (Resultatløn i forbindelse med projektarbejde)
- Udlændingesservice (Resultatløn i forbindelse med sagsbehandling af familiesammenføringer)
- Business College (Resultatløn i forbindelse med alle støttefunktioner på skolen)
- BAC (Beskæftigelsesministeriets centraliserede administrationscenter: resultatløn i forbindelse med lønsagsbehandling).

Hele projektets var fokuseret på, hvordan en proces for indførelse af resultatløn kan gennemføres. Det var fx helt centralt, at der i forsøget i de 4 institutioner blev anvendt værktøjer, som dels afprøvede, hvordan tillidsrepræsentanter og medarbejdere optimalt kunne involveres, samt hvordan resultatløn skulle udmøntes, hvis den skulle understøtte institutionens strategi og mål bedst muligt.

Det var særligt med henblik på at opnå disse mål, at Implement Consulting Group blev valgt til at bidrage med at løse opgaven og designe processerne på institutionerne i dialog med Personalestyrelsen.

Udgangspunktet for designet på processerne på de forskellige institutioner var ikke nødvendigvis, at de skulle være ensartede, men at der skulle være stor mulighed for at tilpasse designet til den enkelte institutions behov, hvilket typisk blev afklaret på et indledende møde med institutionens ledelse. I praksis har processen på de 4 institutioner dog - bortset fra en række tilpasninger i de konkrete situationer - fulgt et grundlæggende design.

## RESULTAT

Resultaterne af projektet viste, at selv om der har været store forskelle mellem institutionerne, så tegnede der sig et klart billede af, at:

- Institutioner havde god nytte af vejledning og inspiration i relation til processer, der involverede medarbejderne
- En del institutioner vil have brug for værktøjer, som nedbryder den afgørende kontrakt- og måleformulering i overskuelige bidder
- Alle institutioner kan have god brug for værktøjer som synliggør effektmål og succeskriterier og giver vejledning i brugen heri, hvilket er endnu en understregning af betydningen af koblingen til det strategiske
- Der er gjort værdifulde erfaringer i relation til opbygning af processen
- Der er udarbejdet kontrakter med et indhold, som ligger i klar forlængelse af processen og institutionernes strategiske fokus
- Der er indhentet værdifuld information om, hvor der skal opbygges vejledninger og værktøj.

Alt sammen noget der bidrager til erfaringerne med indførelse af resultatløn i statens organisationer. Hertil kommer, at der er blevet gjort en række meget værdifulde erfaringer omkring selve det, at arbejde med resultatløn, som mange andre statslige og offentlige institutioner kan drage stor nytte af. Bl.a. er det helt afgørende at sikre topledelsens opbakning og en synlig, og ikke alt for kompleks, sammenhæng til institutionens mål.

Yderligere information

Kontakt Henrik Bachmann  
+45 2338 0006, hb@implement.dk  
eller

Mikkel Lau  
+45 4138 0044, mla@implement.dk