

Vejledning til skabelon til en resultatlønsaftale

Her er vejledningen til skabeloner til en lokal resultatlønsaftale, som tillidsrepræsentanten kan anvende i forhandlinger med ledelsen om en resultatlønsaftale.

Skabelonen til en resultatlønsaftale indeholder de bestemmelser, der bør indgå i en resultatlønsaftale. Skabelonen er formuleret med "ideelle" bestemmelser, hvor så meget som muligt bliver aftalt på forhånd for at minimere risici for vurderingsproblemer mellem tillidsrepræsentant og ledelse, når resultaterne skal gøres op og resultatlønnen udbetales.

Tillidsrepræsentanten spiller en central rolle, da resultatløn er aftalebelagt. Det er ikke givet, at ledelsen umiddelbart er imødekomende over for samtlige bestemmelser i skabelonen. Tillidsrepræsentanten bør dog ikke af den grund gå (for meget) på kompromis, men i stedet understrege over for ledelsen, at der kun bliver en resultatlønsaftale, hvis klubben og tillidsrepræsentanten opfatter aftalen som et retfærdigt og gennemskueligt løninstrument.

Det har naturligvis ikke været muligt at tage højde for lokale forhold. Det, der mangler, er først og fremmest de konkrete resultatkrav med tilhørende resultatløn.

Hvordan kommer vi i gang?

Tillidsrepræsentanten skal sikre, at der på arbejdspladsen er tilstrækkelig tid til dialog om resultatløn mellem medarbejdere, tillidsrepræsentant og ledelse. Dialogen skal bl.a. sikre, at klubben drøfter, om der er interesse for resultatløn, og hvordan resultatløn i givet fald passer ind på arbejdspladsen. Sagt på en anden måde skal tillidsrepræsentanten have et mandat fra klubben til at indlede forhandlinger, der eventuelt – hvis aftalen er god nok – kan føre til en resultatlønsaftale. Der er aftalt med arbejdsgiverne, at resultatløn er et supplement til den samlede løn (inkl. kvalifikations- og funktionstillæg eller lokallønstillæg). Dialogen handler derfor også om, hvordan resultatløn på jeres arbejdsplads kan blive sidste led i lønkæden.

Dialogen skal tillige omfatte medarbejdernes inddragelse i den omfattende opgave med at operationalisere overordnede mål til konkrete, målbare resultatkrav. Finansministeriet skriver således i publikationen "Resultatløn i staten", at "målformuleringen...(skal)...tilrettelægges som en interaktiv proces med dialog mellem medarbejdere og ledelse".

Kompetence til at indgå lokale resultatlønsaftaler ligger hos tillidsrepræsentanten med en forpligtelse til at indsende en kopi af den underskrevne aftale til DJØFs sekretariat.

Skabelon til resultatlønsaftale i det offentlige

1. Rammerne

§ 1. Formål

Formålet med resultatlønsaftalen er _____.

Formålet med resultatløn er typisk bredt formuleret såsom "mere effektiv opgavevaretagelse", "større brugertilfredshed" e.l. Så længe formålet ikke er i strid med hjemmelsgrundlaget eller bestemmelserne i denne skabelon, kan ledelsen og tillidsrepræsentanten aftale det konkrete formål, der bedst passer arbejdspladsen.

§ 2. Periode

Resultatlønsaftalen gælder for perioden dd.mm.åååå til dd.mm.åååå, herefter kaldet måleperioden

Stk. 2. Denne aftale kan ændres i måleperioden ved enighed herom mellem parterne.

Såvel ledelse som tillidsrepræsentant kan have behov for at ændre på aftalen, men det er vigtigt at alle ændringer kræver enighed. For eksempel kan der være behov for at ændre på et resultatkrav eller fjerne det fra aftalen.

§ 3. Anvendelsesområde

Resultatlønsaftalen omfatter medarbejdere i afdeling (xx) og (yy) på det gamle og det nye lønsystem.

Det skal tydeligt fremgå, hvilke (grupper af) medarbejdere og/eller projektgrupper, der er omfattet af aftalen.

Stk. 2. Følgende opgaver/funktioner (specificér opgaver/funktioner) er ikke omfattet af resultatlønsaftalen. Ledelse og tillidsrepræsentant sikrer via tillægsaftaler de pågældende den lønudvikling, som ellers ville ske via resultatløn.

Visse opgaver eller funktioner kan være uegnede til resultatløn. Eksempelvis kan fællesfunktioner som sekretariats-, økonomistyrings-, personaleopgaver e.l. være svære at måle, hvilket kan begrunde undtagelse fra resultatlønsaftalen. I kapitel 8 i vejledningen om de nye lønsystemer, som Finansministeriet og bl.a. AC har udarbejdet, fremhæves at resultatløn "skal afstemmes efter de opgaver, den pågældende institution varetager. For nogle stillinger vil f.eks. retssikkerhedshensyn kunne betyde, at resultatløn er et mindre egnet instrument." Sørg derfor for at aftale, om opgaver eller funktioner bør undtages, og tilføj i givet fald stk. 2.

2. Resultatkravene

§ 4. Mål og resultatkrav

Mål i resultatlønsaftalen er aftalt mellem ledelse og tillidsrepræsentant forud for måleperioden og er formuleret som nedenstående kvantitative og/eller kvalitative målbare resultatkrav.

Stk. 2. Resultatkravene er nedbrudt i et antal målopfyldelsesgrader således, at der til en given målopfyldelsesgrad er knyttet en given resultatløn.

Resultatkravene beskriver, hvilke resultater, der skal opnås, hvordan de skal nås, og hvornår målopfyldelsen skal ske.

Resultatkravene vil naturligt afspejle ledelsens prioritering af arbejdsopgaverne, hvorfor kravene vil skifte over tid. Samtidig er resultatløn aftalebelagt, hvorfor ledelse og tillidsrepræsentant på forhånd skal aftale:

- *hvilke resultatkrav, der skal indgå i aftalen*
- *hvordan resultatkravene skal formuleres konkret og målbart således, at de ansatte ved, hvad de skal levere, og kender sammenhængen mellem en given målopfyldelsesgrad og den dertil knyttede resultatløn*

I fasen forud for en eventuel indgåelse af en resultatlønsaftale er det vigtigt, at tillidsrepræsentanten stiller krav til ledelsen om målbare og præcise resultatkrav. Hvis resultatkravene er upræcise bliver det svært at styre (og arbejde) efter dem, og når måleperioden er afsluttet vil ledelse og tillidsrepræsentant risikere at blive uenige om graden af målopfyldelse. Sidstnævnte er især relevant i forhold til kvalitative resultatkrav, der ofte vil være vanskelige, men ikke umulige, at gøre målbare.

Vær opmærksom på, at tillidsrepræsentanten som aftalepart har mulighed for at stille ovennævnte krav.

Tillidsrepræsentanten bør drøfte med klubben, hvordan den konkrete resultatlønsaftale kan komme til at indeholde balancerede mål, det vil sige resultatkrav der omfatter både driftopgaver og opgaver vedrører kvalitet og udvikling.

3. Målopfyldelse

§ 5. Målopfyldelse og udmøntning

Ved måleperiodens udløb fremlægger ledelsen en opgørelse over målopfyldelsesgraden for resultatkravene og den optjente resultatløn.

Stk. 2. Ledelse og tillidsrepræsentant underskriver aftale om udmøntning af resultatløn, før resultatlønnen udbetales. Udbetaling af resultatløn sker i den førstkommende måned efter underskrivelse af udmøntningsaftalen.

Sørg for, at det af resultatlønsaftalen fremgår, at der først udmøntes resultatløn, når tillidsrepræsentanten har sat sin underskrift på udmøntningen. Det svarer i praksis til, hvad der sker, når tillidsrepræsentanten underskriver en aftale om f.eks. et funktions- eller lokallønstillæg.

Ledelsen vil muligvis modsætte sig, at tillidsrepræsentanten skal underskrive en aftale om udmøntning med henvisning til, at der i første omgang er indgået en forhåndsftale, at tillidsrepræsentanten ikke skal blande sig i vurderingen af de ansattes indsats e.l. Sagen er imidlertid, at en aftale om udmøntning er en ren formsag, hvis resultatkravene har været så præcise og målbare, at der ikke har været behov for (ledelsens) vurdering af målopfyldelsen.

Det er vigtigt at holde fast i aftaleretten også på udmøntningsdelen, så der ikke sniger sig bagudrettet honorering ind ved at ledelsen suverænt vurderer målopfyldelsen og herefter udmønter kr./øre.

Stk. 3. Ved orlov, tjenestefrihed med eller uden løn og/eller fratrædelse midt i måleperioden sker en forholdsmæssig honorering af de opnåede resultater efter aftale mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten.

Tillidsrepræsentanten og klubben bør overveje, om stk. 3 er relevant. Det kan være en fordel med en sådan udtømmende angivelse af, hvornår der i forbindelse med fratræden skal ske en forholdsmæssig honorering af de opnåede resultater.

Hovedreglen vil således være, at der i samtlige andre tilfælde skal ske fuld honorering. Der skal således en fuld honorering, og ikke en forholdsmæssig honorering af de opnåede resultater, ved ferie, afspadsring, flexfri m.v., da disse rettigheder følger af lov, overenskomst eller lokal aftale. Fravær grundet sygdom kan ikke føre til en forholdsmæssig honorering, idet AC-overenskomsten sikrer fuld løn under sygdom.

Stk. 4. Der kan anvendes kollektiv resultatløn, gruppevis resultatløn og individuel resultatløn eller en kombination af disse. Den konkrete fordeling fremgår af resultatkravene.

Tillidsrepræsentanten bør sørge for, at aftalen anvender en kombination af kollektiv, gruppevis og individuel resultatløn alt afhængig af resultatkravets karakter for dermed at anerkende den kombination af kollektiv og individuel indsats, som karakteriserer DJØFernes arbejde.

Kollektiv resultatløn er mest velegnet til rent kvantitative resultatkrav, hvor hele arbejdspladsens indsats er nødvendig for at nå målet om f.eks. en given sagsbehandlingstid. Vær opmærksom på, at hvis kollektiv resultatløn udmøntes som en procentdel af lønnen, vil resultatlønnen have forskellig størrelse fra person til person eller fra faggruppe til faggruppe. Gruppevis resultatløn er mest velegnet, hvor det entydig er en gruppes indsats – f.eks. et kontor, en arbejdsgruppe eller en faggruppe – der bestemmer målopfyldelsen. Endelig er individuel resultatløn relevant i situationer med en tydelig sammenhæng mellem den enkelte DJØF-ers indsats og målopfyldelsen.

Stk. 5. Resultatløn er pensionsgivende.

Hvis det aftales, at der skal udbetales pensionsbidrag af resultatløn, skal det fremgå af aftalen.

4. Finansiering

§ 6. Finansiering
Resultatløn finansieres af lønsummen.

Resultatløn skal således finansieres på samme måde som tillæg på det nye lønsystem. Det indebærer, at der ikke længere er påkrævet, at opnå absolutte produktivitetstigninger eller effektiviseringsoverskud for at udlodde resultatløn.

Stk. 2. Ledelsen og tillidsrepræsentanten er enige om, at resultatløn er et supplement, og at medarbejdere samtidig kan modtage andre tillægstyper.

Det er vigtigt, at tillidsrepræsentanten og ledelsen bliver enige om, hvordan man sikrer, at resultatlønnen reelt er et supplement til skalaløn/basisløn og kvalifikations- og funktionstillæg eller lokallønstillæg. En metode til at sikre en fornuftig balance kan bestå i, at ledelsen for de foregående 2 år leverer en oversigt over den samlede tillægssum – anvendt på kvalifikations- og funktionstillæg eller lokallønstillæg – set i forhold til den samlede lønsum. Dette giver et mål for tillægsandelen. Herved kan både ledelse og tillidsrepræsentant – når resultatlønnen og de øvrige tillæg er fordelt – følge med i, om resultatlønnen også reelt er et supplement.

Stk. 3. Resultatløn kan finansieres af midler, der er overført fra drift til løn, hvis der foreligger et effektiviseringsoverskud.

Dette er en mulighed, der alene gælder for visse arbejdspladser, hvorfor stk. 3 kun vil være relevant for taxameterstyrede institutioner og statsvirksomheder. Budgetvejledningens regler giver således de lønsumsstyrede institutioner mulighed for at overføre midler fra driftskonti til lønkonti, hvis der foreligger et effektiviseringsoverskud, dvs. når der opnås en økonomisk besparelse ved at forbedre produktiviteten, effektiviteten, kvaliteten eller miljøet.

5. Øvrige vigtige bestemmelser

§ 7. Generelle vilkår for resultatlønnen

Resultatløn berører ikke øvrige løn- og ansættelsesvilkår. En manglende indfrielse af de aftalte resultatmål øver ikke indflydelse på løn- og ansættelsesvilkår i øvrigt.

Konsekvensen af bestemmelsen er f.eks., at en manglende målopfyldelse ikke fører til en disciplinær sanktion fra ledelsen.

§ 8. Evaluering

Ledelse og tillidsrepræsentant evaluerer erfaringerne med resultatlønsaftalen ved måleperiodens afslutning m.h.p. eventuelt at indgå ny resultatlønnen.

§ 9. Opsigelse

Nærværende aftalen kan opsiges med et varsel af 3 måneder.