

Vejledning til udarbejdelse af resultatlønsaftale

Vejledningen giver svar på mange af de praktiske og juridiske spørgsmål, som bliver aktuelle i arbejdet med resultatløn når en kontrakt om resultatløn indgås samt i perioden, hvor kontrakten gælder.

Vejledningen indeholder anbefalinger og gode råd. F.eks. 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.

Ved indgåelse af en resultatlønsaftale bør følgende emner drøftes:

Kontraktmodellen

Det kan være en god idé i indledningen til kontrakten kort at beskrive nogle helt generelle principper for aftalens indhold. F.eks. om den er teambaseret eller kun omhandler den pågældende medarbejder.

Formål med resultatlønskontrakten

For at medarbejdere og ledere under kontraktperioden husker formålet og ser sammenhængen til mål og målopfyldelse, er det en god idé at beskrive parternes formål med resultatlønsaftalen.

Hvem er omfattet

Beskriv hvem resultatlønsaftalen omfatter. Er den teambaseret eller omhandler den kun den enkelte medarbejder.

Er der særlige hensyn parterne skal være opmærksomme på.

Aktiviteter / årshjul

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

De konkrete målpunkter/modeller

Medarbejderens involvering i at udpege de konkrete resultatmål, er med til at skabe en tydelighed og ejerskab hos medarbejderne.

Sidst i denne vejledning er vist to forskellige måder at opstille mål på. Modellerne findes sidst i denne vejledning og er blot til inspiration.

Modellen der vælges anbefales at være så administrativ let som mulig. Det er meget vigtigt, at såvel medarbejder som leder er fortrolig med, hvad der er aftalt.

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 praksis bedst.

Et eksempel er en milepælskontrakt (se sidst i denne vejledning), 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 forsøges.

Kontrakten beskriver typisk en proces for udmøntning af resultatlønnen.

Pension

I har mulighed for at aftale, at resultatlønnen skal være pensionsgivende, men det er som nævnt ikke noget den skal være.

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 genforhandle kontrakten bør afgrænses. F.eks. 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. F.eks. 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 være tydeligt, om der er tale om en egentlig forhandlingsbestemmelse, hvor kontrakten opsiges og derfor bortfalder, såfremt I 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 ledelsen overveje at informere medarbejdere om, hvad de kan forvente, allerede i begyndelsen af resultatlønsperioden.

Deltidsansatte / jobløn (plustid)

I resultatlønsaftalen skal I tage højde for medarbejdere på deltid samt de der er på jobløn (plustid).

Det kan gøres ved:

- At formuleringen af mål og målopfyldelse tager højde for deltidsansatte / ansatte med plustid, eller

- At man reducerer henholdsvis forøger resultatlønnen forholdsmæssigt ved udmøntningen.

Vær opmærksom på, at Deltidsloven hjemler, at deltidsansatte ikke må forskelsbehandles i forhold til de fuldtidsansatte.

Over / merarbejde

Det er væsentligt i forbindelse med formulering af mål og målopfyldelse, at ledelsen gør sig overvejelser om relationen mellem resultatløn og over/merarbejde. Herunder om det skal aftales, at målene forventes opfyldt uden over/merarbejde.

Barsel og adoption

Der betales ikke resultatløn for perioder, hvor medarbejderen har ulønnet barsels- eller adoptionsorlov. Det vil sige perioden, hvor medarbejderen er overgået fra løn hos arbejdsgiveren til barselsdagpenge jf. Barselsloven fra Udbetaling Danmark.

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, f.eks. barselsorlov, ikke omfatter betaling for ydelser af en ekstraordinær karakter.

DA anbefaler, at resultatløn også udbetales til medarbejdere under den lønnede del af barselsorloven. Vælger virksomheden ikke at følge DA's anbefaling, skal virksomheden søge rådgivning herom i DA's sekretariat.

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 den individuelle kontrakt berør 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

Det anbefales, at samme retningslinjer som bekrevet ovenfor under "Barsels- og adoptionsorlov" følges vedrørende sygdom hos medarbejderen.

Fratrædelse 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 fratrædelse, hvis det er muligt. F.eks. 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.

Kontraktperiode og opsigelsesbestemmelser, herunder genforhandling

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

Det er endvidere hensigtsmæssigt at overveje om resultatlønskontrakten skal kunne forhandles, henholdsvis genforhandles i perioden. Se punktet uforudsete opgaver/nye prioriteringer ovenfor.

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

Der kan aftales en opsigelsesbestemmelse i aftalen.

Se skabelon til udarbejdelse af en resultatlønsaftale. Denne findes som bilag på næste side.

Måder at opstille mål på

Nedenfor vises to forskellige måder at opstille mål på. Modellerne er blot til inspiration.

Model 1: Kontrakt bygget op om milepæle:

<u>Resultatmål</u>	<u>Vægt</u>	<u>Målopfyldelse</u>			
		Ikke opfyldt 0%	Middel 80 %	Over middel 95 %	Excellent 110 %
- Udfyldes af medarbejdere og leder i samarbejde					
Milepæl 1	20 %				
- Beskrivelse af mål - Intention - Måleindikator - Frist					
Milepæl 2	50 %				
- Beskrivelse af mål - Intention - Måleindikator - Frist					
Milepæl 3	30 %				
- Beskrivelse af mål - Intention - Måleindikator - Frist					

Model 2: Eksempel på fælles overordnede parametre med specifikke mål

	Vægt	Målopfyldelse Graden opgøres f.eks. med point eller procenter		
		Helt opfyldt	Delvist opfyldt	Ikke opfyldt
1. Fælles mål: Effektivitet				
- Beskrivelse af specifikt resultatmål - Intention med målet - Måleindikatorer				
2. Fælles mål: Kvalitet				
- Beskrivelse af specifikt resultatmål - Intention med målet - Måleindikatorer				
3. Fælles mål: Udvikling				
- Beskrivelse af specifikt resultatmål - Intention med målet - Måleindikatorer				
4. Fælles mål: Samarbejde				
- Beskrivelse af specifikt resultatmål - Intention med målet - Måleindikatorer				