



Lønn og belønning i en resultat- og kvalitetsorientert kommunal organisasjon

*Tilrettelegging og utvikling av verktøy for fast
og variabel resultat- og prestasjonslønn i
kommunal sektor*

FORORD	4
1 INNLEDNING	5
2 METODE	6
2.1 Metodikk for belønningspolitikk- og struktur	6
2.1.1 Virksomhetsstrategi	6
2.1.2 Belønningsfilosofi	6
2.1.3 Utforming av belønningspolitikk	6
2.1.4 Utforming av belønningsmodell	6
2.1.5 Individuell tilpasning av belønningsmodellen	7
2.1.6 Innføring av belønningssystem	7
2.1.7 Bruk av belønningssystem	7
3 UTFORMING AV BELØNNINGSPOLITIKK	7
3.1 Hva er innholdet	9
3.2 Målsetning – hensikt	9
3.2.1 Rammebetingelser	11
3.2.2 Hvem omfattes av belønningspolitikken	11
3.2.3 Hva skal belønnes	12
3.2.4 Hvordan skal det belønnes	12
3.2.5 Hvem skal fastsette lønnen	13
3.3 Hvordan en belønningspolitikk bygges	13
3.3.1 Behovsanalyse	14
3.3.2 Utforming	14
3.3.3 Forankring.....	15
3.3.4 Godkjenning	15
3.3.5 Bekjentgjøre.....	15
3.4 Hva er kritisk for å lykkes?	16
4 GENERELL BELØNNINGSMODELL	16
4.1 Modellens elementer	16
4.1.1 Grunnlønn	17
4.1.2 Tilleggsytelser.....	18
4.1.3 Målbasert resultatlønn	18
4.2 Utforming av belønningsmodell	19
4.2.1 Fastsettelse og justering av grunnlønn.....	19
4.2.2 Endring og synliggjøring av tilleggsytelser	21
4.2.3 Bruk av målbasert resultatlønn	21
4.3 Hva er kritisk for å lykkes	23

5	VIRKSOMHETSTILPASSET BELØNNINGSMODELL	23
5.1	Hvorfor skreddersøm?.....	23
5.2	Hva er kritisk for å lykkes?.....	23
6	INNFØRING AV BELØNNINGSMODELLEN	24
6.1	Stegene i innføringen.....	24
6.2	Hva er kritisk for å lykkes?.....	25
7	PILOTPROSJEKTENE	26
7.1	Trondheim	26
7.1.1	<i>Innledning</i>	26
7.1.2	<i>Pilotprosjektets målsetting</i>	26
7.1.3	<i>Prosjektgruppens sammensetning</i>	26
7.1.4	<i>Prosessen</i>	26
7.1.5	<i>Prinsipper og prosedyre</i>	28
7.1.6	<i>Definisjoner av måloppnåelse</i>	29
7.1.7	<i>Individuell lønnsfastsettelse</i>	29
7.1.8	<i>Poengerskel og lønnsuttelling</i>	29
7.1.9	<i>Kritiske suksessfaktorer</i>	30
7.2	Larvik	31
7.2.1	<i>Innledning</i>	31
7.2.2	<i>Kritiske sammenhenger</i>	31
7.2.3	<i>Belønningspolitikk og virksomhetsmål</i>	32
7.2.4	<i>Belønningspolitikken målsetting</i>	33
7.2.5	<i>Det som belønnes i Larvik kommune</i>	34
7.2.6	<i>Belønningsmodell</i>	35
7.2.7	<i>Fastsettelse og justering av grunnlønn</i>	35
7.2.8	<i>Tilpasset modell</i>	36
7.2.9	<i>Definering av belønningselementer</i>	37
7.2.10	<i>Helgeroamodellen</i>	39
7.2.11	<i>Modellens elementer</i>	39
7.2.12	<i>Fastsettelse av grunnlønn ved ansettelse</i>	39
7.2.13	<i>Utvikling/justering av grunnlønn</i>	41
7.2.14	<i>Målbasert resultatlønn</i>	41
7.2.15	<i>Fordeling av lønnsmidler og vektning av mål</i>	43
7.2.16	<i>Dataverktøy</i>	43
8	ROLLEKLARHET	45

Forord

Lønn og belønning er noe som de fleste er opptatt av og har en oppfatning om. Temaet er utfordrende for ledere, ansatte og tillitsvalgte innen både offentlig og privat sektor. I denne håndboken belyser vi noen av de utfordringene man støter på i arbeidet med å utvikle belønningspolitikk og belønningsmodeller.

Håndboken er et resultat av et prosjektarbeid som ble påbegynt i august 2002. KS avdeling for Kompetanse og Utvikling står som oppdragsgiver. Hensikten var å utarbeide en håndbok som skulle dekke prosessen fra utvikling av belønningspolitikk til implementering av belønningssystemer. Tema for prosjektet var: *Tilrettelegging og utvikling av verktøy for fast og variabel resultat- og prestasjonslønn i kommunal sektor*. Det ble nedsatt en prosjektgruppe bestående av: Bjørn Gudbjørgsrud fra KS som fagansvarlig, Katrine Nikolaisen som administrativ kontaktperson hos KS og Åsbjørn Vetti fra KS i Hordaland. Videre besto prosjektgruppen av følgende personalfaglige representanter: Helene Arholm (Stavanger kommune), Jan-Bendix Byhring (Lørenskog kommune), Kari Rasmussen (Bergen kommune), Kjell Skovholt (Bærum kommune), Anne-Cathrine Moseng (Trondheim kommune) og Ola Ellestad (Oslo kommune). I tillegg ble det nedsatt en referansegruppe bestående av Rådmannsutvalget i Hordaland. Prosjektgruppen har hatt ansvaret for å gi oss faglige innspill og veiledning, slik at håndboken best mulig treffer praktikere i kommunene.

I prosjektets siste fase har hovedvekten vært lagt på gjennomføring av to piloter. En i Larvik og en i Trondheim kommune. Pilotene er utførlig beskrevet i kapittel 7. Også i disse kommunene har det vært betydelige faglige og praktiske bidrag fra de lokale prosjektgruppene. I Larvik bestod prosjektgruppen av Reidar M Hansen fra Rådmannens stab, personalsjef Roy Vabog som har vært pilotprosjektets faglige ansvarlige, Kjellaug Olsen fra Fagforbundet og enhetsleder Bjørg Ødelund som har ledet prosjektet i Helgeroa barnehage. I Trondheim besto prosjektgruppen av Anne-Cathrine Moseng (faglig ansvarlig), Tone Sandø, Gøril Brekke, Monica Seem, Gunn Elise Hansen og Per Ove Ravatsaas. Uten disse personenes innsats og profesjonalitet, hadde resultatet ikke blitt så godt som det vi mener det har blitt.

Vi har forsøkt å være så konkrete og rett på sak som mulig. Det som her følger er ikke et forsøk på å revolusjonere den belønningspraksis som er rådende i kommunene. Vi knytter så langt det er mulig de fleste av våre tilnærminger til gjeldende hovedtariffavtale. Likevel håper vi at vi har klart å tilføre noen nye aspekter, særlig når det gjelder den resultatbaserte delen av belønningen.

For å gjøre det lettere å orientere seg i materialet har vi laget en miniversjon i marginen der hovedtrekkene kan leses. Miniavsnittene er merket med en liten hare. Haren indikerer hva du kan lese mer om i tilstøtende hovedtekst. Vi håper at margteksten kan bidra til å gi leserne en rask innføring i stoffet. I tillegg kan den fungere som en steg for steg beskrivelse.

Vi håper at håndboken vil bli flittig benyttet, og at den kan fungere som et praktisk verktøy der leseren enkelt kan slå opp i de kapitlene som er relevante ut fra ståsted og utfordringer. Det er vårt ønske at ledere og tillitsvalgte vil få stor nytte av materialet!

Lykke til i arbeidet med å utvikle kommunens belønningsverktøy!

Vakås i november 2003

Grim Bjercke

Johannes Aanderaa



Ta utgangspunkt i dagens situasjon og beskriv deretter hvor dere ønsker å komme. Involver deltakere i prosjektet som er representative for organisasjonen. Informer underveis.

1 Innledning

Når ny belønningpolitikk med tilhørende modeller skal utvikles er det flere forutsetninger som bør være til stede. Blant annet vilje til å gjennomføre endringer, og evne til å gjennomføre en konstruktiv prosess der de sentrale elementene i både politikk og modeller blir behandlet på en måte som gjør at kommunen oppnår ønsket resultat. For å komme dit, blir veien enklere å gå dersom de som har fått ansvaret for gjennomføringen er representative for organisasjonen. Like viktig er det at man har gode verktøy som bidrar til å strukturere prosessen.

Selv om man skal utvikle noe nytt betyr ikke det at gjeldende modeller og systemer i sin helhet behøver å byttes ut. Eksisterende politikk, modeller og verktøy bør evalueres for å se om ikke noe fortsatt har gyldighet - også i fremtiden. Utfordringen blir å skape en helhet som er gjennomtenkt og konsistent. Det er måten vi setter sammen de enkelte delene til en helhet som er avgjørende for om vi lykkes eller ikke.

Det som følger nedenfor er ment å skulle fungere som en samlet verktøykasse. Enten dere velger å bruke alt eller utvalgte deler av håndboken, vil den kunne bidra til å utforme en helhet som skaper ønsket endring.

Til slutt før dere går i gang: Husk at det er viktig å informere de som blir berørt av endringene! Det er mange som føler seg utrygge når man går fra et system til et annet. Da vi startet pilotprosjektet i Larvik kommune, var det flere som kjente stor usikkerhet innfor det som skulle komme. Gjennom informasjon og delaktighet i utformingen, ble tvil og usikkerhet snudd til forventninger og engasjement. Hensikten med individuell lønnsfastsettelse er å kommunisere betydningen av hva den enkelte bidrar med til helheten. Dersom belønningen av individuelle bidrag oppleves rettferdig, er sannsynligheten for økt motivasjon og arbeidsinnsats større enn om belønningen er mer perifer i forhold til innsats.

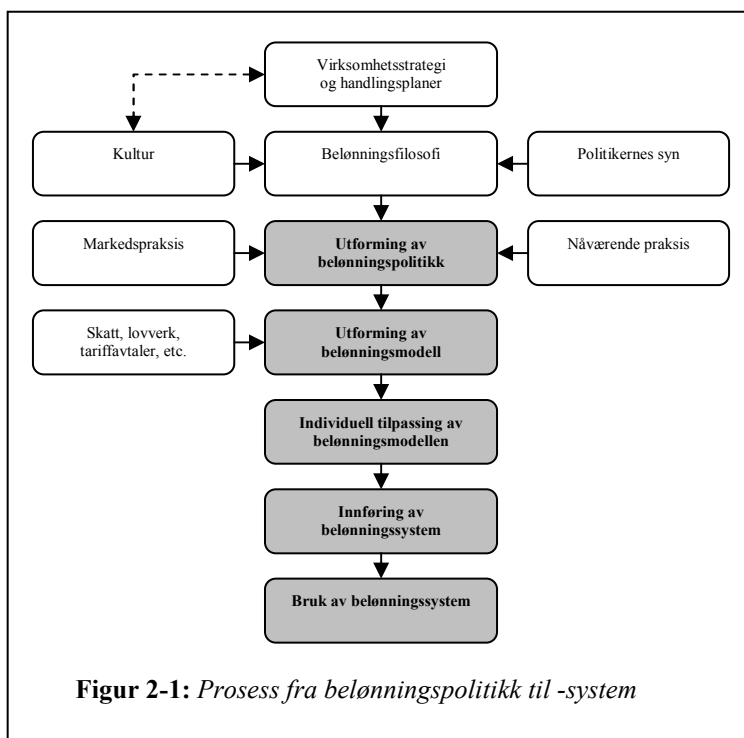


Strukturer prosessen slik at dere får dannet et helhetsperspektiv. Kommunens overordnede mål ligger til grunn ved utforming av belønningspolitikken

2 Metode

2.1 Metodikk for belønningspolitikk- og struktur

Vår fremstilling følger disposisjonen i modellen nedenfor. De områdene som er uthevet vil bli behandlet grundig, mens øvrige områder bare vil bli nevnt i sammenhenger der det er naturlig. Det betyr ikke at de ikke er viktige, men de ligger utenfor håndbokens primærtema.



Modellen viser sammenhengene mellom virksomhetens overordnede mål og strategier, og at belønningspolitikk og belønningspraksis skal bidra til å støtte opp om disse.

I dette kapitlet presenteres en komprimert prosess som beskriver stegene fra utvikling av belønningspolitikk til implementering av belønningsmodeller.

2.1.1 Virksomhetsstrategi

Strategien klargjør kommunens virksomhetsmål: Hvilke tjenester, med hvilken kvalitet, ønsker og kan kommunen tilby sine innbyggere på kort og lang sikt?

2.1.2 Belønningsfilosofi

Belønningsfilosofien gir retning for utvikling av en konkret belønningspolitikk. Den skal bl.a. gi svar på hvilket verdigrunnlag som skal danne basisen for belønningspolitikken, og hvordan kommunen ønsker å belønne sine medarbeidere i forhold til et konkurrerende marked.

2.1.3 Utforming av belønningspolitikk

Belønningspolitikken skal gi et klart bilde av overordnede prinsipper og regler for belønning. Disse prinsippene og reglene skal forsterke kommunens strategi og handlingsplan.

2.1.4 Utforming av belønningsmodell

Til grunn for utforming av en belønningsmodell ligger prinsippene i

belønningspolitikken. Prinsippene må presenteres som elementer hvor brukeren får klare retningslinjer for muligheten av elementenes sammensetning til en helhetlig modell. Brukerne av modellen må få samme forutsetninger for tilpasning til individuelle hensyn og krav.

2.1.5 Individuell tilpasning av belønningsmodellen

For individuell tilpasning fordres det rolle- og ansvarsbeskrivelser for de som belønnes iht. individuell tilpasset lønn. Det bør utarbeides avtaler med krav til konkret måloppnåelse for de områdene som er kritiske for tjenestetilbudet og enheten.

2.1.6 Innføring av belønningssystem

For å lykkes med innføringen av et belønningssystem fordres det en klar og enhetlig kommunikasjon om systemets oppbygging og muligheter, samt opplæring av de personer og roller som skal drive systemet.

2.1.7 Bruk av belønningssystem

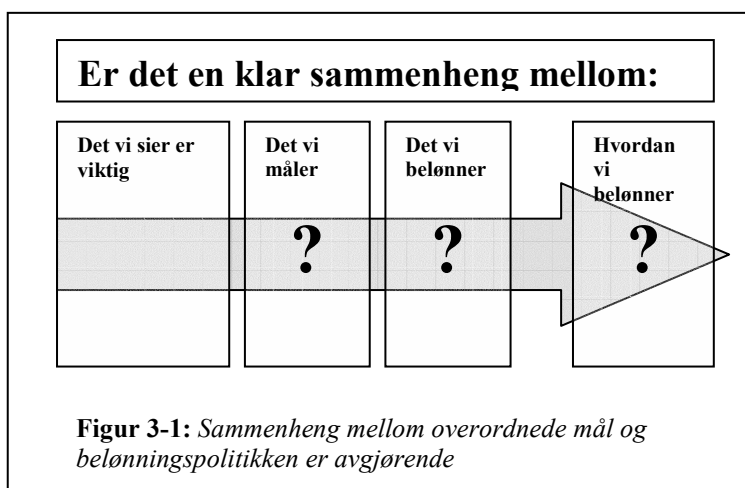
Et konkurransedyktig belønningssystem må kontinuerlig tilpasses endrede forutsetninger utenfor og innenfor organisasjonen. Oppfølgingen av systemets effekt må derfor skje jevnlig gjennom en struktur som kan avdekke måloppnåelse og eventuelle avvik.



Det må være en sammenheng mellom det vi sier er viktig og det vi belønner.

3 Utforming av belønningspolitikk

En belønningspolitikk tar utgangspunkt i kommunens overordnede mål, og skal bidra til å knytte medarbeiderne til den strategi som er valgt for å nå målene. I dette kapitlet skal vi derfor vise hvordan denne prosessen kan gjennomføres; slik at det blir en sammenheng mellom det vi sier er viktig å oppnå, hva vi måler, hva vi belønner og hvordan vi belønner.



I Figur 3-1 oppfordres vi til å svare *ja* i boksene med spørsmålsteget. Dersom vi svarer *tja* eller *nei*, betyr det enten at vi er usikre på om belønningspolitikk og modell(er) støtter de overordnede målene, eller at det ikke er en sammenheng mellom måloppnåelse og

belønning. Det er først når vi klarer å knytte belønningspolitikken, og til slutt belønningspraksis, til virksomhetens mål at vi får en vinn vinn situasjon der virksomheten når sine mål, samtidig som medarbeiderne lønnes og belønnes basert på måloppnåelse. Like viktig som å ha en klar sammenheng mellom

virksomhetsmål og belønning, er det at belønningspraksisen oppfattes som rettferdig. Hvordan denne oppfattes av medarbeiderne er viktigere enn hvordan belønningen faktisk fordeles. Dersom det er liten eller ingen sammenheng mellom prestasjon og belønning, så vil heller ikke belønningen virke motiverende på den enkelte medarbeider. Noe av det viktigste styrende organer og ledelse kan gjøre for å hindre at medarbeiderne får et skjevt forhold til virksomhetens belønningspraksis, er derfor å utforme og implementere en hensiktsmessig belønningspolitikk. Både kultur og adferd påvirkes av den belønningspolitikk og belønningspraksis som utøves i organisasjonen. Organisasjonens belønningspolitikk og -praksis må derfor være kjent og oppfattes som rettferdig og riktig.

For å få dette inn i en sammenheng som kan knyttes til en belønningsmodell, må vi også definere hva vi måler, og hvilke av disse måleparametrene vi knytter til belønningselementene. Vi skal gå grundig inn på denne problemstillingen og også vise til noen eksempler. Men først noen generelle problemstillinger og utfordringer dere som skal utforme belønningspolitikken bør fange opp og ta stilling til.

Det er to hovedårsaker man gjerne nevner i forbindelse med at den belønningspraksis som er gjeldende i virksomheten ikke fungerer etter hensikten.

1. At belønningssystemet ikke er rettet inn mot å møte virksomhetens behov.
2. At mange organisasjoner ikke ser at endringer av belønningssystemer er en del av en større endringsprosess.



Lønn og belønning er bare én del av flere integrerte prosesser. Ved å endre belønningssystem må også ledelses- og arbeidsprosesser tilpasses.

Belønningspolitikken med tilhørende belønningsmodeller fungerer ikke i et organisasjonsmessig og ledelsesmessig vakuum. Hay Group har definert 7 områder som gjennom integrert anvendelse bidrar til å skape samordningseffekter.

1. Lederskap: Ledelsens evne til å kommunisere en vinnende visjon og dens evne til å skape fokus på visjon og strategi.
2. Ledelsesprosesser og -systemer: Ledelsens evne til å planlegge og definere måleparametere som påvirker adferd og støtter prestasjonsorienterte mål.
3. Design av organisasjon, grupper og funksjoner: Roller og ansvar er utformet for å støtte strategi og arbeidsprosesser.
4. Arbeidsprosesser og virksomhetssystemer: Arbeidsprosesser som er organisert slik at de effektivt møter brukernes behov.
5. Verdier og kultur: Systemer og prosesser smelter sammen og skaper adferd og normer som støtter strategien.
6. Individuelle kompetanser og gruppekompetanser: Medarbeidernes evne til å støtte hovedmål og realisere strategien.
7. Belønning og anerkjennelse: Prinsipper for hvordan adferd, evner og resultater forsterkes.

Alle de 7 områdene over vil, dersom de virker sammen, gjensidig forsterke

hverandre og gi økt innbyrdes effekt. Belønning og anerkjennelse vil forsterke organisasjonens evne til måloppnåelse sammen med de seks øvrige områdene.

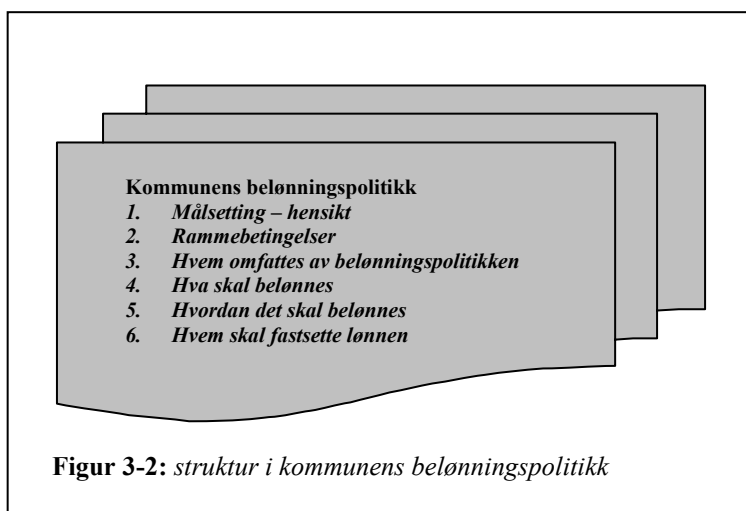


Belønnings-
politikken må være
tydelig og enkel å
kommunisere. En
enkel struktur
forenkler både
utforming og bruk.

3.1 Hva er innholdet

På samme måte som vi til kommunens overordnede mål angir delmål og utarbeider strategier for måloppnåelse, fastsettes hovedmål og delmål med tilhørende strategier for belønningspolitikken. Vi skal under dette avsnittet beskrive hvordan innholdet kan struktureres slik at politikken bidrar til å skape en utforming som er:

- **Tydelig**
som gjør den
- **lett å kommunisere**
fordi den
- **viser sammenhengen mellom virksomhetens mål og hvordan organisasjonen belønner.**



Figur 3-2 viser et forslag til struktur for kommunens belønningspolitikk. I avsnittene som følger skal vi se nærmere på de enkelte elementene, og også vise noen eksempler på hvordan dette kan se ut i praksis. Ved å ta utgangspunkt i Figur 3-2, skal vi

beskrive hvordan vi kan bygge en hensiktsmessig og slagkraftig belønningspolitikk.

3.2 Målsetting – hensikt

Belønningspolitikken generelle del bør beskrive hvordan følgende 4 hovedmålsetninger kan oppnås:

- 1) Hvordan motivere og stimulere til ønsket adferd?
- 2) Hvordan belønne prestasjoner og resultater?
- 3) Hvordan betale riktig for kompetansen (minstelønn eller markedslønn)?
- 4) Hvordan tiltrekke, beholde og utvikle mennesker med riktig kompetanse?

I tillegg må det utarbeides en spesiell del som fokuserer på de mål og handlingsplaner som er gjeldende for kommunen. Vi skal i første rekke fokusere på kommunens overordnede mål, og se hvordan vi kan utforme belønningspolitikken slik at den kan bidra til å støtte disse.

Belønningspolitikken er belønningsmodellenes drivstoff. Dersom belønningspolitikken ikke lar seg omsette gjennom belønningsmodeller, vil den være en hemske i organisasjonen fordi avviket mellom intensjon og praksis vil bli synlig. Dette svekker belønningspraksisens tillit som igjen kan medvirke til redusert motivasjon.

Mål angir retning og skaper fokus. Det er derfor viktig at målene utformes på en måte som tydeliggjør kommunenes intensjoner med belønningspolitikken. Til å hjelpe oss skal vi se på noen verktøy som bidrar til å strukturere prosessen.



Til belønningspolitikken utarbeides strategier for implementering.

Belønningspolitikken hovedmålsetting	Hvilke strategier velger vi for å nå målsettingen?
Motivere og stimulere til ønsket adferd.	<i>Hvilken adferd er kritisk for kommunen? Hvordan kan vi skape motivasjon for å oppnå ønsket medarbeideradferd?</i>
Belønne prestasjoner og resultater.	<i>Hvilke prestasjoner skal belønnes? Hvordan kan vi utarbeide måleparametere for måloppnåelse slik at det er mulig å knytte belønning til måloppnåelse?</i>
Betale riktig for kompetansen.	<i>Hvordan er rekrutteringssituasjonen? På hvilket grunnlag fastsettes lønnen (HTA kapitlene 3.4, 4 og 5)? Må vi være lønnsledende på enkelte områder?</i>
Tiltrekke, beholde og utvikle mennesker med riktig kompetanse.	<i>Hvilke utviklingsmuligheter skal tilbys? Tar vi hensyn til ulike behov i forhold til livsfase? Klarer vi å tilby en totalbelønning som forhindrer uønsket avgang av kritisk kompetanse?</i>

Tabell 1: Verktøy for å definere belønningspolitikken målsetting

I kapittel 7.2.5 vi det bli presentert eksempler på belønningspolitikken innhold. Det overordnede målet er å bidra til at kommunen når sine mål. Det er *det* belønningspolitikken primært skal lede til. I den anledning må det trekkes frem noen hovedområder som omsatt i praktisk handling skal støtte opp under organisasjonens krav og forventninger til måloppnåelse. Belønningspolitikken danner grunnlaget for utviklingen av belønningsmodeller som vi vil skal forsterke ønsket fokusering på kritiske prosesser, holdninger og adferd.



De tillitsvalgte spiller en sentral rolle i arbeidet med å utforme belønningspolitikken.

Belønning er, som vi har nevnt tidligere, et kraftig virkemiddel som organisasjonen kan benytte gjennom sine ledere for å bevege virksomheten i ønsket retning. Samtidig er det svært avgjørende at lønn- og belønningssystemene har aksept og forståelse i organisasjonen. I kommunal sektor spiller de tillitsvalgte en avgjørende rolle i denne sammenhengen. Bred oppslutning og medvirkning er en forutsetning for å lykkes i alle endringsprosesser.

Vi forutsetter at enhver virksomhet har ett eller flere mål de arbeider mot. Evnen til å nå målene er avhengig av måten virksomheten er organisert på og hvilken kultur som er rådende. Vi skal i de følgende avsnittene se på lønn og belønning i et ledelsesperspektiv.

3.2.1 Rammebetingelser

Mens man under arbeidet med å definere mål kan ha en viss frihetsgrad, vil rammebetingelsene tvinge frem en prioritering av mål. Enhver virksomhet vil være begrenset av tilgang på ressurser. Enten ressursene har finansiell eller ikke-finansiell karakter. Fordi det er knapphet på de fleste ressurser må det treffes noen valg. Rammebetingelsene vil presisere ambisjonsnivået og skille mellom hvilke mål som skal nås på kort og lang sikt.

Ingen virksomhet kan fritt utforme en belønningspolitikk uten å ta hensyn til formelle lover og forskrifter, eller fremforhandlede vilkår sentralt og lokalt. Rammene definerer partenes handlingsrom. Dette er gjort for å skape trygghet og forutsigbarhet. Dersom rammene for belønningspolitikken i den enkelte kommune ikke gir nødvendig handlingsrom, bør partene i fellesskap forsøke å definere hvilke muligheter det kan åpnes for, slik at ønsket dreining av belønningspolitikken muliggjøres.

I gjeldende Hovedtariffavtale, er det åpnet for mer lokal fastsettelse av lønn. Dette endrer rammebetingelsene og åpner for belønningsmodeller tilpasset virksomhetens art og kompleksitet. For stillinger som omfattes av kapittel 5 i Hovedtariffavtalen, vil rammebetingelsene i større grad være knyttet til kommunens finansielle bæreevne og det lokale forhandlingsklimaet enn til sentrale avtaler.

3.2.2 Hvem omfattes av belønningspolitikken

Det må defineres hvilke grupper og individer lønnspolitikken skal omfatte. I mange virksomheter vil ledere ha egne avtaler med særvilkår. I kommunene vil det være grupper som gjennom sin kapiteltilknytning i Hovedtariffavtalen omfattes av ulike rammebetingelser i forhold til grad av lokal lønnsdannelse. I en kompleks kommunal organisasjon vil det være behov for tilpasninger av en overordnet belønningspolitikk slik at den møter behov på enhetsnivå. Det er derfor viktig at det i de enkelte dokumentene presiseres hvilke grupper som omfattes. I Hovedtariffavtalen er det eksempelvis egne forhandlinger og bestemmelser for ledere som omfattes av kapittel 3.4 og kapittel 5. Ulikt handlingsrom innenfor disse områdene kan bety at belønningspolitikken differensieres.



Belønnings-
politikken må
definere hva som
skal belønnes.

3.2.3 Hva skal belønnes

Utgangspunktet for lønnsfastsettelse vil være den enkelte medarbeiders grunnkompetanse. Grunnkompetanse består av:

- 1) Formalkompetanse
- 2) Realkompetanse
- 3) Personlige egenskaper

Gjennom sin grunnkompetanse skal medarbeideren være i stand til å løse de oppgaver, og kunne håndtere det ansvar som påhviler stillingen. Men – en virksomhet ønsker også å påvirke medarbeidernes adferd slik at virksomheten som helhet når sine mål. Belønningspolitikken må derfor inneha elementer som stimulerer og forsterker ønsket kultur og som oppmuntrer den enkelte medarbeider til å arbeide for fellesskapets beste. I belønningspolitikken må det defineres faktorer som er kritiske for at målene skal nås på en effektiv og forsvarlig måte. En belønningspolitikk som legger til rette for utforming av belønningsmodeller som støtter fokuseringen på kritiske suksessfaktorer, og som belønner i henhold til disse, vil harmonisere mål og medarbeideradferd.

Belønningspolitikken må definere hva som skal belønnes - ved siden av arbeidstid (tilstedeværelse) og kompetanse. Hensikten med hvorfor vi belønner som vi gjør bør også begrunnes. Først da vil sammenhengen mellom mål og virkemidler klart tre frem. De 7 områdene som er beskrevet på side 8, vil i stor grad bidra til å systematisere kritiske områder som er avgjørende for måloppnåelse.

3.2.4 Hvordan skal det belønnes

Hvordan de enkelte medarbeiderne og grupper av medarbeidere skal belønnes vil variere avhengig av mange faktorer. Det er alltid en risiko knyttet til belønning av prestasjoner og resultater. Før vi går videre for å se på hvordan en resultatlønsmodell kan bygges, skal vi nevne noen av risikomomentene som er knyttet til en målbasert modell.



Vær oppmerksom på
at det finnes
fallgruver som kan
forårsake uønskede
utslag.

Potensielle fordeler	Potensielle ulemper
Høy motivasjon for å nå målene.	De mål som ikke knyttes til belønningsmodellene kan enten bli ignorert eller gjenstand for kompromisser. Eksempler på slike mål kan være teamarbeid, kvalitet eller langsiktige økonomiske mål.
Eliminerer subjektive vurderinger og bidrar til større nøyaktighet i måling av resultatene.	For stor grad av "formelbaserte" beregningsmetoder kan gi utilsiktede utslag. Manipulering av resultatmål reduserer målingens validitet.
Kostnadene ved oppfølging og måling er lavere enn ved en ren skjønnsmessig vurdering av måloppnåelse.	Kostnadene ved oppfølging og måling kan bli høye dersom det krever store ressurser for å administrere, vedlikeholde og kommunisere beregningsmetodene og verktøyene.
I perioder med stor grad av måloppnåelse med tilhørende belønning vil medarbeidertilfredsheten øke.	I perioder med svake resultater og derigjennom lavere uttelling vil det kunne bidra til å senke medarbeidertilfredsheten.

Tabell 2: Potensielle fordeler og ulemper ved å benytte resultatorienterte prestasjonsmål

3.2.5 Hvem skal fastsette lønnen

Legg merke til at vi i dette avsnittet behandler *lønn* og ikke belønning. Lønn i kommunal sektor har tradisjonelt blitt fastsatt delvis sentralt og delvis lokalt, hvorav hoveddelen sentralt. Dette har medført at lønn fastsettes primært basert på stillingens funksjon og stillingsinnehaverens utdanning og ansiennitet. Innsats og prestasjoner har i mindre grad påvirket lønnsfastsettelsen. Som nevnt over vil det for enkelte grupper nå være slik at all lønn fastsettes lokalt.

Uten å si for mye om organisering av lønnsfastsettelse i norske kommuner, vil vi her bare påpeke noen momenter som er viktige når lønn skal bestemmes. I en organisasjon må det være sammenheng og konsistens ved lønnsfastsettelse. Det betyr at det må være et sett med felleskriterier som er gjeldende. Kriteriene må være nedfelt i belønningspolitikken. Lønn for de enkelte stillinger må fastsettes basert på så objektive og målbare kriterier som mulig. Det er den enkelte stillings kompleksitet, ansvar, krav til kompetanse, innsats og resultatoppnåelse som må være avgjørende. Objektive vurderingskriterier, brukt metodisk, vil bidra til at relativt like stillinger får lønn fastsatt uavhengig av organisatoriske enheter. Ved å benytte en tilpasset metode for lønnsfastsettelse, kan deler av totallønn fastsettes på overordnet nivå.

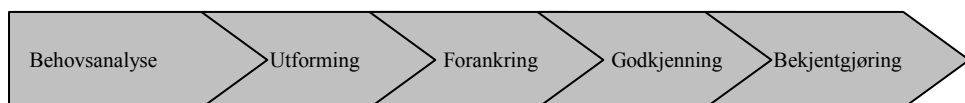
I organisasjoner som benytter prestasjonslønn for grupper og individer, bør den resultatbaserte delen av lønnen fastsettes så nær medarbeideren som mulig. Lederen som har ansvaret for avdelingens eller enhetens mål og resultater, er den som er nærmest til å vurdere gruppens eller individets grad av måloppnåelse; kvantitativt og kvalitativt. Ettersom lønn og belønning utgjør sterke virkemidler for motivasjon og oppnåelse av resultat, vil ansvar for lønnsvurdering og lønnsfastsettelse bidra til å forsterke lederansvaret.

Sammenlagt kan vi si at lønn delvis bør fastsettes på overordnet nivå for å sikre konsistens, og på enhetsnivå for å sikre sammenheng mellom prestasjon og lønn.

3.3 Hvordan en belønningspolitikk bygges

Belønningspolitikken bygges utenfra og inn, men virker innenfra og ut. Det betyr at vi starter med belønningspolitikken hensikt og avdekker hvilke utfordringer den skal løse. Deretter beveger vi oss inn i organisasjonen, helt ned til den enkelte medarbeider, og forsøker å møte behov og forventninger som er kritiske for at den enkelte medarbeider motiveres til å arbeide mot overordnede mål.

En lønnspolitikk må være helhetlig og bygges opp systematisk. De enkelte stegene i prosessen er som følger:



Figur 3-3: Stegene i prosessen



*Belønnings-
politikken skal bidra
til å forsterke fokus
på organisasjonens
utfordringer og
stimulere til effektiv
ressursutnyttelse.*

3.3.1 Behovsanalyse

For å kunne utforme en belønningspolitikk må vi først definere hvilke behov den skal møte. Behovene kan kategoriseres på 1) omgivelser/marked: konkurranse om kompetanse, 2) organisasjon: helhetstenkning, ressursutnyttelse, totaløkonomi, 3) drift: effektivitet og løsningsorientering, ressursoptimalisering, kvalitet, målfokusering 4) gruppenivå: samarbeid, kompetansedeling og jobbotrasjon, og 5) medarbeidernivå: rekruttere, beholde og utvikle.

I en belønningspolitisk sammenheng vil en analyse av omgivelser/marked i hovedsak dreie seg om konkurransen om arbeidskraften. Utfordringer knyttet til å beholde og rekruttere kompetanse vil påvirkes av konkurransesituasjonen i markedet. I behovsanalysen er det derfor tre hovedaspekter som må analyseres: 1) behov for å rekruttere kompetanse som er kritisk for å nå virksomhetens mål, 2) kritiske konsekvenser ved å miste kompetanse og 3) behovet for å utvikle og trene egen kompetanse for å minimalisere risiki knyttet til 1) og 2) foran.

Når analysens første steg er gjennomført, rettes oppmerksomheten mot organisasjonen. På dette trinnet vil vi evaluere om vi har en optimal organisering av virksomheten. Analysen må ikke begrenses til kun å omfatte enhetsnivå. Optimal organisering innebærer blant annet å se på 1) om det er overlappende funksjoner, 2) om kompetanse kan deles vertikalt og 3) om en justering av organisasjonen kan gi ønskede samordningsgevinster. Deretter må det vurderes om belønningspolitikken kan bidra til å skape nødvendig fleksibilitet innad i organisasjonen.

Driftsanalysen må foretas på enhets og/eller virksomhetsområde. Elementene i analysen vil ligne på de i organisasjonsanalysen, men her vil vi gå mer spesifikt inn på enhetens/virksomhetsområdets måloppnåelse. Også her må effektiv drift knyttes opp mot riktig belønning.

På gruppe- og individnivå fokuseres analysen på optimal sammensetning av team med hensyn på å skape resultater gjennom samarbeid.

3.3.2 Utforming

Med utgangspunkt i analysen over kan belønningspolitikken utformes. Vi anbefaler at strukturen som er nevnt i behovsanalysen følges; fra markedsperspektiv og ned til individnivå, og fra makroperspektiv til mikroperspektiv.

Utformingen av belønningspolitikken skal konkret og realistisk møte de utfordringer som er avdekket gjennom analysen. Kommunen må systematisere de virkemidler den har for lønn og belønning. Både monetære og ikke-monetære virkemidler må defineres. Der hvor kommunen ikke er konkurransedyktig på monetær belønning kan ikke-monetære virkemidler benyttes for å moderere konkurranseulempene. For eksempel er kommunene gjennomgående konkurransedyktige på områder som pensjon og ryddige arbeidstidsordninger.

Kapitlene om generelle og tilpassede belønningsmodeller beskriver bruk av monetær og ikke-monetær belønning.

Belønningspolitikken må inneholde noe om relative forhold mellom de ulike delene som skal inngå i belønningsmodellene. Det innebærer å vekte grunnlønnens andel i forhold øvrige deler av belønningsmodellen. Videre må det beskrives hvilke virkemidler som skal tas i bruk på kort sikt, inneværende år, og hvilke virkemidler som eventuelt skal fases inn senere.

Tidligere har vi nevnt at belønningspolitikken bør ha et politisk uavhengig perspektiv og et perspektiv knyttet til politiske mål for en definert periode. Belønningspolitikken må derfor presisere hvilke virkemidler som skal benyttes for å forsterke fokus på prioriterte områder som er vedtatt av den politiske ledelse.

Til slutt må det presiseres roller og ansvar knyttet til fastsettelse av lønn. Herunder hvilke nivåer i organisasjonen som skal bestemme de ulike delene av lønnen. Det må også defineres hvilke kriterier som skal ligge til grunn, og hvilke måleparametere som skal være styrende.



*Forankring sikrer
legitimitet og
gjennomslagskraft.*

3.3.3 Forankring

Når et forslag til belønningspolitikk foreligger, må det forankres i organisasjonen. Forankringen må gjøres hos representanter for belønningspolitikkenes interesser:

- Politikere
- Administrativ ledelse
- Tillitsvalgte
- Ledere som skal implementere og iverksette belønningspolitikken

På bakgrunn av kommentarer og innspill fra interessegruppene, kan det foretas nødvendige justeringer og tilpasninger slik at effekten blir optimal. Hvor omfattende forankringsprosessen skal være, må vurderes særskilt av den enkelte kommune.

3.3.4 Godkjenning

Belønningspolitikken må vedtas og godkjennes av behørig organer. Naturlig er at godkjenningskompetansen ligger på det organisasjonsmessige nivået som bevilger budsjettmidler.

3.3.5 Bekjentgjøre

Siste fase i prosessen er å gjøre belønningspolitikken kjent for samtlige som omfattes av den. Dette må gjøres metodisk og pedagogisk, slik at den enkelte medarbeider får tilstrekkelig forståelse av hvilke muligheter belønningspolitikken gir.

3.4 Hva er kritisk for å lykkes?

- Gruppen som skal utvikle belønningspolitikken må ha et klart mandat og være tilstrekkelig representative på vegne av interessentene.
- Tilstrekkelig tid og ressurser må avsettes.
- Det må utarbeides en kommunikasjonsplan som tilgodeser organisasjonens behov for informasjon underveis i prosessen.
- Mål og hensikt med belønningspolitikken må kommuniseres til samtlige ansatte som omfattes av den.
- Nødvendig opplæring må gis ledere og ansatte slik at de oppnår tilstrekkelig forståelse for de muligheter og begrensninger belønningspolitikken gir.



En generell modell utformes for å ha en felles belønningsplattform for hele kommunen.

4 Generell belønningsmodell

Før vi beskriver hvordan vi knytter belønningsmodellene til belønningspolitikken, skal vi vise en fremgangsmåte for å utvikle en generell belønningsmodell. Kommunene er komplekse organisasjoner med mange svært forskjellige virksomheter. Dette gjør det vanskelig å ha kun én enkelt modell som tar hensyn til samtlige virksomheters art og krav til prestasjon og resultat. Likevel er det mest hensiktsmessig å utvikle en generell modell som skal ligge til grunn for samtlige virksomheter, og som kan danne utgangspunktet for en tilpasset modell. Det er to hovedspørsmål som må besvares i forbindelse med modellens utforming:

1. Hvilke belønningselementer skal inngå?
2. Hvilke mekanismer skal påvirke utviklingen av de ulike belønningselementene?

Vi skal først beskrive belønningselementene og deretter beskrive de ulike mekanismene som påvirker fastsettelsen og utviklingen av disse.

4.1 Modellens elementer

Hovedtariffavtalen definerer prinsipper for lønnsfastsettelse og forhandlingsbestemmelser for ledere (HTA kapittel 3.4), medarbeidere med sentralt lønns- og stillingsregulativ (HTA kapittel 4) og medarbeidere med lokalt lønns- og stillingsregulativ (HTA kapittel 5). Vi går ikke inn på lønnsmodeller for lærlinger som omfattes av HTA kapittel 6.

Hovedtariffavtalen beskriver følgende belønningselementer:

- Minstelønn
- Tilleggs lønn: Fast og variabel
- Bonus
- Tilleggsytelser: Forsikringsordninger



De enkelte elementer må utvikles for fungere innenfor gjeldende rammer.

Når vi beskriver belønningsmodellen skal vi ta utgangspunkt i elementene over, og knytte dem til prestasjoner og resultatmål. Nedenfor vil benytte følgende inndeling.

- Grunnlønn
- Tilleggsytelser
- Målbasert resultatlønn

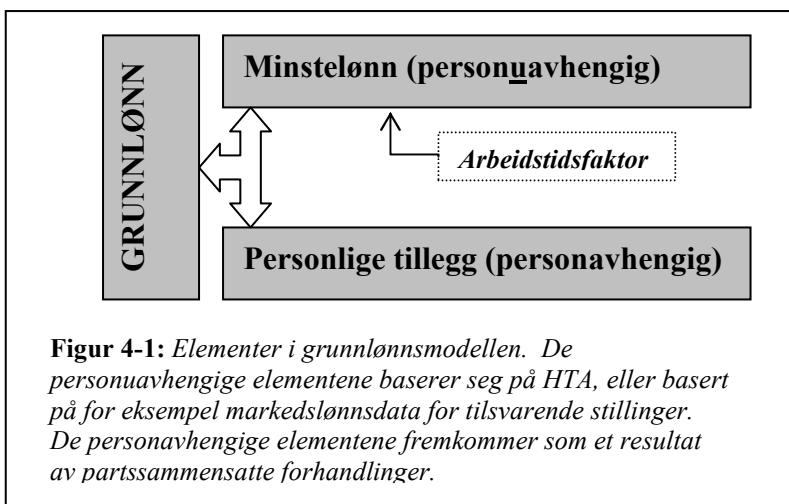
Hvert element vil bli beskrevet med henvisning til tilsvarende element i Hovedtariffavtalen. Lønssystemet i kommunal sektor er et bruttolønssystem (HTA 3.1) og dette ligger som en forutsetning i modellen. Videre er modellen bygget opp slik at den støtter kravene til fastsettelse av fast og variabel resultat- og prestasjonslønn.

4.1.1 Grunnlønn

Grunnlønn danner basis for modellen. For medarbeidere som får sin lønn fastsatt i henhold til HTA kapittel 4, er utgangspunktet definert minstelønn. For ledere og medarbeidere som avlønnes i henhold til HTA kapittel 5, fastsettes lønnen i sin helhet lokalt. Den grunnlønnsmodell som vil bli presentert her vil i første rekke være egnet for medarbeidere som omfattes av HTA kapittel 5, ettersom det er her det gis størst spillerom for lokal påvirkning på lønnsfastsettelse og lønnsutvikling. Vi har valgt følgende oppbygging av en grunnlønnsmodell (Figur 4-1):



Grunnlønns-
elementet
inneholder både
personavhengige og
personuavhengige
faktorer.



Grunnlønn omfatter fast årslønn, og andre faste tillegg og utgjør den største delen av lønnen for ansatte i kommunene. Grunnlønn er hovedbetalingen for at en person stiller sin kompetanse og sin arbeidskapasitet til

disposisjon. De personlige tilleggene kan bestå av både monetære og ikke-monetære belønningselementer. De ikke-monetære tilleggene omtales ofte som frynsegoder. De kan gjerne defineres som et belønningsselement der den opplevde nytteverdien for mottaker er større enn den pengemessige eller monetære nåverdien. En ordning med bruk av frynsegoder som en del av grunnlønnselementet kan være fordelaktig for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Særlig fordi noen av disse godene beskattes fordelaktig (noen er skattefrie). En ulempe ved frynsegoder er derimot at de kan være vanskelige eller omfattende å administrere.



Frynsegoder og tilleggssytelser må være kjent og synlige dersom de skal gå inn i et belønningssystem.

Frynsegodene under avsnittet om grunnlønn er begrenset til betaling i form av:

1. Ting (For eksempel mobiltelefon, aviser, tilgang på tjenestebil, subsidiert treningskort, arbeidstøy)
2. Tjenester (For eksempel helseforsikringer, advokatbistand, fysioterapi)

Denne formen for belønning, som et tillegg til ”ordinær” lønn, kan for mange kommuner være et viktig element ved rekruttering av arbeidstakere. Variable eller faste tillegg som utbetales som en konsekvens av ubekvem arbeidstid (HTA kap.3.3) er personuavhengige, og således i vår fremstilling inkludert i minstelønn som et arbeidstidsavhengig element. Overtid er også en arbeidstidsavhengig faktor, og vil bli utbetalt uavhengig av person (enkelte ledere unntatt) og inkludert som et variabelt element i minstelønnen.

4.1.2 Tilleggssytelser

Tilleggssytelser er her definert som ikke-monetære ytelser som kommer i tillegg til grunnlønn. Slik som denne modellen er bygget opp omfatter de samtlige medarbeidere, eller definerte grupper av medarbeidere. Med andre ord så er ikke disse ytelsene knyttet til person, men til ansettelsesforholdet i kommunen eller til den rollen/funksjonen som den enkelte har. Typiske tilleggssytelser vil være:

1. Skadeforsikringer (Engangsutbetalinger i forbindelse med ulykke/død)
2. Spareforsikringer (Pensjonsforsikringer utover Folketrygden)

Tilleggssytelser som gjelder samtlige medarbeidere eller definerte grupper av medarbeidere, omtales gjerne som kollektive goder. Kommunene er godt dekket på dette området, men klarer ikke alltid å synliggjøre ytelsenes verdier. Det er først når den enkelte medarbeider er klar over ytelsens verdi at de er en del av et belønningssystem.

4.1.3 Målbasert resultatlønn

Dette er betaling for prestasjoner som er direkte knyttet opp mot definerte mål og hvor graden av måloppnåelse er avgjørende. Målbasert resultatlønn kan gjelde for grupper og/eller individer. Bonus er en av flere former for målbasert resultatlønn. Vi vil her definere *målbasert resultatlønn* som en *engangsutbetaling knyttet direkte til måloppnåelse i forbindelse med et konkret prosjekt eller et annet definert mål*. Hensikten med å benytte denne belønningsformen er å skape fokus på ett eller flere områder som er kritiske. Det kan være både kvalitative og kvantitative mål. Nærmere om hvordan målbasert resultatlønn kan tas i bruk i virksomheten, vil bli beskrevet nedenfor.



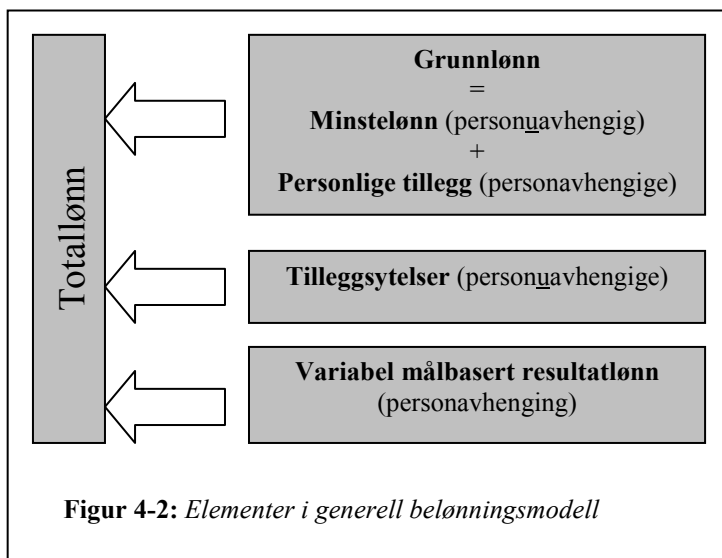
Målbasert resultatlønn kan benyttes for å øke fokus på kritiske oppgaver eller prosesser.



Lønnselementene samlet utgjør totallønn. Det omfatter både den lønn som utbetales jevnlig og den lønn som opptjenes og utbetales senere. Dette gjelder blant annet spareforsikringer som pensjonsordninger etc.

4.2 Utforming av belønningsmodell

De ulike elementene i belønningsmodellen er nå definert. Samlet sett utgjør disse elementene kommunens *totallønn* (Figur 4-2).



Figur 4-2: Elementer i generell belønningsmodell

Vi skal nå ta for oss hvert enkelt element og se hvordan vi kan benytte disse for å fastsette lønn, og deretter hvilke mekanismer som påvirker utviklingen av de enkelte elementene. HTA danner den formelle rammen rundt hvert

element. Presentasjonsformen som er valgt er bygget opp slik at den kan fungere som et praktisk verktøy.

I HTA kapittel 4 og 5 er det definert hvilke kriterier som skal tas hensyn til ved lønnsfastsettelse. Disse er:

1. Stillingens kompleksitet
2. Den ansattes kompetanse
3. Ansvar som følger av stillingen
4. Den ansattes innsats og resultatoppnåelse

4.2.1 Fastsettelse og justering av grunnlønn

For grupper som omfattes av HTA kapittel 4 tas det utgangspunkt i en definert minstelønn. Vi har her valgt å la dette også ligge til grunn for de som omfattes av HTA kapittel 5 og HTA kapittel 3.4. Gjennom pilotprosjektet i Larvik ble følgende områder definert som sentrale ved fastsettelse av grunnlønnselementet.



Det må utarbeides prinsipper for fastsettelse av lønn og prinsipper for lønnsjustering.

	Startfaktorer				
	Stillingens innhold	Formal-kompetanse	Real-kompetanse	Personlige egenskaper	Markedsforhold
Minstelønn	x	x	x		x
Personlige tillegg		x	x	x	x

Tabell 3: Områder som vurderes ved fastsettelse av grunn lønn

Minstelønn er definert for de som omfattes av HTA kapittel 4. For øvrige grupper vil minstelønn måtte defineres nærmere. I belønningspolitikken bør vi ha drøftet og besluttet hvordan vi skal belønne den enkelte stilling i forhold til

det arbeidsmarkedet kommunen opererer i, og i forhold til tilsvarende stillinger i det aktuelle tariffområdet. HTA kapittel 5.5 åpner for å ta hensyn til behov for å rekruttere og beholde arbeidstakere. Det er derfor viktig at kommunen har tilgang på relevant informasjon om lønnsnivået som er gjeldende i markedet; enten det er et interkommunalt marked (konkurranse mellom kommuner) eller ved rekruttering i et eksternt arbeidsmarked.

Når kommunen skal vurdere personlige tillegg, enten de er monetære eller ikke-monetære, vil de fastsettes på grunnlag av forhandlinger. I den forbindelse vil tillegg kunne gis dersom stillings innehaveren har en formal- eller realkompetanse som er mer omfattende enn minstekravet til stillingen. Likeledes må etterspurte personlige egenskaper kunne være med på å påvirke lønnsfastsettelsen. Til slutt vil det også for særlig etterspurte medarbeidere være nødvendig å møte konkurransen fra øvrige tilbydere av arbeide; altså markedsforhold for en spesifikk person.

Når grunnlønnen skal justeres, må vi ha definert hvilke mekanismer som skal være gjeldende. Temaet for denne håndboken er jo *utvikling av fast og variabel resultat- og prestasjonslønn*. Vi skal først se dette i et grunnlønnsperspektiv.

På samme måte som vi definerte et sett med startfaktorer, skal vi nå definere justeringsfaktorene. Vi presenterer først den fremgangsmåte som ble valgt gjennom piloten i Larvik.



En systematisk behandling av lønnsjustering bidrar til å øke forutsigbarhet og stimulere til innsats.

Justeringsfaktorer					
	Resultat fra forhandlinger (oppretholde eller øke kjøpekraft)	Endring i stillingens innhold	Oppnådde resultater	Økt kompetanse (relevant for rollen)	Markedsforhold
Minstelønn	x	x			x
Personlige tillegg	x	x	x	x	x
Resultatlønns- elementer					

Tabell 4: Områder som vurderes ved justering av grunnlønn

Et sentralt element ved justering av grunnlønn vil være basert på forhandlinger mellom partene. For medarbeidere i HTA kapittel 4 vil hoveddelen av lønnsjusteringen komme gjennom sentrale forhandlinger. Den delen av den økonomiske rammen som blir avsatt til lokale forhandlinger, kan benyttes til å justere lønn knyttet til resultatlønns-elementene. For øvrige grupper står kommunen friere også når det gjelder den årlige reguleringen av lønnen. For samtlige grupper gjelder at endring i stillingens innhold skal tas hensyn til ved justering av lønn.

Eventuelle endringer i markedsforhold må også vurderes i forbindelse med lønnsjustering. For de som omfattes av HTA kapittel 4 vil dette kunne gjøres ved endret lønnsplassing (HTA kapittel 4.3.3). I HTA kapittel 5.3 gis det her rom for denne type vurdering etter drøftinger mellom de berørte parter.

Resultatlønnelementene er knyttet til den enkelte stillingsinnehavers faktiske resultatoppnåelse og/eller tilført kompetanse. Det er særlig resultatlønnelementene som stiller krav til gode verktøy for å fastsette og evaluere måloppnåelse. I kapitlet som omhandler pilotprosjektene vil dette bli grundig behandlet.

Personlige tillegg kan, som nevnt tidligere, også gis i form av frynsegoder. I perioder med stram økonomi, kan slike tillegg være kostnadseffektive samtidig som de bidrar til å opprettholde medarbeitertilfredsheten. Knytter man disse godene til en livsfasetankegang, kan de representere en større merverdi for den ansatte enn en tilsvarende økning i monetær belønning. En barnefamilie som får tilbud om subsidiert barnehage eller betalt velferdspermisjon, vil kunne oppleve dette som en betydelig belønning for hele familien. Slike ytelser vil også bidra til å knytte den ansatte sterkere til organisasjonen. Tilbud om kurs og videreutdanning representerer også slike goder samtidig som det vil bidra til kompetanseheving i organisasjonen.

4.2.2 Endring og synliggjøring av tilleggsetelser

Tilleggsetelser slik vi har definert det her, vil normalt ikke endres i vesentlig grad fra år til år. Derimot kan det være viktig med jevne mellomrom å synliggjøre verdien av ytelsene. Den mest sentrale tilleggsetelsen i kommunene (og også i et stadig økende antall private virksomheter) er pensjonsforsikringer. Pensjonsforsikringer representerer en utsatt utbetaling av kontanter. Denne verdien utgjør en vesentlig del av totallønnen. I tillegg til å være en del av den totale lønns pakken, kan medlemskapet i en pensjonsordning representerer en indirekte belønning i form av lån til fordelaktig rente. For mange familier i etableringsfasen vil gode låneordninger være en viktig faktor ved valg av fremtidig arbeidsgiver.

4.2.3 Bruk av målbasert resultatlønn

I avsnitt 3.2.4 har vi redegjort for noen fordeler og ulemper knyttet til målbasert resultatlønn. Bruken av dette belønningselementet har noen fallgruver, men brukt riktig kan et slikt belønningselement bidra til økt motivasjon når resultater skal skapes.

Kommunenes mange ulike virksomheter gjør det vanskelig å utarbeide en generell modell som vil fungere i alle sammenhenger. Likevel er det mulig å beskrive en fremgangsmåte som kan benyttes innenfor de fleste sektorer og virksomheter.

Ofte omtales resultatlønsmodeller som incentivordninger. Med det forstår vi at det er knyttet en form for belønning for innsats som er ekstraordinær. Vi skal ikke her begrense det til bare å gjelde ekstraordinære prestasjoner, men heller knytte belønningen til måloppnåelse på definerte prosjekter eller innfrielse av kritiske mål.

Det første spørsmålet vi må stille oss før vi utarbeider et resultatlønsprogram er hva vi ønsker å oppnå? Belønningspolitikken hjelper oss et stykke på vei; fordi den beskriver hvordan lønn og belønning kan brukes for å nå virksomhetens overordnede mål. En metode for å nærme seg problemstillingen vil derfor være å gjennomgå virksomhetens mål, for så å vurdere hvilke av disse som mest effektivt kan nås gjennom bruk av målbasert resultatlønn.

I piloten som ble gjennomført i Larvik, benyttet vi en målevalueringsprosess og gapanalyse for å vurdere hvilke av virksomhetsmålene som skulle knyttes til resultatlønsmodellen. Her skal vi presentere en annen tilnærming som vil supplere det som er beskrevet i kapitlet om pilotprosjektene.

I private virksomheter er det en ambisjon at et resultatlønsprogram skal være selvfinansierende. Det er en tilnærming som må tilpasses noe innen kommunal sektor, men hovedprinsippet kan beholdes. Dersom man gjennom et resultatlønsprogram kan oppnå effektivisering, samordningsgevinster økt bruker- og medarbeidertilfredshet, vil det kunne gi positive effekter som kan stimulere til å utarbeide et slikt program.



En effektiv og kvalitetsbevisst organisasjon kan gjennom frigjøring av ressurser til drift overføre disse til belønning av medarbeiderne.

Virksomhetsmål	Effekt ved måloppnåelse	Ressurser som frigjøres	Midler til resultatlønn
<i>Angi kritiske mål for virksomheten. Beskriv hvilke måleparametere som skal benyttes for å evaluere måloppnåelse.</i>	<i>Ved innfrielse av målene helt eller delvis; hva vil kommunen oppnå med hensyn på økonomi, arbeidstid og brukere?</i>	<i>Vil måloppnåelse bidra til å frigjøre ressurser i form av ledig arbeidskapasitet (effektivisering), finansielle ressurser, bygninger, etc.</i>	<i>Kan frigjorte finansielle ressurser overføres til et resultatlønsprogram. (Kan også være i form av frynsegoder der for eksempel frigjort arbeidstid kan tas ut i form av studie- eller velferdspermisjon).</i>

Tabell 5: Analyse av potensiell effekt ved måloppnåelse

Dersom sannsynligheten for måloppnåelse øker ved å innføre et målbasert resultatlønsprogram, vil det være hensiktsmessig å implementere det i virksomheten. Forutsetningen er at det gjøres et godt forarbeid, slik at de mål som velges ut er egnet for programmet og at gevinstene ved måloppnåelse har en (betydelig) positiv effekt for kommunen.

I beskrivelsen av pilotprosjektet er det redegjort ytterligere for hvordan et resultatlønsprogram kan utformes.

4.3 Hva er kritisk for å lykkes

Til slutt en kort oppsummering av noen kritiske suksessfaktorer.

- Det må være samsvar mellom belønningspolitikken og belønningsmodellen
- Belønningsmodellen må være generell, slik at den kan brukes som utgangspunkt for tilpasning til flere arbeidsgrupper og medarbeidere i ulike deler av organisasjonen
- Belønningsmodellen må være enkel, med få mål og få evalueringskriterier for den enkelte. (Nærmere om dette i piloten fra Larvik)



*Belønningsmodellen
må tilpasses
virksomhetens art
og dens
utfordringer.*

5 Virksomhetstilpasset belønningsmodell

Mens den generelle modellen skal kunne benyttes i hele kommunen, vil det være behov for å tilpasse modellen til ulike behov basert på virksomhetens karakter og egenart. De som sitter nærmest medarbeiderne er også de som er best egnet til å vurdere hvilke utfordringer som knytter seg til rekruttering og utvikling av medarbeiderne for å unngå uønsket turnover. Eksempler på virksomhetstilpassede belønningsmodeller er beskrevet i pilotprosjektene.

5.1 Hvorfor skreddersøm?

- Skreddersøm gir ledere mulighet til lønnsfastsettelse så nær medarbeideren som mulig.
- Skreddersøm kan bidra til å møte den konkurransesituasjonen en individuell stilling eller stillingsgruppe er utsatt for.
- Skreddersøm tillater mer målrettet belønning.
- Skreddersøm kan i større grad bidra til å tiltrekke kritisk kompetanse.
- Skreddersøm kan møte individ og gruppers behov.
- Skreddersøm kan sette sterkere fokus på kvalitet, effektivitet og brukervennlighet.
- Skreddersøm klargjør forventninger til innsats og prestasjon.

5.2 Hva er kritisk for å lykkes?

- Skreddersømmen må være forankret i belønningspolitikken og belønningsmodellen.
- Den, eller de, som skal skreddersy belønningspakken, må ha full oversikt over, og forståelse for, belønningsmodellens elementer, muligheter og begrensninger.
- Skreddersømmen bør skje så nære medarbeideren som mulig.
- Begrunnelse for elementenes sammensetning må kommuniseres til medarbeiderne.
- Medarbeidernes muligheter til å påvirke oppnåelsen av belønningens forskjellige elementer må kommuniseres.



Innføring av modellen først skje etter at god informasjon og opplæring av ledere.

6 Innføring av belønningsmodellen

Forankringsprosessen i organisasjonen begynner allerede i den tidlige fasen; under arbeidet med å utforme belønningspolitikk og modell.

I de fleste tilfeller tilfører vi virksomhetsspesifikke elementer til politikken, og bygger en ny eller nye modeller for å tilpasse oss endringer i rammevilkår og omgivelser. I noen tilfeller kan det hende at vi ikke har hatt retningslinjer for området tidligere, fordi nye oppgaver og ansvarsområder har kommet til som har avfødt et utviklingsbehov. Det forutsettes at arbeidstakerorganisasjonene har vært involvert i utviklingen av prinsipper og modell forut for innføringsprosessen. Det er et godt prinsipp at de som eier et problem, eller et ansvar, også eier utfordringen med å løse oppgaven.

Det er en fordel at det ikke er de samme menneskene alene som skal utvikle politikken og modellen som også blir belønnet i forhold til den. Det kan oppstå mangel på objektivitet og manglende evne til å stille riktige krav til prestasjon og innsats. Likevel er det svært viktig at det er de som skal oppfylle målene, som best kan si noe om hvilke mål som egner seg i en belønningsplan. Det blir da viktig at prinsipper og krav utarbeides av noen andre i forkant. Er disse forutsetningene til stede, har vi langt på vei tatt de første stegene i forankringen og innføringen av ny belønningsmodell.

6.1 Stegene i innføringen

- **Gi informasjon** om hensikt, mål, endringer, innhold, målgrupper, tidsplan og ansvar som formidles til alle på en enhetlig måte. Informasjonen skal komme i flere omganger parallelt med innføringsprosessen.
- **Skap forståelse** slik at berørte medarbeidere får anledning til å stille spørsmål, og får en responstid i forhold til endringer. Det kan også være konstruktivt at medarbeiderne får komme med tilbakemeldinger og konstruktive forslag til endring/justering. Det sentrale i denne fasen er å få til en aktiv involvering og å ha tålmodighet. Alle har behov for en viss modningstid for å akseptere en ny modell.
- **Gi opplæring** til ansvarlige ledere først, slik at de kan ta ansvar og eierskap på vegne av virksomheten. De skal få anledning til å forstå på hvilken måte den nye belønningsmodellen kan hjelpe dem til å få en bedre organisasjon og økt produktivitet. De må innse fordelene og kunne utnytte modellen maksimalt. Opplæringen må deretter gjennomføres for alle berørte medarbeidere. De skal forstå mulighetene og konsekvensene før lønnsutbetaling med nye betingelser kommer.
- **Test modellen** i et avgrenset ansvarsområde, eller for definerte grupper, for å observere effekten. Testresultatet bekjentgjøres og eventuelle tilpasninger gjennomføres før full utrulling i virksomheten.



Etter at modellen er innført, må den evalueres. Det er alltid mulig å rette opp utilsiktede utslag.

- **Sett objektive mål** for ulike nivå og sett tidsfrister for måloppnåelse for alle aktuelle nivåer, grupper og individer. Belønningsmodellen er malen, og målsetningsprosessen følger organisasjonsstrukturen fra toppen og nedover. Alle mål og måleparametere må kunne dokumenteres. Det skal gis tilbakemelding til organisasjonens medarbeidere om forløpet, samtidig som det gis støtte og veiledning underveis.
- **Avvikle den tidligere belønningsmodellen**, og sett i verk den nye fra en avtalt dato. Informasjonssystem skal være på plass, og lønnen skal beregnes og utbetales etter nye definisjoner. Ansvarlige medarbeidere er satt i beredskap for å takle uforutsette hendelser. Iverksettelsen blir kommunisert til organisasjonen.
- **Utarbeid målesystemer** parallelt med målutviklingsprosessen for å forberede organisasjonen på en oppfølging til definerte tider. På grunnlag av et tilgjengelig målesystem kan bedriftens ledere og medarbeidere følge egen utvikling, og motiveres til innsats og forbedringer. Det vil foregå en vesentlig læring og videreutvikling i denne fasen. Her begynner arbeidet med å utvikle en konsekvenskultur i forhold til anvendelse av belønningsmodellen.
- **Utnyttelse og optimalisering** skjer over tid. Organisasjonens ledere og medarbeidere evaluerer effekt og oppnådd resultat. Nye forbedringer iverksettes, og en tidsplan for måling av resultat planlegges og gjennomføres sammen med berørte parter.
- **Mål og følg opp** virksomheter, avdelinger, team og individer for å gjennomføre systematiske forbedringer. Medarbeidere skal ha tilbakemelding om resultatoppnåelse for å bli motivert for nye oppgaver. Tilbakemeldingen må bygge på fakta som er samlet gjennom målesystemet. Dette vil gi aksept for innholdet i og konsekvensene av å innføre en verdiskapende belønningsmodell.

6.2 Hva er kritisk for å lykkes?

- En enhetlig og klar kommunikasjonsplan må være utviklet.
- En klar opplæringsplan må være utviklet.
- Roller og eierskap til informasjonsplanen og opplæringsplanen må være definert.
- Kvalitetskontroll som sikrer at alle berørte parter har forstått endringene i belønningsmodellen, må utarbeides og gjennomføres.
- Oppfølging og måling av effekt.

7 Pilotprosjektene

7.1 Trondheim

7.1.1 Innledning

I prosjektet: "Tilrettelegging og utvikling av verktøy for fast og variabel resultat- og prestasjonslønn i kommunal sektor", ble Trondheim kommune valgt som pilot for lederlønnsavtaler, da kommunen allerede hadde gode og velfungerende avtaler, og de er i ferd med å utvikle et balansert målstyringssystem, som vil støtte bruken av en tilpasset lederlønnsmodell.

Pilotprosjektet ble gjennomført fra mars til juni 2003.

7.1.2 Pilotprosjektets målsetting

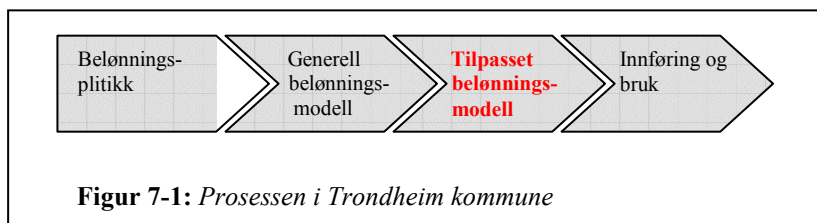
Pilotprosjektet har utarbeidet en belønningsmodell som skal brukes som grunnlag for individuell lederlønnfastsettelse i kommunens enheter. Den tilpassede belønningsmodellen skal kunne benyttes av alle enheter. Modellen skal styrke Trondheim kommune som tjenesteleverandør og arbeidsgiver.

7.1.3 Prosjektgruppens sammensetning

En tverrfaglig sammensatt prosjektgruppe bestående av rådgivere, enhetsledere og tillitsvalgte samt en ekstern konsulent, hadde i fellesskap ansvar for gjennomføringen.

7.1.4 Prosessen

Prosjektgruppen gikk gjennom følgende trinn i en utviklingsprosess for å sette *tilpasset belønningsmodell* i en større sammenheng.



Gruppen fikk felles forståelse for kommunens belønningspolitikk og -modell før den begynte å arbeide i detalj med utvikling av den tilpassede belønningsmodellen.

- **Forventninger:** Det var vesentlig for samtlige prosjektdeltagere å få gitt uttrykk for sine forventninger til prosjekt og prosess:
 - Måling vil gi en bra effekt; vil synliggjøre ledernes måloppnåelse.
 - Riktige kriterier må ligge til grunn ved lønnsfastsettelse.
 - Tilpasning av lederlønn er en langsiktig utvikling.
 - Grunnlønn må være bra nok, tilpasning er *noe på toppen*.
 - Målingene må være så objektive som mulig.
 - De som skal måle og bli målt må vite hva målekriteriene er.
 - De som er skeptiske til måling må overbevises.
- **Lederavtalen som grunnlag for lønnsfastsettelse:**

Trondheim kommunes gjeldende lederavtale ligger til grunn for utvikling av individuelle lønnsfastsettelser. 38 ledere dekkes av avtalen, og alle inngår i HTA kapittel 3.4 og kapittel 5. Lederavtalen, som den fremstår i dag, inkluderer for mange mål som samlet danner utgangspunktet for individuell lønnsfastsettelse.

Prosjektgruppen foreslo at den individuelle tilpasningen av lederlønn skal baseres på vurdering av 4 hovedparametere, som alle inngår i Trondheim-modellens datavarehus:

- Økonomi
- Brukerundersøkelse
- Medarbeiderundersøkelse
- Tjenestekvalitet (egenvurdering)

Vurderingene baseres på en skala fra 1 til 4 i forhold til en positiv utvikling av hver parameter. Definisjonene 1 til 4 er utfyllende beskrevet.

Målene for hver parameter defineres i begynnelsen av perioden, og måloppnåelse vurderes av rådmann/kontaktperson i slutten av perioden. Målene må forhåndsdefineres så konkret som mulig, og være kjent av alle så vurderingen i slutten av perioden blir så objektiv som mulig. Modellen er designet for å fungere som et styrings- og ledelsesverktøy like mye som en motivasjonsfaktor for den enkelte leder.

Et lønssystem som gir mulighet for individuell lønnstilpasning krever tett oppfølging og tilbakemelding av nærmeste overordnet for å gi ønsket effekt og motivasjon.

7.1.5 Prinsipper og prosedyre

1. Målparametrene vektet likt når modellen introduseres. Vektingen kan differensieres i henhold til kritiske fokusområder etter hvert som modellen blir kjent og videreutvikles iht. kommunens strategi og enhetenes handlingsplaner.
2. Måleskalaen har 4 vurderingsmuligheter. Dette gir nyanser og definerer klart forskjellige prestasjoner.
3. Prosedyre for vurdering av individuell lønn for enhetslederne i Trondheim kommune basert på kommunens inngåtte lederavtaler er som følger:

Januar	Gjennomføring av ledersamtaler med vekt på resultater oppnådd foregående år, samt inngåelse av lederavtaler for inneværende år. Her klargjøres hvilke resultatkrav lederne vil bli målt etter for inneværende år. Avtalen underskrives av begge parter. Resultat av måloppnåelsen foregående år danner grunnlaget for individuell lønnsfastsettelse inneværende år.
Våren	Gjennomføring av målkravene satt i lederavtalen – samtaler med rådmannen underveis og eventuelle korrigeringer foretas ved behov.
Sommer /høst	Rådmannen setter i gang prosessen rundt budsjettbehandlingen for neste år basert på kommuneplanen og økonomiplan for perioden. Det gjennomføres dialogsamtaler med enhetslederne hvor tema blant annet er satsingsområder for neste år relatert til ovennevnte plandokument. Offentliggjøring av rådmannens økonomiplan og budsjett for enhetslederne.
Høsten	Gjennomføring av målkrav satt i lederavtalen for inneværende år. Utarbeidelse av forslag til lederavtale for neste år med resultatmål som gjenspeiler økonomiplanen og budsjettet.
Desember	Ferdigstille og sende ut neste års lederavtale basert på økonomiplan/budsjett vedtatt av bystyret.
Januar	Gjennomføring av ledersamtaler med vekt på resultater oppnådd foregående år samt inngåelse av lederavtaler for inneværende år. Her klargjøres hvilke resultatkrav lederne vil bli målt etter for inneværende år. Avtalen underskrives av begge parter. Resultat av måloppnåelsen foregående år danner grunnlaget for individuell lønnsfastsettelse inneværende år.

Tabell 6: Prosedyre ved vurdering av individuell lønn

7.1.6 Definisjoner av måloppnåelse

1 Lav	2 Middels	3 Høy	4 Meget høy
Måloppnåelsen er gjennomgående under kravene i lederavtalen, eller under gjennomsnittet for tjenesteområdet	Høy på minst 50 % av egenvurderingene og på gjennomsnittet for tjenesteområdet på de øvrige parametrene	Høy på minst 80 % av egenvurderingene; ingen parametere under middels. På eller over gjennomsnittet for tjenesteområdet på de øvrige parametrene.	Bidratt til fremragende utvikling av enheten og/eller tjenesteområdet utover rammene i lederavtalen


Tabell 7: Definisjon av måloppnåelse

7.1.7 Individuell lønnsfastsettelse

Den individuelle lønnsfastsettelsen foreslås knyttet til måloppnåelse av de fire parametrene, med tre mulige løsninger:

1. Økning med kronebeløp x ved måloppnåelse 10 - 12.
2. Økning med kronebeløp y ved måloppnåelse 13 - 14; forutsatt at ingen parametere scorer 1 og minst 3 parametere scorer 3.
3. Økning med kronebeløp z ved måloppnåelse 15 - 16; forutsatt at minst 3 parametere scorer 4.

	1 Lav	2 Middels	3 Høy	4 Meget høy
Økonomi				
Brukerundersøkelse				
Medarbeiderundersøkelse				
Tjenestekvalitet (egenvurdering)				

	<ul style="list-style-type: none"> - 10 - 12 = NOK x lønnsøkning - 13 - 14 (ingen 1, minst 3x3) = NOK y lønnsøkning - 15 - 16 (minst 3x4) = NOK z lønnsøkning
--	---

Tabell 8: Fordeling av poeng for evaluert måloppnåelse

7.1.8 Poengterskel og lønnsuttelling

Ved bruk av modellen i andre kommuner, må hver kommune vurdere definisjonen av vanskelighetsgraden av de forskjellige måleparametere i forhold til kommunens eksisterende nivå på tjenesteområdet, og i forhold til ønsket utvikling over tid.

Det er viktig å merke seg at urealistiske og uoppnåelige mål er mot sin hensikt og virker demotiverende på den som skal innfri måloppnåelsen.

Lønnsuttellingen for skalaens forskjellige nivåer må ses i både et kort- og langsiktig perspektiv. De ledere som er meget dyktige i sin måloppnåelse vil

raskt nå et lønnstak dersom den årlige mulige lønnsveksten knyttet til individuell måloppnåelse er uforholdsmessig stor.

Modellen er ment som et utgangspunkt for individuell tilpasning av lederlønn. Den kan tilpasses og foredles etter hvert som brukerne blir kjent med verktøyet, og etter hvert som indre og ytre forutsetninger endrer seg. Definisjon av måleparametrene kan endres, samt poengskalaen for definert lønnsøkning.

Potten til individuell lønn må forhandles, og det må besluttes om de individuelle tilleggene skal være permanente eller utbetales iht. hvert års måloppnåelse. Ved et permanent tillegg vil de dyktigste lederne raskere kunne nå et lønnstak, enn om den årlige vurderingen honoreres med et engangsbetrag. For at modellen skal oppleves rettferdig og riktig, fordres det enhetlig kommunikasjon og opplæring, samt en konkret plan for bruk av modellen som harmonerer med kommunens årshjul.

7.1.9 Kritiske suksessfaktorer

Forutsetningene for prosjektet har vært som følger:

- 1) Prosjektet er forankret hos kommunens administrativ ledelse.
 - a) Felles forståelse av mål og hensikt.
 - b) Nødvendige ressurser har vært tildelt.
 - c) Berørte og involverte parter har fått tilfredsstillende informasjon om status og fremdrift.
- 2) Prosjektdeltakerne har vært representativt sammensatt.
- 3) Belønningsmodellene er tilpasset det rammeverk som gjelder for kommunens ledere.
- 4) Det må være tydelig hva, hvorfor og hvordan kommunene belønner.
 - a) Klare og enkle mål.
 - b) Kommunens verdier må ligge til grunn.
 - c) Belønningspolitikken må tuftes på gjensidig forpliktelse.
 - d) Måling og evaluering må i størst mulig grad gjennomføres på en objektiv måte.

7.2 Larvik

7.2.1 Innledning

Nedenfor oppsummeres pilotprosjektet i Larvik kommune. Vi har definert noen av de mest sentrale områdene innen belønningspolitikken, og vi har utarbeidet grunnlaget for en generell modell og en tilpasset modell. Hensikten er at pilotprosjektet skal ha overføringsverdi til andre enheter i kommunen, og til andre kommuner.

Vi beskriver sammenhengene mellom belønningspolitikk, generell belønningsmodell og tilpasset belønningsmodell. Som en del av pilotprosjektet er det utviklet et dataverktøy: ”Helgeroamodellen” som kan benyttes til å implementere resultatlønnsmodellen i virksomheten.

7.2.2 Kritiske sammenhenger

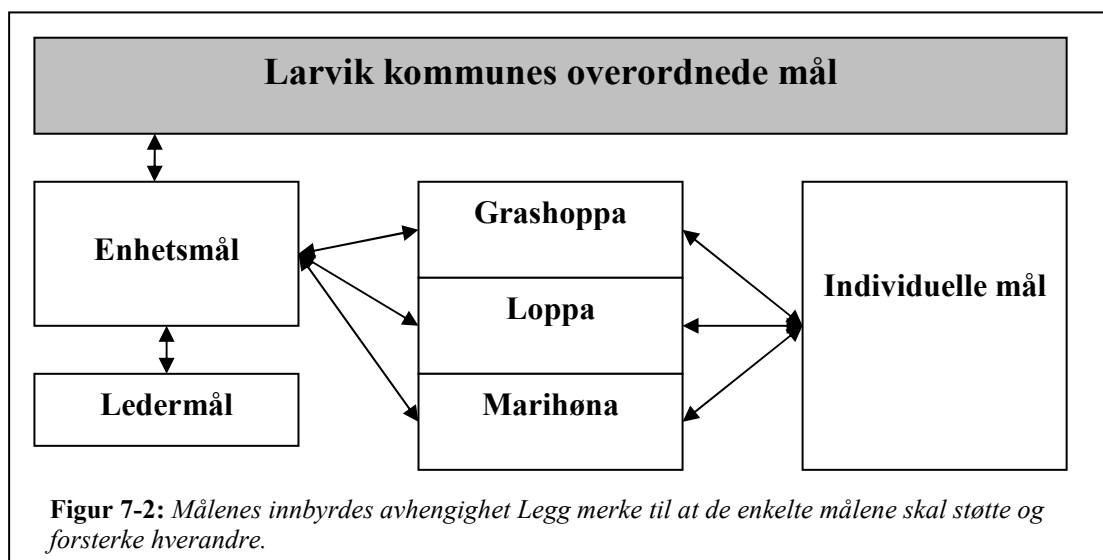
Det må være en klar sammenheng mellom belønningspolitikk, belønningsmodell og virksomhetens overordnede strategi. Her vil ikke kommunens overordnede strategi ikke bli gjennomgått og knyttet til belønningspolitikken, da disse hensyn forutsettes ivaretatt. Derimot vil barnehagens mål knyttes til kommunens belønningspolitikk slik den er utformet i piloten.

Vi setter oss mål for å skape fokus og således skape bevegelser som leder til måloppnåelse. Fokusering hjelper oss å kanalisere energi og ressurser mot de prosesser vi har definert som sentrale for å nå målene. Belønningen knyttes til disse elementene av flere grunner:

1. Det hjelper lederen til å belønne måloppnåelse.
2. Det hjelper medarbeiderne å prioritere innsats og prestasjon i forhold til de oppgaver som skaper bevegelse i ønsket retning.
3. Det bidrar til å synliggjøre resultater for kommunens ledelse, medarbeidere og brukere av tjenestene.
4. Det gjør det lettere å korrigere avvik.
5. Det forenkler disponering av menneskelige og andre ressurser.
6. Det vil kunne bidra til økt medarbeidertilfredshet ved at det er en sammenheng mellom innsats, måloppnåelse og belønning.
7. Den enkelte vil tydeligere kunne se resultater fra egen innsats og således få en klarere forståelse av at den faktisk betyr noe for virksomhetens måloppnåelse.

For å lykkes med å innføre en modell som fokuserer på måloppnåelse, er det avgjørende at det ikke knyttes for mange mål til enhet, gruppe og den enkelte medarbeider. Vi anbefaler at den enkelte ikke bør ha mer enn 3 hovedmål; hvorav ett er et fellesmål for enheten (Helgeroa barnehage) ett er et fellesmål for avdelingen (Grashoppa, Loppa og Marihøna) og ett er knyttet til den enkelte medarbeider. Etter hvert som enheten vinner erfaring med modellene og utvikler gode ledelsessystemer, kan den utvides med ytterligere noen mål.

Sammenhengen mellom de enkelte målene kan således se ut som vist i figuren under:



Dersom man ved definering og organisering av målene finner at det er motsetninger mellom høyere og lavere nivåes mål, må målene harmoneres slik at målene på alle nivåer støtter og forsterker hverandre. Ved at målene gjensidig forsterker hverandre, vil følgende effekter bedre og mer effektivt kunne oppnås:

1. Bedre helhetsfokusering.
2. Samordningsgevinster ved å utnytte arbeidsprosesser mer effektivt.
3. Bedre utnyttelse av tilgjengelige ressurser.
4. Forenkler måloppfølging og evaluering av måloppnåelse.

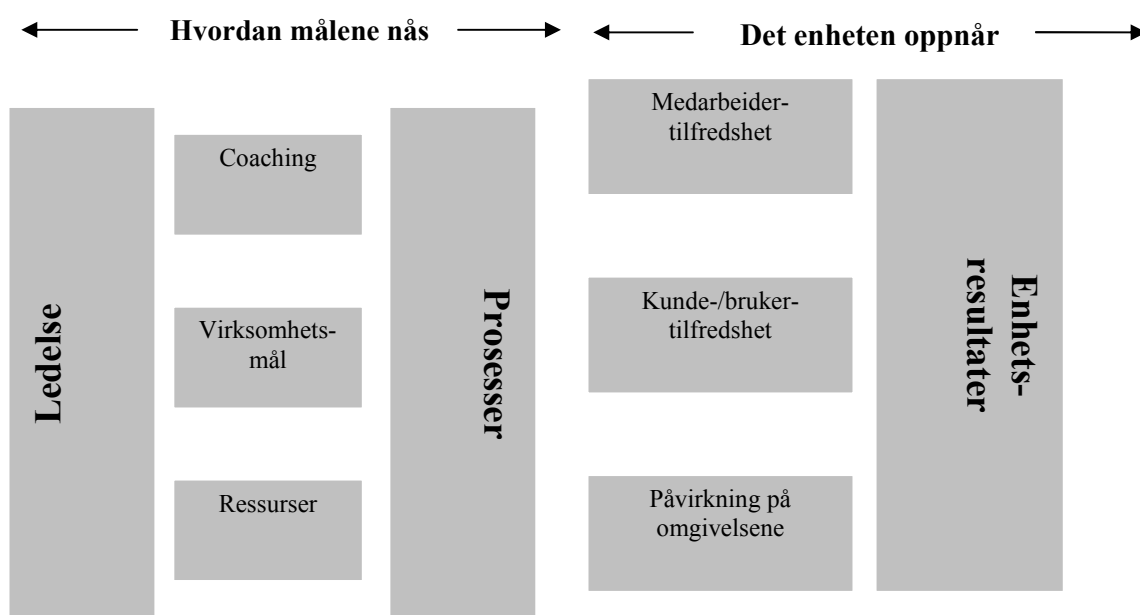
7.2.3 Belønningspolitikk og virksomhetsmål

Gjennom pilotprosjektet er det utarbeidet forslag til belønningspolitikk for Larvik kommune der Helgeroa barnehages målsetting med belønningspolitikken er inkludert. Den overordnede belønningspolitikken er utformet for å omfatte samtlige resultatenheter i kommunen.

Virksomhetsmålene er nedfelt i barnehagens årsplan. For å forsterke fokuseringen på de ulike målene og for å knytte sammen mål og utfordringer, ble det gjennomført en målevaluering blant barnehagens medarbeidere. Evalueringen ble gjennomført ved at samtlige ansatte evaluerte målene for virksomheten og deretter prioriterte de mål som var mest kritiske for å nå de overordnede målene. Dette ble gjort både på enhetsnivå og avdelingsnivå. Til slutt ble de enkelte målene vurdert opp mot i hvilken grad de faktisk ble prioritert i det daglige arbeid. Resultatet av den prosessen ble en inndeling av mål som synliggjorde hvilke mål som i stor grad ble oppfattet som prioritert i det daglige arbeidet, og hvilke mål det måtte fokuseres på.

7.2.4 Belønningspolitikken målsetting

Belønningspolitikken beskriver hvordan Larvik kommunes ledere aktivt kan benytte belønning som et effektivt virkemiddel for å nå overordnede mål. Hensikten er å knytte mennesker til virksomhetens strategi gjennom å belønne den adferd og den resultat- og prestasjonsorienterte innsatsen som på en mest mulig effektiv måte bidrar til måloppnåelse. Belønningspolitikken blir dermed et effektivt ledelsesverktøy. Modellen nedenfor viser noen sentrale elementer i veien frem til målet, og hva som ønskes oppnådd. Disse elementene knyttes til belønningspolitikken og senere til belønningsmodellene. Her er utgangspunktet Helgeroa barnehage, men prinsippene vil være de samme uansett enhet i Larvik kommune.



Figur 7-3: EFQM modellen

Larvik kommune ønsker å fokusere på overordnet strategi gjennom å belønne den innsats som bidrar til dette. Videre ønsker kommunen å fokusere på den enkelte medarbeiders ansvar i forhold til å nå målene. Belønningspolitikken stimulerer omstillingsevne og -vilje som viktige elementer i måloppnåelse. *Belønningen skal ikke være løsrevet fra måloppnåelse, men aktivt stimulere den enkelte medarbeider til å arbeide mot felles mål.* Her understrekes sentrale elementer i den virksomhetskultur kommunen ønsker skal gjennomsyre organisasjonen.

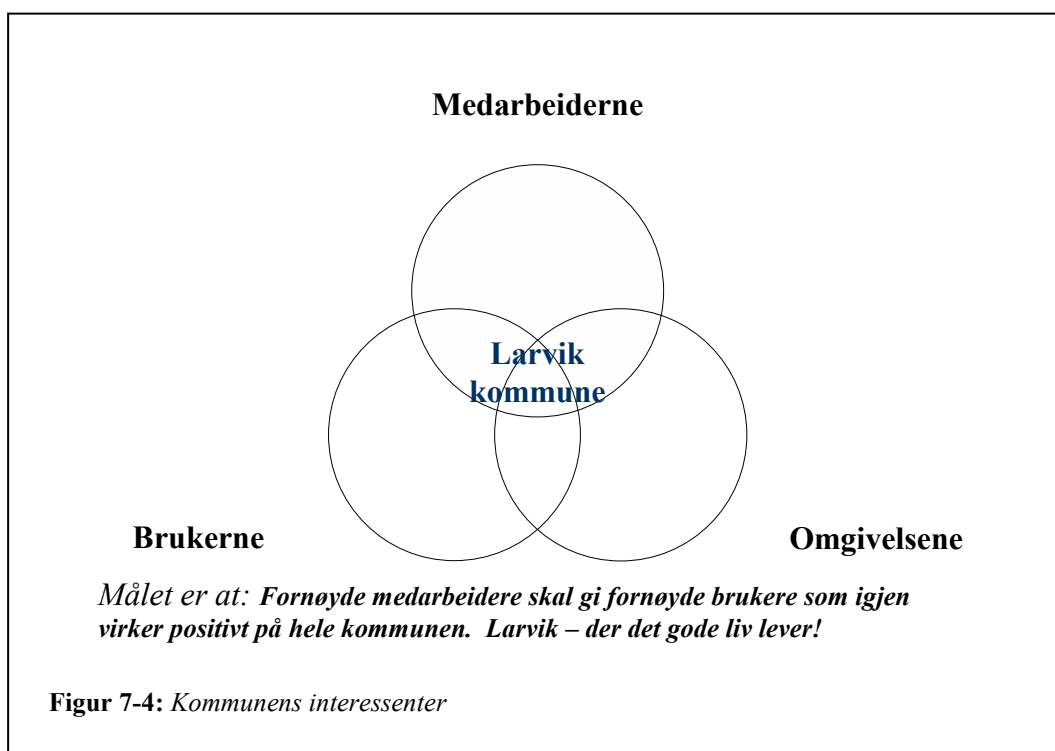
7.2.5 Det som belønnes i Larvik kommune

Larvik kommune har gjennom sin skisse til belønningspolitikk valgt 10 kritiske områder som skal bidra til å nå mål på enhets, gruppe og individnivå.

Larvik kommune belønner medarbeidere:

- som er mål- og resultatrettet
- som forbedrer og effektiviserer tjenestene og setter brukeren i sentrum
- som bidrar aktivt til forbedring, fornyelse og omstilling
- som tar initiativ og viser engasjement
- som samarbeider godt med andre i og utenfor egen enhet
- som viser lojalitet
- som viser kommunikasjonsevner og sosiale ferdigheter
- som bidrar til et godt og utviklende arbeidsmiljø
- som arbeider selvstendig
- som viser vilje til egenutvikling

Dersom vi grupperer disse områdene ser vi at de er rettet inn mot tre interessenter i Larvik kommune



Lederen vil gjennom coaching av medarbeiderne og riktig bruk av tilgjengelige ressurser arbeide for å nå virksomhetens mål. Gode arbeids- og ledelsesprosesser gir tilfredse medarbeidere, fornøyde brukere og bidrar til det gode liv i Larvik. Da – og først da – er målet nådd. *Belønningen er et av de viktigste og kraftigste virkemidlene på veien mot måloppnåelse.*

7.2.6 *Belønningsmodell*

Belønningsmodellen som er valgt bygger på eksisterende modell, men har fått noen nye komponenter som er knyttet direkte til målrettet innsats og prestasjon. Men også i denne modellen er det fastlønnselementet som er dominerende.

Noen av modellens elementer er personavhengige og noen av elementene er personuavhengige. Med personuavhengige menes godtgjørelse, monetær eller ikke-monetær, som følger stillingen og ansettelsesforholdet i Larvik kommune uavhengig av hvem som er stillingsinnehaver. Øvrige elementer er direkte knyttet opp til person og dennes evne til å arbeide mål- og prestasjonsrettet.

Selv om grunnlønnselementet utgjør størstedelen av den ansattes lønn, vil motivasjonseffekten av resultatelementet kunne være relativt større enn grunnlønnselementet. Når det gjelder de faste tilleggssytelsene er det vanskelig å måle i hvilken grad disse bidrar til resultatoppnåelse. Derimot utgjør disse et vesentlig element ved rekruttering og for å kunne beholde medarbeidere i et konkurranseutsatt arbeidsmarked.

Effekten av mål- og resultatlønn kan måles på følgende måte:

$$\frac{\frac{\Delta M}{M}}{\frac{\Delta B}{B}} > 1$$

Dersom effekten av økt belønning gir en måloppnåelse som er større enn 1, er det en indikasjon på at belønningen har gitt ønsket effekt. (M = måloppnåelse, B = belønning)

Formelen over kan benyttes i en evalueringsprosess for å undersøke i hvilken grad endringer i belønningen medfører målbare resultater. En slik undersøkelse forutsetter kunnskap om nå-situasjonen og at det gjennomføres en systematisk undersøkelse av endringer i måloppnåelse. Dog er det viktig å merke seg at prestasjonsendringer ofte er et resultat av flere faktorer, og at det derfor kan være vanskelig å direkte knytte resultatforbedringer ene og alene til belønningspraksis. Likevel mener vi at det er nødvendig, samtidig som det er et viktig bidrag til organisasjonens læring, at det gjennomføres systematiske målinger av belønningssystemets motivasjons- og resultateffekt.

7.2.7 *Fastsettelse og justering av grunnlønn*

Hovedelementene i belønningsmodellen bør ha klare kriterier både når de skal fastsettes ved arbeidsforholdets begynnelse og når det gjelder utvikling av lønnen. Til hjelp i denne vurdering har vi benyttet *Tabell 3* på side 19 og *Tabell 4* på side 20.

Til hvert enkelt område i tabellene er det utviklet verktøy som kan underlette prosessen. Disse er:

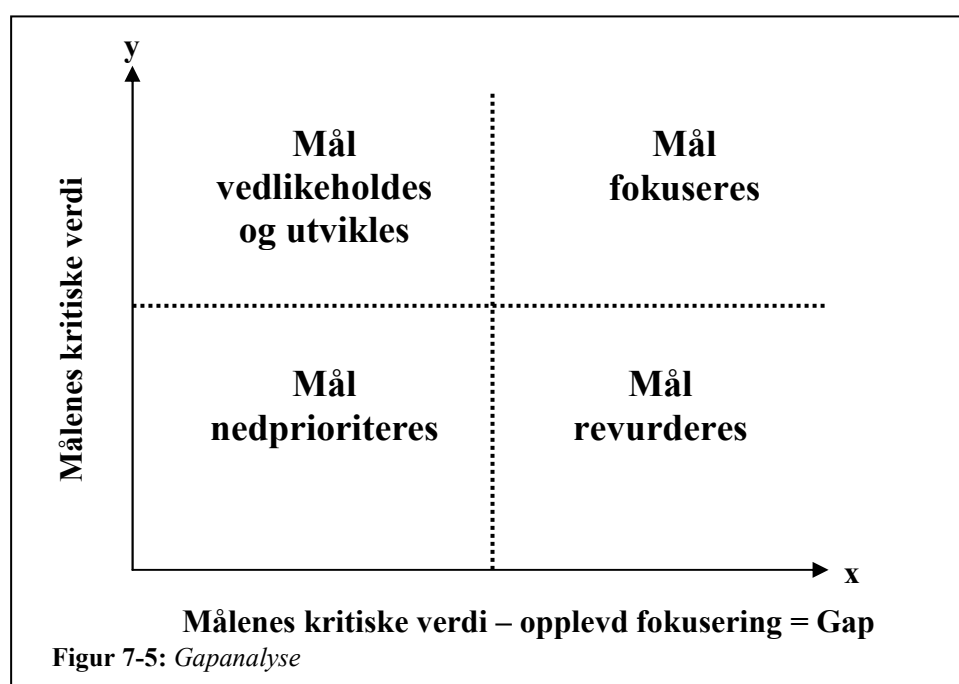
Prosess	Verktøy	Verktøy for stillings-evaluering
Stillingens innhold	Verktøy for rolleklarhet <ul style="list-style-type: none"> • Ansvarsområder • Hovedoppgaver 	
Formalkompetanse		
Realkompetanse		
Personlige egenskaper	Metodikk for kartlegging av adferdskompetanser	
Markedsforhold	Lønnsanalyser	
Oppnådde resultater	Dataverktøy: "Helgeroamodellen"	

Tabell 9: *Prosessverktøy*

7.2.8 Tilpasset modell

I tillegg til den generelle modellen, er det utviklet en tilpasset modell for Helgeroa barnehage. Modellen er utviklet med sikte på å kunne overføres til andre enheter i kommunen uten vesentlig omskrivning. Hensikten er å stimulere til og belønne målrettet innsats og kompetanseutvikling. Mange av Larvik kommunes enheter har liten eller ingen påvirkning på enhetens inntekter. Det er derfor avgjørende at de tjenester som leveres produseres til lavest mulig kostnad. Samtidig skal definerte kvalitetskrav opprettholdes. En resultatlønsmodell skal bidra til å stimulere målrettet innsats. For å velge ut hvilke mål som skal knyttes til resultatlønsprogrammet, gjennomførte vi en gapanalyse. Hensikten var å se hvilke målområder som skal fokuseres slik at totalmålet for virksomheten nås.

Resultatet fra analysen ble presentert i følgende format:



Analysen tok sikte på å synliggjøre de mål som er kritiske for virksomheten slik at samtlige medarbeidere kan rette sitt fokus mot disse. Videre viser analysen hvilke mål som kan knyttes til en resultatlønsmodell slik at medarbeidere, team og enhet samlet og hver for seg får et verktøy for å knytte belønning opp mot målene.

For mål der det er samsvar mellom definert kritisk verdi og i måloppnåelse, vil resultatlønsmodellen forde at tjenestekvalitet opprettholdes for å få uttelling. For de mål der det er et gap mellom definert kritisk verdi og opplevd fokusering, vil uttelling gis ved forbedret måloppnåelse. Målekriteriene må i begge sammenhenger forhåndsdefineres, og de må være enkle å måle.

Nedenfor følger noen eksempler. Det er benyttet en skala fra 1 – 6 der 6 er høy kritisk verdi/opplevd fokusering og der 1 er liten eller ingen kritisk verdi/opplevd fokusering.

Definert kritisk verdi	Opplevd fokusering	Gap (uttrykkes i absolute verdier)	Behandling i resultatlønsmodellen
6	5	1	Vedlikeholdes og utvikles
5	1	4	Mål fokuseres
1	1	0	Nedprioriteres
1	6	5	Revurderes
<i>y-aksen</i>		<i>x-aksen</i>	

Tabell 10: Eksempler på utregning i gap-analysen.

I tilfeller der målene har lav kritisk verdi, mens den opplevde fokuseringen er høy, er enten fokuseringen på målet feil eller så er målet undervurdert. Hensikten er å definere hvilke mål som skal knyttes til resultatlønsmodellen og hvilke mål som kan nedprioriteres i det daglige arbeidet. Dette vil hjelpe den enkelte medarbeider og team til å kunne konsentrere sin innsats mot områder som er viktige for virksomheten og som bidrar til overordnet måloppnåelse.

7.2.9 Definerings av belønningselementer

Skal belønningsmodellen fungere etter intensjonen og skape den bevegelse som er ønskelig, må det defineres noen belønningselementer som faktisk gir den ønskede effekt. Belønningselementene må ta hensyn til virksomhetens art og sammensetningen av personalstyrken. Det snakkes i dag mye om livsfasebelønning. Avhengig av i hvilken fase den enkelte medarbeider befinner seg, vil ønske om belønning variere. Medarbeidere som er i etableringsfasen vil i mange tilfeller ønske kontantbetaling for å kunne betjene lån på bolig. Medarbeidere med små barn foretrekker kanskje noen ekstra fridager sammen med sine barn. For seniorer kan også behovet for ekstra ferie være noe som vil virke stimulerende. For mange arbeidstakere er videreutdanning en viktig motivasjonsfaktor. Det finnes et utall elementer som vil virke positivt på motivasjonen og som vil være bidragende til resultatoppnåelse.

Belønningselementene kan deles inn i to hovedkategorier: Monetære og ikke-monetære. Monetær godtgjørelse er, som begrepet tilsier, oppgjør i form av kontanter eller kontantekvivalenter. Eksempler på ikke-monetær belønning er:

- Ekstra ferie
- Videreutdanning
- Representere kommunen i ulike fora
- Deltagelse på seminarer

Hovedforskjellen på monetære og ikke-monetære ytelser er at for de monetære ytelsene kan den ansatte i en viss grad velge om godtgjørelsen skal tas ut i kontanter eller naturalytelser, mens den ansatte normalt ikke kan bytte ut for eksempel videreutdanning med kontanter. Ikke-monetær godtgjørelse er ofte en del av tilleggsytelsene.

I en stram økonomisk situasjon, vil det være en rekke fordeler knyttet til ikke-monetær godtgjørelse både for arbeidstaker og arbeidsgiver. I tilfeller der ikke-monetær godtgjørelse tilhører virksomhetens variable personalkostnader, betyr det at det ikke ligger en langsiktig forpliktelse knyttet til ytelsen. Dessuten er det for enkelte av denne type godtgjørelser ikke knyttet skatteplikt for mottaker og godtgjørelsen inngår ikke i grunnlaget for beregning av arbeidsgiveravgift. Den opplevde verdien av godtgjørelsen vil likevel oppfattes som likeverdig eller mer verdt enn en kontant utbetaling.

I pilotprosjektet ble det definert både monetære og ikke-monetære ytelser. Ønskede belønningselementer ble definert i et gruppearbeid der medarbeiderne i barnehagens avdelinger sammen valgte elementer som ville virke motiverende på deres innsats.

Nedenfor er disse gruppert og systematisert uavhengig av avdeling.

Belønningselement	Monetær	Ikke-monetær	Emosjonell ^{*)}
Individuelt tillegg i grunnlønn	X		
Naturalytelser		X	
Variabel resultatlønn/bonus	X	X	
Ferie/fridager		X	
Studiereiser		X	(x)
Kurs/videreutdanning		X	(x)
Oppmerksomhet og coaching fra leder			x
Oppmerksomhet fra kommunen			x
Trivselstiltak			x
Subsidiert treningsabonnement		X	
Sosiale sammenkomster			x
Hospitering/jobbrotasjon			(x)

^{*)} I tillegg til inndelingen mellom monetær og ikke-monetær belønning er det også definert hva som kan defineres inn under begrepet *Emosjonell belønning*. Emosjonell belønning bidrar til å forsterke forholdet mellom organisasjonen og medarbeideren.

Tabell 11: Belønningselementer som er etterspurt i Helgeroa barnehage

7.2.10 Helgeroamodellen

I tidligere avsnitt er de enkelte delene i modellen beskrevet. Nedenfor vil skisse til Helgeroamodellen beskrives. Helgeroamodellen vil senere danne grunnlaget for Larvikmodellen.

Helgeroa barnehage har følgende hovedmål, definert i belønningspolitikken, som ønskes oppnådd gjennom belønningsmodellen:

- Øke kreativitet og nytenkning.
- Øke engasjement i forhold til å nå barnehagens mål, teammål og egne mål.
- Øke statusen ved å jobbe i barnehagen.
- Stolthet for arbeidsplassen.
- Bedre kvaliteten i forhold til brukerne.

Samtlige medarbeidere, med unntak av enhetsleder og lærlinger, i barnehagen omfattes av denne modellen. Fortsatt vil grunnlønnselementet utgjøre hoveddelen av belønningen. I det følgende vil det presenteres et forslag til hvordan totallønn kan fastsettes der alle hovedelementene inngår.

7.2.11 Modellens elementer

Helgeroamodellen inneholder de elementer som er beskrevet i *Figur 4-2*. Her vil de enkelte elementene beskrives mer i detalj. Fremstillingen vil ta for seg følgende prosesser:

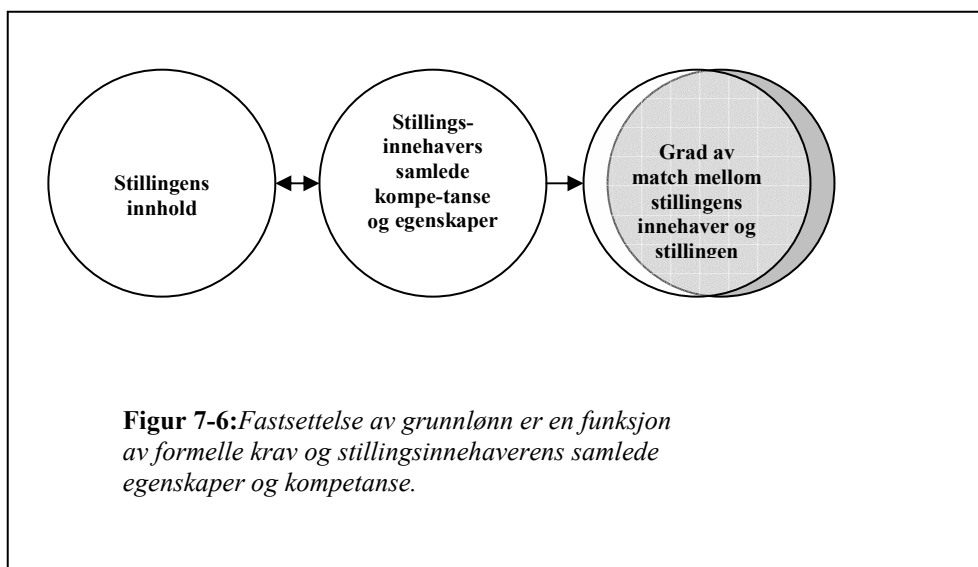
1. Fastsettelse av grunnlønn ved ansettelse
2. Utvikling/justering av lønn
3. Bruk av tilleggssytelser
4. Målbasert resultatlønn

7.2.12 Fastsettelse av grunnlønn ved ansettelse

I pilotprosjektet har lønnsfastsettelse ved ansettelse bare blitt delvis behandlet. Når det likevel tas med her er det for å vise sammenhengen mellom startlønn og utvikling/justering av grunnlønn. Grunnlønn består av to hovedelementer: Minstelønn + personlige tillegg.

Minstelønnen settes ut fra Larvik kommunes lønnsstandard for aktuell stillingstype, stillingsnivå og kompleksitet. Videre tas det hensyn til formal-, realkompetanse og markedsforhold. De personlige tilleggene vil være avhengige av om stillingsinnehaveren besitter en realkompetanse som går utover det som er satt som krav, men der denne kompetansen likevel vil forsterke utøvelsen av rollen. Personlige egenskaper skal ytterligere bidra til å fylle rollen. Dersom en kandidat er særlig attraktiv for Larvik kommune og kandidaten besitter en kompetanse som er etterspurt i markedet, vil det kunne påvirke lønnsfastsettelsen utover ordinære markedsmessige hensyn.

Skjematisk ser denne prosessen slik ut:



For å illustrere prosessen over vises her et eksempel:

Helgeroa barnehage skal ansette en ny assistent. Det er definert krav til formalkompetanse og satt opp ønsker knyttet til realkompetanse og personlige egenskaper. Partene har, i samarbeid med enhetslederen, definert lønnsnivået for stillingens minstelønn til å være kr. 200 000. Utover minstelønn kommer eventuelle personlige tillegg som i pengeverdi maksimalt kan utgjøre kr. 40 000.

	Startfaktorer				Grunnlønn	
	Formal-kompetanse	Real-kompetanse	Personlige egenskaper	Markedsforhold	Monetær	Ikke-monetær
Assistent i Helgeroa barnehage						
Minstelønn	200 000				200 000	
Personlige tillegg	5 000	10 000	5 000	0	20 000	Mobiltelefon
SUM					220 000	
Maksimal grunnlønn					240 000	
Potensial					20 000	

Tabell 12: Områder som vurderes ved fastsettelse av grunnlønn

I dette eksemplet ser vi at minstelønn er satt som en funksjon av minstekrav til samlet kompetanse. Utover minstelønn er det forhandlet frem individuelle tillegg på kr 20 000 samt en personlig tilleggsytelse i form av mobiltelefon. Forskjellen mellom avtalt grunnlønn og maksimal grunnlønn danner grunnlaget

for et utviklingspotensial. Utviklingspotensialet overføres til resultatlønsmodellen. Som det fremgår av tabellen er det en kombinasjon av faktorene i personlige tillegg som utgjør potensialet. Ved en positiv utvikling fra medarbeideren sin side, vil assistenten etter hvert nå maksimal grunnlønn. For at det fortsatt skal være motivasjonsfaktorer i form av belønning, må det finnes andre elementer som ivaretar det. Dette vil behandles under målbasert resultatlønn.

7.2.13 Utvikling/justering av grunnlønn

I forbindelse med de sentrale tariffoppgjørene, foretas det ulike justeringer av grunnlønn o.a. Fremgangsmåten kan illustreres ved å bygge videre på eksemplet over. Når det gjelder behandlingen av resultatlønnselementet, både fast og variabel del, vil dette bli beskrevet under avsnittet om målbasert resultatlønn. I tabellen nedenfor forutsettes det at en del av lønnsjusteringen er basert på resultatlønsmodellen.

	Justeringsfaktorer					Grunnlønn	
	Resultat fra forhandlinger (oppretholde eller øke kjøpekraft)	Endring i stillingens innhold	Oppnådde resultater	Økt kompetanse (relevant for rollen)	Markeds-forhold	Monetær	Ikke-monetær
Assistent i Helgeroa barnehage							
Inngangslønn						220 000	Mobil-telefon
Minstelønn	5 000				0	5 000	
Personlige tillegg		0	5 000	3 000	2 000	10 000	
SUM						235 000	
¹⁾ Maksimal grunnlønn) Maksimal grunnlønn er justert med forhandlingsresultatet					245 000	
Potensial						10 000	

Tabell 13: Områder som vurderes ved justering av grunnlønn

I dette eksemplet ser vi at det gjennom forhandlinger ble gitt et tillegg på kr. 5 000. Videre er det gitt et personlig tillegg som er basert på at assistenten har fått økt markedsverdi som her er kompensert med kr. 2 000. Øvrig justering av grunnlønn er et resultat av måloppnåelse basert på resultatlønsmodellen.

Personlige tillegg er en godtgjørelse som kommer i tillegg til faste periodiske utbetalinger. Slik som Helgeroamodellen så langt er definert, vil tilleggsytelsene spille en sentral rolle i resultatlønsmodellen. Det er to hovedgrunner til dette.

1) I en stram økonomisk situasjon vil det være begrensede muligheter for vesentlige lønnsjusteringer og 2) personlige tillegg er av en slik karakter at belønningen kan tilpasses medarbeidernes livsfase.

7.2.14 Målbasert resultatlønn

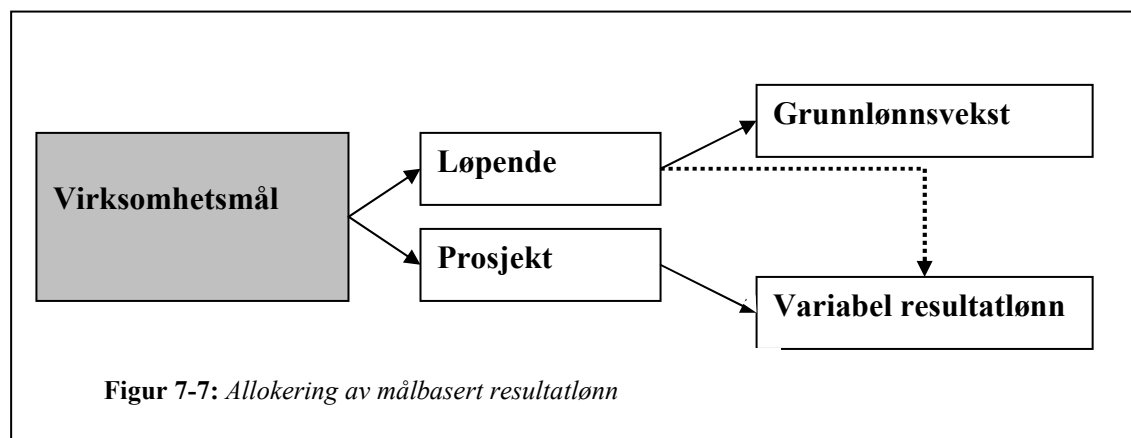
Den målbaserte resultatlønnen skal benyttes både ved justering av grunnlønn og som en engangsyttelse i form av monetær eller ikke-monetære godtgjørelse. Den

resultatbaserte lønnen vil ikke utgjøre den største andelen av lønnen, men derimot en vesentlig del av lønnsjusteringen. Videre vil den variable resultatlønnen kunne ha en marginaleffekt der belønningen bidrar til å stimulere til ekstra innsats. Et belønningselement som ikke oppleves rettferdig, vil ikke ha den ønskede effekt uansett belønningens størrelse. Likevektsformelen viser hvordan en medarbeider vil sammenligne sin egen belønning med sine kollegaers belønning basert på egenevaluering av innsats og prestasjon.

$$\frac{\text{Min belønning}}{\text{Min innsats og prestasjon}} \Leftrightarrow \frac{\text{Kollegaers belønning}}{\text{Kollegaers innsats og prestasjon}}$$

Helgeroamodellen benytter mål og målekriterier som er kjente av samtlige medarbeidere slik at den enkelte vet når målet er nådd. Ved å knytte belønning så direkte som mulig til måloppnåelse, vil medarbeiderne i større grad kunne se sammenhengen mellom mottatt belønning enn ved en mer subjektiv vurdering. Hvilke mål som skal knyttes til grunnlønnselementet og hvilke som skal knyttes til variabel målbasert resultatlønn må defineres nærmere.

Ved fastsettelse av grunnlønn og senere justering av denne, så vi under avsnitt 7.2.12 at det kunne oppstå et gap mellom startlønn og maksimallønn. Dette gapet utgjør medarbeiderens potensial. En mulig tilnærming kan være at mål som innebærer en vedvarende kvalitetsheving av de tjenestene som leveres av Helgeroa barnehage, knyttes til grunnlønnselementet. Dette kan være mål som forbedrer det generelle tjenestetilbudet som foreldrekontakt, arbeid med pedagogisk innhold og kompetanseheving. Mål som er mer prosjektrettet som for eksempel ”Grønt Flagg”, kompetanse- og erfaringsoverføring til andre enheter, kan med fordel knyttes opp mot en variabel belønning. En variabel belønning, som kommer i direkte anslutning til måloppnåelse, vil svært ofte ha den effekt at prosjektet får ønsket fokus og fremdrift. Dersom en medarbeider når sitt maksimale grunnlønnsnivå, vil også løpende mål kunne belønnes med variabel resultatlønn.



7.2.15 Fordeling av lønnsmidler og vekting av mål

I dag gjennomføres lønnsoppgjøret gjennom sentrale og lokale oppgjør. Mens resultatene fra de sentrale forhandlinger er fordelingsmessig bestemt, ligger det større handlefrihet ved lokale forhandlinger. Dersom en modell for fast og variabel resultat- og prestasjonslønn skal være effektiv, kreves det at den enkelte enhet har et relativt stort handlingsrom når lønnsmidler skal fordeles. En slik fordeling kan foregå i to hovedtrinn.

1. Fordeling fra Larvik kommune sentralt til den enkelte enhet basert på måloppnåelse
2. Fordeling fra enhet til den enkelte medarbeider/team basert på måloppnåelse

Belønningsmodellen skal ikke bare sikre forutsigbarhet for den enkelte medarbeider, det må også være knyttet en stor grad av forutsigbarhet for enhetslederen slik at denne har en tilstrekkelig forutsetning for å planlegge/budsjettere belønning i forhold til mål. Prinsipper for fordeling av lønnsmidler fra Larvik kommune og ut til den enkelte enhet er ikke behandlet i piloten, men det anbefales at dette gjøres slik at belønningsmodellen som styringsverktøy ikke svekkes.

Fordeling av lønnsmidler til de enkelte mål, må basere seg på hvor viktig måloppnåelse er for virksomheten. Strategiplanen vil her være sentral når det gjelder fordeling fra Larvik kommune sentralt, mens enhetens mål naturlig nok vil være avgjørende for vekting av delmål.

7.2.16 Dataverktøy

Det er utarbeidet et dataverktøy som dekker prosessen fra å definere mål og til måloppfølging. Fordelen med å benytte et strukturert verktøy er at ledere og medarbeidere ”tvinges” til å definere målbare kriterier for måloppnåelse. Et dataverktøy vil også underlette oppfølgingen av status knyttet til de enkelte målene. Ved periodiske oppfølginger vil lederen sammen med sine medarbeidere kunne følge innsats og prestasjon på enhets-, team- og individnivå.

Modellen forutsetter at det er utarbeidet mål og målbeskrivelse. Samtlige mål ligger tilgjengelige for alle avdelingene. Hver avdeling har sitt eget ark der de enkelte målene velges ut og milepæler defineres. Oppfølgingen av måloppnåelse gjøres i henhold til plan. Det må utarbeides mer detaljer knyttet til hva som skal måles og hvordan det skal måles: Kvalitetskrav og fremdriftskrav. Det må også defineres når belønning utløses og hvilket belønningselement som skal knyttes til den enkelte måloppnåelse. Mål som har mange fellesnevner kan knyttes sammen og følges opp som et mål.

Datamodellen er enkelt utformet i en Excel arbeidsbok og er bygget opp etter følgende struktur:

- 1) Det er beskrevet mål med tilhørende milepæler for enheten, avdelingene og individene. For hver milepæl er det utarbeidet en aktivitetsplan som er knyttet til én person. Det innebærer at foruten å ha ansvaret for et individuelt mål, har den enkelte medarbeider også ansvaret for én eller flere aktiviteter knyttet til avdelingsmål og enhetsmål.
- 2) Samtlige mål vises samlet i en oversikt som bidrar til å skaffe oversikt over enhetens samlede mål.
- 3) Det er utarbeidet en rapportdel der mål og milepæler er beskrevet, og der en løpende oppdatering av antall aktiviteter fremkommer. I tillegg er det et kommentarfelt der eventuelle avvik eller andre relevante hendelser kan kommenteres.
- 4) Rapporten er ment å være et ledelsesverktøy som på en enkel måte viser status på de mål som er knyttet til belønningsmodellen. Videre gir det personlige målekortet en oversikt over egne aktiviteter og kan bidra til egen planlegging og strukturering av arbeidet.

	1.milepæl	2.milepæl	3.milepæl	4.milepæl	5.milepæl
Antall aktiviteter totalt	15	26	25	12	0
Antall aktiviteter fullført	6	0	0	0	0
Antall aktiviteter gjenstår	9	26	25	12	0
Antall dager til planlagt fullført	Fullført	62	153	244	Ikke startet
Milepælensinnbyrdes avhengighet	Uavhengig	1.milepæl	Uavhengig	Uavhengig	
Aktivitete påbegynt	01.08.2003				
Planlagt fullført	30.09.2003	31.12.2003	31.03.2004	30.06.2004	Ikke definert
Fullført	01.10.2003	Ikke fullført	Ikke fullført	Ikke fullført	Ikke fullført
Avvik	1				

Tabell 14: Del av rapport som viser fremdrift

Det er lagt opp til at modellen skal være enkel å bruke og å vedlikeholde. Etter at modellen er prøvet ut i Larvik, vil vi gjøre den tilgjengelig for flere brukergrupper.

8 Rolleklarhet

En forutsetning for en belønningsmodell som honorerer prestasjoner og resultat, er at det er klare mål som er kjent av de som omfattes av modellen, og at de har ressurser og forutsetninger for å kunne løse oppgavene.

Et annet sentralt moment er at det er definert klare roller og ansvar. Nedenfor har vi lagt ved et verktøy som kan benyttes for å avklare stillingens ansvar. Her det lagt opp til å definere krav til:

1. Formalkompetanse
2. Realkompetanse
3. Adferdskompetanser

En avklaring av den enkeltes rolle og funksjon vil gjøre arbeidet med å knytte mål til den enkelte medarbeider enklere. Samtidig er en slik prosess med på å tydeliggjøre hva som forventes av den som skal fylle rollen. Brukt riktig, kan dette bidra til å skape større jobbsikkerhet og redusere stress som følge av uklare forventninger. Men – og det er viktig – det må ikke stilles urimelige krav til den som skal fylle rollen. Dersom ikke nødvendig kompetanse er til stede og nødvendig veiledning og oppfølging gis, kan det heller ikke forventes at kommunens forventninger til prestasjon og resultat innfris.

Stillingstittel: []

Utarbeidet av: [Navn og stilling]

Hensikt: [Beskriv med én til to setninger hensikten med funksjonen/stillingen]

	<p>Ansvar: <i>Beskriv de viktigste ansvarsområdene som funksjonen skal ivareta. Ansvarsområdene skal være beskrevet i form av resultater som må være oppnådd for at stillingsinnehaveren skal ha gjort jobben sin.</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • [Ansvarsområde] 	
	<p>Oppgaver: <i>Beskriv de viktigste oppgavene som må ivaretas av stillingsinnehaveren <u>personlig</u>. Dette er oppgaver som <u>ikke</u> kan delegeres. Oppgavene skal knyttes til ansvarsområdene og bør derfor beskrives i samme rekkefølge som disse.</i></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • [Oppgaver] 	

	Kompetansekrav: Vurder hvilke kompetanser som er nødvendige for å ivareta funksjonens ansvarsområder og oppgaver.		
	Formell utdanning: Hvilken grunnutdanning og eventuell tilleggs-/spesialistutdannelse er det som kreves for å fylle funksjonen. Angi bare de høyeste utdanningsnivåene. (Sett x)		
	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen formell utdanning • Fagbrev • Videregående skole • Videregående + 1 år • Høyskole 2 – 3 år (eks. DH kandidat) - Studieretning:..... • Universitets-/høyskolegrad 4 år - Studieretning:..... • Hovedfag / Master - Studieretning:..... • Hovedfag / Master + spesialisering - Studieretning:..... 	<p style="text-align: center;">[]</p> <p style="text-align: center;">[]</p> <p style="text-align: center;">[]</p> <p style="text-align: center;">[]</p> <p style="text-align: center;">[]</p> <p style="text-align: center;">[]</p> <p style="text-align: center;">[]</p> <p style="text-align: center;">[]</p>	
	Fagkompetanse: Hvilken faglig kompetanse kreves for å fylle funksjonen. (Beskriv / Kryss av) <ul style="list-style-type: none"> • 		

	Erfaring: Hvilken erfaring kreves for å fylle funksjonen. (Kryss av)		
	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen erfaring • Grunnleggende erfaring innen ansvarsområdet • Moderat erfaring; trenger bare moderat veiledning fra overordnet • Betydelig erfaring; kan på selvstendig grunnlag ivareta og veilede egne medarbeidere innen alle funksjonens ansvarsområder <p>Spesialisterfaring; anses for å være en autoritet på sitt område og kan benyttes som spesialist og veileder for medarbeidere innenfor og utenfor sitt ansvarsområde</p>	<p>[]</p> <p>[]</p> <p>[]</p> <p>[]</p> <p>[]</p>	
	Administrativ kompetanse: Hvilken beskrivelse gir det beste "bildet" av funksjonen. (Kryss av)		
	<p><u>Ingen:</u> Utførelse av flere enkle og klart definerte oppgaver uten noe element av veiledning og kontroll av andre.</p> <p><u>Begrenset:</u> Utførelse/kontroll av en eller flere klart eller spesifiserte og avgrensede aktiviteter som krever forståelse/koordinering med andre beslektede aktiviteter.</p> <p><u>Funksjonell koordinering/ledelse:</u> Funksjonelt fagansvar som krever koordinering innen et funksjonsområde, eller koordinering med andre funksjonsområder.</p>	<p>[]</p> <p>[]</p> <p>[]</p>	

K/Ø	Personlige egenskaper: Hvilke personlige egenskaper og ferdigheter er nødvendige for å ivareta funksjonens ansvarsområder og oppgaver. (Kryss av)	
	K – Kritiske egenskaper / Ø- Ønskelige egenskaper	
	<ul style="list-style-type: none"> • Brukerorientering (Forstår brukerens behov og bidrar til å imøtekomme disse innenfor de rammer som er satt av kommunens ledelse) [] • Prestasjons- og resultatorientering (Tar initiativ, setter høye mål til seg selv og medarbeidere og kommuniserer klare forventninger. Tar eierskap til de prosessene som er nødvendig for å oppnå stillingens definerte resultat) • Beslutningsevne (Kunne ta avgjørelser på rett tidspunkt. Dette involverer ofte koordinering av andres handlinger på en rask og effektiv måte og inkluderer raske beslutninger ved sammensatte utfordringer) [] • Integritet og engasjement (Gir av seg selv, motiverer, inspirerer og demonstrerer drivkraft til å lykkes og opptrer forutsigbar. Bryr seg om og viser omsorg for mennesker og samfunn. Kjenner rett fra galt og velger alltid rett fremfor galt) [] • Fleksibilitet (Evrer å tilpasse seg og arbeide effektivt i forskjellige situasjoner og med forskjellige individer og grupper. Dette innebærer å tilpasse innfallsvinkelen etter som kravene og situasjonen endrer seg, samtidig som sikkerheten ivaretas. Det viser seg ved å akseptere og tilpasse seg organisatoriske endringer i kommunen så vel som endring av arbeidsoppgaver) [] • Selvtillit (Tror på egen dyktighet og mulighet til å gjennomføre oppgaver og til å velge en effektiv innfallsvinkel til en utfordring eller et problem. Dette innebærer trygghet i forhold til egne beslutninger og meninger ved tiltagende utfordringer) [] • Analytisk tenking (Forstår situasjonen gjennom å bryte den ned i enkelt elementer, eller ser konsekvensene av en situasjon steg for steg. Analytisk tankegang innebærer å kunne organisere deler av et problem, en situasjon etc. på en systematisk måte, gjøre systematiske sammenlikninger av forskjellige elementer og prioriterer på en rasjonell måte. Identifiserer tidssekvenser, årsaksammenhenger og konsekvensanalyser) [] • Innovasjon og kreativ tenking (Viser seg gjennom en kreativ tilnærming til arbeidsoppgavene. Formidler åpenhet og legger fram nye ideer. Er i stand til å gjøre ting annerledes og reagerer proaktivt på ytre forandring med nye løsninger) [] 	