



— *UTVIKLING OG*
DOKUMENTASJON —

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*

OPPSUMMERING

© Hay Group AS, Nye Vakåsvei 80, 1395 Hvalstad
URL: www.haygroup.no, e-mail: firmapost@haygroup.no

Hovedtariffavtalen (HTA) åpner i større grad enn tidligere for individuell fastsettelse av lønn. Nye lønnspolitiske virkemidler tas i bruk; særlig for ledere og medarbeidere som omfattes av HTA kapittel 3.4 og kapittel 5. Dette fører til behov for metoder og verktøy som kan bidra til å støtte en prosess der kommunen selv kan utvikle en belønningspolitikk med tilhørende belønningsmodeller. Vi har tatt utgangspunkt i gjeldende HTA og forsøker å utnytte de muligheter som ligger i avtaleverket både hva gjelder medarbeider- og organisasjonsperspektivet.

Organisering og leveranse

Hay Group AS har av Kommunenes Sentralforbund fått i oppdrag å dokumentere en prosess som gir veiledning og konkrete verktøy til hjelp i dreiningen av kommunenes lønnspolitikk- og praksis. Prosjektet er gjennomført i samarbeid med en faggruppe utnevnt av KS. Gruppen bestod av personal- og organisasjonsfaglige ledere fra Stavanger, Bergen, Trondheim, Bærum, Lørenskog og Oslo samt representanter fra KS sentralt og i Hordaland. Videre har Rådmannsutvalget i Hordaland fungert som referansegruppe for prosjektet. Leveransen har vært en praktisk håndbok som beskriver prosessen fra utvikling av kommunens belønningspolitikk til implementering av belønningsmodeller. Sentralt i arbeidet har vært gjennomføringen av to piloter i Trondheim og Larvik kommune der henholdsvis en lederlønnsprosess og en fullstendig belønningsprosess ble gjennomført. Til begge pilotene er det utarbeidet hjelpeverktøy.

Håndboken anskueliggjør hvordan endring av lønnspolitikk- og praksis kan møte kommunens utfordringer når det gjelder rekruttering, beholde kritisk kompetanse og motivere til høyere effektivitet og bedre ressursutnyttelse.

Målsetting og gjennomføring

Prosjektets hovedmålsetting har vært å: Tilrettelegge og utvikle verktøy for fast og variabel resultat- og prestasjonslønn i kommunal sektor. Utgangspunktet har vært gjeldende avtaleverk slik at utvikling og implementering av nye modeller og systemer kunne gjennomføres i eksisterende avtaleperiode.

Gjennom intervjuer med representanter fra Bærum, Oslo, Bergen, Nedre Eiker og Lørenskog kartla vi utfordringer knyttet til rekruttering og utvikling av kommunalt ansatte. Videre ble det undersøkt i hvilken grad belønning var knyttet til måloppnåelse.

Når det gjelder kommunens attraktivitet som arbeidsgiver og dens evne til å tiltrekke ønsket kompetanse, variere dette i stor grad med arbeidsmarkedet generelt. I perioder med et stramt marked, har kommunene innen flere sektorer utfordringer med å rekruttere og beholde kompetanse. Når arbeidsmarkedet er preget av omstillinger og oppsigelser medfører dette større stabilitet også når det gjelder kommunalt ansatte.

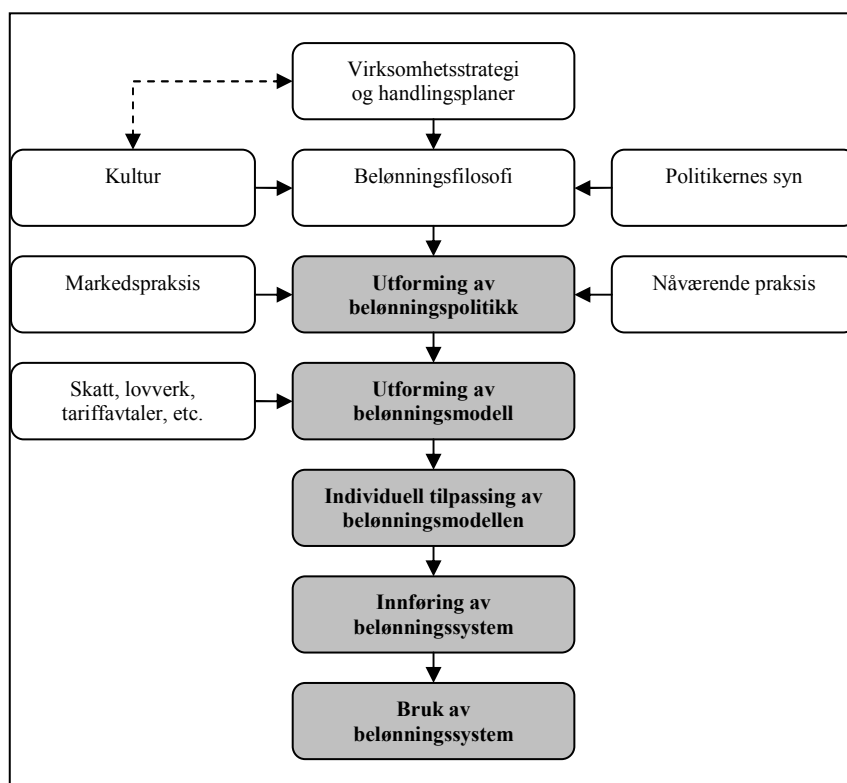
Noen av kommunene hadde delvis knyttet lønn og belønning direkte til mål og måloppnåelse. Andre kommuner hadde definert klare mål med tilhørende måleparametere for måloppnåelse, uten at det er en direkte sammenheng mellom lønnsutvikling og måloppnåelse. Gjennomgående fant vi at den lokale potten ble fordelt basert på evaluering av innsats, deltagelse og måloppnåelse. Det ble benyttet ulike verktøy og metodikk i de undersøkte kommunene, og også store variasjoner innen en og sammen kommune. En kommune hadde gode verktøy som var utformet for å skape en klar sammenheng mellom sentrale virksomhetsmål og lønnsutvikling for medarbeiderne.

Gjennom arbeidet i prosjektgruppen, innspill fra referansegruppen og fra intervjuer med kommunene, ble det avdekket et behov for å utvikle verktøy for utvikling og implementering av belønningspolitikk og belønningsmodeller. For å få en optimal og umiddelbar nytte av verktøyene var det noen suksesskriterier som måtte være oppfylt:

Verktøyene må være:

- enkle å bruke
- tilpasset en kompleks kommunal organisasjon
- tilpasset gjeldende avtaleverk
- kvalitetsorientert med hensyn til merdarbeidertilfredshet, brukertilfredshet og arbeidsgivers krav og forventninger

For å kunne imøtekomme disse kravene på best mulig måte, ble det besluttet å utarbeide en praktisk håndbok som beskriver prosessen fra belønningspolitikk til implementering av belønningsmodeller. Metode og fremstilling ble så testet i to pilotprosjekter. Figuren under viser de ulike stegene i prosessen.



Det må være en sammenheng mellom virksomhetens overordnede mål, strategier, belønningspolitikk og -praksis.

I håndboken er de ulike stegene beskrevet utførlig. Her følger en kort oppsummering:

1. Virksomhetsstrategi

Klargjør kommunens:

- Virksomhetsmål: Hvilke tjenester og til hvilken kvalitet ønsker kommunen å tilby sine innbyggere?
- Kritiske suksessfaktorer: Hva må kommunen oppnå internt og eksternt for å nå de virksomhetsmålene

Dette vil legge rammene for alle HR prosessene og identifisere hvilke mål kommunen ønsker å nå med et endringsprogram.

2. Belønningsfilosofi

Klargjør i hvilken grad det nåværende belønningssystemet støtter organisasjonens overordnede mål, kultur og verdiskapning.

- Hvilke er de mest kritiske områdene for å oppnå ønskede mål?
- Hvordan skal belønningsfilosofien støtte forretningsstrategien på kort og lang sikt?
- Hvordan er sammenhengen mellom politikernes/eiernes syn på belønningsfilosofien og nåværende praksis?
- Hva må endres for å tilfredsstille nye krav?

3. Utforming av belønningspolitikk

I utformingen av en belønningspolitikk, må følgende spørsmål besvares:

- Hvilke strategiske prioriteter skal belønningen forsterke?
- Hvilke andre endringsprogram skal belønningen støtte?
- Hvordan skal belønningen integreres med andre initiativ og prosesser for å få maksimum synergier?
- Hva ønsker vi å betale medarbeiderne for (prestasjoner, adferd, innsats), og hvordan skal betalingen skje (minimumslønn, variable lønn, tilleggssytelser, emosjonell belønning)?

4. Utforming av belønningsmodell

I utformingen av en belønningsmodell er det viktig å være konsekvent, så brukerne av modellen får samme forutsetninger for tilpasning til individuelle hensyn og krav. For best mulig å etterkomme dette, bør følgende utformes:

- Stillingsbeskrivelser med krav til rolle, ansvar, prestasjon, resultat og myndighet
- Evaluere stillingene for intern og eksternt sammenligning
- Lage organisasjons- og stillingsnivåer
- Lage lønnsrammer for i strukturen
- Sammenlikne nivåene i egen lønnspolitikk- og praksis med markedet

5. Individuell tilpasning av belønningsmodellen

For individuell tilpasning fordres det rolle- og ansvarsbeskrivelser (stillingsbeskrivelse) for de lederne som har myndighet til å tilpasse individuell lønn.

- Det må utarbeides verktøy (stillingsbeskrivelser, mål- og utviklingssamtaler o.l.) så den individuelle tilpasningen kan baseres på objektive vurderinger og ikke subjektivt skjønn
- Det må foreligge klare resultat- og prestasjonsmål for avdelinger og individ.
- Tilpasningen må bygges på kriterier som er forutsigbare, og ikke komme som noen overraskelse

6. *Innføring av belønningssystem*

For å lykkes i innføringen av et belønningssystem fordres det:

- En klar definisjon av systemets målgruppe
- En klar og enhetlig kommunikasjonsplan som beskriver systemets muligheter og krav
- Mål, roller og ansvar må være kjent
- En klar opplæringsplan for systemets brukere (ledere og medarbeidere)

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.

Pilotprosjektene

Pilotprosjektene i Larvik og Trondheim ble gjennomført fra mars 2003 og til sommeren 2003. Prosjektene hadde følgende leveranser:

Trondheim kommune

- Tilpasse verktøy og belønningsmodeller til eksisterende lederlønsavtaler.
- Utarbeide relevante måleparametere som skal ligge til grunn ved vurdering av lønnsutvikling
- Vurdere ulike alternativer for en hensiktsmessig fordeling mellom grunnlønsutvikling og engangsutbetalinger i form av bonus

Larvik kommune

- Utvikle en generell belønningspolitikk for hele kommunen
- Utvikle en belønningspolitikk tilpasset Helgeroa barnehage
- Utvikle og implementere belønningsmodeller tilpasset Helgeroa barnehage
- Utarbeide prinsipper, metodikk og verktøy som har overføringsverdi til andre enheter i kommunen og til andre kommuner

I håndboken er hele pilotprosjektet beskrevet i detalj. Det er i tillegg utarbeidet en egen dokumentasjon fra hvert av pilotprosjektene.