

Notat 2003:14

Resultatoppfølging av mellomledere i departementene

*Oppsummering av utviklingsprosjekt mellom Statskonsult og
Finansdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet
og Utdannings- og forskningsdepartementet*

Forord

Statskonsult ønsket å utvikle og prøve ut et opplegg for resultatoppfølging av mellomledere internt i virksomheter, primært departementene. Hovedhensikten med resultatoppfølging er å gi overordnet ledelse og den gjeldende leder et verktøy som kan brukes til konkretisering av resultatkrav/forventninger og tilbakemeldinger.

I dag er det slik at departementsråden og ekspedisjonssjefene er innenfor lederkontraksordningen og har resultatkrav innarbeidet i disse kontraktene. De øvrige lederne i departementet er innenfor det ordinære lønnsregulativet og får sine resultatkrav presentert gjennom virksomhetsplaner, iverksettningsskriv og lignende. Det er ikke vanlig at kravene er presentert på en slik måte at den enkelte leders ansvar og resultatkrav framgår tydelig. Det er derfor et behov for å finne fram til enkle måter å konkretisere resultatkrav og foreta resultatevalueringer. En mulig måte å gjøre dette på er gjennom bruk av en form for resultatavtaler.

Statskonsult innledet et samarbeid med Kommunal- og regionaldepartementet, administrasjonsavdelingen og opplæringsavdelingen i Utdannings- og forskningsdepartementet og administrasjonsavdelingen i Finansdepartementet, med sikte på å utvikle et opplegg for resultatoppfølging av mellomledere. Resultatene av samarbeidet presenteres i dette notatet, sammen med Statskonsults anbefalinger om opplegg og prosess for å bedre resultatoppfølgingen.

Notatet er utarbeidet av Ingunn Botheim og Kathrine Berg. Avdelingsdirektør Michel Midré har vært prosjektansvarlig.

Oslo, august 2003

Michel Midré

Innhold

1	Innledning	3
1.1	Formål	3
1.2	Resultatavtaler i et bredere perspektiv	3
1.2.1	Kontraksstyring generelt	3
1.2.2	Lederlønsordningen	4
1.2.3	360° lederevaluering	5
1.3	Hvordan har vi jobbet?	5
1.3.1	Utviklingsprosjekt	5
1.3.2	Ulik tilnærming i departementene	6
1.3.3	Innhenting av andre erfaringer	8
2	Resultatoppfølging av mellomledere – noen erfaringer	9
2.1	Innledning	9
2.2	Resultatavtaler og interne styringssystemer	9
2.3	Omfang	10
2.4	Krav til resultater og krav til ferdigheter	11
2.5	Krav til lederen eller krav til enheten	11
2.6	Felles krav og individuelle krav	12
2.7	Måling og vurdering av resultater	14
2.8	Konsekvenser av avtalene	15
2.8.1	Resultatoppfølging og lønn – en nødvendighet? ..	15
2.9	Resultatavtale – hvordan ser prosessen ut?	15
3	Hvor går veien videre?	18
Vedlegg:		
	Mal for resultatavtale for avdelingsdirektører i administrasjonsavdelingen/UFD	20
	Mal for resultatavtale for seksjonsledere i opplæringsavdelingen/UFD	24
	Mal for resultatavtaler for seksjonsledere i kommunalavdelingen/KRD	26

1 Innledning

1.1 Formål

Formålet med notatet er å bidra til bedre resultatoppfølging av mellomledere i staten. Vi mener det kan være store gevinster å hente ved å tydeliggjøre resultatkravene på mellomledernivå.

Kravene for utøvelse av ledelse har vært i sterk utvikling de siste tiårene, også på mellomledernivå. På bakgrunn av at brukerinteressene i større grad løftes fram enn tidligere, og at fagområdene generelt sett er preget av større kompleksitet, er delegering av myndighet og ansvar svært sentralt i lederskapsutviklingen i dag. Den tradisjonelle lederrollen går gjennom en utvikling fra å være den fremste faglige eksperten til å ha større vekt på å drive fram resultater gjennom andre. Lederskapsutviklingen er i dag preget av stort fokus på den enkelte leders egenskaper og ferdigheter, og det er utviklet mange verktøy for å evaluere lederferdighetene, for eksempel 360° lederevaluering, se nærmere omtale under punkt 1.2.3. Dette er viktig. Samtidig ser vi et behov for i større grad å integrere lederferdigheter med resultatoppnåelse. Utøvelsen av lederskap skal ha konsekvenser for resultatene som leveres.

Resultatoppfølgingen av mellomledere i statlig sektor er et forsømt område og bærer preg av å være lite systematisert og formalisert.

En måte å bedre resultatoppfølgingen på er å bruke metoder som konkretiserer kravene og forventningene overordnet leder har til sine underordnede ledere, og hvordan resultatene skal vurderes. Lederkontrakter, også kalt resultatavtaler, er et slikt verktøy. Kontraktene skal bidra til å bedre styringen for den enkelte leder. Den skal gi lederen hjelp til å holde fokus og effektivisere oppgaveløsningen. Jo tydeligere forventninger og krav er uttalt, jo bedre kan lederen styre ressursbruken for å løse oppgaver. Kontraktene er ikke et juridisk dokument, men kan ha stor symbolverdi.

Dette notatet er et resultat av et utviklingsprosjekt Statskonsult iverksatte annet halvår 2002 i samarbeid med tre departementer. Hensikten har vært å vinne erfaringer med bruk av resultatavtaler for mellomledere i departementene.

1.2 Resultatavtaler i et bredere perspektiv

1.2.1 Kontraksstyring generelt

Kontrakter er et vanlig styringsinstrument i privat sektor og er i noen grad også tatt i bruk i kommunal sektor i Norge. Statlig sektor i enkelte andre land bruker også kontrakter, mens det er mindre vanlig her hos oss. Kontraktene skal klargjøre virksomhetens mål og forventede resultater og betegnes vanligvis som resultatkontrakter.

I den grad kontrakter brukes i statlig sektor i Norge, er det vanligvis for å regulere forholdet mellom staten og for eksempel statlige selskaper (det vil si

selvstendige rettssubjekter), og dreier seg i hovedsak om kjøp av ”tjenester”.¹ For eksempel kjøper Samferdselsdepartementet persontransporttjenester fra NSB, og det er inngått et sett av avtaler mellom departementet og NSB knyttet til disse tjenestekjøpene.

I Danmark brukes kontrakter som bestilling også overfor ordinære forvaltningsorganer. Det er et ledelsesinstrument, hvor ansvaret delegeres, men ikke fjernes. I kontrakten stilles det klare krav til utvikling og resultater, og den danner utgangspunkt for en dialog mellom departementet og underliggende virksomhet om samarbeid, forventninger og strategier. Resultatkontrakten mellom eier og virksomhet inngås ideelt sett for fire år av gangen, og gjelder hele institusjonens arbeid. Den inneholder strategiske mål og utviklingsmål knyttet til tre til fem innsatsområder. Typiske budsjettforutsetninger (for eksempel nedbemanning) tas ikke inn i resultatkontraktene, fordi kontraktene ikke er juridisk bindende, men frivillige. I tillegg inngås det kontrakter mellom virksomhetslederen og eierdepartement. Direktørkontraktene er ettårige og er en utdyping av resultatkontraktens første år.

I Sverige benyttes ikke kontrakter i samme grad som i Danmark, men også her benyttes ”kontrakter” eller overenskomster i styringen av enkelte virksomheter, blant annet Vägverket, Arbetsmiljøverket og Ekonomistyringsverket. I tillegg brukes kontrakter av enkelte kommuner. I ulik grad brukes også kontrakter eller overenskomster i den interne styringen av virksomheten, for eksempel i styringen av regionale enheter.

I Sverige er hovedinntrykket at bruk av resultatkontrakter er positivt.² Samtidig pekes det på at det er betydelige forbedringsmuligheter når det gjelder å gjøre kontrakten fleksibel og få til en god oppfølging.

1.2.2 Lederlønsordningen

Lederlønsordningen er, i motsetning til resultatkontrakter, rettet mot lederne som *individer*. 1. juni 1991 ble toppledere i staten tatt ut av tariffområdet og omfattet av en ny ordning; lederlønsordningen. Samtidig som et nytt lønssystem ble innført, ble det også innført nye resultatkrav for lederne. Hver enkelt leder skal ha en lønsplassering som er tilpasset stillingens innhold i form av ansvar, omfang, kompleksitet og personlige egenskaper. Lønsplasseringen og resultatkravene skal framkomme av en formell kontrakt; lederkontrakten, som er forhandlet fram av gjeldende leder og overordnet. I Arbeids- og administrasjonsdepartementets veiledning presiseres det at lederen skal ha mulighet til å påvirke resultatkravene ut fra myndighet og ansvar. Kravene skal være av faglig, ledelsesmessig og personlig karakter, og de skal være målbare. Resultatoppnåelsen og de økonomiske vilkårene skal vurderes i årlige medarbeidersamtaler.

Lederlønssystemet ble innført for å redusere forskjellen i lønn mellom ledere i privat og offentlig sektor slik at staten skulle bli i bedre stand til å rekruttere og beholde dyktige ledere samt øke mobiliteten på tvers. I tillegg var det et mål å

¹ Kontrakter som styringsvirkemiddel. Rapport fra interdepartemental arbeidsgruppe, AAD 2001

² Resultatkontrakt? ESV rapport 2001:19

bidra til å tydeliggjøre den enkeltes lederrolle og lederansvar slik at resultatoppnåelsen ble bedre og forvaltningen mer effektiv.

Lederlønnsordningen gjelder kun for topplederne. De øvrige lederne i departementene og virksomhetene er innenfor det ordinære lønnsregulativet og får sine resultatkrav presentert gjennom virksomhetsplaner, stillingsbeskrivelser, iverksettingsskriv og lignende. Kravene blir sjeldent presentert slik at den enkelte leders ansvar og resultatkrav framgår tydelig. Som en følge av dette blir mellomlederrollen ofte uklar og det er vanskeligere for lederen fullt ut å ta det ansvaret som ligger på stillingen og handle i tråd med forventninger og krav.

1.2.3 360° lederevaluering

360° lederevaluering har også berøringspunkter til resultatavtaler for mellomledere. Statskonsult har de siste årene utviklet et verktøy for evaluering av lederatferd og har bistått flere statlige virksomheter med gjennomføringen av slike evalueringer.

360° lederevaluering er et samtale- og utviklingsverktøy som kartlegger lederatferd. Gjennom et enkelt spørreskjema innhentes vurderinger på utvist lederatferd fra lederens nærmeste medarbeidere – det vil si overordnede, sideordnede og underordnede i tillegg til lederens egenvurdering. Områdene som vurderes kan for eksempel være mål- og resultatorientering, motivasjon, konflikthåndtering, handlekraft og beslutningsdyktighet.

Lederen mottar deretter en rapport, kalt lederprofilen, som er en sammenstilling av alle vurderinger. Lederprofilen danner utgangspunkt for en samtale med egen leder om sterke sider og forbedringsområder. Samtalen resulterer i en individuell utviklings-/handlingsplan for forbedring av lederskapet.

Formålet er å gi et utfyllende bilde av hvordan lederen utøver lederrollen. Det gir fylldig informasjon til bruk i medarbeidersamtalene, og det er et godt utgangspunkt for den enkelte leder og for ledergruppene i videreutvikling og forbedring av lederskap. Dette gir igjen grunnlag for utvikling av kulturen i virksomheten.

1.3 Hvordan har vi jobbet?

1.3.1 Utviklingsprosjekt

Statskonsult ønsket på bakgrunn av erfaringene med resultatkontrakter, lederlønskoner og lederevalueringer å utvikle og prøve ut et opplegg for å tydeliggjøre resultatkrav for mellomledere og hvordan resultatene kan vurderes. I første omgang ønsket vi å prøve ut ordningen i departementene.

Vi inngikk samarbeid med avdelinger i Finansdepartementet (FIN), Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) og Utdannings- og forskningsdepartementet

(UFD). Ettersom prosjektet har vært et utviklingsprosjekt, ble metoder utviklet underveis i prosjektet og på bakgrunn av behovene i den enkelte avdeling.

I alle avdelingene ble det, etter råd fra Statskonsult, valgt å avgrense forsøket til å gjelde seksjonsledere med personalansvar. For det første ville det være mindre ressurskrevende bare å ta med ledere med personalansvar, og det ville være enklere å utforme en felles mal. Videre har disse lederne et særlig ansvar for å videreformidle kravene til sine medarbeidere. Det betyr at nestledere i seksjonen (gjærne underdirektører) ikke har vært omfattet av avtalene. Flere av avdelingene ønsker imidlertid å vurdere om også denne gruppen på sikt bør inngå i ordningen.

1.3.2 Ulik tilnærming i departementene

I departementene var det liten erfaring med bruk av tilsvarende verktøy. Eneste unntak var innvandringsavdelingen (KRD) som i ett års tid hadde brukt lederkontrakter for mellomlederne basert på opplegget for ekspedisjonssjefskontraktene. I de tre departementene vi har vært inne i ble det derfor valgt forskjellig tilnærming til arbeidet med resultatoppfølging av mellomledere, avhengig av utgangspunkt og skisserte behov.

KRD

Samtlige avdelinger i KRD og informasjonssjefen var omfattet av prosjektet; plan- og administrasjonsavdelingen (PA), innvandringsavdelingen (INN), kommunalavdelingen (KOMM), bolig- og bygningsavdelingen (BOBY), regionalpolitisk avdeling (REGA) og same- og minoritetspolitisk avdeling (SAMI).

De enkelte avdelingene i KRD valgte sin egen tilnærming til temaet. Prosessen har derfor vært noe forskjellig også internt i departementet. Arbeidet startet opp i PA og INN. Statskonsult deltok aktivt i begynnelsen av prosessen i PA og INN. I tillegg til individuelle samtaler med ekspedisjonssjefene, hadde vi individuelle samtaler med alle mellomlederne for å få fram deres synspunkter og vurderinger av hvordan resultatkrav kan formidles, konkrete områder de ønsket å bli vurdert på, hvordan resultatene kan måles og vurderes, og hvordan medarbeidere skal involveres. I ledermøtene oppsummerte vi innspillene som var kommet, og utviklet en felles mal, tilpasset avdelingenes behov. Det har vært oppfølgingsmøter underveis med avdelingene.

De øvrige avdelingene ble faset inn i arbeidet etter hvert, men med mindre grad av deltakelse fra Statskonsults side. Eksempler og erfaringer fra PA og INN har vært sentrale i det senere arbeidet og er hovedårsaken til at de øvrige avdelingene har kunnet arbeide mer selvstendig. Vi har hatt individuelle samtaler med ekspedisjonssjefene (med unntak av REGA og SAMI) og møter med ledergruppen i de enkelte avdelingene. Samtalene med mellomlederne i PA og INN viste at lederne hadde svært mange likhetstrekk i synspunkter og vurderinger på hvordan resultatoppfølgingen burde skje, og hvilke fellesområder det var behov for. Vi valgte derfor ikke å gjennomføre individuelle samtaler med mellomlederne i de resterende avdelingene.

Ettersom KRD var først ute med å utarbeide utkast til avtaler, har deres opplegg i stor grad fungert som utgangspunkt også for de andre departementene og da i sær UFD.

UFD

I UFD deltok administrasjonsavdelingen (AD) og opplæringsavdelingen (OA). Arbeidet ble koordinert fra AD, og departementsråden/ekspedisjonssjefsmøtet var orientert om opplegget. Statskonsult hadde forberedende møter med ekspedisjonssjefen i OA og fungerende ekspedisjonssjef i AD, etterfulgt av informasjons- og diskusjonsmøte med de respektive ledergruppene. Ledergruppene var i gang med et lederutviklingsprogram, og prosjektet passet godt inn i dette opplegget. Selv om tilnærmingen var ganske lik i de to avdelingene, ble utformingen av avtalene forskjellig. AD tok utgangspunkt i malen som ble benyttet i KRD, og utformet sine resultatkrav med utgangspunkt i denne. Avdelingen delte resultatkravene inn i kategoriene a) *faglig krav for den enkelte leder/seksjon*, og b) *personlige utviklingsmål som leder*, c) *generelle krav som er felles for alle ledere i avdelingen*. Resultatkravene i de to første kategoriene ble utformet i samarbeid med seksjonsleder og ekspedisjonssjef, mens avdelingsledelsen i fellesskap, og med utgangspunkt i UFDs forslag til lederkriterier (vedtatt mars 2003), kom fram til noen generelle krav som skal gjelde alle seksjonslederne i AD. OA prioriterte å komme fram til noen felles krav for ledergruppen som ble konkretisert i noen vurderingskriterier.

FIN

FIN ønsket på samme måte som UFD en skrittvis tilnærming og valgte å prøve ut avtalene i administrasjonsavdelingen. Det var jevnlig kontakt mellom Statskonsult og avdelingen i løpet av prosessen. FIN har utarbeidet lederkriterier som gjelder for alle lederne i departementet, og det ble tatt utgangspunkt i disse kriteriene. På samme måte som for de øvrige departementene var det samtaler med ekspedisjonssjef og møter med hele ledergruppen.

I alle departementene brukte vi følgende stikkord i samtale med ekspedisjonssjefene:

- Hvilke forventninger har du til prosjektet resultatoppfølging av mellomledere? Hva ønsker du å få ut av prosjektet?
- Hvordan stilles resultatkrav til seksjonssjefene i dag?
- På hvilke måter måles resultater og hvordan følges resultatkravene opp (resultatindikatorer, kvalitativ vurdering, medarbeidersamtale osv)?
- På mange områder er det erfaringsvis vanskelig å måle resultatoppnåelse. Er det noen områder der dere ikke måler resultatoppnåelse i dag som du mener det er viktig å fokusere mer på? Har du noen ideer om hvordan resultatoppnåelse kan måles?

-
- Resultatkravene som stilles til den enkelte leder kan bestå av et sett med krav som gjelder spesifikt for denne lederen (gjerne faglige krav), og et sett krav som er felles for alle eller flere av lederne i avdelingen (og eventuelt departementet). Dette kan være mer allmenne lederkrav knyttet til personalledelse, lederkriterier, samarbeid med andre, brukerorientering og lignende. Er det noen slike felles resultatkrav du synes det er viktig at alle avdelingsdirektørene i din avdeling vurderes i forhold til? Hvordan kan resultatoppnåelse måles?

Stikkord som ble brukt i samtale med avdelingsdirektørene:

- Konsept/systematikk for hvordan resultatkrav kan formidles (stikkord: antall krav, type krav som for eksempel felles/individuelle, resultater/ferdigheter, format).
- Konkrete områder dere ønsker å bli vurdert på?
- Hvordan måle og vurdere resultatene – datagrunnlag. Hvilke rapporter/datagrunnlag har dere i dag som kan brukes i forbindelse med måling og vurdering av resultatene?
- Hvordan involvere medarbeidere?

1.3.3 Innhenting av andre erfaringer

I arbeidet med prosjektet har det også vært viktig for oss å innhente erfaringer fra andre deler av offentlig sektor. Som et ledd i dette har vi innhentet erfaringer fra Tønsberg kommune som bruker balansert målstyring (BMS) som utgangspunkt for avtalene som inngås med de kommunale virksomhetsleiderne.

Vi har også innhentet erfaringer fra Vägverket og Ekonomistyrningsverket (ESV) i Sverige som begge har erfaringer med bruk av resultatavtaler i virksomhetene. ESV har også nylig utarbeidet en rapport om bruk av resultatkontrakter – Resultatkontrakt? ESV 2001:19 – som inneholder både eksempler på, og erfaringer med, resultatkontrakter.

2 Resultatoppfølging av mellomledere – noen erfaringer

2.1 Innledning

I dette kapitlet presenterer vi noen erfaringer med resultatoppfølging av mellomledere. Det er kun *foreløpige* erfaringer med bruken av avtalene som foreligger fra de departementsavdelingene vi har vært inne i. Det har ikke vært gjennomført noen evaluering av hvordan opplegget faktisk har fungert. Et unntak er INN (KRD) som har brukt tilsvarende kontrakter i et år. FIN har besluttet å vente med å iverksette sitt opplegg grunnet endringer i ledergruppen.

Først i kapitlet knytter vi imidlertid noen kommentarer til hvordan resultatavtaler forholder seg til øvrige interne styringsverktøy.

2.2 Resultatavtaler og interne styringssystemer

Egne resultatavtaler for mellomledere innebærer ikke at andre styringsverktøy blir overflødige eller at det utarbeides andre mål enn de som allerede er gitt i eksisterende styringsdokumenter. Det er heller ikke sikkert at det er nødvendig med en egen skriftlig avtale dersom forventningene til mellomlederen og enheten er tilstrekkelig avklart. Kravene formidles vanligvis gjennom strategiplaner, internt disponeringsskriv, virksomhetsplaner og medarbeidersamtaler.

Felles for alle departementene er at de har tatt utgangspunkt i eksisterende dokumenter ved utarbeidelsen av avtalene for mellomlederne. KRD har primært tatt utgangspunkt i de avtalene som allerede eksisterer for ekspedisjonssjefene, FIN tok først og fremst utgangspunkt i lederkriteriene som var utviklet, og UFD la vekt på å knytte arbeidet til eksisterende dokumenter og utviklingsarbeid.

Alle ekspedisjonssjefene så resultatoppfølgingen som et verktøy for å bedre dialogen med sine ledere ved å bli tydeligere i kravene og sine forventninger, og bli mer presis i tilbakemeldingene. Dette var en god mulighet til å strukturere medarbeidersamtalene bedre. De fleste hadde allerede en mal for gjennomføring av medarbeidersamtaler, men ønsket å utvikle denne. De var opptatt av mellomledernes lederrolle og lederferdigheter og ønsket fokus på både resultater og ferdigheter.

For virksomheter som benytter internt styringsverktøy som BMS eller lignende, er det naturlig å knytte resultatavtaler opp til dette. Dette er gjort i Tønsberg kommune og også i Vägverket i Sverige. I det siste tilfellet er imidlertid avtalene primært med *enheter* og ikke med *ledere*, men det er like fullt krav om oppfølging i forhold til medarbeidere.

Dersom virksomheten benytter BMS er det antakelig mindre behov for å utforme særskilte resultatkontrakter for mellomledere. Styringskortet fungerer på mange måter som en slags resultatavtale, og lederen vil ha ansvar for å oppnå resultater ikke bare når det gjelder økonomi og produksjon, men også når

det gjelder å ivareta medarbeidere og utvikling for enheten. Dette forutsetter imidlertid at styringskortet er brutt ned til enhetsnivå, eller at det gir mening å benytte det også på enhetsnivå.

2.3 Omfang

En viktig diskusjon i alle departementene har vært knyttet til avtalenes omfang og format. Skal alle lederens/enhetens oppgaver inngå i avtalen? Hvis ikke – hva da med det som ikke kommer med?

Alle departementene har valgt en form som ikke omfatter alle oppgaver. Denne formen er valgt både fordi det tydeliggjør prioriteringer, og fordi det gjør både utformingen og oppfølgingen av avtalen mindre ressurskrevende. Det rent fysiske formatet blir også mindre dersom ikke alle oppgaver skal inngå.

En slik tilnærming kan imidlertid ha den svakhet at viktige områder ikke blir fulgt tilstrekkelig opp. Det kan gjelde driftsoppgaver, som ofte er lite synlige også i det daglige. Utviklingsoppgaver eller nye oppgaver har gjerne en tendens til å bli prioritert høyere enn denne typen oppgaver i en avtale. På den annen side kan det argumenteres for at det kan være en stor fordel å ta inn langsiktige mål som vil kreve utviklingsarbeid og eventuelt omstilling. Dette er oppgaver som ofte blir nedprioritert i det daglige arbeidet til fordel for alle adhoc-oppgaver som ofte dukker opp i departementene.

En annen innvending mot å systematisere resultatoppfølgingen på denne måten er at ting som ikke fungerer, blir gitt for mye oppmerksomhet i forhold til det som går bra. Erfaringene våre fra departementene viser at det ikke behøver å være tilfellet. Avtalene inneholder vel så mye presiseringer av gjeldende krav til resultatoppnåelse som krav til utvikling av områder.

En annen fare ved å inngå resultatavtaler med mellomledere (og ansatte på andre nivåer) er at det kan hemme fleksibiliteten i organisasjonen. Avtalen bidrar til å gi fokus til lederen og enheten, men den kan også bidra til en ”det er ikke mitt bord”-holdning. Dette vil særlig gjelde dersom det er knyttet sterke incentiver eller sanksjoner til avtalen.

Til tross for disse mulige svakhetene mener Statskonsult det er riktig at resultatavtalene konsentreres om et begrenset antall områder. Kontraktene skal hjelpe lederen med å holde fokus og prioritere i tråd med de strategiske satsingene for departementet eller avdelingen. Dersom lederen opplever at viktige driftsoppgaver ikke blir synliggjort nok, kan det være en mulighet å ta slike oppgaver inn i avtalen. Det er viktig å legge vekt på at selv om enkelte områder prioriteres i en avtale, så innebærer ikke det at ikke andre oppgaver skal utføres. Det kan også være en god idé å ha et eget krav om at lederen eller enheten nettopp skal være fleksibel og bidra overfor resten av avdelingen. På den måten kan man motvirke den suboptimaliseringen som kan gjøre seg gjeldende dersom fokuset kun rettes mot eget (egen enhets) arbeidsområde. Virksomhetsplaner, handlingsplaner og lignende skal fortsatt gjelde fullt ut ved siden av resultatavtalen, og må følges opp og vurderes. Det vil være naturlig at resultatavtalen viser til disse dokumentene.

2.4 Krav til resultater og krav til ferdigheter

Et sentralt spørsmål i de departementsavdelingene vi har hatt kontakt med, har vært om avtalene skulle inneholde krav både til resultater og til lederferdigheter. I utgangspunktet har vi lagt vekt på at *resultatoppfølging* har vært det vesentlige. Samtidig har det blitt klart at *ledelse* også er et viktig område for mellomledere å bli fulgt opp på. Det har medført at alle de avtalene som er utarbeidet av de ulike departementsavdelingene, inneholder både krav til faglige resultater, og krav som knytter seg til rollen som leder.

Eksempel fra UFD, administrasjonsavdelingen		
1. Faglige krav (for den enkelte leder/seksjon)	Indikator	Evaluering
1.2. Sikre høy kvalitet på regnskapsfunksjonen og økonomikontrollen	a) Feilfritt regnskap innen fastsatte tidsfrister b) Kontroll over utgiftene gjennom året	Regelmessige avstemmings- og kontrollrapporter til avdelingsledelsen og ledermøtet
2. Personlige utviklingsmål som leder	Indikator	Evaluering
2.3. Definere egen rolle i forhold til ny underdirektør	Entydig rolleforståelse	Tilbakemelding fra u.dir, seksjonen og avdelingsledelsen
3. Generelle krav - krav som er felles for alle ledere i avdelingen	Indikator	Evaluering
3.1. Delegering av arbeidsoppgaver	a)Engasjement og selvstendighet hos medarbeidere b)Ansvarliggjorte og synlige medarbeidere c)God arbeidsfordeling/ressursutnyttelse i seksjonen	Tilbakemeldinger fra medarbeidere og avdelingsledelse

2.5 Krav til lederen eller krav til enheten

En resultatavtale for en leder vil i de aller fleste tilfeller også inneholde resultatkrav eller mål som gjelder for den enheten lederen er ansvarlig for. I alle våre eksempler, unntatt FIN, er dette tilfellet. De faglige resultatkravene er primært knyttet til mål som lederen har *ansvaret* for blir nådd, men som det ikke nødvendigvis er lederen selv som skal utføre. Dette innebærer at ikke bare lederen selv, men også medarbeiderne i enheten bør ha kjennskap til hvilke resultatkrav lederen skal nå. Resultatkravene kan formidles ved at alle medarbeidere får tilgang til avtalen, eller ved at lederen gjør enhetens resultatkrav kjent på annen måte.

Erfaringene fra Sverige og Danmark³ som gjelder resultatkontrakter mer generelt, viser at en av svakhetene med avtalene var at de i for liten grad

³ Resultatkontrakter, ESV rapport

involverte medarbeiderne. Etter Statskonsults vurdering kan det være hensiktsmessig ikke bare å orientere medarbeiderne om de resultatkravene som er gitt, men også ta dem aktivt med i *utformingen* av dem.

Eksempelet under punkt 2.4 er egnet også til å illustrere at en avtale kan inneholde både resultatkrav som stilles til enheten, og krav som stilles til lederen. Det første kravet gjelder også medarbeidere i enheten, mens krav nummer to og tre gjelder lederen av seksjonen.

2.6 Felles krav og individuelle krav

I alle departementene har det vært diskutert hvorvidt avtalen skulle inneholde noen felles krav til mellomlederne i tillegg til mer individuelle resultatkrav. I alle tilfellene er det valgt en kombinasjon av individuelle krav og felles lederkrav. I FIN, hvor utgangspunktet for arbeidet var lederkriteriene, ble felles lederkrav dominerende i avtalen.

De felles kravene til lederne har framkommet gjennom diskusjoner i ledergruppen. De omfatter både det vi kan kalle lederferdigheter og mer faglige krav, eller satsingsområder som gjelder hele avdelingen. Slike felles krav kan også omfatte alle ledere i hele virksomheten.

I KRD og FIN er det utarbeidet lederkriterier som gjelder alle lederne, mens UFD var i gang med å utarbeide sine kriterier og vedtok en strategi for ledelse og ledelsesutvikling i mars 2003. Det var et felles ønske om å sette fokus på enkelte satsingsområder i kontrakten. Områder som ble nevnt var behov for bedre samarbeid på tvers internt i de enkelte avdelingene - tenke mer helhet og skape større fleksibilitet (evne til å håndtere nye saker) samt presisere kravene til kvalitet og faglighet.

Både INN og PA i KRD har valgt tre krav som er felles for hele ledergruppen. I INN er disse kravene knyttet til lederrollen, arbeidsmiljø og seksjonens kompetanse. I PA er kravene knyttet til å motivere medarbeidere, samarbeid internt i avdelingen og gjennomføring av et konkret prosjekt. Bortsett fra dette siste punktet er alle de felles kravene i stor grad relatert til det vi kan kalle lederferdigheter. Disse kravene er altså mer spesifikt rettet mot lederen og ikke seksjonen som helhet.

Eksempel fra plan- og administrasjonsavdelingen i KR D

Krav for ledergruppa i PA:

- Planlegge og gjennomføre pilotprosjektet ”Balansert målstyring” tilpasset PAs forutsetninger og behov, med siktemål å videreutvikle strategi- og VP-arbeidet i PA og KR D.
Indikator: innen utgangen av 2002 (første fase av prosjektet)
Evaluering: vurdering fra ledere og ansatte i PA (og ev. ekstern konsulent)
- Inspirere, motivere og utløse engasjement hos medarbeidere.
Indikator: jobbtilfredshet, sykefravær, turnover, interne søkere til stillinger
Evaluering: møte med de ansatte og tillitsvalgte (LU-handlingsplan, medarbeidersamtale m.m)
- Bidra til et godt samarbeid internt i PA med sikte på best mulig bruk av ressursene.
Indikator: aktiv deltakelse i felles diskusjoner, i ledermøtet og å yte bistand med ressurser fra en seksjon til andre seksjoner
Evaluering: VP-rapportering ved årsskiftet

I OA i UFD har de hatt en litt annen tilnærming til avtalene. Også her er det både felles krav og individuelle krav, men her er hvert krav brutt ned i elementer som skal indikere resultatoppnåelse. På mange måter er disse elementene et slags delmål eller utdyping av kravet. Det er imidlertid ikke konkrete og målbare indikatorer, men snarere et uttrykk for hva ekspedisjonssjefen og mellomlederne i avdelingen oppfatter ligger i kravene.

Eksempel fra UFD, opplæringsavdelingen		
Krav/fokusområde	Elementer i vurderingen av resultatoppnåelse	Egen evaluering Eksp.sjefs vurdering
2. Bidra til et godt samarbeid internt i avdelingen og departementet med sikte på en best mulig utnyttelse av ressursene og en god oppgaveløsning	<ul style="list-style-type: none">- samarbeidsevne (avdeling/seksjoner)- vilje og evne til å se seksjonen som en del av en helhet- vise vilje og evne til faglig helhetstenkning- yte ressurser og bidra overfor andre seksjoner og områder- fleksibilitet i oppgaveløsningen- ha god kommunikasjon og opprettholde et bredt nettverk i og utenfor sektoren	

2.7 Måling og vurdering av resultater

Virksomhetene har valgt ulik tilnærming til hvordan resultater skal måles og vurderes. PA har for hvert resultatkrav listet opp en eller flere indikatorer som sier noe om hvilke resultater som er nådd. Avdelingen har også for hvert enkelt krav skrevet hvordan evaluering skal skje. Fordelen med å benytte indikatorer er at det tydeliggjør kravene til mellomlederen og peker på noen objektive kriterier som kan legges til grunn ved vurdering av resultatoppnåelse. Indikatorer vil imidlertid aldri kunne være annet enn nettopp det: indikatorer. Det betyr at man i tillegg til bruk av indikatorer må ha en kvalitativ og helhetlig vurdering av resultatoppnåelsen.

I andre av våre eksempler brukes ikke indikatorer. På mange områder er det også svært vanskelig å finne gode, enkle og meningsfylte indikatorer.

Det aller viktigste når det gjelder utgangspunkt for å vurdere resultatoppnåelse er at lederen (eventuelt seksjonen) og dennes overordnede blir enige om hva det faktisk betyr å nå resultatet. Er tidsfristen viktig, ressursbruken, kvaliteten, språket, er det viktig å unngå uenighet om saken, unngå klager osv.? Dette er eksempler på hvordan det er mulig å tilnærme seg vurderingen av resultater. En slik avklaring er også viktig i forhold til å tydeliggjøre forventningene overfor mellomlederen eller seksjonen/enheten som skal vurderes. Dette er altså avklaringer som bør gjøres når resultatavtalen inngås.

Når det gjelder selve vurderingen, er det i alle departementene lagt opp til at lederen selv utarbeider en kort, skriftlig egevaluering som danner utgangspunkt for samtalen med sin overordnede. Dette er også tilfellet i Tønsberg kommune og i de to svenske virksomhetene vi har besøkt.

Det legges i ulik grad opp til å innhente informasjon om resultatoppnåelse før en slik egevaluering utformes. Etter Statskonsults vurdering er det imidlertid viktig at dette gjøres i en grad som er hensiktsmessig. Er det nylig gjennomført arbeidsmiljøundersøkelse eller brukerundersøkelse passer resultatene fra disse naturlig inn som grunnlag for vurderinger. Det samme gjør regnskapstall, oversikt over restanser og tidsregistrering (for virksomheter som benytter dette). Poenget er å ta i bruk allerede eksisterende datagrunnlag i størst mulig grad, slik at ressursbruken knyttet til resultatvurderingen blir minst mulig.

Vi synes også det er en god idé at lederen innhenter synspunkter fra sine medarbeidere. Det gjelder både for å vurdere enhetenes resultater og for å vurdere seksjonsleders lederferdigheter. I KRD har vi i to avdelinger sett at ekspedisjonssjefen har ”minimedarbeidersamtaler” med alle medarbeidere i avdelingen. Dette gir god oversikt og greie tilbakemeldinger både på egen ledelse og på hvordan mellomlederne (seksjonslederne) fungerer.

2.8 Konsekvenser av avtalene

2.8.1 Resultatoppfølging og lønn – en nødvendighet?

Et sentralt tema i enkelte av departementene vi har hatt kontakt med, har vært koblingen mellom resultatavtaler og lønn. ”Hva er vitsen med en avtale hvis det ikke er knyttet belønning til den?” har vært et utsagn. Og hva hvis man ikke når målene som er satt i avtalen?

Slik lønnsystemet i staten fungerer i dag, er det bare enkelte toppledere som er tatt ut av det ordinære lønnsregulativet og har lederlønnskontrakter. For de andre lederne gjelder de samme reglene som for øvrige medarbeidere; lønnsopprykk gis gjennom sentrale eller lokale forhandlinger. Etter vår vurdering er ikke dette på noen måte til hinder for å tydeliggjøre resultatkrav til ledere. Hovedhensikten med resultatavtaler er å tydeliggjøre krav til mellomlederen og være et redskap for konkrete tilbakemeldinger. Etter Statskonsults vurdering er det heller ikke noe mål på sikt å ta mellomledere ut av forhandlingsområdet. Utviklingen bør snarere være at *alle* medarbeidere får stilt tydeligere krav til seg og får tydeligere tilbakemeldinger som igjen danner grunnlag for lønn.

Det vil imidlertid være naturlig at ekspedisjonssjefen legger resultatene av vurderingssamtalen til grunn når hun skal komme med forslag til lokale lønnsforhandlinger. På denne måten fungerer resultatavtaler som et grunnlag for forhandlingene, uten at selve ”avtalen” på noe vis skal inngå som saksdokumenter.

Vi vil også minne om at det er mulig å tenke andre belønningsformer enn lønn. En vanlig ”belønning” for gode resultater kan være nye, utfordrende og spennende arbeidsoppgaver. Ellers er det mulig å vurdere kompetanseutvikling eller en blomst i ny og ne som belønning. I de fleste tilfeller er det jo også slik at det er *enheten*, ikke bare er *lederen* som har oppnådd resultater. Da er det viktig å vurdere kollektive belønningsformer, snarere enn kun lønnsopprykk for lederen. Bonusordninger kan være en slik kollektiv belønningsform. Det er imidlertid en klar utfordring å få til gode kollektive belønningsordninger innenfor rammene av dagens regelverk.

2.9 Resultatavtale – hvordan ser prosessen ut?

Vi har nå tatt opp spørsmål knyttet til innholdet i resultatavtalene, omfang, type krav, måling osv. Til slutt i dette kapitlet viser vi en figur som illustrerer hvordan selve prosessen rundt inngåelse og oppfølging av resultatavtalen kan se ut.

Lederens nærmeste overordnede (i departementene vil det være ekspedisjonssjefen) er sentral i utformingen av lederavtalen. Lederavtalen skal gi lederen prioriterte krav og signalisere hvilke forventninger ekspedisjonssjefen har til vedkommende. Det er imidlertid like viktig at lederen selv kommer med forslag til hvilke krav som bør stilles. Dette gjøres med utgangspunkt i interne styringsdokumenter (VP, disponeringsskriv) og eventuelt

lederkriterier. Det er også viktig å ha et framoverrettet, strategisk og utviklingsorientert perspektiv.

Etter Statskonsults vurdering kan det også være en svært god idé å drøfte kravene med egne medarbeidere. De skal være med å nå en rekke av målene, og medvirkning i å utforme kravene kan bidra til at de får større eierskap til dem. Hvorvidt lederen også ønsker å få innspill eller kommentarer til mer personlige mål, får være opp til den enkelte.

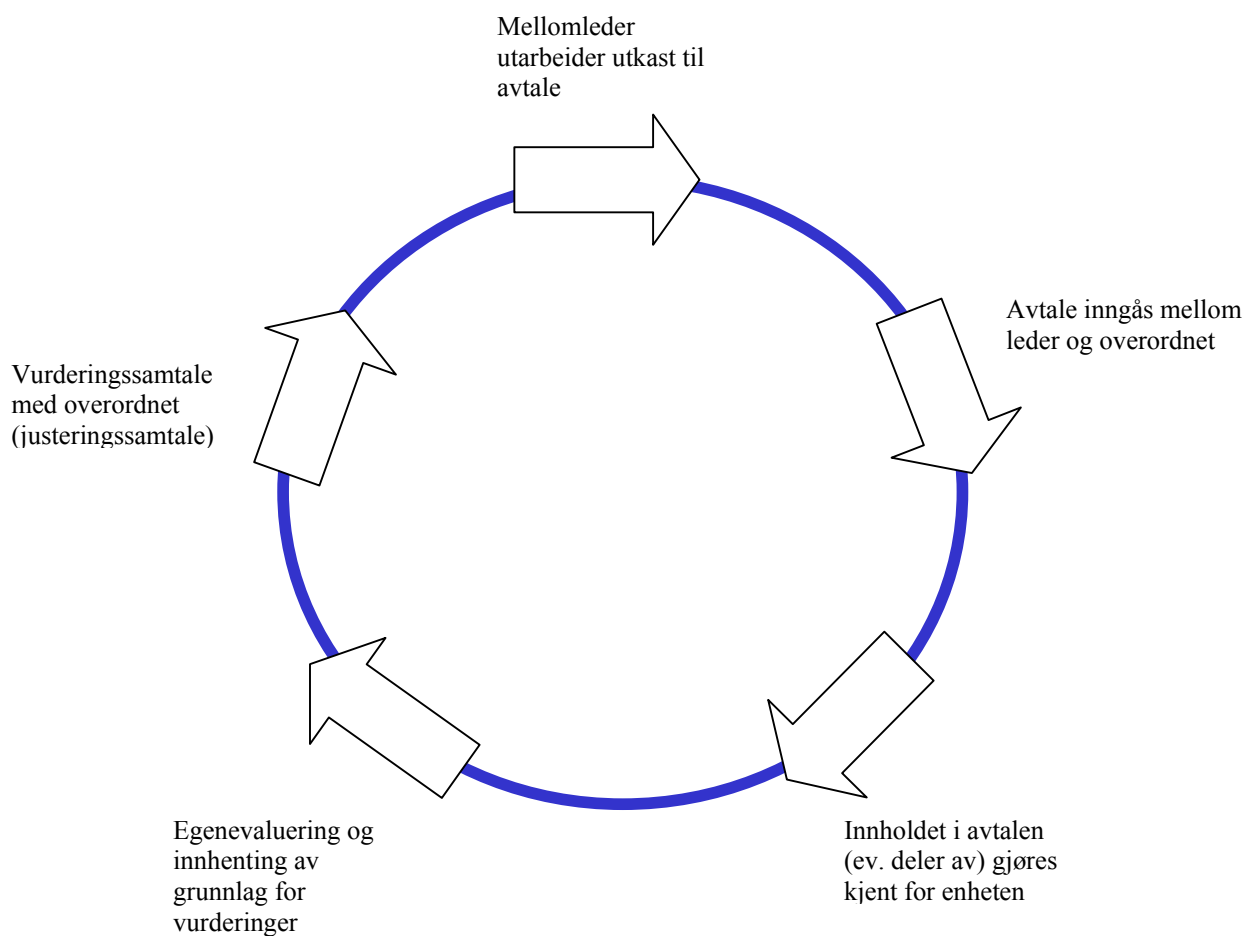
Når mellomlederen har utarbeidet et utkast til avtale, drøftes denne med ekspedisjonssjefen. Etter eventuelle justeringer inngås avtalen mer formelt ved at begge parter signerer dokumentet. Selv om dette på ingen måte er et juridisk bindende dokument, er det flere som har påpekt at ved å signere så får dokumentet mer tyngde.

Når avtalen er inngått bør det legges opp til at den delen av innholdet som gjelder hele enheten, gjøres kjent for alle medarbeidere. Uansett er det etter vår oppfatning viktig at ledergruppen har en omforent holdning til dette. Det kan fort slå uheldig ut dersom kun én leder velger å holde kontrakten hemmelig.

Når det nærmer seg tiden for å utarbeide ny avtale, må det foretas en vurdering av hvilke mål som er nådd. Det er vanlig at avtalen gjelder for ett år av gangen, men det er mange som har funnet det naturlig å ha en ”reforhandlingssamtale” etter en tid. Det betyr i praksis at det foretas en vurdering etter for eksempel et halvt år og at det da foretas eventuelle justeringer i avtalen. Alternativt kan man velge å la avtalen gjelde for et halvt år.

I alle de eksemplene vi har presentert, har lederen selv foretatt en kort, skriftlig egevaluering som sendes ekspedisjonssjefen i god tid før vurderingssamtalen. Som nevnt under punkt 2.7 er det ulike måter både mellomleder og ekspedisjonssjef kan gå fram på for å måle resultater.

Når egevalueringen er foretatt og eventuelt andre data samlet inn, er det tid for vurderingssamtalen. Dette vil være en del av den ordinære medarbeidersamtalen, som også vil være en arena for å gi tilbakemeldinger fra mellomleder til ekspedisjonssjef. Vurderingssamtalen vil igjen danne utgangspunkt for ny avtale.



Vi anbefaler også at virksomhetene vurderer å samle erfaringene med bruk av avtaler med tanke på videreutvikling. Selv om skreddersøm er viktig, kan det være hensiktsmessig at de ulike avdelingene trekker lærdom av hverandres erfaringer. Ikke minst er det viktig dersom det er et ønske om å ha en del felles krav som skal gjelde alle ledere, ikke bare i avdelingen, men i hele virksomheten. Når virksomheten skal sette i gang arbeidet med resultatavtaler, kan det også være hensiktsmessig at noen "holder i" prosessen for å sikre en viss framdrift. Det kan også være en idé å benytte seg av en egen kontaktgruppe på tvers av avdelinger i forbindelse med arbeidet med resultatavtaler. En slik gruppe kan brukes for å diskutere ulike måter å utarbeide avtaler på, den kan brukes til å utveksle erfaringer om hvordan avtalene blir brukt, og ikke minst kan den være et nyttig forum for å komme fram til nye måter for resultatvurdering (hvordan vurdere om målet er nådd).

3 Hvor går veien videre?

Vi har i det foregående vist noen eksempler på resultatavtaler og gjort noen betraktninger om hvordan man kan arbeide med slike avtaler. De ulike tilnærmingene til temaet viser at det er svært vanskelig å lage en felles modell. *Skreddersøm* er sentralt ved utformingen. Det betyr å ta hensyn til hva som er virksomhetens særpreg, avdelingens oppgaver, og de særskilte utfordringer enheten og den enkelte leder står overfor. Samtidig er det mange felles problemstillinger og vurderinger som må gjøres. I dette notatet har vi ønsket å vise noen av de avveiningene som må gjøres, dersom man ønsker å bruke resultatkontrakter internt i virksomheten. Viktigere enn hvordan dokumentet ser ut, er imidlertid den avklaringen av forventninger og prioriteringer som prosessen med utarbeidelse av avtalen innebærer. Den tvinger lederne til å diskutere og ta stilling til viktige spørsmål.

Men hvor går veien videre? Skal resultatavtaler innføres for alle mellomledere og i sterkere grad knytte incentiver og sanksjoner til disse, eller skal mellomledere på samme måte som topplederne også tas ut av tariffområdet og få egne lederlønnskontrakter? Eller kanskje resultatoppfølging skal gjøres til en naturlig del av oppfølgingen av *alle* medarbeidere?

Vi tror at resultatoppfølging bare vil bli viktigere i forvaltningen og ser at det er et økende behov for tydeliggjøring av krav og forventninger ikke bare til ledere, men til alle medarbeidere. Vi blir alle vurdert og evaluert hver dag, uten at dette nødvendigvis er satt i system. Når i tillegg en større andel av lønnsmidlene fordeles gjennom lokale lønnsforhandlinger, er dette med på å forsterke behovet for gode ordninger for vurdering av medarbeidere i departementene og i andre deler av offentlig sektor.

I tillegg forventer politikere, media og brukere resultater. Større fokus på resultatoppfølging kan bidra til en mer åpen og transparent organisasjon både internt og eksternt. I ESV i Sverige legges avtalene ut på intranettet. En idé kan være ikke bare å formidle mål og resultater internt, men også eksternt.

Etter Statskonsults vurdering er det mange muligheter for hvordan forventninger og krav kan tydeliggjøres og følges opp overfor både ledere og medarbeidere. De foreløpige erfaringene vi har gjort oss gjennom arbeidet med dette notatet, viser at det er visse forhold eller elementer som bør være til stede for å få best mulig resultat. Disse forholdene kan oppsummeres slik:

- *Virksomheten og enheten bør ha en strategi.* Utforming av resultatavtaler handler om å tydeliggjøre krav og foreta prioriteringer. Dette er en svært vanskelig jobb dersom det ikke er en forankring i virksomhetens mål og strategier.
- *Det må være en sammenheng mellom de kravene som stilles til topplederne, og de kravene som stilles til mellomlederne.* Slik systemet fungerer i departementene i dag, er det et klart forbedringspotensial på dette området.

-
- *Medarbeidere bør involveres i prosessen.* Kravene som stilles må kommuniseres internt. Det er aldri slik at lederen er den eneste som oppnår resultater. Kravene som stilles er i hovedsak også krav som gjelder for enheten. Involvering i utforming og formidling av de kravene som er stilt til lederen og enheten, er vesentlig. På denne måten blir det også en bedre kobling mellom *ledelse* og *resultatstyring*.
 - *Antall krav til lederen bør begrenses.* Opplegget for resultatoppfølging bør være enkelt, og det er viktig at det foretas klare prioriteringer av krav. Blir kravene for mange blir det også tyngre i oppfølgingen.
 - *Kravene bør balanseres.* Kravene som stilles til lederen bør dekke ulike sider ved lederens ansvarsområde (for eksempel faglige krav, økonomi, medarbeideroppfølging, brukerorientering).
 - *Ikke glem oppfølgingen av avtalene.* Hensikten med bruk av avtalene er å få i stand en kontinuerlig forbedringsprosess. Det må settes av tid til å innhente informasjon om oppnådde resultater, og det må settes av tid til å vurdere resultatene. Vent med å tenke bonusordning og å knytte lønn direkte til avtalene. Legg heller vekt på å få en god dialog om resultater først!

Vedlegg

Vi har lagt ved tre eksempler for utforming av resultatavtaler. De to første er hentet fra UFD, og det tredje fra KRK.

Mal for resultatavtale for avdelingsdirektører i administrasjonsavdelingen/UFD

Stillingsinnehaver og virksomhet:

Nærmeste overordnede: ekspedisjonssjef NN

Innledning:

Dette dokumentet/denne avtalen er et verktøy som skal bidra til å klargjøre resultatkrav og få til konstruktiv evaluering og oppfølging av disse. Dette er ikke et juridisk dokument.

Avtalen gjelder for perioden fra om med til og med..... Oppfølging skjer i forbindelse med den årlige medarbeidersamtalen.

Ut over de prioriterte områdene som er omtalt i denne avtalen, skal avdelingsdirektøren oppnå de mål som er satt i virksomhetsplanen. Virksomhetsplanen vil bli fulgt opp på vanlig måte gjennom

Dersom endringer i rammebetingelsene medfører at det blir vanskelig å oppnå alle målene i avtalene, er det begge parters ansvar å ta opp avtalen til forhandling.

Seksjonens mål og arbeidsoppgaver:

Kort beskrevet (maks. 5 linjer). Trolig relativt små endringer fra år til år (standard).

Stillingens arbeidsoppgaver, ansvars- og myndighetsforhold:

Avdelingsdirektøren har den administrative og faglige ledelse av seksjonen. Videre har avdelingsdirektøren ansvar for å veilede og motivere seksjonens medarbeidere samt å bidra til videreutvikling av disse i samarbeid med hver enkelt medarbeider.

Kontakt- og kommunikasjonsnettverket rundt stillingen:

Avdelingsdirektøren har mye kontakt med departementsråd, ledere, tillitsvalgte og ansatte i departementet samt med AAD, Forvaltningstjenestene, Statskonsult og underliggende etater. Avdelingsdirektøren samarbeider også nært med

øvrigte seksjoner i avdelingen, andre avdelinger i UFD og med kollegaer i andre departement.

Prioriterte resultatkrav:

1. Faglige krav (for den enkelte leder/ seksjon)	Indikator	Evaluering
4-5 mål/resultatområder		
Eks: Få på plass en avtale om inkluderende arbeidsliv innen 31.12.02.	Avtale på plass innen tidsfrist	Vurderinger fra tillitsvalgte og andre avdelinger
2. Personlige utviklingsmål som leder	Indikator	Evaluering
4-5 mål/resultatområder		
Eks: Mer delegering, hvilket igjen medfører behov for å videreutvikle coach-rollen		
3. Generelle krav - krav som er felles for alle ledere i avdelingen	Indikator	Evaluering
3.1 Delegering av arbeidsoppgaver	a)Engasjement og selvstendighet hos medarbeidere b)Ansvarliggjorte og synlige medarbeidere c)God arbeidsfordeling/ ressursutnyttelse i seksjonen	Tilbakemeldinger fra medarbeidere og avdelingsledelse
3.2 Medarbeiderfokus (Inspirere, motivere og utløse engasjement hos medarbeidere. Være lojal i forhold til egne medarbeidere og avdelingsledelse)	a)Godt arbeidsmiljø i seksjonen b)Aktiv personaloppfølging c)Beholde, videreutvikle og rekruttere dyktige medarbeidere d)Akseptabelt sykefravær, turnover, overtid e)Effektiv organisering av arbeidet i seksjonen ved for eksempel å ta i bruk ulike arbeidsformer der det er hensiktsmessig	Arbeidsmiljøundersøkelser. Regelmessige medarbeidersamtaler. Systematisk oppfølging og evaluering STYRAPP-rapporter Tilbakemelding fra medarbeidere og avdelingsledelsen.

3.3 Kompetanseutvikling (Utvikle både medarbeidernes og egen kompetanse – fagkompetanse/ferdigheter)	a)Utnyttelse av kompetansetilbudet i UFD b)Tilbakemelding om kompetansebehov c)Varierte arbeidsoppgaver	Vurderinger fra medarbeidere, avdelingsledelse, andre avdelinger og brukere. Etterspørsel og bruk av kompetanse i seksjonen/ departementet
3.4 Helhetstenkning (Se seksjonens arbeidsoppgaver i lys av UFD som helhet. Stimulere til samarbeid og åpenhet mellom medarbeidere, seksjoner og avdelinger i UFD, underliggende etater og andre departementer. Ta helhetsansvar i avdelingen)	a)Regelmessige seksjonsmøter, avd.ledermøter og avdelingsmøter b)Ta i bruk ulike typer organisasjonsformer der det er hensiktsmessig c)Avgi ressurser og kompetanse i egen seksjon til arbeidsoppgaver på tvers av seksjoner/ avdelinger ved behov d)Bidra til en god utvikling/ fellesskap i avdelingsledergruppen	Tilbakemelding fra dep.råd, avdelingsledelse, andre avdelinger og eksterne
3.5 Proaktiv og utviklingsorientert (Ta initiativ til utvikling og tilrettelegge for fremtidige endringer)	a)Vise initiativ, komme med forslag til løsninger b)Være i forkant av fremtidige utfordringer	Vurderinger fra dep.råd, avdelingsledelse, andre avdelinger og eksterne
3.6 Bruker- og serviceinnstilling Overfor resten av departementet	Resultat fra brukerundersøkelser Antall klager til avdelingen	Brukerundersøkelser med mellomrom

Plan for resultatvurdering:

Ved evaluering vil det bli vurdert resultatoppnåelse i forhold til strategiplan og virksomhetsplan. Det vil bli særlig lagt vekt på de prioriterte resultatkrav som framgår over som avdelingsdirektøren har mulighet til å påvirke.

Det foretas en evaluering om ca. 1/2 år i form av medarbeidersamtale. Før samtalen skal avdelingsdirektøren ha utarbeidet et notat der det foretas en oppsummering av oppnådde resultater. Notatet sendes til ekspedisjonssjefen minst en uke før samtalen. Før samtalen skal seksjonsleder ha innhentet synspunkter fra de ansatte i seksjonen (samtaler, seksjonsmøte, bruk av evalueringsskjema). På enkelte punkter er det også aktuelt med tilbakemelding fra departementsråd, ekspedisjonssjefer og tillitsvalgte.

Måloppfyllelsen markeres med følgende skala:

- liten grad (forbedres)
- tilfredsstillende (middels)
- stor grad (meget bra)

Mal for resultatavtale for seksjonsledere i opplæringsavdelingen/UFD

Krav/fokusområde	Elementer i vurderingen av resultatoppnåelse	Egen evaluering eksp.sjefs vurdering
1. Bidra til at avdelingen fungerer som et godt sekretariat for politisk ledelse	<ul style="list-style-type: none"> - høy kvalitet til rett tid - proaktiv og ta initiativ i politikkkutform./statsbudsj. - god kommunikasjon med politisk ledelse - god forståelse av det pol./adm.system - internasjonal orientering - ha/bidra med god kunnskap om tilstanden i sektoren - utnytte kompetansen i sektoren - følge opp ift statsrådets forpliktelser overfor Stortinget 	
2. Bidra til et godt samarbeid internt i avdelingen og departementet med sikte på en best mulig utnyttelse av ressursene og en god oppgaveløsning	<ul style="list-style-type: none"> - samarbeidsevne (avdeling/seksjoner) - vilje og evne til å se seksjonen som en del av en helhet - vise vilje og evne til faglig helhetstenkning - yte ressurser og bidra overfor andre seksjoner og områder - fleksibilitet i oppgaveløsningen - ha god kommunikasjon og opprettholde et bredt nettverk i og utenfor sektoren 	

<p>3. Utvikle, motivere og utløse engasjement hos medarbeidere</p>	<ul style="list-style-type: none"> - rekruttere ”riktig” - sørge for at medarbeidere utvikles - sørge for at medarbeidere er motiverte og trives - gi klare tilbakemeldinger - prioritere - være tilgjengelig for medarbeidere - delegere oppgaver - være talerør for seksjonen 	
<p>4. Egenutvikling</p>	<ul style="list-style-type: none"> - skape rom for egenutvikling 	

Mal for resultatavtaler for seksjonsledere i kommunalavdelingen/KRD

Innledning

Stillingsinnehaver:

Nærmeste overordnede:

Seksjonens arbeidsoppgaver:

Stillingens ansvarsområder:

Grunnlag for fastsettelse av resultatkrav

Grunnlaget for fastsettelse av resultatkrav er:

- Virksomhetsplan for året med arbeidsplan
- Mini-medarbeidersamtaler mellom ekspedisjonssjef og alle ansatte i avdelingen oktober/november foregående år
- Medarbeidersamtale mellom seksjonsleder og ekspedisjonssjef i desember
- Kontrakt mellom ekspedisjonssjef og departementsråd
- Lederkriteriene

Resultatkrav

- Felles utviklingspunkter for seksjonslederne
- Den enkelte seksjons utviklingspunkter
- Den enkelte leders utviklingspunkter

Forventninger til ekspedisjonssjef

Evaluering

Oppnådde resultater evalueres i medarbeidersamtale

Offentliggjøring

(dato)

(sign.)

(sign.)

REFERANSER

Tittel:	Resultatoppfølging av mellomledere i departementene
Forfatter(e):	Ingunn Botheim, Kathrine Berg
Statskonsults notatnummer:	N 2003:14
Prosjektnummer:	762
Prosjektnavn:	Resultatoppfølging av mellomledere
Prosjektleder:	Kathrine Berg
Oppdragsgiver(e):	Statskonsult
Resymé:	Notatet er en oppsummering av et utviklingsprosjekt mellom Statskonsult og Finansdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet og Utdannings- og forskningsdepartementet, hvor et opplegg for resultatoppfølging av mellomledere er utprøvd.
Arbeidsområde:	<input checked="" type="checkbox"/> Styring og resultatorientering <input type="checkbox"/> Omstilling og organisasjonsformer <input type="checkbox"/> Informasjonsteknologi <input type="checkbox"/> Kommunikasjonsutvikling <input type="checkbox"/> Internasjonalisering <input checked="" type="checkbox"/> Lederskapsutvikling
Emneord:	Resultatoppfølging, lederkontrakter, resultatavtaler, krav, måling, vurdering, konsekvenser, lønn.
Dato:	04.07.03
Sider:	27
Utgiver:	Statskonsult Postboks 8115 Dep 0032 OSLO