

Institutionsstyrelsen

Frederiksholms Kanal 25  
1220 København K  
Tlf. 3392 5000  
Fax 3392 5567  
E-mail [uvm@uvm.dk](mailto:uvm@uvm.dk)  
[www.uvm.dk](http://www.uvm.dk)  
CVR nr. 20-45-30-44

## **Retningslinier for anvendelse af resultatlønskontrakter for ledere ved selvejende uddannelsesinstitutioner**

1. oktober 2007

Sags nr.:

095.934.031

Disse retningslinier om resultatlønskontrakter for ledere ved selvejende uddannelsesinstitutioner gælder for bestyrelser ved selvejende uddannelsesinstitutioner, der af Undervisningsministeriet er bemyndiget til at indgå resultatlønskontrakt med institutionens øverste leder og bemyndigelse til at indgå aftale om resultatlønskontrakt med institutionens øvrige ledere normeret i lønramme 32 og højere.<sup>i</sup>

Der henvises til bemyndigelser af 1. oktober 2007.

Med bemyndigelsen gives bestyrelserne kompetence til at indgå aftaler med den daglige ledelse om resultatlønskontrakter på institutionen.

### **Nyt koncept bl.a. pga. nye institutioner**

Siden resultatlønskontraktordningens introduktion på Undervisningsministeriets område i 2000 er ordningen løbende blevet revideret og udbygget.

Det nye resultatlønskoncept bygger på de erfaringer, der hidtil er gjort, men er dog ændret på en lang række områder bl.a. for at undgå unødige administrative byrder for institutionerne og for at tydeliggøre bestyrelsernes ansvar i det strategiske arbejde og i forhold til anvendelsen af resultatlønskontrakter.

Ændringerne i Undervisningsministeriets resultatlønskoncept skyldes delvist ændringer afledt af kommunalreformen, og delvist et ønske om at smidiggøre og forenkle ordningen.

### **Institutioner omfattet af resultatlønsordningen**

Det nye koncept gælder for de kontrakter, der normalt skulle være indgået pr. 1. august 2007 og fremefter, og omfatter øverste ledere og ledere i lønramme 32 og højere ved selvejende institutioner, dvs. institutioner for erhvervsrettede uddannelser, almene gymnasier, private gymnasieskoler, voksenuddannelsescentre og professionshøjskoler.

Voksenuddannelsescentre og social- og sundhedsuddannelses institutionerne kan først anvende ordningen, når de overgår til en statslig overenskomst, og bliver bemyndiget af Undervisningsministeriet til at anvende ordningen.

Centre for videregående uddannelse (CVU'erne) vil få en særlig overgangsordning. Professionshøjskolerne vil i samme forbindelse få en særlig opstartsordning. Der vil blive orienteret om disse overgangsordninger særskilt. Efter 1. januar 2008 vil nedenstående ordning også gælde for professionshøjskoler.

For skoler med en grundskoleafdeling, kan ledere ved grundskoleafdelingen ikke omfattes af denne ordning.

For inspektorer ved almene gymnasier gælder reglerne, som beskrevet i den gældende overenskomst herfor.

### **Formålet med resultatlønskonceptet**

Resultatlønskontrakten indgås mellem bestyrelsen og institutionens øverste leder, og skal indeholde en beskrivelse af konkrete mål, som institutionens øverste leder i det kommende år skal fokusere særligt på.

Resultatlønskontrakterne skal fokusere på de strategiske indsatsområder, som bestyrelsen har valgt skal prioriteres særligt i institutionslederens arbejde i det kommende år. Formålet er, at understøtte den lokale proces imellem bestyrelse og institutionens daglige ledelse om, hvilke overordnede målsætninger og prioriteringer der i det kommende skoleårs arbejde skal have særlig opmærksomhed.

Det grundlæggende princip er, at resultatlønskontrakten skal skabe øget synlighed og gennemsækelighed i arbejdsopgaverne og resultaterne på institutionen. For at underbygge dette princip, kan der desuden indgås resultatlønsaftale med institutionens øvrige ledere individuelt og evt. fokusere på institutionens strategiske indsatsområder, når der forhandles løn for institutionens medarbejdere.

Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at anvendelsen af resultatlønskontrakter underbygger institutionens strategi og overordnede målsætninger.

### **Rammer og vilkår i det nye resultatlønskoncept**

#### *Obligatorisk at anvende*

Anvendelsen af resultatlønskontrakt for den øverste leder er obligatorisk, og med den nye ordning lægges der et større ansvar ud til bestyrelserne om, at resultatlønnen anvendes efter den beskrevne hensigt.

Hvis helt særlige omstændigheder gør, at institutionen ikke finder det muligt at udarbejde en resultatlønskontrakt skal dette, samt årsagen her-til, meddeles Undervisningsministeriet hvert år senest den 15. august, dog i indeværende år senest den 1. november.

*Form og varighed*

For at kontrakten kan anvendes som dokumentation, og er anvendelig for bestyrelsens, den øverste leders og organisationens arbejde forudsættes skriftlighed, hvori de valgte indsatsområder beskrives, og de valgte mål er klart og tydeligt formuleret med veldefinerede indikatorer og målepunkter.

Resultatlønskontrakten skal være et-årig, løbende fra 1. august til 31. juli det efterfølgende år.

Såfremt bestyrelsen ønsker fokus på et længerevarende projekt, som strækker sig over flere år, er der intet til hinder for, at et sådant indsatsområde kan anvendes. I kontrakten må et sådant projekt da opdeles, så hver del har et etårigt aspekt, og en evt. udbetaling sker årligt. Der kan ikke ”spares op” eller ”udbetales på forhånd” af sidste års eller næste års ramme.

Det bør angives i kontrakten, hvis et mål er et delmål af et længerevarende projekt.

**Obligatoriske indsatsområder for skoleåret 2007/2008**

Indsatsområdestrukturen er ændret, således at der nu vil være ét obligatorisk indsatsområde for hver uddannelse, som institutionen udbyder.

De obligatoriske indsatsområder for stx, htx, hhx er **studieparathed**, og for de resterende uddannelser, skal der fokuseres på **frafald**, dog med undtagelse af AMU-området, hvor der fokuseres på gennemførelse af aktivitet for medarbejdere fra virksomheder med under 20 ansatte og AVU-området, hvor der fokuseres på **prøvefrekvens**.

Dvs. en erhvervsskole, der udbyder f.eks. htx/hhx/eud vil få i alt to obligatoriske indsatsområder; frafald og studieparathed, mens en professionshøjskole kun vil få ét; frafald.

***Indikatorer for de obligatoriske indsatsområder***

Indsatsområdet studieparathed anvendes på grundlag af den enkelte institutions tidligere resultater. Som indikator for studieparathed anvendes andel elever, der gennemfører adgangsgivende eksamen inden for normeret tid, samt fokus på den generelle karakterudvikling på institutionen.

Indsatsområdet frafald opgøres på baggrund af institutionens registrering af dette. Når ressourceregnskaberne tages i brug, vil definitionen og resultaterne fra disse skulle anvendes.

Indsatsområdet for gennemførelse af aktivitet i AMU for virksomheder med under 20 ansatte opgøres på baggrund af institutionens egen registrering af heraf.

Som indikator for prøvefrekvens bruges antallet af kursusedtagere, der aflægger prøve.

### **Valgfrie indsatsområder for skoleåret 2007/2008**

Ud over det obligatoriske indsatsområde skal institutionen vælge et til to af følgende syv valgfrie indsatsområder:

#### **Højt fagligt niveau, f.eks.**

- I. Initiativer, der fokuserer på at højne elevernes/de studerendes/kursisternes faglige niveau, så de får de bedste forudsætninger for forsat uddannelse og fodfæste på arbejdsmarkedet.

#### **Stærke og udviklingsorienterede institutioner, f.eks.**

- II. Initiativer, der styrker udviklingen af et innovativt læringsmiljø.
- III. Initiativer, der synliggør institutionens uddannelses- og videnskabsprofil samt styrker institutionens rolle i forhold til det omkringliggende samfund.
- IV. Initiativer, der sikrer målrettet kompetence- og organisationsudvikling, herunder lærerqualificering.
- V. Fokus på synlig ledelse, der sikrer fokus og forankring af institutionens formål.

#### **Effektiv institutionsdrift, f.eks.**

- VI. Initiativer, der sikrer en effektiv og målrettet personaleanvendelse.
- VII. Initiativer, der effektiviserer den økonomiske og administrative drift.

### **Institutionsspecifikke indsatsområder for skoleåret 2007/2008**

Institutionen skal yderligere formulere ét til to institutionsspecifikke indsatsområder. Indenfor institutionens formål er indsatsområderne valgfrie for bestyrelsen, og kan være områder, der inddrager organisationen som helhed. Bestyrelsen kan vælge at anvende et til to af de valgfrie indsatsområder som deres institutionsspecifikke indsatsområder, såfremt disse afspejler institutionens målsætninger.

### **Fastsættelse af maksimal udbetaling for øverste leder**

Institutionen skal afholde udgifterne til resultatløn inden for institutionens normale bevilling. Der medfølger således ikke yderligere bevilling med bemyndigelsen til at anvende resultatløn.

De økonomiske rammer for resultatlønskontrakten fremgår af nedenstående tabel. Det skal bemærkes, at de angivne beløb er maksimumbeløb. Der er således intet til hinder for, at bestyrelsen vælger at indgå resultatlønskontrakt, der indeholder et lavere beløb end det angivne.

Fordelingen ser således ud: (niveau 1. april 2007)

Antal årselever <sup>1</sup> / STÅ for professionshøjskoler	Maksimal udbetaling
1-500:	90.000 kr. (1.okt.1997 - 73.987 kr.)
500-999:	110.000 kr. (1.okt.1997 - 90.318 kr.)
1000-1999:	130.000 kr. (1.okt.1997- 106.740 kr.)
2000-4999:	150.000 kr. (1.okt.1997 - 123.162 kr.)
>5000:	170.000 kr. (1.okt.1997 - 139.583 kr.)

Den samlede maksimale udbetaling af resultatløn må dog ikke overstige 25 % af den enkelte øverste leders lønrammeløn inkl. varige tillæg fra cheflønpuljen.

*Eksempel:*

*En bestyrelse ved en institution med 980 elever kan vælge indgå en aftale med en udbetaling på maksimalt 90.000 kr.*

*Derved skal målene i resultatlønskontrakten være opfyldt med 100% for at der kan ske en udbetaling på 90.000 kr. Hvis det skønnes at de aftalte mål i resultatlønskontrakten er opfyldt med 80 % vil lederen, i dette eksempel, skulle modtage 72.000 kr.*

Det er bestyrelsen ved den enkelte uddannelsesinstitution, der ved kontraktindgåelse fastsætter kontraktens økonomiske ramme indenfor den maksimale udbetaling, der gælder for den enkelte institution.

Efter endt kontraktperiode fastsætter bestyrelsen den endelige udbetalingsprocent.

Det skal pointeres, at forudsætningen er, at bestyrelsen aktivt skal vurdere og begrunde graden af målopfyldelse, og at en tilfredsstillende præstation ikke nødvendigvis skal medføre en maksimal udbetalingsgrad. En udbetalingsgrad på 100 % forventes således kun i helt særlige tilfælde.

Det skal desuden pointeres, at vurderingen af de præsterede resultater er bestyrelsens anliggende, og at lederen således ikke har formelt krav på, at der sker udbetaling.

<sup>1</sup> Som indberettet ved seneste årsregnskab.

### **Indberetning**

Hvor der i de tidligere ordninger skulle fremsendes dokumentation til Undervisningsministeriet, både ved kontraktindgåelse og ved kontraktens udløb, skal der for fremtiden kun ske én enkelt indberetning, hvoraf fremgår kontraktens økonomiske ramme og den endelige udbetalingsprocent.

*Eksempel på indberetning:*

*Bestyrelsen ved institutionen med 980 årselever indberetter, at der er indgået en aftale med en maksimal udbetaling å 90.000 kr., og på baggrund af bestyrelsens vurdering, udbetales efter kontraktperiodens udløb 80 % af dette beløb, i alt 72.000 kr.*

Indberetningen sendes til [ISIK3@UVM.dk](mailto:ISIK3@UVM.dk). Anfør ”MRK. Resultatløn” i emnelinien.

### **Gennemgang af indsendte tal**

Undervisningsministeriet har med det nye resultatlønskoncept ønsket at skabe mere fleksible rammer for bestyrelsernes anvendelse. Dette afspejler sig bl.a. i forbedrede muligheder for lokal formulering og tilpasning af kontraktens målformulering, og at kravene til indberetning er ændret.

Som led i det almindelige tilsyn, og på baggrund af en screening af udbetalingsprocenterne, vil et større antal institutioner dog blive bedt om efterfølgende at indsende deres resultatkontrakter og anden dokumentation for deres anvendelse af resultatløn.

I tilsynet vil det bl.a. tilses, at de formelle rammer og vilkår er overholdt, f.eks. at kontrakten indeholder de obligatoriske indsatsområder, og den maksimale udbetalingsgrænse ikke er overskredet. Derudover vil tilsynet kunne vurdere bestyrelsens begrundelse for udbetalingsprocenten.

Ved konstatering af mangelfuld eller uhensigtsmæssig anvendelse af resultatlønskonceptet vil konsekvensen være, at Undervisningsministeriet skal inddrages ved indgåelse af en evt. ny resultatlønskontrakt.

Såfremt en bestyrelse fortsat ikke anvender resultatlønskonceptet efter den beskrevne hensigt, vil Undervisningsministeriet kunne tilbagekalde bemyndigelsen til at indgå resultatlønskontrakter på institutionen.

### **Offentliggørelseskrav**

For at resultatlønskontrakten får den ønskede effekt, og så institutionens strategi og målsætninger kommunikeres til hele organisationen, er det vigtigt at både ledelse og medarbejdere er bekendt med de prioriterede indsatsområder og de besluttede mål. Det er derfor et krav, at resultatkontraktens indsatsområder og mål offentliggøres, f.eks. på skolens internetside. I de fleste tilfælde, vil det være gavnligt også at offentliggøre

en status over de opnåede resultater ved periodens udløb. Sidstnævnte er dog ikke et krav.

### **Resultatlønskontrakter for øvrige ledere**

Det anbefales generelt, at anvende resultatlønskontrakter for hele institutionen. Den nye resultatlønsordning begrænser ikke mulighederne for at anvende resultatbaseret løn i hele organisationen, såfremt det ønskes.

Resultatlønsniveauet for øvrige ledere og andre skal dog afspejle institutionens hierarki og de konkrete opgaver, og niveauet skal fastlægges i respekt herfor, og må ikke overstige 25 % af lønrammeløn inkl. varige tillæg.

Eventuelle kontrakters økonomiske ramme samt udbetalingsprocenter for andre end den øverste leder skal ikke indsendes til Undervisningsministeriet.

### **Tidsfrister**

For resultatlønskonceptet i skoleåret 2007/2008:

- Grundet den sene udmelding af indsatsområder, skal resultatlønskontrakten være indgået hurtigst muligt efter udmeldingen og senest 1. december 2007.
- Indberetning af aftalens økonomiske ramme og udbetalingsprocent skal ske til Undervisningsministeriet senest 1. september 2008.

For resultatlønskonceptet i skoleåret 2008/2009 og herefter:

- Evt. udmelding af nye obligatoriske indsatsområder vil ske i løbet af maj måned.
- Resultatlønskontrakten skal være indgået senest 1. september.
- Indberetning af aftalens økonomiske ramme og udbetalingsprocent heraf til Undervisningsministeriet skal ske senest 1. september.

### **Processuelle overvejelser**

#### *Bestyrelsens rolle*

Det er bestyrelsen, der bemyndiges til at indgå resultatlønskontrakt med den øverste leder, og til at indgå aftaler med institutionens øvrige ledere. Det forventes dog, at bemyndigelsen til at indgå resultatlønskontrakt med institutionens øvrige ledere normalt videredelegeres til institutionens øverste leder.

Ved kontraktindgåelse med den øverste leder drøfter bestyrelsen både aftalens økonomiske ramme, indsatsområder/mål og indikatorer. Herefter bør det normalt være bestyrelsesformanden eller formandskabet, der afhandler med den øverste leder for institutionen om fastlæggelsen og udmøntning af mål.

Efter endt periode drøftes det forgangne års resultatopfyldelse i bestyrelsen. Det anbefales, at det normalt er bestyrelsesformanden/formandskabet, der afhandler og udmåler kontraktens økonomiske ramme med institutionens øverste leder.

Bemyndigelse til at indgå kontrakt med de øvrige ledere forventes normalt videredelegeret fra bestyrelsen til institutionens øverste leder.

#### *Indikatorer for valgfrie og institutionssupplerende indsatsområder*

Der er ikke fra Undervisningsministeriet fastsat endelige indikatorer for andre indsatsområder end de obligatoriske. Det skal dog understreges, at det er vigtigt, at der i kontrakten redegøres for, hvorledes opfyldelse af hvert enkelt mål kan vurderes.

#### *Udarbejdelse af mål*

Det er vigtigt, at målene er præcise, så det efterfølgende kan afgøres, hvorvidt de enkelte mål er helt, delvist eller slet ikke opfyldte, og at det angives, hvor stor en andel de enkelte mål udgør af den samlede resultatløns.

Der opstilles ikke en skabelon for, hvordan kontrakten skal udformes, da det i vid udstrækning skal afhænge af institutionens mål, vilkår og forudsætninger. Som en generel tommelfingerregel bør målene give en tilskyndelse til, at der anlægges et strategisk helhedsperspektiv på hele organisationen.

Baggrunden for anbefalingen er først og fremmest et ønske om at undgå skævvridning i styringen af institutionen, dvs. modvirker at der gives for meget opmærksomhed til de dele af institutionens virke, der er omfattet af resultatkontrakten, mens andre områder gives for lidt opmærksomhed.

#### *Vægtning*

Det anbefales at vægte hvert mål, idet dette giver en differentiering imellem målene.

#### *Opfølgning i løbet af året*

Det anbefales, at bestyrelsen løbende anvender resultatlønskontrakten, og i sit arbejde inddrager de i kontrakten aftalte indsatsområder.

### **Merarbejde**

Bestyrelsen kan i særlige tilfælde udbetale et engangsvederlag for eventuelt merarbejde/særlig indsats. Det er bestyrelsen, som tager stilling til omfanget og honorering af eventuelt merarbejde og den særlige indsats. Det forudsættes, at der er indgået en resultatlønskontrakt med lederen, og at merarbejde kun udbetales for aktiviteter, der falder uden for resultatlønskontraktens aktivitetsområder.

Såfremt øvrige ledere skal honoreres for merarbejde eller en særlig indsats forudsættes dog ikke, at der er indgået resultatlønskontrakt med den øverste leder.

Bestyrelsen kan udbetale følgende beløb til ledere for evt. merarbejde/særlig indsats (niveau 1. april 2007).

	L 32/34	L 35/36	L 37/38 / 39
Merarbejde/særlig indsats	35.000 (1.okt.1997 - 28.738 kr.)	35.000 (1.okt.1997 - 28.738 kr.)	35.000 (1.okt.1997 - 28.738 kr.)

Det understreges, at udbetaling af engangsvederlag for særlig indsats eller for merarbejde kun kan ske i ganske særlige tilfælde. Her tænkes især på uforudsete opgaver eller ganske ekstraordinære resultater. Således kan denne bestemmelse ikke bruges som belønning for almindeligt veludført arbejde. Ej heller kan bestemmelsen bruges til at skabe eller udligne lønmæssige forskelle internt i organisationen.

#### *Yderligere spørgsmål*

Yderlige oplysninger og evt. aktuelle oplysninger vil også fremgå af [www.uvm.dk](http://www.uvm.dk)

([www.uvm.dk](http://www.uvm.dk) > For institutioner > Bestyrelser og ledelse > Resultatløn)

Generelt kan henvises til Finansministeriets vejledning om resultatløn: ”Effektiv opgavevaretagelse i staten”, oktober 2003.

Generelle spørgsmål vedrørende denne vejledning kan rettes til:

Resultatlønskontrakter:

Fuldmægtig Trine Christiansen-Kragh, [Trine.christiansen-kragh@uvm.dk](mailto:Trine.christiansen-kragh@uvm.dk), tlf. 3392 5629

Merarbejde/særlig indsats:

Fuldmægtig Michael Rosenørn De Lasson, [Michael.rosenoern.de.lasson@uvm.dk](mailto:Michael.rosenoern.de.lasson@uvm.dk), tlf. 3392 5461

---

<sup>i</sup> En institution kan anvende resultatlønskontrakter såfremt denne er bemyndiget fra Undervisningsministeriet til at anvende resultatlønskontrakter. Disse er udstedt i kraft af overenskomst om chefløn § 5 i cirkulære nr. 9799 af 13/08/2003 om aftale om chefløn, perst nr 070-03, udmøntet i overenskomster med efterfølgende bemyndigelser jf. AC-overenskomsten, Cirkulære nr. 9045 af 11/01/2006 om overenskomst for akademikere i staten), perst. nr. 004-06, GL-overenskomsten, Cirkulære 9737 af 15/09/2006 om overenskomst for Lærere ved statslige, statslige selvejende og private gymnasieskoler, studenterkurser, hf-kurser samt ved den studieforberedende enkeltfagsundervisning, perst nr. 047-06, Ledere og lærere ved en række videregående uddannelsesinstitutioner, Cirkulære nr. 9657 af 2004 om overenskomst for ledere og lærere ved en række videregående uddannelsesinstitutioner, perst nr. 060-04, Løn for lærere ansat på tjenestemandslignende vilkår ved institutioner for erhvervsrettet uddannelse,

---

Cirkulære 10097 af 19/12 2006 om aftale om løn for lærere ansat på tjenestemandslignende vilkår ved institutioner for erhvervsrettet uddannelse, perst nr. 066-06 og endelig Lønssystem for ledere ved erhvervsskoler, Cirkulære nr. 9110 af 2004 om Lønssystem for ledere ved erhvervsskoler, perst nr. 016-04.