

Bestyrelser for

Institutioner for erhvervsrettet uddannelse  
Almene gymnasier  
Private gymnasier, studenterkurser m.v.  
Voksenuddannelsescentre

Lov- og  
Kommunikationsafdelingen

Frederiksholms Kanal 21  
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

**Bemyndigelse til at indgå resultatkontrakter med institutionens øverste leder og øvrige ledere, samt retningslinjer herfor**

27. juni 2013  
Sags nr.:  
065.46N.391

Ministeriet for Børn og Undervisning bemyndiger med dette brev bestyrelsen til at indgå resultatkontrakt med institutionens øverste leder.

Ministeriet for Børn og Undervisning bemyndiger desuden bestyrelsen til at udbetale engangsvederlag for merarbejde og en særlig indsats.

Denne bemyndigelse ophæver tidligere givne bemyndigelser til at anvende resultatkontrakter og engangsvederlag for merarbejde og en særlig indsats.

Bemyndigelsen fastlægger de nærmere retningslinjer, rammer og vilkår, inden for hvilke bestyrelsen uden forudgående godkendelse fra ministeriet kan indgå aftaler om resultatkontrakter og engangsvederlag for merarbejde og en særlig indsats.

Retningslinjerne indebærer en høj grad af lokal dispositionsadgang for den enkelte bestyrelse. Det er bestyrelsen, der beslutter, om den vil benytte både basis- og ekstrarammen eller kun basisrammen. Bestyrelsen kan også beslutte ikke at indgå resultatkontrakt med øverste leder.

Forholdet mellem basisrammen og en ekstrarammen er justeret en smule i forhold til tidligere. Dette skyldes, at ministeriet ønsker at inspirere til at bestyrelserne bruger resultatkontrakten til drage nytte af, at aftalebindingerne på lærernes arbejdstid er væk.

Bestyrelsen bemyndiges ligeledes til at indgå resultatkontakt og udbetale engangsvederlag for merarbejde/ særlig indsats med institutionens øvrige ledere. Bestyrelsen beslutter, hvilken model for resultatløns for øvrige ledere der er mest hensigtsmæssig for institutionen. Bestyrelsen kan såle-

des beslutte sig for samme model til øvrige ledere, som benyttes for øverste leder. Dette er dog ikke obligatorisk.

Ledere af grundskoleafdelinger er ikke omfattet af denne bemyndigelse.

## 1. Formål med resultatkontrakten

Resultatkontrakten med den øverste leder skal tjene følgende overordnede formål:

- Den skal fungere som et styringsredskab for bestyrelsen
- Den skal understøtte dialogen mellem bestyrelse og ledelse om fastsættelse og gennemførelse af væsentlige lang- og kortsigtede målsætninger
- Den skal skabe synlighed og gennemsækelighed omkring institutionens mål og resultater.

## 2. Basisramme og ekstraramme

Der er mulighed for at indgå resultatkontrakt indenfor to økonomiske rammer: En basisramme og en ekstraramme.

Det er et generelt krav, at målene i resultatkontrakten forudsætter en ekstra indsats af den pågældende leder. Ligeledes er det et krav, at resultatkontraktens indsatsområder vedrører institutionens væsentlige og aktuelle udfordringer.

For de aftalte indsatsområder skal kontrakten indeholde konkrete mål for lederens indsats. Målene skal være formuleret præcist og gennemsækeligt, så det er tydeligt og forståeligt, også for tredjemand, hvorledes mål- opfyldelse af kontrakten evalueres.

Det skal nedfældes i kontrakten, hvordan hvert enkelt indsatsområde vil blive målt efter endt kontraktperiode. Det skal kunne konstateres objektivt og målbart om et mål er opfyldt, delvist opfyldt eller slet ikke opfyldt. Det vil ofte være vanskeligt at dokumentere mål- opfyldelse, hvis ikke der er taget stilling til evalueringsmetoderne i kontrakten. Det er bestyrelsens ansvar, at kontrakten formuleres, således at målene kan evalueres.

Der er knyttet følgende retningslinjer og krav til brugen af de to økonomiske rammer.

### 2.1 Basisrammen:

Bestyrelsen bestemmer, hvilke indsatsområder der skal indgå i basisrammen. Indsatsområderne skal afspejle institutionens udfordringer, kortsigtede som langsigtede, jf. ovenfor.

### 2.2 Ekstrarammen:

Til ekstrarammen er der knyttet tre krav:

Indsatsområderne skal indeholde krav om markante resultater, som fører til synlige ændringer for institutionen.

Blandt indsatsområderne i ekstrarammen skal indgå målsætninger om

- Et målrettet arbejde med prioritering og planlægning af lærernes arbejdstid, så lærerne anvender en større del af deres arbejdstid sammen med eleverne ved undervisning eller andre læringsaktiviteter.
- En målrettet indsats mod frafald.

Begge indsatsområder skal indgå i kontrakter, hvori ekstrarammen benyttes.

Bestyrelsen bestemmer indsatsområderne efter dialog og aftale med lederen. Det er bestyrelsens ansvar at vurdere, hvilke opgaver, udover de nævnte, som egner sig til ekstrarammen.

### 3. Økonomiske rammer

Bestyrelsen kan indgå resultatkontrakt indenfor nedenstående økonomiske rammer. Beløbene er alle i aktuelt niveau og skal ikke fremskrives.

Antal års-elever	Basisramme	Ekstraramme	I alt
1-499	60.000	40.000	100.000
500-999	70.000	50.000	120.000
1000-1999	80.000	60.000	140.000
2000-4999	90.000	70.000	160.000
5000 <	100.000	80.000	180.000

Den maksimale udbetaling af resultatløn må ikke overstige 25 pct. af lederens samlede faste løn (grundløn + varige tillæg).

Institutionen skal afholde udgifterne til resultatløn inden for institutionens normale budget. Der følger således ikke yderligere tilskud med myndigheden til at anvende resultatløn.

### 3.1 Specielt for institutioner, som udbyder AMU, hf-enkeltfag, FVU, AVU og ordblindeundervisning.

For at tage højde for den større administrative ledelsesopgave, der er forbundet med håndtering af årselever, der består af flere cpr-numre, kan institutioner med aktive udbud af AMU, hf-enkeltfag, FVU, AVU og ordblindeundervisning vægte årselever fra disse uddannelser, jf. nedenstående skema. Øvrige elever vægter med 1.

Udbud	Vægtning
AMU	4
Hf-enkeltfag	1,5
FVU	3
AVU	1,5
Ordblindeundervisning	3

### 3.2 Pension

Der er mulighed for at aftale lokalt, at resultatlønnen og/eller engangsvederlaget for merarbejde/ særlig indsats skal være pensionsgivende. I så fald reduceres beløbet til udmøntning af resultatkontraktens ramme og engangsvederlaget for merarbejde/særlig indsats med pensionsprocenten. Nedenstående eksempel illustrerer forholdet udmøntning og pensionsprocent.

Udmøntning	Pensionspct.	Resultatløn ex. Pension	Pensionsbidrag
100.000	17,1	85.397	14.603

## 4. Øvrige rammer, vilkår og anbefalinger

### 4.1 Revisors opgaver

Institutionens revisor skal påse, at nærværende retningslinjer overholdes. Dette gælder både udbetalinger og øvrige regler. Eksempelvis skal revisor påse, at kravene til indgåelse af resultatkontrakt indenfor ekstrarammen, opfyldes.

Revisors opgaver i relation til resultatkontrakten er indføjet på ministeriets revisor-tjeckliste.

### 4.2 Offentliggørelseskrav

Ministeriet for Børn og Undervisning ønsker mest mulig inddragelse af medarbejdere og offentlighed omkring arbejdet med resultatkontrakter.

Følgende elementer af resultatkontrakter skal derfor offentliggøres på institutionens hjemmeside:

- Kontraktens indsatsområder, herunder mål
- Bestyrelsens vurdering af målopfyldelsen af de enkelte mål

- Den endelige udmøntning af resultatkontrakten udtrykt i procent.

#### 4.3 Bestyrelsens opgaver i forbindelse med kontrakten

Det er bestyrelsen, der bemyndiges til at indgå resultatkontrakt med den øverste leder og til at indgå aftaler med institutionens øvrige ledere.

Det forventes dog, at bemyndigelsen til at indgå resultatkontrakt med institutionens øvrige ledere videredelegeres til institutionens øverste leder, med mindre særlige lokale forhold taler væsentligt herimod.

Ved kontraktindgåelse med den øverste leder fastlægger bestyrelsen efter aftale med lederen både aftalens økonomiske ramme, indsatsområder og mål for lederens indsats.

Efter endt periode drøftes det forgangne års resultatopfyldelse i bestyrelsen efter dialog med lederen. Den samlede bestyrelse træffer derpå uden lederens tilstedeværelse beslutning om størrelsen af den endelige udbetaling på baggrund af målopfyldelsen. Beslutningen herom er alene bestyrelsens.

Det forudsættes, at bestyrelsen selvstændigt skal vurdere og begrunde graden af målopfyldelse, og at en tilfredsstillende præstation ikke nødvendigvis skal medføre en maksimal udbetalingsgrad. En udbetalingsgrad på 100 pct. forventes således **kun i ganske særlige tilfælde**. For skoler med høje udbetalingsprocenter forventer ministeriet, at der er progression i det følgende års målfastsættelse, således at ambitionsniveauet hæves.

#### 4.4 Krav om dokumentation

Ministeriet prioriterer højt, at bestyrelserne har en høj grad af lokal dispositionsadgang. Med denne frihed følger ansvaret for, at bestyrelsens arbejde følger retningslinjerne i øvrigt, og at dette arbejde er veldokumenteret. Således skal bestyrelsens beslutninger i relation til kontrakten og den efterfølgende evaluering kunne dokumenteres i form af bestyrelsesreferater. Eksempelvis skal det kunne dokumenteres, hvorfor et mål er opfyldt, delvist opfyldt eller ikke opfyldt.

### 5. Indberetning til Kvalitets- og Tilsynsstyrelsen

Det er Kvalitets- og Tilsynsstyrelsen, som fører tilsyn med bemyndigelses og retningslinjernes overholdelse.

Til brug for tilsynet skal institutionerne indberette følgende oplysninger om resultatkontraktens udmøntning til Kvalitets- og Tilsynsstyrelsen:

- Institutionsnavn, institutionsnummer og institutionstype
- Antal årselever fordelt på uddannelser, jf. afsnit 3.1
- Basisrammens kontraktbeløb
- Basisrammens udbetalingsprocent
- Ekstrarammens kontraktbeløb

- Ekstrarammens udbetalingsprocent

Frister for indberetning:

- Senest 15. oktober for institutioner, hvor kontrakten følger skoleåret
- Senest 15. marts for institutioner, hvor kontrakten følger kalenderåret

### **5.1 Ny procedure for indberetning til Kvalitets- og Tilsynsstyrelsen**

Hidtil er ovennævnte oplysninger blevet indberettet til styrelsen pr. mail. Som noget nyt skal oplysningerne fremover indberettes på et elektronisk indberetningsskema.

Institutionen vil modtage en mail med link til det elektroniske indberetningsskema, hvori de nævnte oplysninger skal indtastes.

Mailen med linket til indberetningsskemaet vil blive sendt til institutionens hovedmailadresse hhv. d. 20. august og d. 20. januar.

## **6. Tilsyn**

Som led i det almindelige tilsyn og med henblik på fortsat forbedring af resultatkontrakterne, vil Kvalitets- og Tilsynsstyrelsen bede et antal institutioner om deres resultatkontrakter samt anden dokumentation for deres anvendelse af resultatløn efter kontraktperioden.

På den baggrund vurderes det, hvorvidt resultatkontrakten anvendes efter sit formål, og i øvrigt overholder retningslinjerne.

Ved konstatering af særlig mangelfuld eller uhensigtsmæssig anvendelse af resultatlønskonceptet vil konsekvensen være, at styrelsen tilbagekalder institutionens bemyndigelse til at indgå resultatkontrakter.

## **7. Varighed og frister for indgåelse af resultatkontrakter**

Resultatkontraktens indgåelse:

- Senest 1. november for kontrakter der følger skoleåret 2013/14. Fristen for de følgende skoleår er 1. oktober
- Senest 1. marts for institutioner, hvor kontrakten følger kalenderåret

En resultatkontrakt løber almindeligvis i 12 måneder. Afvigelse fra dette kræver godkendelse fra Kvalitets- og Tilsynsstyrelsen.

## **8. Engangsvederlag for merarbejde/ særlig indsats**

Bestyrelsen kan udbetale engangsvederlag for eventuelt merarbejde/ en særlig indsats. Det er bestyrelsen, som tager stilling til omfanget og honoreringen af eventuelt merarbejde og den særlige indsats.

Bestyrelsen kan udbetale op til 35.000 kr. årligt til ledere for merarbejde/særlig indsats (aktuelt niveau). Bestyrelsen kan ikke udbetale beløb som overstiger dette uden forudgående godkendelse fra ministeriet.

Der er tale om et værktøj, som kan bruges til at belønne varetagelsen af uforudsete opgaver eller opnåelse af ekstraordinære resultater. Denne bemyndigelse kan således ikke bruges som belønning for almindelig veludført arbejde. Ligeledes kan bemyndigelsen ikke bruges til at udligne lønmæssige forskelle internt i organisationen.

Det forudsættes, at det normalt er institutionens øverste leder, som tager stilling til eventuel honorering af merarbejde eller en særlig indsats for institutionens øvrige ledere.

## **9. Resultatkontrakter for øvrige ledere**

Det anbefales generelt at anvende resultatkontrakter for hele institutionen for yderligere at understøtte formålene. Resultatlønsordningen begrænser ikke mulighederne for at anvende resultatbaseret løn i hele organisationen, såfremt det ønskes.

Der er ikke fastsat økonomiske rammer for øvrige lederes resultatløn, men niveauet skal dog afspejle institutionens hierarki og målenes karakter. Det gælder i denne forbindelse, at udbetaling af resultatløn ikke må overstige 25 pct. af pågældende leders faste løn (grundløn plus faste tillæg).

## **10. YDERLIGERE INFORMATION OG KONTAKTOP- LYSNINGER**

Yderligere oplysninger og eventuelle aktuelle oplysninger vil fremgå af ministeriets hjemmeside: <http://www.uvm.dk/Administration/Loen-og-ansættelse/Loen/Resultatloen>

Generelt kan henvises til Finansministeriets vejledning om resultatløn i publikationen ”Ansvar for styring – vejledning om styring fra koncern til institution”, februar 2010.

### **10.1 Kontaktpersoner**

Spørgsmål vedrørende retningslinjerne og rammerne kan rettes til specialkonsulent Michael Rosenørn de la Motte tlf. 3392 5573, e-mail: [michael.rosenoern.de.la.motte@uvm.dk](mailto:michael.rosenoern.de.la.motte@uvm.dk)

Spørgsmål vedrørende tilsyn og indberetninger kan rettes til fuldmægtig Lars Held tlf. 3392 5640, e-mail: [lars.held@ktst.dk](mailto:lars.held@ktst.dk)

Med venlig hilsen

Michael Rosenørn de la Motte

Specialkonsulent  
Direkte tlf. 3392 5573  
Michael.Rosenoern.de.la.Motte@uvm.dk