



Bestyrelser for

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

Styrelsen for Undervisning og  
Kvalitet

Frederiksholms Kanal 25  
1220 København K  
Tlf. nr.: 33 92 50 00  
E-mail: [stuk@stukvum.dk](mailto:stuk@stukvum.dk)  
[www.stukvum.dk](http://www.stukvum.dk)  
CVR nr.: 29634750

**Vejledende retningslinjer for indgåelse af resultatkontrakter og udbetaling af bonus til chefer, der er ansat på *Aftale om ansættelse af chefer ved institutioner inden for undervisning og uddannelse på Undervisningsministeriets område samt Aftale om ansættelse af chefer ved institutioner for forberedende grunduddannelse (FGU)*.**

4. juli 2019  
Sags nr.:19/06113

Resultatløn og bonus kan være et udmærket redskab til at nå de mål og resultater, man sætter sig på den enkelte arbejdsplads. Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK) har derfor udarbejdet en vejledning for at understøtte bestyrelsernes brug af resultatløn og bonus.

Bestyrelsen fastsætter selv de målkraV, der skal indgå i resultatkontrakten og som dermed bliver styrende for resultatlønnen. Bestyrelsen kan også beslutte ikke at indgå resultatkontrakt med institutionens chefer.

## 1. Formål med resultatkontrakten

Såfremt bestyrelsen indgår resultatkontrakt med institutionens chefer, bør kontrakten 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 om institutionens mål og resultater.

## 2. Økonomiske rammer for resultatløn

Resultatlønnen for øverste chef skal holdes inden for den samlede løn, som er godkendt af STUK. For så vidt angår øvrige chefer skal resultatlønnen som alt overvejende hovedregel holdes inden for det lønbånd, som den pågældende chef ligger indenfor. STUK anbefaler, at resultatløn ikke overstiger 10 procent af chefens samlede faste løn alt inklusiv.

Institutionen skal afholde udgifterne til resultatløn inden for institutionens egne økonomiske rammer. Der følger således ikke yderligere tilskud med bemyndigelsen til at anvende resultatløn.

## 2.1 Pension

Der er mulighed for at aftale lokalt, at resultatlønnen og/eller bonus skal være pensionsgivende. I så fald inkluderes pensionsbidraget i resultatkontraktens ramme. Nedenstående eksempel illustrerer forholdet mellem udbetalingen og pensionsprocent.

Udbetaling af resultatløn	Pensionsprocent	Resultatløn ekskl. pension	Pensionsbidrag
60.000	18	50.848	9.152

## 3. Resultatmål

Bestyrelsen fastsætter indsatsområderne efter dialog og aftale med chefen. Det er bestyrelsens ansvar at vurdere, hvilke specifikke mål for chefens indsats, der egner sig til at kunne udløse resultatløn.

Som eksempel på målkrav kan nævnes:

- En målrettet indsats, som fører til en højere overgang til videre uddannelse.
- En målrettet indsats, som fører til en øget gennemførelse.
- Et målrettet økonomisk arbejde med afsæt i indikatorer for god økonomistyring.
- En målrettet indsats for kvalitetsudvikling og løfteevne.

## 4. Frister for indgåelse af resultatkontrakter

Ud fra et styringsmæssigt perspektiv bør resultatkontrakter indgås forud for kontraktperiodens begyndelse for at sikre, at der er mulighed for at arbejde hen imod de fastsatte mål fra kalenderåret/skoleårets start, da resultatløn ydes på baggrund af en række på forhånd definerede resultatmål.

Der kan dog være saglige grunde til, at kontrakterne indgås efter kontraktperiodens start. STUK anbefaler derfor, at resultatkontrakterne indgås:

- Senest 1. oktober for institutioner, hvor kontrakten følger skoleåret.
- Senest 1. marts for institutioner, hvor kontrakten følger kalenderåret

## 5. Øvrige rammer, vilkår og anbefalinger

### 5.1 Revisors opgaver

Institutionens revisor skal påse, at nærværende retningslinjer overholdes. Eksempelvis skal revisor påse, at udbetalingen af resultatløn er begrundet, og at udbetalingen af resultatløn ikke har været 100 procent flere år i træk.

Revisors opgaver i relation til resultatkontrakten er indføjet på styrelsens revisortjekliste.

### 5.2 Offentliggørelse

STUK ønsker mest mulig offentlighed omkring institutionernes arbejde med resultatkontrakter.

Følgende elementer af resultatkontrakter bør derfor offentliggøres på institutionens hjemmeside:

- Resultatkontraktens mål.
- Bestyrelsens vurdering af målopfyldelsen af de enkelte mål.
- Den endelige opfyldelse af resultatkontrakten udtrykt i procent.

### **5.3 Bestyrelsens opgaver i forbindelse med resultatkontrakten**

Det er bestyrelsen, der indgå resultatkontrakten med institutionens chefer.

Bestyrelsen kan dog vælge at delegere opgaven med at indgå resultatkontrakt med institutionens øvrige chefer til institutionens øverste chef, medmindre særlige lokale forhold taler væsentligt herimod.

Ved kontraktindgåelse med den øverste chef fastlægger bestyrelsen efter aftale med chefen både aftalens økonomiske ramme, indsatsområder og mål for chefens indsats.

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

Det forudsættes herved, at bestyrelsen selvstændigt vurderer og begrundes graden af målopfyldelse, og at en tilfredsstillende præstation ikke nødvendigvis medfører en maksimal udbetalingsgrad. En udbetaling på 100 procent forventes således kun i ganske særlige tilfælde. For skoler med høje udbetalingsprocenter forventer STUK, at der er progression i det følgende års målfastsættelse, således at ambitionsniveauet hæves.

STUK anbefaler, at der i resultatkontrakterne bør indgå en mulighed for en skønmæssig vurdering, så der kan tages højde for væsentlige ændringer, der ved resultatkontraktens indgåelse ikke kunne forudses.

### **5.4 Dokumentation af evalueringen**

Bestyrelsens beslutninger i relation til resultatkontrakten og den efterfølgende evaluering bør kunne dokumenteres i form af bestyrelsesreferater. Eksempelvis bør det kunne dokumenteres, hvorfor et mål er opfyldt, delvist opfyldt eller ikke opfyldt.

## **6. Bonus**

Bestyrelsen kan udbetale bonus, fx som honorering for en særlig indsats. Det er bestyrelsen, som tager stilling til udbetalingsgraden. Bonus kan udbetales på baggrund af en vurdering af chefens indsats i det forløbne år.

Bonus kan bruges til at belønne varetagelsen af uforudsete opgaver eller opnåelse af ekstraordinære resultater. Der kan således ikke ydes bonus for honorering af en opgave, der allerede er honoreret én gang. Bonus skal således ikke bruges som belønning for almindelig veludført arbejde.

Bonus for øverste chef skal holdes inden for den samlede løn, som STUK har godkendt. For så vidt angår øvrige chefer skal bonus som alt overvejende hovedregel holdes inden for rammerne af det lønbånd, som den pågældende chef ligger indenfor. STUK anbefaler, at bonus ikke overstiger 5 procent af chefens samlede løn alt inklusiv.

Det forudsættes, at det normalt er institutionens øverste chef, som tager stilling til eventuel udbetaling af bonus for institutionens øvrige chefer.

## **7. Tilsyn med indgåelse af resultatlønskontrakter**

Som led i det almindelige tilsyn vil STUK bede et antal institutioner om deres resultatkontrakter samt anden dokumentation for anvendelsen af resultatløn. På den baggrund vurderes det, hvorvidt resultatkontrakterne anvendes efter formålet og i øvrigt overholder retningslinjerne.

## **8. Yderligere information og kontaktoplysninger**

Yderligere oplysninger og eventuelle aktuelle oplysninger vil fremgå af ministeriets hjemmeside ([link](#)).

### **8.1 Kontaktpersoner**

Spørgsmål til resultatløn og bonus kan rettes til Christina Milter Stenholm Larsen, tlf. 3392 5312, e-mail [resultatloen@stukvum.dk](mailto:resultatloen@stukvum.dk)