

Dagens Dagsorden

Tema: Resultatlønskontrakter

Bestyrelsesformændenes holdninger til resultatlønskontrakter til lederne svinger fra et integreret strategisk ledelsesredskab til en rituel og symbolsk proces for at sikre lederen en anstændig løn.

Resultatløn deler bestyrelsesformænd

En rundspørge til ti bestyrelsesformænd i uddannelsesinstitutioner viser et spænd fra direkte afvisning af at bruge resultatlønskontrakter til en integreret strategisk anvendelse til udvikling af institutionen.

Bestyrelsesformænd ønsker fri løndannelse for lederne

Bestyrelsesformænd for uddannelsesinstitutioner efterlyser samstemmende frie rammer til at sammensætte lederens løn frem for alene at være henvist til at bruge resultatlønskontrakter.

Bonus bryder rutinerne

Halvdelen af medarbejdernes mentale energi er fokuseret på at nå årets bonus-afhængige udviklingsmål. Det giver en enorm dynamik i organisationen til fokuseret forandring.

Bonus til alle er fremragende til kulturforandring

Projekt ISO-certificeret i Herning Vand blev den konkrete anledning til at skabe en ny fælles kultur i den sammenbragte virksomhed, hvor bonus for alle skabte fælles fodslag i organisationen.

Stine Bosse opererer med flere ejere

„Det er helt afgørende for Det Kgl. Teater, at bestyrelsen og institutionen har en direkte forståelse og tolkning af befolkningens forventninger og selvfølgelig lever op til Kulturministerens og Folketingets Kulturudvalgs overordnede mål og rammer“.

Bonus forløser energi og giver retning i virksomheden

Præstationsafhængig løn er et stærkt bestyrelsesredskab, som kan få virksomhedens ledelse og medarbejdere til at yde en ekstra indsats og målrette den enkeltes indsats mod virksomhedens mål.

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Resultatløn deler bestyrelsesformænd i uddannelsessektoren <i>Analyse foretaget af Dagens Dagsorden</i>	side	3
^ Tema: Bestyrelsesformænd ønsker fri løndannelse for lederne <i>Analyse foretaget af Dagens Dagsorden</i>	side	6
^ Kommentar: Løn og bonus som motivationsfaktor <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership A/S</i>	side	7
^ Artikel: Bonus bryder rutinerne <i>Interview med Lars Schrøder, Aarhus Vand</i>	side	9
^ Artikel: Bonus forløser energi og giver retning i virksomheden <i>Interview med Hans Elbek Pedersen, Dupont Nutrition & Health</i>	side	10
^ Artikel: Jeg opererer med flere ejere <i>Interview med Stine Bosse</i>	side	12
^ Artikel: Regnskabsmæssig behandling af bonusaftaler <i>Af Søren Peter Nielsen, KPMG</i>	side	14
^ Artikel: Bonus til alle er fremragende til kulturforandring <i>Interview med Niels Møller Jensen, Herning Vand</i>	side	15
^ Artikel: Resultatlønskontrakter - retningslinjer, krav og eksempler <i>Af Helle Lorenzen, KPMG</i>	side	16
^ Artikel: Regler for resultatlønskontrakter <i>Af Jens Lund Mosbek og Christina Andersen, Kromann Reumert</i>	side	20

„Rektor får sin løn for at lede gymnasiet, det skal han ikke belønnes særskilt for,“ siger bestyrelsesformand Henrik Pedersen, Skt. Knuds Gymnasium i Odense.

„Processen foregår gennem hele året, hvor vi i formandskabet løbende følger op på kontrakten og laver en egentlig midtvejsevaluering med direktøren. Det er denne kontinuerlige proces, som skridt for skridt flytter noget og ikke pengene,“ siger bestyrelsesformand Søren Sørensen, Tradium i Randers.

RESULTATLØN DELER FORMÆNDENE

En rundspørge til ti bestyrelsesformænd i uddannelsesinstitutioner viser et spænd fra direkte afvisning af at bruge resultatlønskontrakter til en integreret anvendelse af resultatlønskontrakterne i udviklingen af uddannelsesinstitutionens strategiske udvikling.

Frem til sidste år oplevede de fleste interviewede bestyrelsesformænd, at resultatlønskontrakterne var styret meget stramt fra ministeriet, hvor hovedparten af målepunkterne på forhånd var udpegede med rammer for vægtning. Samtidig er der fortsat meget begrænsede muligheder for at sammensætte alternative lønpakker til ledelsen. Specielt på gymnasieområdet opfattede bestyrelserne det som formynderi, at ministeriet styrede så stramt, for bestyrelserne var jo netop sat ind for at styre udviklingen på gymnasiet frem for blot at administrere. Og oven i var og er der en betydelig modstand mod i det hele taget at bruge resultatlønskontrakter til ledere, som bestyrelsesformand Henrik Pedersen, Skt. Knuds Gymnasium udtrykker det: „Rektor får sin løn for at lede gymnasiet, det skal han ikke belønnes særskilt for.“ Og resultatlønskontrakter kræver mange ressourcer til målfastsættelse, kontraktforhandling, målinger, afrapporteringer og drøftelser af målopfyldelse: „Det er et stort apparat at sætte i sving, og vi kunne nok nå samme resultater uden, men i dag er det nødvendigt med resultatlønskontrakt for at kunne give en konkurrencedygtig løn,“ siger bestyrelsesformand Hans Viggo Støving, SOSU Randers, som overordnet er positiv over for resultatlønskontrakter og deres evne til i klart sprog at fortælle chefgruppen, medarbejderne og omverdenen, hvilke konkrete aktiviteter der er i fokus for at nå skolens mål.

^ Resultatløn er ofte et løntilskud frem for et strategisk redskab

For alle indgåede resultatlønskontrakter gælder, at de udløses ved indfrielse af strategiske mål. Men flere bestyrelsesformænd for gymnasierne fortæller, at det reelt er den mulighed – den eneste mulighed – de har for at give rektor en attraktiv løn, og det er som sådan, de bruger resultatlønskontrakten.

^ Proces er vigtigere end resultat

Med varierende styrke fremhæver de interviewede bestyrelsesformænd, at processen med at udforme og følge op på resultatlønskontrakten er den vigtigste effekt af at have en resultatlønskontrakt med lederen.

„Selvom hovedparten af resultatlønskontrakten allerede var udfyldt fra ministeriet, gav udformningen af kontrakten særligt de første år en givtig diskussion i bestyrelsen og formandsskabet om, hvordan gymnasiets strategiske mål bliver omsat til praksis. I dag har vi været bestyrelse så længe, at vi ikke ’behøver’ en resultatlønskontrakt for at få fokus på at realisere de rigtige strategiske mål,“ siger Henrik Pedersen.

Bestyrelsen for Tradium i Randers har fastlagt internationalisering som et stærkt strategisk mål, hvor man adskiller sig fra andre uddannelsesinstitutioner. Allerede i dag får alle elever på Tradiums mere end 20 merkantile og tekniske ungdomsuddannelser mindst ét tilbud om studie- eller praktikophold i udlandet. „Vi skal videre den vej, og både jeg som bestyrelsesformand med ledererfaring fra internationale koncerner og skolens ledelse ser fastsættelse af mål om internationalisering i resultatlønskontrakten med direktøren som et naturligt redskab til at realisere strategiplanen – helt som i private virksomheder,“ siger bestyrelsesformand Søren Sørensen, Tradium og fortsætter: „Processen foregår gennem hele året, hvor vi i formandskabet løbende følger op på kontrakten og laver en egentlig midtvejsevaluering med direktøren. Det er denne kontinuerlige proces, som skridt for skridt flytter noget og ikke pengene.“

Alle medlemmer af Tradiums bestyrelse er engageret i arbejdsgrupper med Tradiums ledere og medarbejdere om adskillige udviklingstiltag for - på samme vis som med resultatlønskontrakten - at sikre kontinuerlig fremdrift i realiseringen af strategiplanen ved at koble dem, der fastlægger strategien, og dem, der udfører den.

> > > Fortsættes næste side

>> RESULTATLØN DELER BESTYRELSESFORMÆND I UDDANNELSESSEKTOREN

Poul Arne Jensen, bestyrelsesformand for bl.a. Mercantec i Viborg, har mange års erfaring med resultatlønskontrakter fra koncerndirektørstillinger i internationale virksomheder. Han ser resultatlønskontrakter som et givtigt instrument, der helt naturligt glider ind i institutionens måde at udvikle sig på. Mercantec adskiller sig markant fra andre tilsvarende uddannelsesinstitutioner i området ved at tilbyde internationale uddannelsesophold til alle elever, og derfor er f.eks. indgåelse af samarbejdsaftaler med udenlandske uddannelsesinstitutioner en helt naturlig del af resultatlønskontrakten. „Da vi har en bestyrelse på 12 personer, har vi placeret hele den praktiske udformning af resultatlønskontrakten i formandskabet, så det er her, drøftelserne sker, men det ligger jo i lige forlængelse af vores internationale profil,“ siger Poul Arne Jensen.

På Langkjær Gymnasium er hele bestyrelsen dybt involveret i fastlæggelsen og ikke mindst udmøntningen af resultatlønskontrakten. „Principperne for det kommende års resultatlønskontrakt fastlægges på bestyrelsens årlige strategikonference. Derefter bliver rektor sendt i lønkommet for at omsætte principperne i et kontraktudkast, som så forhandles på plads med formanden, inden det bliver godkendt af bestyrelsen på et selvstændigt bestyrelsesmøde,“ fortæller bestyrelsesformand Bo Sejer Frandsen.

^ Resultatlønskontrakter kan virke kontraproduktive

At koble ledelsens aflønning direkte til medarbejdernes performance kan skabe modvilje hos medarbejderne, for de vil gerne udvikle institutionen, men ser ikke noget behov for at yde en ekstra indsats, for at lederen kan få mere i løn.

På Middelfart Gymnasium finder rektor Christian Alnor, at en resultatlønskontrakt kan underminere hans ledelsesmuligheder, fordi lærerne kan opfatte det sådan, at de skal agere på en bestemt måde, fordi rektor skal have mere i løn og ikke for at få en bedre skole – også selvom målepunkterne i rektors resultatlønskontrakt er fornuftige, da de jo ligger i forlængelse af gymnasiets strategi. Samtidig ønskede bestyrelsen større frihed til at arbejde med strategiske mål og ledelsen på skolen. Derfor ansøgte bestyrelsesformand Annette Schmidt i fuld forståelse med rektor ministeriet om tilladelse til at undlade at indgå en resultatlønskontrakt vel vidende, at rektor hermed ville blive økonomisk ramt, men fik afslag. „Frem til sidste år lavede vi derfor de krævede resultatlønskontrakter med rektor, men i år har vi undladt at gøre det, for nu er det frivilligt,“ siger Annette Schmidt og fortsætter: „Vi vil meget hellere have frie rammer til at give rektor den løn, han fortjener, men det er nærmest umuligt, og derfor kan vi blive nødt til at overveje igen at indgå en resultatlønskontrakt.“

Rektor og bestyrelsesformand på både Sct. Knuds Gymnasium i Odense og Esbjerg Gymnasium har gjort sig samme overvejelser om, at resultatlønskontrakter med rektor kunne skabe modvilje blandt medarbejderne mod rektors ledelsesinitiativer. Bestyrelsesformændene har derfor konfronteret denne problemstilling offensivt, og på begge gymnasier har medarbejderne loyalt arbejdet for at realisere gymnasiernes strategiske mål uden at problematisere, at rektor profiterer heraf.

^ Leder skal være motiveret af resultatløn for at få effekt

Resultatlønskontrakter omsætter performance til penge, men hvis penge ikke motiverer lederen, så virker det ikke. Flere af de interviewede bestyrelsesformænd siger direkte, at deres leder ikke kan motiveres af penge, så hos dem er resultatlønskontrakterne rent rituelle. I begge tilfælde var lederen stærkt optaget af at udvikle institutionen og efterlevede i praksis alle intentionerne i resultatlønskontrakten, men selve diskussionen om formuleringerne og vægtningen var overflødig. „Men når nu systemet er bygget sådan op, skal rektor naturligvis have sin bonus, også selvom han ville have gjort samme indsats uden,“ siger bestyrelsesformand Leif Støy, SoSu Aarhus og fortsætter: „Jeg tror dog, at de yngre ledere er mere ærgerrige og derfor kan motiveres af resultatlønskontrakter, så jeg vil bestemt ikke afskrive redskabet.“

> > > Fortsættes næste side

>> RESULTATLØN DELER BESTYRELSESFORMÆND I UDDANNELSESSEKTOREN

^ Lederen er førsteskriver på resultatlønskontrakten

Resultatlønskontrakten for lederen tager på alle uddannelsesinstitutioner udgangspunkt i den af bestyrelsen vedtagne strategi- og handlingsplan. Blandt de interviewede bestyrelsesformænd, på nær én, er det lederen, som kommer med et oplæg til resultatlønskontrakt med mål og vægtning. Dette oplæg diskuterer formand/formandskab herefter med lederen, indtil der opnås enighed – i ingen tilfælde er det en konfliktfyldt diskussion. Herefter bliver kontrakten forelagt bestyrelsen til godkendelse som et selvstændigt punkt på dagsordenen. Godkendelse sker i alle tilfælde uden diskussion og har i praksis karakter af et orienteringspunkt.

Bestyrelsen lader primært lederen være førsteskriver på sin egen resultatlønskontrakt. Den metode er valgt for dels at sikre lederens motivation for at nå målene, dels fordi lederen har den detaljerede indsigt i, hvordan institutionen er skruet sammen og derfor er den bedste til at gøre det. „Formandskabets drøftelse af resultatlønskontrakten med vores leder er en god snak om forventninger for næste års indsats, både af det, som ligger uden for, og det der ligger i kontrakten,“ siger bestyrelsesformand Helge Albertsen, Uddannelsescenter Ringkøbing Skjern.

Af Jens Kristian Sommer

The image shows a large, dark blue rectangular area containing the Kromann Reumert logo and an advertisement. The logo consists of the word "KROMANN" in a large, white, sans-serif font, with the "R" and "E" of "REUMERT" also in white, sans-serif font, positioned below "KROMANN". To the left of the logo, there is a block of white text. The text describes the firm's vision and services. At the bottom left, the firm's name "KROMANN REUMERT" is written in a smaller, white, sans-serif font. The overall design is clean and professional, typical of a law firm's branding.

Kromann Reumerts vision er "Vi sætter standarden", fordi vi ikke vil nøjes med at være gode – vi vil være de bedste. Vi leverer værdiskabende løsninger og rådgivning med engagement og nærvær. Det opnår vi med fokus på værdierne kvalitet, forretningsforståelse, samarbejdsglæde og troværdighed. Vi er Danmarks førende advokatvirksomhed med mere end 580 medarbejdere, hvoraf omkring 300 er jurister. Vores kontorer er i København, Aarhus, London og Bruxelles.

www.kromannreumert.com

KROMANN
REUMERT

„Har vi en rektor, der ikke leder i overensstemmelse med bestyrelsens ønsker, så har vi et helt andet problem,“ siger bestyrelsesformand Flemming Just, Esbjerg Gymnasium.

„Vi ser gerne en bonusandel på 20-25 procent af lederens løn, og at det fysiske omfang af bonusaftalen kommer ned fra de nuværende 25 sider til et par sider med nogle få unikke indsatsmål, som sikrer institutionens fortsatte strategiske udvikling,“ siger bestyrelsesformand Poul Arne Jensen, Mercantec i Viborg.

FRI LØNDANNELSE FOR LEDERNE

Dagens Dagsorden har interviewet ti tilfældigt valgte bestyrelsesformænd for uddannelsesinstitutioner. De siger samstemmende, at de nuværende rammer for løn og resultatlønskontrakter med lederen er alt for snævre og bureaukratiske.

De interviewede bestyrelsesformænd deler sig i to grupper. Den ene gruppe ønsker at fortsætte med resultatlønskontrakter og nogle endda med en større del af lønsummen som resultatløn, mens den anden gruppe helt vil afskaffe resultatløn – og én har allerede gjort det.

^ Højere grundløn i stedet for resultatløn i gymnasierne

En stor gruppe bestyrelsesformænd for gymnasierne finder løndannelsen for rektorer alt for stram. De vil gerne markant øge basislønnen, så den svarer til sammenlignelige andre offentlige ledere. Bonus eller resultatløn vil de reservere til egentlige ekstraopgaver, som kræver en betydelig indsats ud over den daglige ledelse. Det kan være ifm. byggeprojekter, fusioner eller andre ekstraordinære tiltag – tiltag som i dag 'kun' kan honoreres inden for en bonusramme på 30.000 kr.

Baggrunden for modstanden mod resultatløn er principiel. De anser ledelse som en del af ansættelseskontrakten, så det bør lederen ikke have bonus for. „Har vi en rektor, der ikke leder i overensstemmelse med bestyrelsens ønsker, så har vi et helt andet problem,“ siger bestyrelsesformand Flemming Just, Esbjerg Gymnasium og fortsætter: „Men der kan selvfølgelig være situationer med f.eks. en rektor tæt på pensionsalderen, som ikke helt performer, og hvor man ikke ønsker bøvlet med et ledesskifte i utide. Her kan resultatløn være et godt styringsredskab.“ Flere bestyrelsesformænd har også en principiel modstand på grund af den kommunikationsmæssige sammenblanding af rektors løn og institutionens strategiske mål, hvor det bliver uklart for medarbejderne, om de skal løbe stærkere eller en anden vej for at nå institutionens strategiske mål, eller om det er for, at rektor kan få højere løn. Resultatløn kan med andre ord være svært at arbejde med på skolen, hvilket er baggrunden for, at bestyrelsen for Middelfart Gymnasium ikke har indgået en resultatlønskontrakt med deres rektor.

^ Færre og enklere mål

Alle bestyrelsesformænd vurderer, at de nuværende resultatlønskontrakter er for omfattende, og i særdeleshed er der alt for mange mål. Hele ideen med resultatlønskontrakter er at skabe fokus. Derfor er det selvmodsigende, hvis der skal skabes fokus på alt for mange mål. Helt galt går det, når der er mål, som vægter omkring 5% af den samlede resultatlønskontrakt – et mål, som ikke vægter mere, er per definition ikke et fokusområde, så at indsætte dem, underminerer respekten for resultatlønskontrakterne hos såvel bestyrelserne som lederne.

^ Udvalgte strategiske mål og initiativer skal være bonusgivende

De interviewede bestyrelsesformænd er enige i, at uddannelsesinstitutionerne skal have fokus på f.eks. fravær og gymnasierne på, at studenterne kommer i gang med videregående uddannelser bagefter – det er basis for institutionens eksistensberettigelse. De bestyrelsesformænd, der går ind for resultatløn, fremhæver, at bonusmål skal tage afsæt i områder, hvor lederen rent faktisk har indflydelse på resultatet. Bestyrelsesformand Hans Viggo Støving, SOSU Randers fortæller: „Vi går alle ind for, at vores elever hurtigt får job efter endt uddannelse, men normeringerne besluttet i kommunerne og regionerne, så det har direktøren reelt ingen indflydelse på, og derfor er det u hensigtsmæssigt, at det i dag er et ministerielt bestemt resultatløns mål.“ Og bonus skal være knyttet op til nye konkrete initiativer, som institutionen skal have fokus på fremover: „Vi ser gerne, at bonusandelen kommer op på 20-25 procent af lederens løn samtidig med, at det fysiske omfang af bonusaftalen kommer ned fra de nuværende 25 sider til et par sider med nogle få unikke indsatsmål, som sikrer institutionens fortsatte strategiske udvikling, som vi gør det i internationale koncer-“ siger bestyrelsesformand Poul Arne Jensen, Mercantec i Viborg og fortsætter: „Det er jo ikke modstridende at belønne en indsats for at få flere af vores elever til at tage en del af deres uddannelse i udlandet, og så samtidig uden belønning af have fokus på elevfravær eller aflyste timer.“:::

Af Jens Kristian Sommer

KOMMENTAR

Skrevet af: _ Jørgen Ulrik Jensen // Adm. direktør, Pluss Leadership A/S

^ Løn og bonus som motivationsfaktor

Finanskrisen viste, hvor galt det kan gå, når direktører drives af for snævre mål med udgangspunkt i resultatlønskontrakter. Bankbestyrelserne svigtede fatalt ved at indgå resultatlønskontrakter med direktører, som ansporede disse til at arbejde for kortsigtede kursstigninger på bekostning af virksomhedernes langsigtede overlevelse. Det blev én af de udløsende faktorer for den finanskrise, vi har oplevet fra 2008.

^ Dygtig leder afgørende for succes

Uden en dygtig leder har ingen bestyrelse mulighed for succes. Det er gennem lederen, at bestyrelsens planer og beslutninger gennemføres. Derfor er det også en bestyrelses opgave at sikre, at lederen er rimeligt aflønnet og gennem sin ansættelseskontrakt er styret af hensigtsmæssige incitamenter i forhold til virksomhedens formål og strategier.

^ Snævre rammer i det offentlige

I offentlige selvejende institutioner og virksomheder er der oftest et langt mindre spillerum for brug af løn som motivationsfremmende instrument end i den private sektor, idet lønnen hovedsageligt er overenskomstbestemt. I de senere år har offentlige bestyrelser imidlertid fået redskabet resultatlønskontrakter til at fremme en bestemt adfærd. Bl.a. Ministeriet for Børn og Unge arbejder med resultatlønskontrakter som et redskab for bestyrelsen til at stimulere lederens adfærd til at understøtte institutionens strategi og mål. Ministeriet har dog fastlagt nogle ret snævre rammer, inden for hvilke bestyrelsen kan definere de mål, som lederen skal leve op til for at få bonus.

^ Bestyrelsesformændene reflekterer over resultatlønskontrakter

Dagens Dagsorden har i dette nummer forsøgt at kortlægge, hvordan forskellige offentlige bestyrelser forholder sig til incitamentssystemer som midler til at binde ledelsen og medarbejderne op på centrale strategiske mål. Vi har talt med 10 bestyrelsesformænd fra uddannelsessektoren og forsyningssektoren, og dermed kradser vi kun i overfladen. Men sonderingerne viser, at bestyrelsesformændene er ganske reflekterede omkring brug, eller ikke brug, af løn og bonus som motivationsfaktor. Det er et emne, som optager bestyrelsesformændene.

I uddannelsessektoren går praksis fra, at man systematisk anvender resultatkontrakter til at binde rektorer og direktører op på uddannelsespolitiske målsætninger i tråd med intentionerne fra Ministeriet for Børn og Undervisning til, at man ikke benytter redskabet eller anvender det rituel til at sikre lederen en løn, som de finder rimelig. Flere argumenterer for, at det i den virksomhedskultur, der hersker i uddannelsessektoren, vil være decideret ødelæggende for resultatopnåelse, hvis det er synligt for medarbejderne, at lederen får en ekstra bonus, ved at de arbejder for bestemte mål.

^ Processerne former strategi til handling

Det er således en kompleks størrelse at regulere adfærden hos ledere og medarbejdere i en organisation. Uanset om lønnen eller bonussen blot er udtryk for en måleenhed for succes, eller det egentlige mål med at gøre en indsats, står og falder det med, at bestyrelsen sammen med ledelsen, og ledelsen sammen med medarbejderne, er i stand til i en samskabende proces at formulere nogle mål, som virker motiverende og ansporende. Alle skal kunne se en højere mening med at være en del af virksomheden eller institutionen.

> > > Fortsættes næste side

>> KOMMENTAR

Resultatlønsordninger på såvel direktørniveau som medarbejderniveau kan bidrage til at tydeliggøre målene. Men som det fremgår af artiklerne i dette nummer, skal bestyrelserne tænke sig rigtig godt om, når man indfører bonusordninger. For man risikerer at skabe utilsigtede adfærdsmønstre. Bl.a. fordi målene navnlig i en offentlig virksomhed ofte er så kompleks en størrelse, at de vanskeligt kan indkapsles i et enkelt og overskueligt system med deraf følgende risiko for, at det følges op af et stort og bureaukratisk kontrolsystem.

Dagens Dagsorden opfordrer til mere forskning i, hvilke incitamentsordninger der virker under hvilke konditioner. Vi har tydeligvis brug for at blive klogere på, hvordan bestyrelser bedst indretter incitamentsordninger, herunder hvilke frihedsgrader der på dette område hensigtsmæssigt kan overlades offentlige bestyrelser. :::::

Institutionsudvikling

Strategisk potentiale, retning og ambition – hvor står din institution?

Pluss skaber professionel udvikling i virksomheder og institutioner gennem inddragende udviklingsprocesser, projektledelse og analyser inden for:

- Fusion og samarbejder
- Strategi, ledelse og organisation
- Bestyrelsesuddannelse og -evaluering
- Administrativ effektivisering
- Kultur- og værdiprocesser

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå udviklingen af din institution.



pluss
LEADERSHIP

T 7026 5126 ✉ post@pluss.dk 🌐 www.pluss.dk



Lars Schrøder er administrerende direktør i Aarhus Vand. Forud var han i en årrække forvaltningschef, Vand og Spildevand i Aarhus Kommune.

Han har således været med i hele overgangen fra at være en del af kommunens forvaltning til nu at være direktør, som refererer til bestyrelsen – en bestyrelse, som sidste år modtog prisen Årets Offentlige Bestyrelse.

BONUS BRYDER RUTINERNE

Interview med: _ Lars Schrøder // Adm. direktør, Aarhus Vand

Halvdelen af medarbejdernes mentale energi er fokuseret på at nå årets bonusafhængige udviklingsmål. Det giver en enorm dynamik i organisationen til fokuseret forandring.

Alle 250 medarbejdere i Aarhus Vand har en præstationsafhængig bonus knyttet til deres løn. Bonus er et fast maksimumbeløb – 30.000 kr. for cheferne og 15.000 kr. for øvrige medarbejdere – hvor den ene halvdel er knyttet til virksomhedens samlede målrealisering og den anden halvdel til afdelingens målrealisering. Dog har administrerende direktør Lars Schrøder en særlig individuel bonus.

„Vi bruger godt 3½ mio. kr. svarende til seks promille af vores omsætning på bonusudbetalinger, så omkostningsmæssigt betyder det mindre, og da slet ikke noget i forhold til gevinsten,“ siger Lars Schrøder og fortsætter: „Men selvfølgelig kunne jeg også få medarbejderne til at fokusere på forandring med andre midler, men jeg ville aldrig kunne få udløst den gejst, som bonus giver.“

^ Bonus skal kunne mærkes uden at være en del af lønpakken

Aarhus Vand har valgt at holde et bonusniveau, hvor den enkelte medarbejder kan glæde sig over 'aprillønnen' og endnu engang blive stolt af sidste års indsats.

„Blev bonusandelen en egentlig del af lønnen, ville det skabe usikkerhed hos den enkelte, påvirke samarbejdsklimaet negativt og animere til at suboptimere eller at fejlrapportere resultater,“ siger Lars Schrøder og fortsætter: „Derfor ville vi være nødt til at bruge ressourcer på et avanceret kontrolapparat og rigtig mange ressourcer på at blive enige om den enkeltes næste bonusmål i stedet for at skabe virksomhedsgejst om at sigte højt for hele virksomheden. Og derfor tror jeg også, at det er bonusniveauet om fem og om ti år.“

^ Målniveau tæt på 100 procent er en succes

Er fuld målopfyldelse udtryk for et for lavt ambitionsniveau eller en ekstraordinær stor indsats, også når det sker år efter år? Nej, mener

Lars Schrøder: „Hele ideen med vores bonus er jo at skabe fokus, gejst og glæde om at forandre Aarhus Vand, og det sker bedst, når vi næsten når i mål hvert år, og ikke om vi får tusind kroner mere eller mindre.“

^ Nye mål til fornyelse og udvikling belønnes hvert år

Aarhus Vand har haft bonus i mange år. Da bonus tidligere var knyttet på generelle driftsmål og ofte gik igen fra år til år, blev det nærmest en selvfølgelighed at få fuld bonus alene for at passe sit arbejde. Derfor var bonus uden virkning. I dag er bonus alene knyttet til nyudvikling og forandring. „Inden for hvert af vores seks strategiske mål vælger vi et eller to konkrete initiativer, som skal nås det kommende år,“ siger Lars Schrøder og fortsætter: „F.eks. vores mål om CO₂ neutralitet i 2020 fik vi flyttet et ordentligt hak sidste år ved at etablere bundbeløftning på vore store rensesanlæg. Det er sådanne ambitiøse enkelttiltag, bonus kan skabe fokus om at realisere, samtidig med at medarbejderne passer deres driftsopgaver,“ siger Lars Schrøder.

^ Biblen til målfastsættelse er benchmark

Bestyrelsen fastlægger år for år de konkrete virksomhedsmål, hvorefter Lars Schrøder vælger indsatsområder og måltallene for dem. Det er den årlige benchmark fra DANVA, som viser de ømme punkter, og så er det selvfølgelig blandt dem, årets mål vælges.

Ambitionsniveauet er at være blandt de bedste. „Det er fuldstændig urealistisk, er automatreaktionen fra medarbejderne, når målene bliver udstukket, og der er altid lange forklaringer på, at vi har helt særlige forhold, som umuliggør, at vi kan nå et givent niveau, også selvom andre kan,“ siger Lars Schrøder og slutter: „Hertil svarer jeg, at når andre kan, kan vi også. Og når vi vil, så når vi også i mål, det har vi jo bevist år for år, så lidt efter lidt skabes der gejst om at nå målene. Og i forlængelse heraf er det rigtig godt at kunne give medarbejderne en belønning, så de derhjemme med stolthed kan fortælle, hvor godt det går, og hvad de er optaget af.“ :::::

Af Jens Kristian Sommer



Hans Elbek Pedersen er blandt andet formand for bestyrelsen i Aarhus Vand, der sidste år modtog prisen „Årets Offentlige Bestyrelsen 2012“.

Som hovederhverv er Hans Elbek Pedersen Senior Vice President, Global Innovation, DuPont Nutrition & Health.

BONUS GIVER ENERGI OG RETNING

Interview med: _ Hans Elbek Pedersen // Senior Vice presiden, DuPont Nutrition & Health

Præstationsafhængig løn er et stærkt bestyrelsesredskab, som kan få virksomhedens ledelse og medarbejdere til at yde en ekstra indsats og målrette den enkeltes indsats mod virksomhedens mål.

Private virksomheder har i årtier motiveret medarbejderne med præstationsløn. „Selvom det kan være svært at måle effekten, så tror jeg på, at bonus virker, for det taler til de helt basale menneskelige egenskaber om at hige efter belønning for indsats. Derfor er kernen i bonussystemet, at belønningen er så stor, at den opleves attraktiv at stræbe efter. I mine mange år som leder i danske og udenlandsk ejede virksomheder har jeg kun oplevet en kontinuerlig udvikling af de økonomiske belønningsprincipper,“ siger bestyrelsesformand Hans Elbek Pedersen, Aarhus Vand, som til daglig er Senior Vice President, Innovation, DuPont Nutrition & Health. Han fortsætter: „Disse erfaringer har jeg bragt med ind i udviklingen af vores system til bonusaflønnning i Aarhus Vand, men vi er endnu ikke så langt, som jeg gerne vil.“

^ Nye tiltag lykkedes bedst og hurtigst med belønning

Til enhver stilling er der knyttet en række funktioner, som skal løses, og de bør ikke være bonusaflønnede – måske lige bortset fra rene salgsfunktioner. Og bonusmål bør være fokuseret om relativt afgrænsede hjørner af det, medarbejderen arbejder med, så en fokuseret indsats afgørende kan løfte niveauet på dette område.

„Her kan bonus få medarbejderen til at fokusere og anstrenge sig ud over rutinerne, og når alle medarbejdere anstrenger sig for at dreje virksomheden i én bestemt retning samtidig, ja så flytter virksomheden sig markant, og derfor virker bonus,“ siger Hans Elbek Pedersen.

^ Beløn resultater frem for indsatser

Når bonus udloddes, sker det på baggrund af indikatorer for, at et mål er opnået, for man kan aldrig måle ’selve målet’. Det kan være fri-stende at belønne proces- eller aktivitetsmål – eller indikatorer herfor – men så risikerer man at flytte medarbejdernes fokus for langt væk

fra virksomhedens succesmål. „Er målet f.eks. at øge kundetilfredsheden, skal man finde en indikator for dette, f.eks. udtrykt i svar på konkrete spørgsmål i en kundetilfredshedsmåling. Om målet nås ved, at man får en bedre hjemmeside, skriver mere mundret i kunde-breve eller sænker prisen for vand, er i princippet ligegyldigt. Og skal man klare sig i benchmarking er det afgørende altid at vælge den mest omkostningseffektive løsning,“ siger Hans Elbek Pedersen.

^ Vægte i en bonusaflønnning

Bonusaflønnning bør være knyttet til graden af opfyldelse af:

- Virksomhedens strategiske og korte mål (årlige budgetmål)
- Gruppe- eller afdelingsmål
- Individuelt mål

Tredelingen skitserer vejen fra de individuelle over gruppens til virksomheden mål, som jo er det eneste interessante mål for bestyrelsen. Gruppeelementet er afgørende, fordi et godt samarbejde er en forudsætning for, at den enkeltes indsats virker, og individuelle mål er jo præcist der, hvor den enkelte konkret kan gøre en forskel. De tre delmål bør vægte nogenlunde ens med individuelle tilpasninger til den enkeltes mulighed for at påvirke elementerne.

^ Udmøntningsgraden er et bestyrelsesanliggende

Et target på omkring 70 procent af bonusmaximum er passende. Er graden af målopfyldelse højere over flere år, så er ambitionsniveauet for lavt. Omvendt må det heller ikke være så svært at få en bonus, at medarbejderen opgiver at gå efter den. „Bestyrelsen fastsætter direktionens bonus og beslutter udlodningsgraden. På lavere niveau fastlægger bestyrelsen udlodningsniveauet, og for alle medarbejdere gælder, at en tilfredsstillende indsats ikke nødvendigvis skal give fuld bonus, det skal blot forklares, hvorfor bonusudlodningen er, som den er,“ siger Hans Elbek Pedersen.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BONUS FORLØSER ENERGI OG GIVER RETNING I VIRKSOMHEDEN

^ Bestyrelsen skal være skarp på de strategiske mål

Bonus er i virkeligheden 'kun' en operationalisering af virksomhedens strategiske mål ud på hver enkelt medarbejders bidrag. Og når bonus får virksomheden til at flytte sig, er det helt afgørende, at bestyrelsen er helt skarp på, hvordan virksomheden er skruet sammen, og at de strategiske mål er de rigtige og kan samvirke rigtigt undervejs, når man over årene stiller skarpt på forskellige delelementer. Den praktiske operationalisering af bonusordninger er en opgave for virksomhedens ledelse.

^ Bestyrelsen skal sikre mod snyd

Der er ledelsens opgave at undgå snyd i indrapporteringen, men det er bestyrelsens ansvar, at det ikke sker. Derfor bør bestyrelsen:

- Udarbejde nogle retningslinjer for den administrative praksis, f.eks. at ingen må kunne indtaste eller revidere tal, der kan udløse egen bonus
- Udarbejde retningslinjer for at sikre, at ingen tager unødige risici i driften i jagten på bonus, sådan som vi f.eks. har set det i mange nødlidende banker.
- Have en uvildig kontrolinstans, f.eks. revisor, til at tjekke systemerne igennem, så der ikke alene sikres en korrekt afrapportering, men også at systemerne lever op til standarden

Men kontrolinstanser kræver ressourcer. Derfor skal man passe på ikke at opbygge mange uafhængige kontrolmålinger, som ikke allerede indgår i virksomhedens normale afrapportering. Eller sagt på anden måde, så skal det overvejes, om der er relevante måleindikatorer inden for et område, der allerede kontrolleres af virksomhedens rapporteringssystem.

^ Bonus er et blandt fler økonomiske ledelsesredskaber

Blandt de øvrige økonomiske ledelsesredskaber er f.eks. betalt uddannelse eller stay-on bonusser. „Det kan være en aftale om, at virksomheden betaler en MBA-uddannelse på et felt af strategisk interesse for virksomheden, hvis medarbejderen fortsætter i virksomheden i en periode. Det kan også være en stay-on bonus, som er særlig vigtig for at fastholde bestemte kompetencer i en periode. Endeligt er der de individuelle lønsystemer, som både kan belønne et forskelligt energi- og kompetenceniveau hos medarbejderne,“ slutter Hans Elbek Pedersen. :::::

Af Jens Kristian Sommer



Stine Bosse trodser ortodoksi med succes, når hun deltager i den offentlige debat om bæredygtighed, samfundsansvar, kvinder i bestyrelser, frivilligt arbejde mv. Emner, og ikke mindst holdninger, der ligger på kanten af ortodoks erhvervsmæssig tænkning og derfor kan skabe kraftige reaktioner fra erhvervslivets top og deres

ligestillede i erhvervspressen og de højere læreanstalter. Senest da hun i foråret i forbindelse med tiltrædelsen til en stilling som adjungeret professor på CBS slog til lyd for, at *'ledere af solide virksomheder med store overskud bør tænke sig om en ekstra gang, inden de griber til massefyringer i en krisetid'*.

JEG OPERERER MED FLERE EJERE

Interview med: **Stine Bosse** // Bestyrelsesformand for bl.a. Det Kgl. Teater

„Det er helt afgørende for Det Kgl. Teater, at bestyrelsen og institutionen har en direkte forståelse og tolkning af befolkningens forventninger. Kulturministeren og Folketingets Kulturudvalg sætter de overordnede mål og rammer for nationalscenen, og dem skal vi selvfølgelig leve op til. Men har vi ikke befolkningens ønsker helt 'top of mind' og lever op til deres forventninger, har vi ingen gang på jorden,“ siger Stine Bosse.

I 2011 trådte Stine Bosse tilbage som CEO for Tryg-gruppen for at hellige sig en bestyrelseskarriere og frivilligt arbejde – og familien naturligvis. Hun har allerede opbygget en imponerende portefølje af bestyrelsesposter, bl.a. Allianz-gruppen, CONCITO, Flügger, Aker ASA og TDC. Og så er hun måske i Danmark især kendt som formand for Det Kgl. Teater.

Dagens Dagsorden har interviewet Stine Bosse om hendes erfaringer med og holdninger til bestyrelsesarbejde, forskellen på offentlige og private bestyrelser, centrale dilemmaer og hendes vurdering af, hvordan bestyrelsestænkningen vil udvikle sig de kommende år.

^ Politikere kan blande sig i sagerne

Hvis du sammenligner de store internationale virksomheder, hvor du er bestyrelsesmedlem, og så en af de største offentlige institutioner, hvor du er bestyrelsesformand, nemlig Det Kgl. Teater – tegner der sig så nogle afgørende forskelle på offentlige og private bestyrelser?

Først og fremmest er den offentlige opmærksomhed om en institution som Det Kgl. Teater meget større, end vi nogensinde vil se i en privat virksomhed. Dernæst, og delvis af samme grund, skal man som bestyrelse og formand gøre sig klart, at man opererer med et politisk bagland. Politikerne har deres legitime holdninger og meninger om en institution som vores, og det giver sig udslag i, at man ser en eller anden politiker blande sig i en konkret sag.

^ Magttrum, hvis man ligger under for politikerne

Hvordan håndterer man det som formand?

Jeg besluttede fra starten ikke lade det influere på, hvad jeg gør. Det politiske bagland er en præmis, som ikke må være styrende, for så afgiver jeg magt, og der opstår et magttrum om institutionen.

Bestyrelsen og institutionen må ikke lukke sig om sig selv af frygt for mediernes og offentlighedens reaktioner. Vi gennemførte f.eks. en klassisk SWOT-analyse, som gav en større diskussion i bestyrelsen om, hvorvidt det kunne gå an at offentliggøre resultaterne som en del af strategien. Vi endte med at gøre det, og det var helt udramatisk. Det var desuden afgørende for mig at markere bestyrelsen som et ledelsesorgan. Ledelsen skal have en klar aftale med bestyrelsen om strategien og KPI'er (kritiske succesfaktorer) og ikke kun med ministeriet, som den har været vant til.

^ Ministeriet er en blandt flere ejere af Det Kgl. Teater

Men er det ikke ministeren og Kulturministeriet, der skal indkapsle befolkningens krav og forventninger i resultatkontrakten og som sådan fungerer som den egentlige ejerrepræsentant?

Jo, det er det. At arbejde loyalt for at realisere 4 års aftalen med ministeriet er selvfølgelig helt fundamentalt. Men jeg synes også, at det er helt afgørende, at bestyrelsen og institutionen har en direkte forståelse og tolkning af befolkningens forventninger. Hvis ikke vi har befolkningens ønsker helt "top of mind" og lever op til deres forventninger, har vi ingen gang på jorden. Jeg opererer med flere ejere – den danske befolkning, Folketingets Kulturudvalg og ministeren samt sponsorer.

^ Bestyrelsen skal rumme matchende kompetencer og have dynamik

Hvad karakteriserer den gode og effektive bestyrelse?

Den gode og effektive bestyrelse har et match af kompetencer. Der skal være en repræsentant med faglig viden om kernen i virksomheden.

> > > Fortsættes næste side

>> JEG OPERERER MED FLERE EJERE

Herudover skal der være repræsentanter med viden og indsigt i økonomi, kunder/borgere, centrale processer om IT, kommunikation og sociale medier samt ledelseserfaring. Halvdelen af bestyrelsen skal gerne have tung ledelseserfaring. Endelig er det vigtigt med en alders- og køns-mæssig spredning for at skabe dynamikken.

^ Q-kvoter i ledelser og bestyrelser er en nødvendig løftestang

Går du ind for kvoter?

Ja. Men det handler principielt ikke om kvindekvoter, men om at det ene køn ikke må være fraværende i besluttende organer af betydning. Det tilfører gruppen af individer noget godt, når der er folk af to køn, og hvis ikke vi presser virksomhederne og får hul igennem i forhold til ligestilling, mangler vi stadig at aktivere 50 % af talentmassen. Jeg tror dog, at regeringens udspil, som indebærer, at virksomhederne skal formulere politikker for ligestilling i toppen, får en positiv effekt på udviklingen. Jeg oplever allerede, at det begynder at rykke i flere virksomheder, bl.a. i TDC, hvor vi netop har forholdt os til en politik på området.

^ Formand skal bringe hele bestyrelsens kompetencer i spil og bruge den aktivt

Hvad er formandens rolle i udviklingen af det gode bestyrelsesarbejde – er hun leder af mødet eller leder af bestyrelsen?

Formanden leder bestyrelsen, og her er det en vigtig formandsrolle at sikre, at mødet er bestyrelsens. En tommelfingerregel siger, at bestyrelsen skal tale to tredjedele af tiden. Det forudsætter, at bestyrelsen har læst alt materiale, så direktøren ikke skal bruge tid på at gennemgå det. Formanden bør tale mindst og i stedet koncentrere sig om, at alle kommer i spil med det, de har at byde ind med.

Jeg tror meget på at bruge bestyrelsen aktivt. I Det Kgl. Teater har vi f.eks. lavet et økonomiudvalg og ad hoc udvalg om kommunikation med en klar rollefordeling i forhold til ledelsen og den samlede bestyrelse. Sagerne initieres og afsluttes i bestyrelsen.

Vi mødes 8-9 gange årligt i bestyrelsen i Det Kgl. Teater. Man kan godt argumentere for, at det er i overkant, men det er udtryk for et aktuelt behov. Seks årlige møder er mere ideelt, men mindre må det ikke blive. Ledere skal være opmærksomme på, at bestyrelser ofte glemmer, hvad de har været med til at beslutte og hvorfor. Man kan derfor ikke tit nok referere til tidligere beslutninger og vedtagne politikker, når man laver bestyrelsesoplæg.

^ Offentlige bestyrelser skal kvalificere sig til at tage mere magt

Hvis vi ser tilbage på udviklingen over det seneste årti, hvor der har været mere og mere fokus på bestyrelsesarbejde – er der sket en magtforskydning mellem bestyrelse og direktion?

Magten er klart gået mod bestyrelsesniveauet. Den tendens vil fortsætte, selvom man skal passe på, at det ikke tipper over. Jeg er f.eks. ikke tilhænger af, at ethvert bestyrelsesmøde skal afsluttes med at sende direktionen uden for døren for at skabe 'bestyrelsens rum'. Måske én gang om året, men ellers kan jeg ikke se, hvad vi skal snakke om, hvis direktionen ikke er til stede.

Mange steder synes jeg, at der over de senere år er blevet skabt en rimelig balance mellem bestyrelses- og direktionsniveauet. Men jeg vurderer, at især offentlige bestyrelser har en udfordring i at blive kvalificeret til at indtage en større del af magten i deres institutioner. :::::

Af Jens Kristian Sommer



Statsautoriseret revisor Søren Peter Nielsen, KPMG servicerer energi- og forsyningsvirksomheder, offentlige virksomheder samt produktions- og handelsvirksomheder. Inden for forsyningsområdet har Søren bl.a. beskæftiget sig med rådgivning og revision i vand- og spildevandssektoren samt varme og affald.

Han har løbende rådgivet ved planlægning af efterfølgende selvstændig drift i kommunale vand- og spildevandsvirksomheder og specialopgaver om værdiansættelse af energi- og forsyningsvirksomheder, køb og salg samt rådgiver ved udskillelse i selskaber.

REGNSKABSMÆSSIG BEHANDLING AF BONUS

Skrevet af: _ Søren Peter Nielsen // Statsautoriseret revisor, KPMG

Bonusaftaler indregnes som en omkostning og en hensættelse i takt med, at medarbejderen opnår ret til at modtage bonussen ved at erlægge en arbejdspræstation, der berettiger til en bonus.

Bonusaftaler er, som ordlyden antyder, en aftale, hvor et givet opnået resultat udmønter sig i en kontant betaling til medarbejderen.

^ Bonus hensættes i takt med optjeningen

Bonusaftaler indregnes som en omkostning og en hensættelse i takt med, at medarbejderen opnår ret til at modtage bonussen ved at erlægge en arbejdspræstation, der berettiger til en bonus. Dette forudsætter, at den arbejdsindsats, der leveres, er bonusberettiget for den samlede bonus-periode. Hensættelsen indregnes som en medarbejderforpligtelse under anden gæld løbende måned for måned i takt med, at virksomheden retlig og faktisk forpligtes af bonusaftalen.

Hvis der eksempelvis er indgået en aftale med en medarbejder om en bonus på maksimalt 120 tkr., såfremt medarbejderen opnår et eller flere givne resultater i 2013, skal der omkostningsføres 10 tkr. pr. måned, forudsat at eksempelvis de månedlige budgetopfølgninger indikerer, at de givne resultater bliver opnået.

Såfremt virksomheden anser bonusser som uvæsentlige i forhold til sin løbende rapportering, kan den nøjes med en årlig regulering af hensættelsen til bonus. Det vil sige, at udbetalt bonus omkostningsføres på det tidspunkt, hvor bonussen udbetales.

^ Kontering af udbetalt bonus og tilbageføring af ikke udbetalt bonus

På det tidspunkt, hvor bonussen udbetales til medarbejderen, opløses hensættelsen, og denne føres tilbage via resultatopgørelsen.

Viser det sig ved optjeningsperiodens udløb, at medarbejderen alligevel ikke har opnået ret til hele eller dele af bonussen, tilbageføres den del af hensættelsen, medarbejderen ikke har ret til.

Ovenstående gælder ikke aktiebaseret vederlæggelse af bonusaftaler.

^ Yderligere oplysningskrav for store virksomheder

For virksomheder i regnskabsklasse C og D skal der udover de almindelige oplysninger omkring personaleomkostninger og ledelsesvederlag oplyses omkring incitamentsprogrammer til ledelsesorganerne med tilhørende sammenligningstal. :::::



Administrerende direktør Niels Møller Jensen har nu i snart tre år stået i spidsen for Herning Vand.

Niels Møller Jensen har en lang erfaring som Office Manager i bl.a. Rambøll.

BONUS TIL ALLE KAN FORANDRE KULTUREN

Interview med: _ Niels Møller Jensen // Direktør, Herning Vand

De 50 medarbejdere i Herning Vand fik alle 10.000 kr. i bonus for deres indsats i forbindelse med, at virksomheden nåede at blive ISO-certificeret inden den 1. november 2012

„Som nytiltrådt direktør stod jeg med en sammenbragt organisation med embedsmænd fra rådhuset, driftsmedarbejdere fra 14 rensningsanlæg og en hjemtaget vandforsyning,“ siger direktør Niels Møller Jensen, Herning Vand og fortsætter: „Vi brugte realiseringen af ISO-certificering – et af vores strategiske mål – som et konkret værktøj til at samle organisationen til én enhed med fælles mål, arbejdsmetoder og kultur. Vi bandt en bonus på 10.000 kr. i halen på realisering, for når man sætter ambitiøse mål, skal man også kunne mærke og glæde sig, når man lykkedes. Vi fejrede det naturligvis også med champagne og kransekage, at vi fik certificeringen næsten en måned før vores deadline.“

^ Bonus for fælles, afdelings- og individuelle præstationer

Hver medarbejder kunne få maksimalt ti point á 1.000 kr. Pointene blev udløst, når Herning Vand nåede certificering inden udgangen af 2012.

- Certificering inden 1. november. 4 point (3 point inden nytår)
- Medarbejderens afdeling nåede sine delmål. Maksimalt 3 point
- Medarbejderen nåede sine individuelle mål. Maksimalt 3 point

„At bonus afhang af, at Herning Vand som virksomhed nåede sit mål, sikrede fokus på slutresultatet for alle medarbejdere. Afdelingsafhængig bonus bidrog til at sammentømre afdelingerne og skabe en god arbejdskultur. Endelig sikrede de individuelle bonuspoint, at ingen kunne blive free rider eller stå med korslagte arme, og dermed blev alle ender bundet sammen,“ siger Niels Møller Jensen.

Herning Vand landede på 10.000 kr. efter en refleksion over størrelsen – ikke for meget, men stadig så meget, at det ville betyde noget for

den enkelte. Valget af et fast beløb udgør en større procentdel for de lavestlønnede; hermed blev deres engagement styrket, og det sendte et stærkt signal om, at alle er lige værdifulde i Herning Vand.

^ Små individuelle bonusordninger på vej

I foråret inviterede Herning Vand konsulenter fra DI til at give et oplæg til, hvordan et godt lønsystem ser ud, og her fylder bonus, eller løn for den sags skyld, ganske lidt for den enkeltes motivation og præstation. Det, der tæller, er:

- Mening (forstå hvorfor bestemte mål er vigtige)
- Merit (kompetencer til at kunne bidrage til at nå målene)
- Selvlædelse (mulighed for at kunne tilrettelægge arbejdet, så det bidrager til målene)

„I vores ledelsessystem kan alle vinkle af på alle tre parametre. F.eks. har vi nu ugentlige tavlemøder, hvor alle kan bidrage med gode forslag. Forslagene bliver vurderet på, hvor godt de bidrager til at realisere Herning Vands strategi og deres omkostningseffektivitet – herunder opkvalificering af medarbejderne. Herefter beslutter gruppen, hvilke forslag der skal gennemføres og hvornår – og så følges der op på alle de initiativer, der er i gang, for at sikre fremdriften. I alt er der investeret 1,2 mio. kr. det seneste år med en dokumenteret gevinst på 3,2 mio. kr.“ siger Niels Møller Jensen og fortsætter: „Derfor har vi reserveret bonus til den ekstraordinære individuelle præstation, og vi gør rigtig meget ud af at italesætte såvel kriterier som tildeling, således at enhver snak om fedterøvsstillæg bliver manet i jorden.“

^ Kollektiv bonus kan genbruges ved nye organisatoriske forandringer

Kollektive bonusordninger styrker ikke præstationerne i en velfungerende virksomhed, så derfor er de ikke på dagsordenen i Herning Vand for øjeblikket. Opstår der behov for nye store organisationsforandringer, f.eks. ved fusioner, er det klart et redskab, som skal tages frem igen, vurderer Niels Møller Jensen.

Af Jens Kristian Sommer



Helle Lorenzen er direktør i KPMG. Helle er formand for brancheguppen for uddannelsesinstitutioner i KPMG Danmark og er medlem i KPMG's internationale branchegruppe for uddannelsesinstitutioner.

Siden 2005 har hun været ansvarlig for uddannelsesinstitutioner i KPMG og arbejder næsten udelukkende med kunder i dette område.

RESULTAT-LØNSKONTRAKTER

Skrevet af: *_ Af Helle Lorenzen // KPMG*

Uddannelsesinstitutionernes bestyrelser har siden 1. januar 2012 bemyndigelse til selv at indgå resultatlønskontrakter med øverste ledere og øvrige ledere.

Ministeriet for Børn og Undervisning udsendte den 6. december 2011 en ny bemyndigelse til bestyrelserne til at indgå resultatlønskontrakter fra 1. januar 2012 med institutionens øverste leder og øvrige ledere ved institutioner for erhvervsrettet uddannelse, Almene gymnasier, Private gymnasieskoler, studenterkurser m.v. samt Voksenuddannelsescentre. Det nye er, at ministeriet ikke længere kan bestemme, hvilke indsatsområder der skal indgå i kontrakten.

Resultatlønskontrakten for den øverste leder kan:

- Være et styringsredskab for bestyrelsen
- Understøtte dialogen mellem bestyrelse og ledelse om formulering af væsentlige kort- og langsigtede mål
- Skabe synlighed og gennemsikuelighed om institutionens mål og resultater – over for medarbejdere, elever/studerende og omverden
- Være løftestang for lederen i forhold til prioritering af kontraktens mål i organisationen.

Retningslinjerne er pt. under opdatering som følge af de netop indgående overenskomster, men KPMG forventer ikke væsentlige ændringer.

^ Ministeriet stiller krav om ekstrainsats og offentlighed

Til gengæld for friheden til at indgå kontrakter har ministeriet præciseret retningslinjerne. De fastslår, at målene skal omhandle væsentlige og aktuelle udfordringer for institutionen, og det skal kræve en ekstra indsats af lederen at realisere dem. Formkravene er, at målene skal være konkrete, præcise og gennemsikuelige, så også 3. mand efterfølgende kan se, om kontrakten er opfyldt.

På institutionens hjemmeside skal følgende fremgå om resultatlønskontrakten:

- Kontraktens indsatsområder, herunder mål
- Bestyrelsens vurdering af målopfyldelsen
- Den endelige udmøntning af resultatlønskontrakten (%-sats eller beløb).

^ Bestyrelsen skal indgå i resultatlønskontrakten

Den samlede bestyrelse skal indgå kontrakten med lederen, ligesom den efterfølgende skal drøfte målopfyldelsen og godkende den samlede udmøntning af kontrakten. Beslutningen om udmøntningen skal ske af den samlede bestyrelse uden lederens tilstedeværelse.

For at lette processen kan den samlede bestyrelse drøfte de overordnede mål og indsatsområder, hvorefter bestyrelsesformanden/formandskabet og lederen i samarbejde fastlægger detailmål og den detaljerede aftale. Den endelige aftale forelægges herefter til godkendelse af den samlede bestyrelse.

Tilsvarende bør hele bestyrelsen deltage i den overordnede vurdering af de opnåede resultater og godkende den endelige udmøntningsprocent. Detailgennemgang og vurdering af målopfyldelsen foretages af bestyrelsesformanden/formandskabet efter drøftelse med lederen.

^ Kontrakten skal understøtte strategi- og handlingsplaner

Indgåelse af resultatlønskontrakt med ledelsen bør ske i sammenhæng med den årlige drøftelse af institutionens strategi og fastsættelse af handlingsplaner for det kommende år – og opfølgningen bør være en del af den årlige opfølgning på handlingsplanerne.

Ved at koble indgåelsen af resultatlønskontrakten sammen med strategiarbejdet sikrer bestyrelsen, at målfastsættelsen sigter mod en langsigtet værdiskabelse for institutionen frem for blot at fokusere på kortsigtede mål.

> > > *Fortsættes næste side*

>> RESULTATLØNSKONTRAKTER - RETNINGSLINJER, KRAV OG EKSEMPLER

Det er bestyrelsens ansvar at sætte ambitionsniveauet og sikre progression i målfastsættelsen. Men målfastsættelsen må ske i et samarbejde og i en forståelse med ledelsen for at sikre engagementet og gøre målene praktisk operationaliserbare.

^ Læg kontrakten i årshjulet

Drøftelserne om resultatlønskontrakten kan med fordel lægges i bestyrelsens årshjul, fordi det sikrer proceduren for, at indberetning af indgåelse af resultatlønskontrakt og af efterfølgende udmøntning sker rettidigt. KPMG forventer, at Kvalitets- og Tilsynsstyrelsen i den igangværende opdatering af retningslinjerne tilpasser fristen for indberetning af udmøntningen, så denne ved f.eks. kalenderårskontrakter er sammenfaldende med fristen for indsendelse af årsregnskabet.

En god placering af resultatlønskontrakten i årshjulet

Møde	Tidspunkt	Drøftelser vedr. resultatlønskontrakt for ledelsen
1	Marts	Godkendelse af udmøntning af det foregående års indsats efter oplæg fra formandskabet
2	September	Oplæg til indsatsområder for det kommende år i forbindelse med drøftelse af strategi og handlingsplaner
3	December	Indledende vurdering af indeværende års resultater Endelig indgåelse af kontrakt for det kommende år efter indstilling fra formandskabet

^ Lederne har sat sig imod at inddrage bestyrelsen

Mange ledere har følt sig stødt over, at hele bestyrelsen – herunder også medarbejdervalgte medlemmer – skulle deltage i drøftelsen af, hvad deres løn skulle være. De foretrækker den 'gamle model', som gjaldt på mange institutioner, hvor bestyrelsen bemyndigede formandskabet til at indgå resultatlønskontrakten med lederen og efterfølgende foretog vurdering af målopfyldelse og fastsatte udmøntningsgraden uden at inddrage den øvrige bestyrelse.

Men som bestyrelsesmedlem skal man holde sig for øje, at man er valgt til at varetage institutionens interesser og ikke varetage særinteresserne for den part, der har udpeget bestyrelsesmedlemmet.

^ For lavt ambitionsniveau og dårlige kontrakter giver høje udbetalingsgrader

I vores revision ser vi en meget stor spredning i udbetalingsgraderne. I de ambitiøse bestyrelser, som meget aktivt bruger resultatlønskontrakter til at udvikle uddannelsesinstitutionen, er niveauet i udbetalingsgraderne i den lave ende – her er der kun høj udbetalingsgrad, når en institution for alvor er flyttet. Det er overvejende erhvervsskoler, som jo har mange års erfaring med resultatlønskontrakter. I den anden ende ser vi mange institutioner med alt for uambitiøse eller nærmest selvopfyldende resultatlønskontrakter, der giver udbetalingsgrader tæt på 100 procent. Og det sidste vil ministeriet stoppe. De har indikeret, at der kun i ganske særlige tilfælde skal være høj udbetalingsgrad, og kontinuerligt høje udbetalingsgrader vil kræve progression i det følgende års målfastsættelse. Og ministeriet understreger, at en tilfredsstillende præsentation ikke nødvendigvis skal medføre en maksimal udbetaling.

^ To økonomiske rammer for resultatlønskontrakter

Der er mulighed for at indgå resultatlønskontrakt inden for basisrammen og ekstrarammen, der tilsammen svarer til den hidtidige maksimale økonomiske ramme. Brug af basisrammen skal afspejle institutionens udfordringer på kort og lang sigt. Ekstrarammen skal bruges, når indsatsområderne stiller krav om markante resultater som følge af synlige ændringer for institutionen samt en målsætning om en indsats mod frafald.

Resultatlønskontrakter med institutionens øvrige ledere vil understøtte den øverste leders mulighed for at realisere de mål, bestyrelsen har opsat. Der bør således ske en nedbrydning af den øverste leders overordnede resultatlønskontrakt i relevante delområder for de enkelte øvrige ledere, således at de belønnes for at bidrage på deres område til realiseringen af årets indsatsmål.

> > > Fortsættes næste side

>> RESULTATLØNSKONTRAKTER - RETNINGSLINJER, KRAV OG EKSEMPLER

^ Revisoren kontrollerer resultatlønskontrakterne og skriver anmærkninger

Revisors opgaver ved resultatlønskontrakten er indføjet på ministeriets revisortjekliste. Ud over at kontrollere, om formelle regler er overholdt og vurdere den talmæssige sammenhæng, skal revisor også vurdere:

- Om de fastsatte mål er målbare og vedrører institutionens væsentlige og aktuelle udfordringer
- Og gennemgå dokumentationen for målopfyldelsen
- Om hele bestyrelsen har været inddraget i processen

Vores grundlag for revisionen er den indgåede kontrakt, bestyrelsesreferater om drøftelser i bestyrelsen vedrørende indgåelse og udmøntning samt den dokumentation, der er udarbejdet på institutionen for at beskrive det opnåede resultat.

For at vurdere, om de fastsatte mål er væsentlige og aktuelle, tager vi udgangspunkt i institutionens strategier og handlingsplaner samt de udfordringer, vi kender fra vores revision af institutionen og branchen generelt.

Revisor skriver eventuelle anmærkninger i protokollen, og i yderste konsekvens kan ministeriet fratage bestyrelsen retten til at indgå resultatlønskontrakter.

^ Behov for bedre resultatlønskontrakter

Vores gennemgang af offentliggjorte resultatlønskontrakter viser eksempler på kontrakter udformet som en samlet liste over lederens arbejdsopgaver og kontrakter formuleret som hensigtserklæringer. Sådanne kontrakter lever ikke op til de nuværende minimumskrav, hvor der kræves præcist formulerede og målbare mål samt fastlæggelse af, hvorledes målopfyldelsen skal måles.

Da målene skal være væsentlige og ambitiøse, er det vores anbefaling, at man koncentrerer resultatlønskontrakten om få indsatsområder, der udspringer af institutionens aktuelle strategi og handlingsplaner. Inden for de enkelte indsatsområder kan der udarbejdes flere delmål, der vurderes enkeltvis, og sammenlagt giver målopfyldelsen for indsatsområdet.

Vi har også set en del eksempler på, at målopfyldelsen og udmøntningsgraden er fremkommet via en drøftelse. Det er ikke alene en overtrædelse af retningslinjerne, som kræver måling og dokumentation. Det umuliggør også, at vi kan gennemføre den krævede revision. Vi anbefaler, at bestyrelserne fastlægger målepunkterne med udgangspunkt i de rapporteringspunkter, institutionen allerede bruger i anden sammenhæng, fordi opbygning af et måleapparat med andre data kan være meget arbejdskrævende.

^ Særlig indsats kan udløse bonus på 35.000 kr.

Bestyrelsen har også mulighed for at udbetale engangsvederlag på op til 35.000 kr. for merarbejde/særlig indsats. Det er et værktøj til at belønne varetagelsen af uforudsete opgaver eller opnåelse af ekstraordinære resultater uden for de forhold, der indgår i resultatlønskontrakten.

Reglerne om udbetaling af engangsvederlag kan også anvendes for øvrige ledere. Det vil normalt være institutionens leder, der indgår aftalerne med institutionens øvrige ledere.

> > > Fortsættes næste side

>> RESULTATLØNSKONTRAKTER - RETNINGSLINJER, KRAV OG EKSEMPLER

Eksempel på målfastsættelse

	Mål	Opgørelsestidspunkt	Dokumentation	Resultat	Vægt
Fusion	Ny organisationsplan med maksimalt XX ledere efter gennemførelse af fusion	31-12-13	Organisationsplan		15%
Innovation og vækst	Implementering af resultaterne af 3 innovationsprojekter i undervisningen	Ved afslutning af skoleåret 2013/14	Afreportering vedrørende projektets resultater		15%
Bygninger	Salg eller udleje af bygninger, der ikke længere indgår i institutionens daglige drift	31-12-13	Salgskontrakt/skøde eller lejekontrakt		10%
Økonomistyring	Implementering af nye rapporteringsmodel	30-6-2014	Rapportering for 1. og 2. kvartal 2014		10%
Indsats mod frafald	Reducere frafald med 2 procentpoint ift. sidste skoleår	Ved afslutning af skoleåret 2013/14	Udskrift fra elevregistreringssystem		25%
Indsats mod aflyste lektioner	Reducere antal aflyste timer med 2 procentpoint ift. sidste skoleår	Ved afslutning af skoleåret 2013/14	Udskrift fra LUDUS-løntimerregistrering		25%
Indsats mod sygefravær	Reducere det gennemsnitlige sygetimer med 5 timer i 2013 ift. 2012	Pr. 31/12 2013	Udskrift fra lønsystem over registrering af sygefravær		25%
Overholdelse af afdelingsbudget	Afdelingens bidrag skal udgøre XX tkr.	Pr. 31/12 2013	Perioderapportering fra afdelingen		25%

Den økonomiske ramme

Antal årselever (som indberettet ved seneste årsregnskab)	Basisramme	Ekstraramme
1-499	70.000	30.000
500-999	80.000	40.000
1000-1999	90.000	50.000
2000-4999	100.000	60.000
5000<	110.000	70.000

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

Årselever fra AMU, HF enkeltfag, FVU, AVU og ordblindeundervisning indgår med særlige vægte i opgørelsen af det samlede antal årselever. :::::



Partner Jens Lund Mosbek , Kromann Reumert har siden 2002 specialiseret sig i ansættelses- og arbejdsret. Han har gennem årene rådgivet både offentlige og private arbejdsgivere inden for alle aspekter af arbejds- og ansættelsesretten. Advokatfuldmægtig Christina Andersen arbejder primært med generel erhvervsret.



REGLER FOR RESULTATLØNSKONTRAKTER

Skrevet af: _ Jens Lund Mosbek // Partner, Kromann Reumert og _ Christina Andersen // Advokatfuldmægtig, Kromann Reumert

Resultatlønskontrakter kan være værdifulde instrumenter til effektivisering af institutionen og opnåelse af institutionens mål. Offentlige institutioner bør derfor jævnligt overveje, om der med fordel kan indgås resultatlønskontrakter med direktører og øvrige ledende medarbejdere.

Resultatløn er en aftale om, at der udbetales et løntillæg, hvis visse på forhånd fastlagte kvantitative og/eller kvalitative resultatmål opnås. Indholdet af resultatlønskontrakter fastlægges konkret mellem de relevante aftaleparter, og indholdet af forskellige resultatlønskontrakter kan således være meget forskellige.

^ Resultatlønskontrakter kan skabe fokus

Resultatlønskontrakter er et godt redskab til fokusering på og opnåelse af institutionens mål. In-stitutioner, som indfører resultatløn, oplever således ofte i tiden herefter en højere grad af prioritering, fokusering og implementering af særlige strategier og indsatsområder i institutionen. En af årsagerne hertil er, at indgåelse af resultatlønskontrakter normalt indebærer en proces, hvor resultatmål diskuteres og defineres samtidig med, at der fastlægges kriterier for opnåelse af målene. Denne proces kan påvirke institutionen positivt i flere henseender, bl.a. ved at skabe en fælles forståelse for målene og ved at sætte fokus på opnåelse af de fastsatte mål i relation til arbejdsgange og opgaveløsning.

^ Regelgrundlag for udbetaling af resultatløn

Ved vurderingen af, om der skal indgås en resultatlønskontrakt med direktøren, bør bestyrelsen orientere sig om de hjemmelsmæssige rammer for sammensætning af lønpakken. Hvis der træffes beslutning om indgåelse af resultatlønskontrakt med direktøren, kan det samtidig overvejes, om der skal udstikkes retningslinjer for direktørens eventuelle mulighed for at rulle resultatlønskontrakter videre ud i organisationen.

På statens område fremgår hjemlen til at indgå aftale om resultatløn for tjenestemænds vedkommende af lønjusteringsaftalen og for overenskomstansattes vedkommende af (fælles)overenskomsterne. Resultatløn skal ikke finansieres af de puljer, der afsættes i forbindelse med overenskomstforhandlingerne. Resultatløn skal som alle andre lønelementer afholdes inden for de gældende lønsumslofter, men hvor resultatlønsordninger indgår som led i en effektivisering, der resulterer i dokumenterede besparelser, vil udgiften kunne afholdes uden for lønsumsloftet, hvis den samtidig ligger inden for den samlede driftsbevilling.

Mange overenskomster indeholder bestemmelser om resultatløn. Til eksempel følger det af overenskomsten for akademikere ansat i staten, at ledelsen og vedkommende organisation/tillidsrepræsentant kan indgå aftaler om resultatløn, og at resultatlønsaftaler som udgangspunkt bør omfatte alle medarbejdere, der bidrager til resultatet. Der er dog mulighed for at indgå aftaler for enkeltpersoner.

^ Resultatlønskontrakter kan indgås med alle

Resultatlønskontrakter kan indgås både med direktører og chefer samt med øvrige medarbejdere. I det følgende tages der udgangspunkt i resultatlønskontrakter, som indgås med direktører.

Indgåelse af resultatlønskontrakter med direktører medvirker til at skabe klarhed om mål og retning for institutionens udvikling. Endvidere giver resultatlønskontrakten direktøren en økonomisk tilskyndelse til at sikre styring og ledelse af institutionen med fokus på fastsatte mål, resultater og effekt. Dette sker ved, at der indgås aftale med direktøren om, hvilke overordnede mål og resultater der skal styres efter, og ved at direktøren som supplement til den faste løn modtager en variabel resultatløn opgjort på baggrund af direktørens indsats i forhold til målene. Ifølge Finansministeriets vejledning bør resultatløn til direktører maksimalt udgøre 25 % af grundlønnen inklusiv varige tillæg.

> > > *Fortsættes næste side*

>> REGLER FOR RESULTATLØNSKONTRAKTER

^ Mål, kriterier og vægtning bør fastlægges inden start

For at sikre, at der arbejdes hen imod de i resultatlønskontrakten fastsatte mål fra kontraktperiodens start, anbefales det, at kriterierne for udbetaling af resultatløn, herunder vægtningen af de enkelte mål, fastlægges inden kontraktperiodens ikrafttrædelsestidspunkt.

Direktørens resultatlønskontrakt anvendes navnlig til at udmønte resultatkontrakten, hvilket betyder, at institutionens mål afspejles i direktørens resultatlønskontrakt, således at direktøren i væsentligt omfang vurderes på samme grundlag som institutionen. Direktørens resultatlønskontrakt indgår herved i et kontrakthierarki og skal ses i sammenhæng med den offentligt tilgængelige resultatkontrakt for den pågældende institution. Resultatlønskontrakten kan dog også anvendes til at fokusere på elementer, der ikke indgår i resultatkontrakten.

I nogle situationer kan direktørens resultatlønskontrakt meningsfuldt udgøre en fuldstændig afspejling af institutionens mål med en vægtning, så der kan udregnes resultatløn. I andre situationer er det mere hensigtsmæssigt, at resultatlønskontrakten baseres på en udvælgelse af de vigtigste mål for institutionen vægtet sammen med mål, der alene angår direktøren. Målene kan være både kvantitative og kvalitative, og det er muligt at arbejde med både årlige og flerårige mål, således at dele af resultatlønnen kun udbetales med flerårige intervaller.

Følgende udgør eksempler på mål, der eventuelt kan indgå i resultatlønskontrakter med direktører:

- Effektivisering af institutionen fx ved revurdering af institutionens arbejdsgange og strukturer, fremme af digitalisering, fornuftige indkøb, vurdering af potentialet i anvendelse af eksterne leverandører i varetagelsen af dele af institutionens opgaver.
- Øget produktion vedrørende levering af produkter/ytelser til institutionens kunder.
- Produkter/ytelser af øget kvalitet.
- Nedbringelse af fejlprocenten i produktionen.
- Øget brugertilfredshed.
- Sikring af institutionens viden, kompetencer, kapacitet og overblik til udvikling af institutionens opgaver.
- Sikring af institutionens kapacitet og smidighed til at reagere på aktuelle og uforudsete udfordringer.
- Implementering af personalepolitikker og/eller forbedring af personalets trivsel og kompetencer.
- Nedbringelse af sygefravær.
- Overholdelse af budgetter.

De opregnede eksempler kan også anvendes helt eller delvist i forhold til chefer og øvrige medarbejdere.

^ Foretag en helhedsvurdering

Det er vigtigt, at de objektive kriterier er klare, og at der ikke er tvivl om, på hvilket grundlag resultatlønnen beregnes. Dog bør direktørens indsats vurderes i et helhedsperspektiv, der er bredere end de på forhånd aftalte mål, der er opstillet i direktørkontrakten. Helhedsvurderingen kan fx omfatte direktørens eventuelle omprioriteringer grundet forhold, der ikke var kendt ved kontraktindgåelse, og direktørens efterlevelse af sit grundlæggende styringsansvar for drift og budgetoverholdelse.

^ Få klarhed over alle væsentlige forhold

Det må anbefales, at alle væsentlige forhold beskrives i resultatlønskontrakten, herunder forhold i forbindelse med pension, sygdom, orlov og andet fravær i kontraktperioden samt retsstillingen i tilfælde af fratræden i kontraktperioden.

> > > Fortsættes næste side

>> REGLER FOR RESULTATLØNSKONTRAKTER

Resultatlønskontraktens indhold

- Aftaleparterne
- Gyldighedsperiode
- Formål og generelle principper
- Resultatlønskontraktens beløb
- Mål og resultatkrav
- Vægtningen af de forskellige mål
- Mulighed for skønsmæssig regulering af resultatløn og kriterier herfor
- Pensionsberettigelse
- Konsekvenser af sygdom, orlov og andet fravær
- Fratræden i kontraktperioden
- Målopfyldelse og udbetaling
- Lønniveau ved beregning af resultatløn
- Opgørelse af resultatlønnen
- Kontraktens ophør
- Genforhandling
- Øvrige relevante vilkår

Resultatlønskontrakten bør endvidere tage stilling til, hvilket lønniveau der skal anvendes som udgangspunkt for beregning af resultatlønnen for at undgå tvivl om, hvorvidt der skal tages udgangspunkt i lønnen ved kontraktindgåelsen, lønnen i kontraktperioden eller lønnen på udbetalingstidspunktet. Disse forhold kan enten være reguleret direkte i kontrakten og/eller fremgå af særskilte retningslinjer.

^ Ny offentlighedslov sætter nye krav til offentliggørelse

Den 4. juni 2013 vedtog Folketinget den ny og meget omdiskuterede offentlighedslov. Loven indførte bl.a. en ny bestemmelse om ret til aktindsigt i den øverste ledelseskonspekt, for så vidt angår de overordnede prioriteringer for den pågældende myndighed.

Udtrykket den øverste ledelseskonspekt omfatter den resultatlønskontrakt, der gælder for den øverste ansatte leder af en i formel (organisatorisk) forstand selvstændig myndighed, og som indeholder oplysninger om den pågældende myndigheds overordnede prioriteringer. Andre lignende resultatlønskontrakter på lavere ledelsesniveauer inden for den enkelte myndighed er ikke omfattet af bestemmelsen. Årsagen hertil er, at resultatlønskontrakter på lavere ledelsesniveauer inden for den enkelte myndighed sjældent vil afspejle den pågældende myndigheds overordnede prioriteringer.

På statens område omfatter bestemmelsen eventuelle resultatlønskontrakter vedrørende departementschefer, styrelsesdirektører og andre øverste ansatte ledere af en selvstændig myndighed. På det kommunale område omfatter bestemmelsen alene eventuelle resultatlønskontrakter vedrørende en kommunes øverste ansatte ledelse, der med den kommunale stillingsstruktur omfatter kommunaldirektøren og et antal direktører eller forvaltningschefer (dvs. kommunens øverste direktion). Endelig omfatter bestemmelsen på det regionale område alene eventuelle resultatlønskontrakter vedrørende en regions øverste ansatte ledelse, der med den aktuelle stillingsstruktur omfatter regionsdirektøren og et antal koncerndirektører (dvs. regionens øverste direktion). Dog omfatter bestemmelsen på det kommunale og regionale område også eventuelle resultatlønskontrakter vedrørende øverste ansatte ledere af en selvstændig myndighed uden for den kommunale og regionale enhedsforvaltning under kommunalbestyrelsen eller regionsrådet.

Bestemmelsen er begrænset således, at den alene giver ret til indsigt i den øverste ledelseskonspekt, i det omfang kontrakten indeholder oplysninger om den pågældende myndigheds overordnede prioriteringer. Der gives således alene ret til indsigt i de dele af kontraktens oplysninger, der afspejler den pågældende myndigheds overordnede målsætninger og den indbyrdes vægtning heraf ved fastsættelse af resultatlønnen. Derimod giver bestemmelsen ikke ret til indsigt i de dele af kontraktens oplysninger, der afspejler lederens eventuelle personlige målsætninger eller lignende. Som eksempel kan nævnes oplysninger om lederens eventuelle målsætninger med hensyn til personlig udvikling og synlighed.

Der kan efter omstændighederne være adgang til at gøre undtagelse fra retten til aktindsigt i dele af kontrakten, der afspejler den pågældende myndigheds overordnede prioriteringer. Dette kan fx gøre sig gældende i forhold til målsætninger vedrørende organisatoriske omstruktureringer eller lignende.

^ Mere information om resultatløn

Moderniseringsstyrelsen har udfærdiget informationsmateriale om anvendelsen af resultatløn til medarbejdere og ledere, mens Finansministeriet i sin vejledning fra 2010, Finansministeriets Ansvar for styring - vejledning om styring fra koncern til institution, behandler anvendelse af resultatløn til direktører. Vejledningen kan ifølge Finansministeriet også betragtes som god praksis for anvendelse af resultatlønsaftaler til øvrige chefer i staten. Finansministeriets og Moderniseringsstyrelsens udmeldelser er alene vejledninger til inspiration og ikke regelfastsættelse. Herudover har Rigsrevisionen i sin beretning til statsrevisorerne om revision af statsregnskabet for 2008 formuleret en række anbefalinger, der kan anvendes til inspiration ved udformning af resultatlønskontrakter. :::::

[illegible]