



FINANSMINISTERIET

Bilag 2

**Intern vejledning i udarbejdelse af resultat- og
direktørkontrakter**

Indhold

1	Indledning	3
1.1	Introduktion til resultat- og direktørkontrakter	3
2	Proces for indgåelse af resultat- og direktørkontrakter	4
2.1	Fase 1: Koncernledelsestemamøde (august)	4
2.2	Fase 2: Kontraktproces i styrelserne (september – oktober)	5
2.3	Fase 3: Kontraktforhandling og indgåelse af resultatkontrakter (november)	5
2.4	Fase 4: Indgåelse af direktørkontrakter (december)	5
3	Retningslinier/ vejledning for udarbejdelse af resultat- og direktørkontrakt	6
3.1	Begrebsafklaring	6
3.2	Struktur for resultatkontrakt	7
3.3	Struktur for direktørkontrakterne.....	9
	Bilag A: Skabelon for resultatkontrakter.....	13
	1. Indledning.....	13
	2. Mål og resultatkrav.....	14
	3. Omkostninger.....	15
	4. Kontraktperiode og rapportering	16
	5. Påtegning	16
	Bilag B: Skabelon for Direktørkontrakter.....	17
	1. Indledning.....	17
	2. Mål og resultatkrav.....	17
	3. Vurdering af målopfyldelse	18
	4. Til- og fratræden, bortfald og genforhandling.....	20
	5. Påtegning	20

1 Indledning

Vejledningen beskriver formålet med resultat- og direktørkontrakter, skitserer proces for indgåelse af resultat- og direktørkontrakter, samt struktur for og vejledning i hvorledes resultat- og direktørkontrakter skal udarbejdes. Skabeloner for henholdsvis resultat- og direktørkontrakter findes som bilag A og B.

1.1 Introduktion til resultat- og direktørkontrakter

Resultatkontrakterne skal være dækkende for styrelsens virksomhed, og omfatter for det første eksternt rettede mål og resultatkrav for de produkter, som styrelserne leverer til omverdenen og for det andet enkelte internt rettede mål med særlig relevans for effektiviteten i koncernen.

Resultatkontrakterne baseres - for at blive dækkende for den enkelte styrelses virksomhed - på et opgavehierarki, der dækker hele styrelsens produktportefølje. Styrelserne formulerer som udgangspunkt mål og resultatkrav for alle produkter. Resultatkontrakterne skal være fokuserede, og det er væsentligt, at der formuleres et begrænset antal mål. Styrelser med en meget bred og varieret produktportefølje kan dog vælge kun at formulere mål og resultatkrav for de produkter, der er særligt vigtige i de kommende år. Det er imidlertid vigtigt, at de produkter, der formuleres mål for, også budgetmæssigt er dækkende for størstedelen af styrelsens virksomhed.

Opgavehierarkiet er et værktøj, der forbedrer styrelsernes mulighed for at fordele omkostninger på produkterne og dermed sammenholde resultater med omkostninger.

I resultatkontrakten redegør styrelsen for mission og vision og for strategiske indsatsområder.

Styrelserne bør tilstræbe, at resultatkontrakten ikke overstiger 10 sider.

Resultat- og direktørkontrakterne er et sammenhængende styringsværktøj, og direktørkontrakten vedlægges fremover som et tillæg til resultatkontrakten.

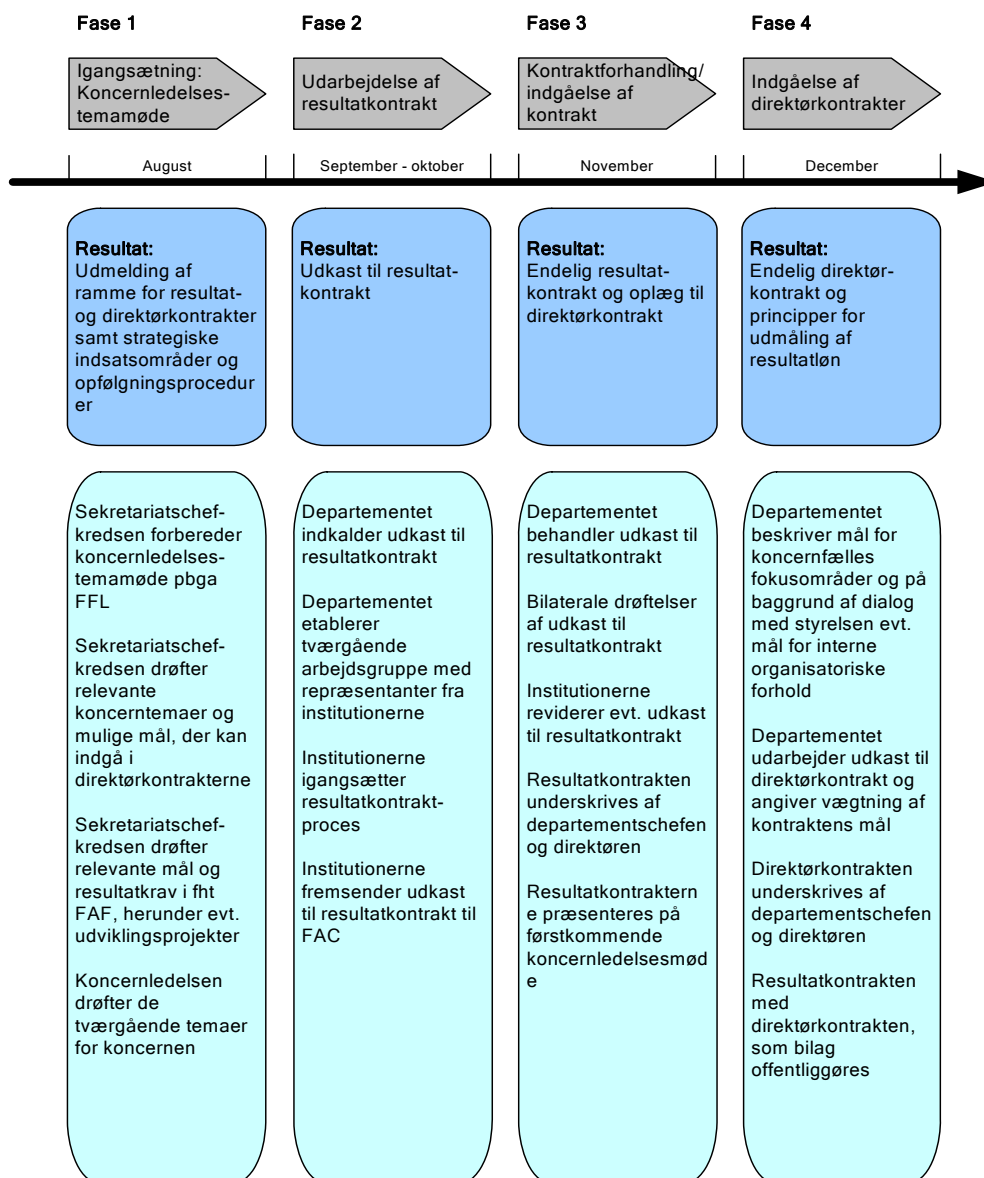
Direktørkontrakten er baseret på udvalgte mål i resultatkontrakten. Herudover kan indgå mål vedrørende koncernfælles områder og/eller interne organisatoriske områder. Disse mål kan max. udgøre 25 pct. af den samlede vægtning.

2 Proces for indgåelse af resultat- og direktørkontrakter

Processen for indgåelse af kontrakter i Finansministeriet kan inddeles i 4 overordnede faser jf. nedenstående figur. Styrelserne organiserer selv den interne proces, dog er det væsentligt, at den tilrettelægges under hensyn til fælles møder, afleveringsfrister mv.

De konkrete frister vil fremgå af den tidsplan, der udsendes af departementet med udgangspunkt i koncernstyringsmodellens årscyklus.

Figur 1: Kontraktindgåelsesprocessen i Finansministeriet



2.1 Fase 1: Koncernledelsestematamøde (august)

Sekretariatscheferne drøfter tværgående temaer for koncernen, der kan indgå i direktørkontrakterne samt hvilke mål, der evt. kan fastsættes for disse fælles fokusområder. Endvidere drøfter sekretariatscheferne mål for FAF, og herunder potentielle udviklingsprojekter for

det kommende år, som evt. skal have fokus i FAF's resultatkontrakt. Udkast til tværgående temaer samt forslag til mål for FAF m.m. forelægges koncernledelsen.

2.2 Fase 2: Kontraktproces i styrelserne (september – oktober)

Kontraktprocessen i styrelserne starter i princippet samtidig med udarbejdelse af finanslovsforslag, hvor ledelsen i den enkelte styrelse overvejer evt. indsatsområder/projekter for det kommende år.

Finansministeriets departement indkalder forslag til resultatkontrakter fra styrelserne, og etablerer en tværgående arbejdsgruppe. Arbejdsgruppen sammensættes af de medarbejdere, der i praksis skal udarbejde kontraktudkastene i de respektive styrelser. Departementet koordinerer arbejdsgruppens arbejde. Arbejdsgruppen anvendes som erfa-gruppe, hvor styrelserne kan hente inspiration og sparring mht. både proces, form og tekniske problemstillinger vedr. kontrakterne. Herved sikres, at resultatkontraktkonceptet i udgangspunktet forstås og anvendes ensartet i koncernen, f.eks. at der er en fælles forståelse af terminologi.

Gruppen mødes ad-hoc i løbet af perioden, og da departementet også deltager i arbejdsgruppen har departementet løbende mulighed for at foretage forventningsafstemning i forhold til kontrakterne.

2.3 Fase 3: Kontraktforhandling og indgåelse af resultatkontrakter (november)

De enkelte udkast til resultatkontrakter behandles i departementets budget- og sekretariatskontor (FAC/KØ) og drøftes/forhandles efter behov på et bilateralt møde mellem styrelsen og departementet.

Den enkelte styrelse foretager en evt. revision af kontraktudkastet og fremsender det på ny til departementet, hvor det underskrives af departementschef og direktør. Styrelsernes resultatkontrakter præsenteres på førstkommende koncernledelsesmøde herefter, således at alle i koncernen kender de overordnede mål for Finansministeriets samlede virksomhed.

Der skal afsættes tid til, at den enkelte styrelse kan revidere mål og/eller resultatkrav med henblik på udarbejdelse af den endelige version af resultatkontrakten. I tilfælde af, at departementet har evt. væsentlige indvendinger til kontraktudkastet kan det betyde, at der skal føres forhandlinger på et højere niveau (hvilket der også skal være tid til). Med etablering af erfa-gruppen skulle denne situation dog gerne være undtagelsen.

2.4 Fase 4: Indgåelse af direktørkontrakter (december)

Når resultatkontrakterne foreligger, udarbejder departementet et udkast til direktørkontrakter. I direktørkontrakten angiver departementet, hvorledes opfyldelse af resultatkontraktens forskellige mål skal vægtes, og endvidere fastsættes mål for de koncernfælles fokusområder, og styrelsens evt. interne mål og resultatkrav. Kontrakten underskrives af departementschefen og de enkelte styrelsesdirektører. I forbindelse med offentliggørelse af resultatkontrakten med direktørkontrakten som et tilhørende bilag, tager departementet og den enkelte styrelse stilling til, hvorvidt alle mål i direktørkontrakten skal offentliggøres.

3 Retningslinier/ vejledning for udarbejdelse af resultat- og direktørkontrakt

Inden præsentation af struktur for og vejledning i, hvorledes resultat- og direktørkontrakter skal udarbejdes, beskrives de anvendte begreber med henblik på at sikre en fælles terminologi og forståelse af produkter, mål og resultatkrav.

3.1 Begrebsafklaring

Produkter referer til de umiddelbare påvirkninger en institution har på sine omgivelser, og et produkt består af konkrete, afgrænsede ydelser, som institutionen leverer til sin omverden. For Slots- og Ejendomsstyrelsen kunne der f.eks. være tale om følgende produkter, kontorejendomme, slotte og haver og telefoni. For Økonomistyrelsens vedkommende kunne f.eks. administration af lån og tilskud, Økonomisystemer, Løn og Pension udgøre produkter. For Personalestyrelsen kunne det være lønpolitik, personalepolitik, ledelsespolitik mv.

Med hensyn til sammenhængen mellem hovedformål på Finansloven og produkter er det intentionen, at hovedformål i udgangspunktet fremover skal være identiske med produkter.

Målet beskriver, hvad institutionen gerne vil opnå for et givent produkt. F.eks. vil Slots- og Ejendomsstyrelsen kunne formulere et mål for produktet kontorejendomme om, at styrelsen skal sikre den rette ejendomsportefølje. For Økonomistyrelsen kunne målet for f.eks. administration af lån og tilskud være hurtig og fejlfri sagsbehandling, og for Personalestyrelsen kunne målet for lønpolitikken være, at styrelsen skal udvikle og fremme brugen af statens nye lønsystemer. Der skal som udgangspunkt formuleres mindst ét mål for hvert produkt.

Resultatkravene er en operationalisering af målene, og angiver hvilke resultater en institution skal præstere for at nå de fastsatte mål. Resultatkravene skal formuleres således, at det er muligt at vurdere, hvorvidt og/eller i hvilken grad et resultatkrav er realiseret. Vurderingen vil typisk være kvantitativ eller kvalitativ. Resultatkravene *kan* formuleres i forhold til følgende fire dimensioner: Effekt, aktivitet, produktivitet og kvalitet. Det er ikke et krav, at der skal formuleres resultatkrav inden for alle dimensioner.

- *Effekt*. Effektindikatorer som f.eks. kendskab til kampagne, udbredelse af produkter, bedre vedligeholdelse af statens kontorejendomme m.m.
- *Aktivitet*. Antal pr. år, typer af aktiviteter (også indhold), der skal bidrage til målopfyldelse. Bør så vidt muligt beskrives ved fysiske mål, aktivitetsomfanget, som antal behandlede sager, antal projekter, transaktioner, konsulentundersøgelser
- *Produktivitet*. Ressourceforbrug pr. produceret enhed. Kan f.eks. også være et krav om at reducere/mindske udgifterne til en specifik ydelse eller aktivitet
- *Kvalitet*. Beskrivelse af standarder, der er fastsat for produktionen. Det kan f.eks. være sagsbehandlingstid, tidsforbrug, svarfrister, antal sager der påklages, brugertilfredshed mm.

3.2 Struktur for resultatkontrakt

Resultatkontrakten indeholder følgende kapitler:

1. Indledning
 - Præsentation af mission, vision og strategiske indsatsområder med udgangspunkt i tabel 1
 - Præsentation af temaer og fokusområder i kontraktåret, herunder argumentation for hvorfor de pågældende fokusområder er udvalgt.
 - Præsentation af produkter samt mål med udgangspunkt i tabel 2
2. Mål og resultatkrav
 - Præsentation af mål og resultatkrav samt opfølgningstidspunkt og metode med udgangspunkt i tabel 3
3. Omkostninger
 - Fordeling af virksomhedens omkostninger med udgangspunkt i tabel 4
4. Kontraktperiode og rapportering samt påtegning

Ad. Kapitel 1. Indledning

I kapitel 1, Indledningen, præsenterer styrelsen kort sin mission, vision og strategiske indsatsområder samt produkter og de mål, der er formuleret for produkterne. Der tages udgangspunkt i nedenstående tabel 1 og 2, som også indgår i skabelonen i bilag A Formålet med tabellerne er at synliggøre, hvordan mål og resultatkrav udspringer af mission og vision, samt hvordan målene er knyttet til det eksterne niveau i opgavehierarkiet, nemlig produkterne.

Resultatkontrakten omfatter strategiske indsatsområder for at understøtte den fremadrettede udvikling. De strategiske indsatsområder skal afspejles i mål og resultatkrav for de produkter, hvor det er relevant. Et strategisk indsatsområde kan f.eks. være digitalisering.

Tabel 1: Skematisk oversigt over mission, vision og strategiske indsatsområder

Mission:	
Vision:	
Strategisk indsatsområde 1	
Strategisk indsatsområde 2	
Strategisk indsatsområde n	

For at give et samlet overblik over institutionens produkter og de mål, der formuleres for produkterne, udarbejdes tabel 2, jf. nedenfor.

Tabel 2: Skematisk oversigt over produkter, strategiske indsatsområder samt mål

	Strategisk indsatsområde 1	Strategisk indsatsområde n	Øvrige mål der ikke kan relateres til de strategiske indsatsområder
Produkt 1	Angiv evt. mål	Angiv evt. mål	Angiv evt. mål
Produkt 2	Angiv evt. mål	Angiv evt. mål	Angiv evt. mål
Produkt 3	Angiv evt. mål	Angiv evt. mål	Angiv evt. mål
Produkt n	Angiv evt. mål	Angiv evt. mål	Angiv evt. mål

Det er ikke nødvendigvis alle produkter, som er relateret til et strategisk indsatsområde. Da der er et krav om, at resultatkontrakterne skal være dækkende for hele institutionens virksomhed, formuleres også mål for de produkter, der ikke er omfattet af et strategisk indsatsområde.

Ad. Kapitel 2. Mål og resultatkrav

For hvert produkt fastsættes mål og resultatkrav. Der skal som minimum formuleres ét mål pr. produkt. Der kan indledningsvist gives en kort beskrivelse af målet.

For hvert af målene udarbejdes en tabel, der angiver resultatkrav for det pågældende mål, jf. nedenstående tabel 3.

Tabel 3: Resultatkrav & tidsfrist

Resultatkrav		Tidsfrist
Effekt	Beskrivelse af resultatkrav	Angiv tidsfrist
Aktiviteter	Beskrivelse af resultatkrav	Angiv tidsfrist
Produktivitet	Beskrivelse af resultatkrav	Angiv tidsfrist
Kvalitet	Beskrivelse af resultatkrav	Angiv tidsfrist

Ad. Kapitel 3. Omkostninger

Tabel 4 beskriver resultatkontraktens sammenhæng med styrelsens økonomiske ramme, der er givet på Finansloven og viser således resultatkontraktens dækningsgrad.

Tabel 4: Fordeling af virksomhedens omkostninger

	Øvrig drift	Løn	Samlede udgifter	Indtægter (-fortegn)	Nettoudgift
Produkt 1					
Produkt n					
Generel ledelse & administration					
Hjælpefunktioner					
Evt. pulje til udviklingsprojekter					
Samlede udgifter					
Bevilling			FL (brutto-udgifter)	FL	FL
Resultat					

Tabel 4 viser i oversigtsform, hvorledes styrelsen forventer, at øvrig drift og løn fordeler sig på de enkelte produkter. Styrelsen skal endvidere opgøre udgifter til generel ledelse og administration og hjælpefunktioner samt den del af styrelsens bevilling, der er afsat til evt. udviklingsprojekter. Endelig angives evt. forventede indtægter på de enkelte produkter. Resultatet viser, hvorledes styrelsen forventer årets resultat med hensyn til evt. opsparring eller merforbrug. Fordelingen, som bliver vist i tabel 4, er ikke bindende bevillingsretligt for styrelsen, idet styrelsen har dispositionsfrihed til at tilrettelægge sine aktiviteter inden for den samlede økonomiske ramme på Finansloven.

Ad. Kapitel 4. Kontraktperiode og rapportering

Heri præciseres, at kontrakten er 1-årig, og at der afrapporteres på resultatkontrakten 2 gange årligt til departementet og koncernledelsen, hvoraf den sidste afrapportering er i forbindelse med udarbejdelse af årsrapporten. Til slut påtegnes resultatkontrakten af departementschefen og styrelsesdirektørerne.

3.3 Struktur for direktørkontrakterne

Direktørkontrakten afspejler resultatkontraktens mål og resultatkrav samt eventuelle interne organisatoriske og koncernfælles mål.

Direktørkontrakten er et bilag til resultatkontrakten og er dermed offentlig tilgængelig i lighed med resultatkontrakten på styrelsernes og departementets hjemmeside. Såfremt der er mål i direktørkontrakten, som er af særlig følsom karakter, f.eks. i forhold til eksterne parter eller personfølsomme oplysninger, kan disse friholdes fra offentliggørelse.

Direktørkontrakten indeholder følgende kapitler:

1. Indledning
2. Mål og resultatkrav samt vægte
 - Fastsættelse af mål og resultatkrav samt vægtning
3. Vurdering af målopfyldelsen
4. Til- og fratreden, bortfald og genforhandling
5. Påtegning

Ad. Kapitel 1. Indledning

Med henblik på at give et samlet overblik over de mål, som direktøren skal opfylde udarbejdes nedenstående oversigt over mål, der vægtes i direktørkontrakten, jf. tabel 1.

Tabel 1. Mål i direktørkontrakten

Eksternt rettede mål
Mål 1:
Mål 2:
Mål 3:
Mål 4:
Internt organisatoriske mål:
Mål 5:
Mål 6:
Koncernfælles mål:
Mål 7:

I oversigten i direktørkontraktens kapitel 3, hvor resultatkontraktens vægte angives, skal målets vægt angives, således at vægtene tilsammen giver 100 point.

Ad. Kapitel 2. Mål og resultatkrav

For hvert af målene udarbejdes en tabel, der angiver mål og resultatkrav, jf. nedenstående tabel 2. Indledningsvist kan det enkelte mål uddybes forud for præsentationen af hver tabel.

Tabel 2: Mål og resultatkrav samt vægtning af mål og resultatkrav

Mål 1:	Målets vægt:
	Angiv målets samlede vægt
Resultatkrav angives	Angiv vægt

I tabellen angives for hvert resultatkrav, hvilken vægt resultatkravet har. For hvert mål angives den samlede vægt, dvs. summen af resultatkravenes vægte. Vægtningen er udgangspunktet for udmålingen af direktørens resultatløn.

Ad. Kapitel 3. Vurderingen af målopfyldelsen

Med henblik på at præsentere en samlet oversigt over direktørkontraktens mål og hvordan de hver især vægtes, udfyldes et skema, som vist i tabel 3.

Tabel 3: Samlet vægtfordeling af mål

Mål	Vægt
Mål 1:	Vægte i alt
Mål 2:	Vægte i alt
Mål 3:	Vægte i alt
Mål 4:	Vægte i alt
Mål 5:	Vægte i alt
Mål 6:	Vægte i alt
Mål 7:	Vægte i alt
Mål 8:	Vægte i alt
Mål 9:	Vægte i alt
Mål 10:	Vægte i alt
I alt	100 point

I tilfælde af at der er mål, der ikke skal offentliggøres, angives dette eksplicit ud for det pågældende mål på følgende måde: "(Målet er ikke offentligt)".

Tabellen giver både direktøren og departementet et godt overblik over, hvorledes de forskellige mål vægtes, og herunder sikrer begge parter sig, at der er en for dem hensigtsmæssig vægtning imellem målene.

Vurderingen af opfyldelsen af kontraktens mål sker ud fra en helhedsvurdering af de opnåede resultater med udgangspunkt i de angivne vægte for mål og resultatkrav.

Departementschefen kan skønmæssigt forhøje udbetalingen svarende til en fordobling af den objektivt beregnede resultatløns. Den samlede resultatløns kan dog maksimalt udgøre 25 pct. af lønrammelønnen inkl. varige tillæg fra cheflønspuljen.

Ved vurdering af, om der skal foretages en skønmæssig forhøjelse, vil der blive lagt vægt på, om særlige forhold har gjort sig gældende, herunder om direktørens ledelse og gennemslagskraft har haft en særlig virkning på styrelsens resultater, eller forhold uden for direktørens indflydelse har påvirket målopfyldelsen i negativ retning.

Departementschefen har endvidere mulighed for at nedsætte den efter kontrakten beregnede resultatløns. Denne mulighed er forbeholdt de tilfælde, hvor det vurderes, at direktøren ensidigt har fokuseret på at opfylde de mål, der fremgår af kontrakten, på bekostning af andre væsentlige opgaver i institutionen.

Resultatlønnen ydes som et engangsvederlag.

For de enkelte resultatkrav kan der fastsættes et minimumskrav, jf. nedenstående tabel 4.

Tabel 4: Minimumskrav

Resultatkrav	Minimumskrav
Angiv eventuelle minimumskrav for pointopnåelsen for de enkelte mål	Angiv minimumskrav

Hvis disse minimumskrav ikke er opfyldt, fratrækkes minimumspointene fra den samlede pointsum.

I direktørkontrakten angives afslutningsvis målopfyldelsesgradens sammenhæng med resultatlønnen, jf. nedenstående tabel 5.

Tabel 5: Målopfyldelse og resultatløns (fuld målopnåelse = 12 pct.)

Samlet målopfyldelse (i point)	Resultatløn (i pct. af lønrammen + varige tillæg fra chefløn-puljen)
100	12
50	6
0	0

Ad. Kapitel 4. Til- og fratreden, bortfald og genforhandling

Heri præciseres forhold vedrørende til- og fratreden, bortfald og genforhandling af kontrakten indenfor kontraktperioden.

Ad. Kapitel 5. Påtegning

Påtegning af styrelsesdirektør og departementschef.

Bilag A: Skabelon for resultatkontrakter

1. Indledning

Nærværende kontrakt er udarbejdet i overensstemmelse med Finansministeriets retningslinier for udarbejdelse af resultat- og direktørkontrakter. I kontrakten fokuseres primært på eksternt rettede mål formuleret i forhold til styrelsens produkter.

[Kort præsentation af institutionen]

[Skematisk præsentation af mission, vision og strategiske indsatsområder]

Skematisk oversigt over mission, vision og strategiske indsatsområder

Mission:	[Angiv mission]
Vision:	[Angiv vision]
Strategisk indsatsområde 1	[Angiv strategisk indsatsområde]
Strategisk indsatsområde 2	[Angiv strategisk indsatsområde]
Strategisk indsatsområde n	[Angiv strategisk indsatsområde]

[Styrelsens produkter beskrives og sættes i relation til de strategiske pejlemærker for institutionen, ligesom der redegøres for temaer og fokusområder for kontraktåret. Endelig formuleres målene med udgangspunkt i tabel 2]

Skematisk oversigt over produkter, strategiske indsatsområder samt øvrige mål

	Strategisk indsatsområde 1	Strategisk indsatsområde n	Øvrige mål der ikke kan relateres til de strategiske indsatsområder
Produkt 1	[Angiv evt. mål]	[Angiv evt. mål]	[Angiv evt. mål]
Produkt 2	[Angiv evt. mål]	[Angiv evt. mål]	[Angiv evt. mål]
Produkt 3	[Angiv evt. mål]	[Angiv evt. mål]	[Angiv evt. mål]
Produkt n	[Angiv evt. mål]	[Angiv evt. mål]	[Angiv evt. mål]

2. Mål og resultatkrav

I det følgende angives mål og resultatkrav for [Angiv styrelsens navn] produkter.

Produkt 1: [Angiv overskrift]

Mål 1: [Angiv i overskrift]

[Målet beskrives indledningsvist]

[Resultatkravene til ovenstående mål beskrives med udgangspunkt i nedenstående tabel ligesom tidsfrist for opfyldelse angives]

Resultatkrav for mål [angiv målets nummer]

Resultatkrav		Tidsfrist
Effekt	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]
Aktiviteter	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]
Produktivitet	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]
Kvalitet	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]

Mål n: [Angiv i overskrift]

[Målet beskrives indledningsvist]

[Resultatkravene til ovenstående mål beskrives med udgangspunkt i nedenstående tabel ligesom tidsfrist for opfyldelse angives]

Resultatkrav for mål [angiv målets nummer]

Resultatkrav		Tidsfrist
Effekt	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]
Aktiviteter	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]
Produktivitet	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]
Kvalitet	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]

Produkt n: [Angiv overskrift]

Økonomisk ramme: [Angiv løn, øvrig drift og evt. indtægter for produktet]

Mål n: [Angiv i overskrift]

[Målet beskrives indledningsvist]

[Resultatkravene til ovenstående mål beskrives med udgangspunkt i nedenstående tabel ligesom tidsfrist for opfyldelse angives]

Resultatkrav & tidsfrist for mål [angiv målets nummer]

Resultatkrav		Tidsfrist
Effekt	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]
Aktiviteter	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]
Produktivitet	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]
Kvalitet	[Beskrivelse af resultatkrav]	[Angiv tidsfrist]

3. Omkostninger

[Sammenhængen mellem produkter og økonomi beskrives med udgangspunkt i tabel 5]

Fordeling af virksomhedens omkostninger

	Øvrig drift	Løn	Samlede udgifter	Indtægter (-fortegn)	Nettoudgift
Produkt 1					
Produkt n					
Generel ledelse & administration					
Hjælpefunktioner					
Evt. pulje til udviklingsprojekter					
Samlede udgifter					
Bevilling			FL (brutto-udgifter)	FL	FL
Resultat					

4. Kontraktperiode og rapportering

Kontrakten træder i kraft den 1. januar [Årstal] og er gældende 1 år.

Der afrapporteres to gange årligt på resultatkontrakten, dels en halvårsstatus til departementet og koncernledelsen, dels i årsrapporten.

I vurderingen af, om [XX-styrelsen] opfylder mål og resultatkrav lægges vægt på, at de opstillede mål og resultatkrav realiseres inden for de afsatte økonomiske rammer og de anførte tidsfrister.

Genforhandling/ justering af kontrakten kan finde sted ved væsentlige ændringer af de grundlag, hvorpå kontrakten er indgået.

5. Påtegning

København den december [Årstal]

For Finansministeriet

For [XX-styrelsen]

[Navn departementschef]
Finansministeriet

[Navn styrelsesdirektør]
[XX-styrelsen]

Bilag B: Skabelon for Direktørkontrakter

1. Indledning

Nærværende kontrakt er udarbejdet i overensstemmelse med Finansministeriets retningslinier for udarbejdelse af direktørkontrakter.

I denne kontrakt er der fastsat [XX] mål for [XX-styrelsens] direktør i [årstal] år. Under hvert mål er der fastsat en række resultatkrav, der er vægtet med henblik på udmåling af resultatløb.

I nedenstående tabel angives de mål, der vægtes i direktørkontrakten.

Mål i direktørkontrakten

Eksternt rettede mål
Mål 1:
Mål 2:
Mål 3:
Mål 4:
Internt organisatoriske mål:
Mål 5:
Mål 6:
Koncernfælles mål:
Mål 7:

2. Mål og resultatkrav

I det følgende gennemgås de enkelte mål og udvalgte resultatkrav.

Mål 1: [Overskrift med beskrivelse af målet]

[Kort beskrivelse af målet]

Mål 1: [Præsenter målet i overskrift]	Målets vægt: [Angiv målets samlede vægt]
[Resultatkrav angives]	[Angiv vægt]

Mål 2: [Overskrift med beskrivelse af målet]

[Kort beskrivelse af målet]

Mål 2: [Præsenter målet i overskrift]	Målets vægt: [Angiv målets samlede vægt]
[Resultatkrav angives]	[Angiv vægt]

Mål 3: [Overskrift med beskrivelse af målet]

[Kort beskrivelse af målet]

Mål 3: [Præsenter målet i overskrift]	Målets vægt: [Angiv målets samlede vægt]
[Resultatkrav angives]	[Angiv vægt]

Mål n: [Overskrift med beskrivelse af målet]

[Kort beskrivelse af målet]

Mål n: [præsenter målet i overskrift]	Målets vægt: [Angiv målets samlede vægt]
[Resultatkrav angives]	[Angiv vægt]

3. Vurdering af målopfyldelse

Vurdering af opfyldelsen af kontraktens mål vil ske ud fra en helhedsvurdering af de opnåede resultater med udgangspunkt i de angivne vægte for mål og resultatkrav.

Vægtning af mål

Mål	Vægt
Mål 1:	[Angiv vægte i alt]
Mål 2:	[Angiv vægte i alt]
Mål 3:	[Angiv vægte i alt]
Mål 4:	[Angiv vægte i alt]
Mål 5:	[Angiv vægte i alt]
Mål 6:	[Angiv vægte i alt]
Mål 7:	[Angiv vægte i alt]
Mål 8:	[Angiv vægte i alt]
Mål 9:	[Angiv vægte i alt]
Mål 10:	[Angiv vægte i alt]
I alt	100 point

Såfremt den samlede målopfyldelse vurderes til 100 point udløses en resultatlø, der beregnes som [XX] pct. af lønrammelønnen inkl. varige tillæg fra cheflønpujlen. Resultatlønnen ydes som et engangsvederlag.

Der er fastsat minimumspointkrav for visse resultatkrav. Såfremt disse minimumskrav ikke er opfyldt, fratrækkes minimumspointene fra den samlede pointsum.

Minimumskrav

Mål	Minimumskrav
[Angiv eventuelle minimumskrav for pointopnåelse for de enkelte mål]	[Angiv minimumskrav]
[Angiv eventuelle minimumskrav for pointopnåelse for de enkelte mål]	[Angiv minimumskrav]
[Angiv eventuelle minimumskrav for pointopnåelse for de enkelte mål]	[Angiv minimumskrav]

En målopfyldelse under 100 point vil medføre en resultatlø, der beregnes som en andel af [XX] pct. af lønrammen inkl. varige tillæg fra chefløn-puljen, der er proportional med målopfyldelsen inkl. ikke opfyldte minimumskrav.

Målopfyldelse og udmåling af resultatlø

Samlet målopfyldelse (i point)	Resultatlø (i pct. af lønrammen + varige tillæg fra chefløn-puljen)
100	[Angiv pct.]
50	[Angiv pct.]
0	0

Departementschefen kan skønsomt forhøje udbetalingen svarende til en fordobling af den objektivt beregnede resultatlø. Den samlede resultatlø kan dog maksimalt udgøre [XX] pct. af lønrammelønnen inkl. varige tillæg fra chefløn-puljen.

Ved vurdering af, om der skal foretages en skønsomt forhøje, vil der blive lagt vægt på, om særlige forhold har gjort sig gældende, som eksempelvis at den personlige ledelse og gennemslagskraft har haft en særlig virkning på styrelsens resultater, eller forhold uden for direktørens indflydelse har påvirket målopfyldelsen i negativ retning.

Departementschefen har endvidere mulighed for at nedsætte den efter kontrakten beregnede resultatlø. Denne mulighed er forbeholdt de tilfælde, hvor det vurderes, at direktøren ensidigt har fokuseret på at opfylde de mål, der fremgår af kontrakten, på bekostning af andre væsentlige opgaver i institutionen.

[XX-styrelsen] fremsender status på målopfyldelsen ved udgangen af [årstal] eller efter aftale med Finansministeriet.

4. Til- og fratræden, bortfald og genforhandling

Såfremt der sker direktørskifte i kontraktperioden kan kontrakten genforhandles. I modsat fald vil målene fortsat være gældende.

Fratræder direktøren i kontraktperioden, tilkommer der direktøren en forholdsmæssig andel af den opnåede resultatløb ved kontraktperiodens udløb.

Genforhandling af kontrakten kan kun finde sted ved væsentlige ændringer af det grundlag, hvorpå kontrakten er indgået, eksempelvis i tilfælde, hvor målopfyldelsen vurderes at blive væsentligt vanskeligere end forudsat som følge af forhold, der ligger uden for direktørens eller Finansministeriets indflydelse.

5. Påtegning

København den december [Årstal]

For Finansministeriet

For [XX-styrelsen]

[Navn departementschef]
Finansministeriet

[Navn styrelsesdirektør]
[XX-styrelsen]