

Retningslinjer

Statens lederlønnssystem med kontrakter

Innhold

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Bakgrunn og formål med lederlønnssystemet | 4 |
| | Formål..... | 4 |
| | Om Statens lederlønnssystem | 4 |
| | Om lederlønnssystemets innhold og begreper | 5 |
| 2 | Lederlønnskontraktene og valg av kontraktstype | 6 |
| 2.1 | Kontraktens Del I: Alminnelige arbeidsvilkår | 6 |
| 2.1.1 | Til punkt 1: Generelle bestemmelser og lønnsintervall | 6 |
| 2.1.2 | Til punkt 2: Forholdet til lovgivningen | 7 |
| | Om unntak fra arbeidsmiljøloven..... | 7 |
| | Om arbeidsmiljølovens regler om arbeidstid | 8 |
| 2.1.3 | Til punkt 3: Forholdet til statens tariffavtaler | 8 |
| | Om arbeidstid | 8 |
| | Om AFP | 8 |
| | Om ferie..... | 8 |
| | Om tjenestereiser..... | 9 |
| 2.1.4 | Til punkt 4: Øvrige arbeidsvilkår | 9 |
| | Om prøvetid..... | 9 |
| | Om offentliggjøring av lønn og arbeidskontrakter | 9 |
| | Om personalreglement..... | 10 |
| 2.1.5 | Til punkt 5: Plikt til årlig drøfting av stillings- og resultatkrav | 10 |
| 2.1.6 | Til punkt 6: Endringer i arbeidsforholdet | 11 |
| | Om tilbakeføring til hovedtariffavtalen (punkt 6.1) | 11 |
| | Om omplassering etter statsansatteloven § 16 (2) (punkt 6.2) | 11 |
| | Minnelig ordning ved frivillig fratredelse | 12 |
| | Reduksjon av lønn | 13 |
| | Om opphør av arbeidsforholdet (punkt 6.3)..... | 13 |
| 2.1.7 | Til punkt 7: Karantene/saksforbud..... | 13 |
| 2.1.8 | Til et eventuelt punkt 8: Avtalt etterlønn eller retrettstilling (gjelder bare åremålsstillinger)..... | 14 |
| | Avtalt etterlønn..... | 14 |
| | Retrettstilling | 15 |
| 2.2 | Kontraktens Del II: Stillings- og resultatkrav og lønn | 15 |
| 2.2.1 | Til punkt 1: Formulering av stillings- og resultatkrav | 16 |

| | |
|--|----|
| Vedlegg til kontrakten, Del A: Krav til resultater | 16 |
| Vedlegg til kontrakten, Del B: Utviklingsplan | 16 |
| 2.2.2 Til punkt 2: Lønn | 16 |
| 2.3 Fullmakter og signering | 17 |
| 3 Kontraktsamtalen | 18 |
| 4 Om lønn som virkemiddel | 19 |
| Nærmere om rammene for lønn | 19 |
| 5 Kriterier for endring av lønnsintervall | 22 |
| 5.1 Overordnede retningslinjer | 22 |
| 5.2 Om kriteriene for valg av lønnsintervall | 22 |
| 5.2.1 Vurdering av lederstillingens ansvar | 22 |
| 5.2.2 Vurdering av lederstillingens kompleksitet | 23 |
| 5.2.3 Vurdering av lederstillingens omfang | 23 |
| 5.2.4 Helhetlig vurdering | 23 |

1 Bakgrunn og formål med lederlønnssystemet

Regjeringen har, med virkning fra 2015, fastsatt endringer i statens lederlønnssystem. Kommunal- og moderniseringsdepartementet har i den forbindelse utformet nye standard lederlønnskontrakter for ledere i systemet. I august 2017 er det foretatt en revidering av kontraktene og retningslinjene for å tilpasse begrepsbruken til [lov om statens ansatte mv. \(statsansatteloven\) 16. juni 2017 nr. 67](#).

Formål

God ledelse bidrar til at forvaltningen har gjennomføringskraft, oppnår resultater for samfunnet og har attraktive, moderne arbeidsplasser. Det er mye god ledelse og mange gode ledere i staten, men lederskapet og lederlønnssystemet må videreutvikles for å sikre at staten kan rekruttere, utvikle og beholde kvalifiserte ledere. Staten skal kunne konkurrere med det øvrige arbeidsliv om dyktige ledere.

Lederlønnssystemet skal samtidig stimulere til bedre måloppnåelse og resultater, økt gjennomføringskraft og god ledelse. Dette skal skje ved at det inngås en individuell kontrakt med årlig fastsetting av stillings- og resultatkrav for den enkelte leder, som bidrar til å presisere vedkommendes ansvar og oppgaver. Departementene skal stille tydelige mål- og resultatkrav til lederne, følge opp lederne på en systematisk og helhetlig måte og gjennomføre reelle evalueringer av deres bidrag til resultatoppnåelse.

Lederlønnssystemet må også utformes slik at det bidrar til tillit til offentlig forvaltning. Betingelsene må være rimelige sett i forhold til ledernes oppgaver og ansvar, men også i forhold til vilkår i arbeidslivet for øvrig.

Om Statens lederlønnssystem

Statens lederlønnssystem ble etablert i 1990 av partene i staten ved at nærmere bestemte lederstillinger ble tatt ut av Hovedtariffavtalen i staten. Det ble avtalt at ledernes lønns- og arbeidsvilkår skal fastsettes administrativt (kontraktlønn). I dag er det i underkant av 300 ledere i systemet.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet har det overordnede ansvaret for Statens lederlønnssystem og utformingen av systemet. Den praktiske bruken av systemet er imidlertid i stor grad et ansvar for det enkelte departement.

Lønnsmodellen er bygget opp av fem lønnsintervaller. Intervallplassering for den enkelte stilling er opprinnelig fastsatt av Kommunal- og moderniseringsdepartementet, men kan endres av fagdepartementet. Fagdepartementet fastsetter årlig den enkelte leders lønn innenfor det intervall stillingen er plassert i. Intervallenes bunn og topp fastsettes og reguleres av Kommunal- og moderniseringsdepartementet, normalt årlig. Disse reguleringene får ingen umiddelbare konsekvenser for den enkelte leder, unntatt for de som ligger på laveste nivå i intervallet. All lønnsfastsettelse for den enkelte skal følgelig skje i departementenes regi. Kommunal- og moderniseringsdepartementet registrerer årlig lønnsutvikling for lederlønnssystemet og påser at den generelle lønnsutviklingen som helhet og over tid holdes innenfor forsvarlige rammer, på linje med lønnsutviklingen i samfunnet for øvrig.

Lønnssystemet innebærer at fastsatt lønn gjelder for 12 måneder. Gode resultater bør innebære at lønnen videreføres eller eventuelt justeres opp. Manglende resultater skal kunne medføre lavere lønn, innen lønnsintervallets rammer, for de neste 12 månedene. Det er gjort noen endringer i kontraktene for å legge til rette for dette, jf. omtalen av kontraktens del II. Det lønnsintervall stillingen er plassert i, skal primært gjenspeile ansvar og oppgaver stillingen er tillagt. De årlige resultater den enkelte leder leverer, og eventuelle markedsforhold, skal i utgangspunktet også kunne påvirke lønnen.

Om lederlønnssystemets innhold og begreper

Retningslinjene inneholder delvis obligatoriske bestemmelser, delvis veiledende materiale. De obligatoriske elementene vil særlig være knyttet til bruk av standardkontrakten. Materialet som er laget for å støtte arbeidet med å utarbeide stillings- og resultatkrav, vurdere resultater og anvende lønn i lederlønnssystemet m.v., er i stor grad anbefalinger. Vanligvis vil det fremgå av sammenhengen hva som er ufravikelig og hva som er anbefalt eller veiledende. Retningslinjene benytter ulike begreper om samme tema enkelte steder, uten at dette burde skape problemer.

Den enkelte leder får sine rettigheter og plikter definert gjennom en individuell arbeidsavtale, basert på standardkontrakten. Den som undertegner avtalen på vegne av departementet, eller eventuelt annen virksomhet, ivaretar rollen som arbeidsgiver. Lederen er arbeidstaker.

En vesentlig del av oppfølgingen av lederne skjer i den årlige kontraktsamtalen. Partene skal i samtalen behandle stillings- og resultatkrav for kommende år, foreta en vurdering av lederens oppnådde resultater for foregående år og drøfte lønn.

Lederen har plikt til å medvirke i kontraktsamtalen, og arbeidsgiveren har en informasjons- og drøftingsplikt. Det er imidlertid arbeidsgiveren som skal trekke konklusjonene når det gjelder resultatoppnåelse og fastsette nye stillings- og resultatkrav og lønn, dersom partene ikke blir enige.

2 Lederlønnskontraktene og valg av kontraktstype

Stillingsinnehaverne i lederlønnssystemet får sine lønns- og arbeidsvilkår fastsatt administrativt og regulert gjennom individuelle kontrakter, og ikke gjennom forhandlinger med hovedsammenslutningene. Hovedtariffavtalens bestemmelser kommer ikke til anvendelse, med mindre det er særskilt angitt. Det krever derimot enighet mellom tariffpartene for å ta stillinger inn og ut av lederlønnssystemet.

Kontraktene foreligger som tidligere i fire versjoner, for henholdsvis faste statsansatte, fast ansatte embetsmenn, statsansatte på åremål og embetsmenn på åremål. Denne veiledningen er felles for alle kontraktene.

For å velge riktig kontraktstype, må arbeidsgiveren for det første avklare om den aktuelle stillingen er et embete eller ikke. Arbeidsgiveren må videre avklare om stillingen skal besettes fast eller om det er rettslig adgang til å ansette på åremål. Standardkontrakten vil gi en helhetlig regulering av det aktuelle arbeidsforholdet.

Ved revideringene av kontraktene i 2015 og 2017 forble det materielle innholdet i hovedsak uforandret fra tidligere versjoner av lederlønnskontraktene. Rettsstillingen til embetsmenn og statsansatte er i vesentlig grad den samme som tidligere. Dog ble det foretatt enkelte endringer i kontraktene og retningslinjene som innebar materielle endringer i 2015. Endringene i systemet og kontraktene gjaldt primært lønnsmodellen, hvor kategoriene (A – E) med delkategorier (0 – 3) og individuelle tillegg er avløst av fem lønnsintervaller.

Lederkontraktene oppfyller arbeidsmiljølovens krav til arbeidsavtale, jf. arbeidsmiljølovens §§ 14-5 og 14-6.

Kontrakten er inndelt i to deler, som til sammen utgjør arbeidsavtalen:

- Del I: Alminnelige arbeidsvilkår
- Del II: Stillings- og resultatkrav og lønn

Del I – Alminnelige arbeidsvilkår – inneholder de generelle lønns- og arbeidsvilkårene som gjelder i arbeidsforholdet, som normalt vil ligge fast.

Del II – Stillings- og resultatkrav og lønn – inneholder de krav til resultater som gjelder for stillingen, og lønnsinnplasseringen. Disse arbeidsvilkårene fastsettes for 12 måneder av gangen, blant annet på bakgrunn av arbeidsgiverens evaluering av resultatene og drøftingen mellom lederen og arbeidsgiveren.

Hovedformålet med todelingen av kontrakten er å skille ut de delene av arbeidsvilkårene som vil være tema for årlig drøfting og evaluering, og som i prinsippet skal fastsettes for 12 måneder av gangen. Disse elementene inngår i kontraktens Del II.

Lederlønnskontraktene og retningslinjene skal følges. Det skal ikke foretas individuelle justeringer av kontrakten utover det kontrakten og retningslinjene selv gir adgang til.

2.1 Kontraktens Del I: Alminnelige arbeidsvilkår

2.1.1 Til punkt 1: Generelle bestemmelser og lønnsintervall

I punkt 1 skal det fylles inn en del nøkkelopplysninger om arbeidsforholdet, som navn på lederen og arbeidsgiveren, arbeidssted, tiltredelsesdato, stilling og lønnsintervall for stillingen.

Dersom det er gitt en egen instruks for stillingen, bør det vises til denne. Det er ikke behov for nærmere beskrivelse av stillingens ansvar og arbeidsoppgaver i dette punktet, normalt vil det være naturlig bare å angi tittel og arbeidssted. Stillingsbetegnelsen eller beskrivelsen av arbeidet vil blant annet utfylles av de mer detaljerte stillings- og resultatkrav som skal inngå i Del II. For embetsmenn er det tatt inn en presisering av at kontrakten for enkelthets skyld benytter begrepet stilling fremfor embete.

I åremålskontraktene defineres utløpet av åremålet (fratredelsestidspunktet). § 5 (2) i forskrift til statsansatteloven gir adgang til fornyet ansettelse på åremål én gang for hver leder. Kommunal- og moderniseringsdepartementet understreker at en eventuell gjentakelse av åremålet må skje i tråd med reglene om offentlig kunngjøring og ansettelse, slik at kvalifikasjonsprinsippet ivaretas. Vanlig utlysning vil dermed være nødvendig. Dersom resultatet av dette blir at samme leder ansettes for en ny åremålsperiode, vil partene måtte inngå en ny lederlønnskontrakt, der det nye fratredelsestidspunktet fremgår.

Stillingens lønnsintervall (A, B, C, D eller E) skal fylles inn. Angivelse av intervall i Del I definerer rammene for den lønn som kan avtales i Del II. I Del II skal det fremgå hvilken lønn som er avtalt med lederen for de kommende 12 månedene. Stillingenes lønnsintervaller er opprinnelig fastsatt sentralt av Kommunal- og moderniseringsdepartementet, men kan ved særskilt behov endres av fagdepartementet. Dersom det besluttes å endre lønnsintervallet for stillingen, skal dette innarbeides i kontrakten. Kriterier for endring av lønnsintervall er beskrevet i kapittel 4.

2.1.2 Til punkt 2: Forholdet til lovgivningen

I punkt 2 beskrives forholdet til lovgivningen. Hovedformålet er å peke på hvilke lover som vil være sentrale for arbeidsforholdet. De nevnte lovene er alle preseptoriske/ufravikelige, slik at det som hovedregel ikke er adgang til å avtale dårligere vilkår for lederen enn det som følger av loven, se blant annet arbeidsmiljøloven § 1-9 og ferieloven § 3.

Dersom det er andre særlover som er sentrale for arbeidsforholdet, bør også disse nevnes i oppregningen i dette punktet. Det kan være lov om personell i forsvaret, lov om utenriktjenesten og lov om universiteter og høyskoler, for å nevne noen aktuelle eksempler.

Om unntak fra arbeidsmiljøloven

I utgangspunktet gjelder alle arbeidsmiljølovens (aml.) bestemmelser for embetsmenn og statsansatte. Aml. § 1-2 tredje ledd åpner imidlertid for å unnta embetsmenn og statsansatte fra bestemmelsene i kapittel 14, 15, 16 og 17 ved forskrift. Nærmere unntak er fastsatt i [forskrift 16. desember 2005 nr. 1567 om unntak fra aml. for visse typer arbeid og arbeidstakergrupper](#)¹. I tillegg fastsetter forskriften enkelte ytterligere unntak for spesielle grupper embetsmenn og statsansatte, blant annet for arbeidstakere ved utenriksstasjonene og i Forsvaret.

¹ Forskriften § 1 unntar embets- og tjenestemenn fra arbeidsmiljøloven § 14-2, § 14-4, § 14-9 til § 14-14, § 15-1 til § 15-9, § 15-11 til § 15-14, § 15-16, § 17-1 og § 17-3 til § 17-5.

Om arbeidsmiljølovens regler om arbeidstid

Arbeidstakere på lederlønnskontrakt faller inn under unntakene for «ledende stilling», eventuelt «særlig uavhengig stilling», i aml. § 10-12 første og andre ledd. Dette innebærer at de mer detaljerte reglene om arbeidstid i aml. kapittel 10, blant annet reglene om overtid, ikke gjelder. De generelle kravene til en forsvarlig arbeidstidsordning i aml. § 10-2 første, andre og fjerde ledd, vil likevel gjelde. Det fremkommer av utkastet til arbeidsavtalen at stillingen er "ledende". Dersom stillingen ikke er "ledende" men "særlig uavhengig" bør dette fremkomme av kontrakten.

2.1.3 Til punkt 3: Forholdet til statens tariffavtaler

I punkt 3 er forholdet til statens tariffavtaler regulert. Arbeidstakere på lederlønnskontrakt er ikke omfattet av hovedtariffavtalen eller av statens særavtaler, med mindre det er særskilt fastsatt i kontrakten. Punkt 3 inneholder derfor en samlet oppregning av hvilke bestemmelser i hovedtariffavtalen og hvilke særavtaler som skal gjelde tilsvarende i arbeidsforholdet.

Følgende særavtaler er nevnt i kontrakten:

- Sentral særavtale om ferie for statstjenestemenn
- Særavtale om dekning av utgifter til reiser og kost innenlands for statens regning
- Særavtale om dekning av utgifter til reise og kost utenfor Norge, med unntak av avtalens § 11 og 12

Om arbeidstid

Lederlønnskontrakten angir ingen konkret arbeidstid, verken i omfang eller plassering. Arbeidsmiljølovens regler om arbeidstid og overtid kommer ikke til anvendelse for ledende og særlig uavhengige stillinger. Lederen kan derfor være pliktig til å utføre arbeid også utover alminnelig arbeidstid uten at dette utløser rett til overtidsgodtgjørelse el. Ledere på lederlønnskontrakt avgjør i vesentlig grad hvordan arbeidet skal organiseres og delegeres, når arbeidet skal utføres og når lederen selv skal ta ut fritid.

Særavtalen om fleksibel arbeidstid kommer ikke til anvendelse etter lederlønnskontrakten. Arbeidstakere på lederlønn plikter ikke å registrere sin arbeidstid, men kan benytte tidsregistrering for å holde oversikt over egen arbeidstid.

Det kreves godkjenning fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet dersom partene avtaler andre vilkår enn det som følger av standardkontrakten.

Om AFP

Retten til avtalefestet pensjon (AFP) for arbeidstakere på lederlønnskontrakt ble slått fast ved avtale mellom staten og hovedsammenslutningene 20. januar 1999, med virkning fra 1. februar 1999. Kontrakten slår derfor fast at bestemmelsene om AFP i hovedtariffavtalen punkt 4.2 skal gjelde tilsvarende.

Om ferie

Kontrakten slår fast at ferierettighetene i samsvar med hovedtariffavtalen, punkt 6, skal gjelde tilsvarende. Dette innebærer at arbeidstakere på lederlønnskontrakt har rett til hele den femte ferieuken på linje med andre statlige arbeidstakere. Også bestemmelsene i sentral særavtale om ferie for statstjenestemenn, kommer til anvendelse. For øvrig vises det

til at ferielovens regler gjelder i arbeidsforholdet, jf. 2.1.2. Arbeidsgiveren plikter å fastsette feriefritiden for alle arbeidstakere, og arbeidstakere har en korresponderende plikt til å avvike ferie.

Om tjenestereiser

Særavtalene om reiser innenlands og utenlands, skal gjelde tilsvarende når ledere på lederlønnskontrakt er på tjenestereise. Det følger av kontrakten at de til enhver tid gjeldende særavtaler skal legges til grunn. Ansatte på lederlønnskontrakt får dekket sine utgifter og er omfattet av forsikring etter regulativene. Utenlandsregulativet §§ 11 og 12 om kompensasjon kommer derimot ikke til anvendelse. HTA § 8 om reisetid kommer heller ikke til anvendelse for ledere på kontrakt.

2.1.4 Til punkt 4: Øvrige arbeidsvilkår

Punkt 4 angir hvilke øvrige arbeidsvilkår som skal gjelde. Under punkt 4 kan det også være aktuelt å ta inn andre vilkår enn de som fremgår av standardkontrakten, som for eksempel vilkår om prøvetid, se nærmere nedenfor. Det samme gjelder eventuelle andre arbeidsvilkår som partene er kommet til enighet om, som godtgjørelse for elektronisk kommunikasjon eller lignende.

Ytelser som gis for en kortere periode bør nedfelles i Del II. Mindre ytelser som følger av administrativ praksis kan gis uten at de nedfelles skriftlig i kontrakten.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet legger til grunn at fagdepartementene har fullmakt til å fastsette vilkår som dekning av utgifter til elektronisk kommunikasjon, fri avis og andre ytelser av lignende karakter og verdi. Ytelser ut over dette anses for å avvike fra standardkontrakten og skal forelegges Kommunal- og moderniseringsdepartementet for godkjenning.

Om prøvetid

En statsansatt er i utgangspunktet ansatt på prøve de første seks måneder, med mindre noe annet er særskilt avtalt, jf. statsansatteloven § 15 (1). Det er ikke adgang til å benytte prøvetid overfor embetsmenn. I praksis vil mange statsansatte som ansettes på lederlønnskontrakt, komme direkte fra en annen statsstilling. Virksomhetene bør vurdere om det er nødvendig at prøvetid benyttes også i disse tilfellene. Stillingen kan være av en annen karakter og kreve andre kvalifikasjoner enn stillingen lederen kom fra, slik at prøvetid er nødvendig for å få prøvd ut lederen i stillingen.

I de tilfellene der prøvetid ikke skal gjelde, må dette bestemmes av ansettelsesorganet og fremgå av kontrakten. Prøvetiden kan forlenges tilsvarende fraværet i prøvetiden dersom dette ikke er forårsaket av arbeidsgiver, under forutsetning av at den ansatte ved ansettelsen ble skriftlig orientert om adgangen til dette og arbeidsgiver skriftlig har orientert om forlengelsen innen utløpet av prøvetiden.

Om offentliggjøring av lønn og arbeidskontrakter

Etter offentlighetsloven vil opplysninger om lønn og arbeidskontrakten i sin helhet, som hovedregel være offentlige.

Lederens lønn kan dermed normalt offentliggjøres uten arbeidstakers nærmere samtykke. Det kan ikke utelukkes at opplysninger om kontraktsfestede tilleggssytelser i særlige tilfeller kan regnes som «noens personlige forhold» etter forvaltningsloven § 13. I så fall vil opplysningene være underlagt taushetsplikt og ikke kunne offentliggjøres, jf. § 13. Kontraktens resultatkrav kan inneholde opplysninger som bør unntas som følge av offentlighetslovens bestemmelser. Fagdepartementet må derfor foreta en konkret vurdering av om kontraktens ulike elementer skal offentliggjøres ved innsynsbegjæring.

Om personalreglement

Virksomhetens personalreglement kan inneholde bestemmelser som kan få betydning for arbeidsforholdet, for eksempel permisjonsregler. Kontrakten slår derfor fast at reglementet gjelder i arbeidsforholdet. Dette gjelder bare i den utstrekning det vil være naturlig for ledere på lederlønnskontrakter. Bestemmelser om rammer for arbeidstid og overtid kommer ikke til anvendelse. Dersom virksomheten har fastsatt andre reglement eller instruksjoner som skal gjelde i arbeidsforholdet, bør disse nevnes her. Arbeidsgiveren bør sørge for at lederen får overlevert et eksemplar av aktuelle reglementer ved kontraktsinngåelsen.

2.1.5 Til punkt 5: Plikt til årlig drøfting av stillings- og resultatkrav

Punkt 5 slår fast en gjensidig plikt for arbeidsgiveren og lederen til årlig drøfting av stillings- og resultatkrav. Drøftingen utgjør en del av grunnlaget for fastsettelse av stillings- og resultatkrav, og for den individuelle lønns plassering for det kommende året. Det er altså de arbeidsvilkårene som fremgår av Del II, primært stillings- og resultatkravene, som vil være tema under de årlige drøftingene, se nærmere i veiledningens kapittel 2.2 om kontraktens Del II.

Kontrakten setter klare frister for når drøftingen skal påbegynnes og avsluttes. Dersom drøftingen av praktiske hensyn utsettes noe, vil vilkårene i Del II fortsette å løpe.

Kontrakten klargjør at lederens deltakelse og samarbeid under drøftingene, er en forutsetning for lederlønnskontrakten, og dermed en del av stillingskravene. Følgelig vil manglende deltakelse eller klare uttrykk for mangel på samarbeidsvilje i forbindelse med drøftingene, etter omstendighetene kunne regnes som brudd på stillings- og resultatkrav, og dermed gi grunnlag for omplassering etter kontraktens Del I, punkt 6.2.

Formålet med en gjensidig drøfting er at partene får en felles forståelse av resultatoppnåelse og forventninger til utvikling, samt å legge til rette for en enighet om nye stillings- og resultatkrav. Tanken er at et slikt samarbeid er egnet til å skape gode resultater. Som det fremgår av kontrakten, er det imidlertid arbeidsgiveren som formelt foretar den endelige vurderingen av om lederen har oppfylt stillings- og resultatkravene, og avgjør hvilke stillings- og resultatkrav som skal gjelde de kommende 12 måneder. Forutsetningen er at kravene er saklig begrunnet og ligger innenfor stillingens grunnpreg. Det er også arbeidsgiveren som avgjør lønnsinnplassering for det neste året. Det er intensjonen at lønns plassering kan gjøres uavhengig av tidligere innplassering. Dersom partene ikke er enige om vilkårene for de kommende 12 måneder, vil den endelige beslutningen ligge til arbeidsgiveren.

2.1.6 Til punkt 6: Endringer i arbeidsforholdet

Punkt 6 regulerer nærmere tre former for endring i arbeidsforholdet; tilbakeføring til hovedtariffavtalen (punkt 6.1), omplassering etter statsansatteloven § 16 (2) (punkt 6.2) og opphør av arbeidsforholdet (punkt 6.3).

Om tilbakeføring til hovedtariffavtalen (punkt 6.1)

Lederlønnssystemet ble opprettet ved at staten og hovedsammenslutningene avtalte å ta nærmere bestemte lederstillinger ut av hovedtariffområdet. Dette er bakgrunnen for at lønnen for disse stillingene fastsettes administrativt, og at arbeidsvilkårene reguleres i en særskilt kontrakt (lederlønnskontrakten). Lønnsfastsettelsen skjer ved plassering av stillingen i lønnsintervall. Staten og hovedsammenslutningene kan imidlertid bli enige om å føre en stilling eller stillingskategori, eventuelt alle stillingene, tilbake under hovedtariffavtalen. En slik situasjon oppstod da partene med virkning fra 1. mars 1997 besluttet å redusere antallet stillinger på lederlønnsordningen fra ca. 375 til ca. 275 ved å føre enkelte stillinger tilbake under hovedtariffavtalen. Tilbakeføring etter punkt 6.1 vil derfor kunne skje når staten og hovedsammenslutningene finner det hensiktsmessig. Tilbakeføring skjer følgelig uavhengig av lederens prestasjoner, i motsetning til omplassering etter punkt 6.2. Staten og hovedsammenslutningene vil også kunne utvide lederlønnsordningen ved å ta ytterligere stillinger ut av hovedtariffavtalen.

Punkt 6.1 fastslår at lederen har plikt til å godta slik tilbakeføring, og regulerer hvilke følger dette får. Tilbakeføringen vil i seg selv ikke innebære noen endring i stilling eller i arbeidsoppgaver. Tilbakeføring innebærer hovedsakelig en endring av lønnsregime, fra administrativt fastsatt lønn til plassering på lønnsregulativet. Fremtidig lønnsutvikling vil derfor følge lønnsregulativet og ikke lederlønnsordningen. Videre innebærer tilbakeføringen at selve lederlønnskontrakten opphører, og må erstattes av en annen arbeidsavtale. Etter tilbakeføringen vil hovedtariffavtalen og statens særavtaler gjelde fullt ut i arbeidsforholdet. En annen følge av tilbakeføring er at statsansatteloven § 16 (2) ikke lenger kommer til anvendelse.

Ved overføring til lønnsregulativet skal den ansatte innplasseres i lønnstrinn tilsvarende lønnen i lønnsintervallet vedkommende var plassert i på tidspunktet for overføringen. Dersom lønnen inkluderer et engangsbeløp, skal dette tillegget ikke være en del av lederens lønn etter overføringen.

Om omplassering etter statsansatteloven § 16 (2) (punkt 6.2)

Punkt 6.2 regulerer omplassering etter statsansatteloven § 16 (2). Omplassering er et særskilt virkemiddel arbeidsgiveren kan benytte overfor ledere på lederlønnskontrakt som ikke innfrir avtalefestede resultatkrav. Omplasseringsadgangen gjelder ikke for de såkalt «uavsettelige embetsmenn» – embetsmenn som er omfattet av Grunnloven § 22 andre ledd. Denne begrensningen følger også uttrykkelig av statsansatteloven § 16 (2), siste punktum.

En av målsettingene med endringene i lederlønnsordningen er å få økt gjennomføringskraft og resultatorientering, bl.a. ved å styrke sammenhengen mellom ledelse og mål- og resultatstyring i staten. Omplasseringsadgangen må sees i sammenheng med denne målsettingen. Videre må omplasseringsadgangen sees i lys av at den gjelder lederstillinger, der det er særlig viktig med godt fungerende arbeidstakere, og at disse lederne er underlagt

en gunstig ordning for lønns- og arbeidsvilkår, der arbeidstaker blant annet kan belønnes for gode resultater med høyere lønn.

Vilkåret for å kunne omplassere er at lederen ikke har innfridd de stillings- og resultatkrav som er fastsatt i Del II. Fastsettelsen av disse kravene vil dermed kunne få betydning for arbeidsgiverens mulighet til å omplassere en leder som ikke fungerer i lederstillingen. I tillegg vil de alminnelige kravene til saklighet og forsvarlig saksbehandling komme til anvendelse. Før omplassering kan skje, skal lederen som hovedregel ha skriftlig tilbakemelding om hva som ønskes endret, veiledning for å kunne foreta forbedringer og rett til å uttale seg om sitt nye arbeidsområde med sikte på å finne frem til arbeidsoppgaver som tilfredsstillende for begge parter. Omplassering bør normalt ikke foretas før det er gått et halvt år fra det tidspunkt den skriftlige tilbakemelding er gitt. Denne normalfristen kan fravikes dersom bruddet på stillings- og resultatkravene er av en slik karakter at nødvendige forbedringer ikke vil kunne foretas, eller dersom bruddet vesentlig har svekket arbeidsgiverens tillit til lederen. Et eksempel kan være dersom lederen nekter å gjennomføre årlig drøfting, som er en grunnleggende forutsetning for kontrakten. I slike tilfeller vil en omplassering kunne gjennomføres raskere enn det normalfristen legger opp til.

Omplassering medfører at lederen får andre arbeidsoppgaver i virksomheten eller pålegges å stå til rådighet for spesielle oppdrag i samme eller annen virksomhet, etter arbeidsgiverens nærmere beslutning.

Omplassering innebærer at lederen overføres til andre arbeidsoppgaver under hovedtariffavtalen, eventuelt til andre oppgaver under lederlønnsordningen. I begge tilfeller medfører omplasseringen at den gjeldende lederlønnskontrakten opphører og må erstattes av en ny arbeidsavtale, jf. arbeidsmiljøloven § 14-8. Det er forutsatt i forarbeidene at arbeidsgivers omplasseringsadgang er relativt vid, og vil blant annet kunne innebære at lederoppgaver fratras. Omplasseringsadgangen er videre enn arbeidsgivers generelle adgang til å endre arbeidsoppgaver mv. innenfor stillingens grunnpreg etter statsansatteloven § 16 (1).

Lønn skal i utgangspunktet fastsettes på bakgrunn av nye arbeidsoppgaver samt en vurdering av medarbeidernes kompetanse. Det kan unntaksvis avtales at lederen beholder en lønn som tilsvarer laveste nivå i gjeldende lønnsintervall for stillingen. Etter en særskilt vurdering kan det også ved kontraktsinngåelse avtales at lederen ved en eventuell framtidig omplassering har rett til en lønn som tilsvarer laveste nivå i gjeldende lønnsintervall for stillingen.

Embetsmenn har krav på å beholde tittel ved pålagt omplassering. For statsansatte er det ingen rettighet å beholde tittelen ved omplassering.

I de tilfeller hvor det avtales at lederen skal beholde lønn som tilsvarer laveste nivå i gjeldende lønnsintervall for stillingen, må det fremkomme av kontrakten.

Dersom lederen fortsetter i stillingen, skal manglende innfrielse av stillings- og resultatkrav vektlegges ved lønnsfastsettelsen for de neste 12 månedene, jf. kontraktens del I, punkt 5.

Minnelig ordning ved frivillig fratredelse

I Statens personalhåndbok, pkt. 2.8.7, er det gitt retningslinjer for "Økonomisk kompensasjon i forbindelse med fratredelse", hvor det heter at statlige

arbeidsgivere kan ta opp forhandlinger med en embetsmann eller statsansatt om frivillig fratredelse, i tilfeller hvor saklige grunner for oppsigelse ikke foreligger eller det kan være tvil om dette. Tiltaket skal kun benyttes i helt spesielle situasjoner, hvor det er behov for å komme frem til en minnelig ordning. Det enkelte fagdepartement avgjør saken.

Reduksjon av lønn

Et alternativ til omplassering er å redusere lønnen innenfor lønnsintervallet. Adgangen til å velge en slik reaksjon ved manglende innfrielse av stillings- og resultatkrav, følger av at det er opp til arbeidsgiveren å avgjøre lønnplassering for hvert enkelt år, jf. kontraktens Del I, punkt 5. En slik reaksjon må normalt regnes for å være mindre inngripende overfor lederen enn omplassering.

Om opphør av arbeidsforholdet (punkt 6.3)

I punkt 6.3 om opphør av arbeidsforholdet, viser kontrakten til gjeldende regler om oppsigelse for statsansatte og om avskjed for embetsmenn. Dersom lederen sier opp kontrakten, regnes dette som en oppsigelse av, eller søknad om avskjed fra, arbeidsforholdet som sådan.

Åremålskontraktene inneholder en presisering av at arbeidsforholdet opphører ved åremålets utløp uten forutgående oppsigelse eller avskjedsvedtak, og viser til kravet om skriftlig varsel i statsansatteloven § 17 (4) og § 18 (3). Åremålets utløp, dvs. fratredelsestidspunktet, er fastsatt i Del I, punkt 1, i åremålskontraktene.

Dersom en leder på lederlønnskontrakt søker og aksepterer en annen statlig stilling, vil lederlønnskontrakten opphøre ved overgangen. Dette er en konsekvens av at adgangen til å benytte lederlønnskontrakt er begrenset til visse stillinger og ikke knyttet til person. Den enkelte arbeidsgiver står ikke fritt til å bestemme hvilke stillinger som skal inngå i lederlønnsordningen. Det er staten og hovedsammenslutningene som kan avtale å føre stillinger, hhv. stillingstyper, fra Hovedtariffavtalen og inn under lederlønnsordningen. Kommunal- og moderniseringsdepartementet avgjør dette for nyopprettede stillinger/stillingstyper.

2.1.7 Til punkt 7: Karantene/saksforbud

Karanteneovens § 13 gir tilsettingsmyndigheten adgang til, i særlige tilfeller, å ilegge karantene og saksforbud for departementsråd, assisterende departementsråd, ekspedisjonssjef eller ledere av andre statlige forvaltningsorganer, ved overgang til stilling eller verv utenfor statsforvaltningen, eller ved etablering av næringsvirksomhet. For lederstillinger som ikke omfattes av § 13, må lederlønnskontrakten inneholde en klausul om informasjonsplikt, karantene og saksforbud, jf. karanteneoven §§ 14 og 15. Ved revidering av kontrakter inngått før lovendringen i 2015, skal avtalens tidligere klausul om adgang til å ilegge karantene og saksforbud erstattes med klausul i gjeldende maler for lederlønnskontrakter. Denne klausulen benyttes både for ledere som omfattes av karanteneovens §§ 13 og 14. For de ledere som er omfattet av lovens § 13 vil klausulen bare være til informasjon, da hjemmelsgrunnlaget for karantene og saksforbud er regulert i lov. For ledere som ikke er omfattet av lovens § 13, vil det i utgangspunktet være nødvendig å ha klausulen i kontrakten, for at lederen senere skal kunne ilegges karantene eller saksforbud.

Loven gir adgang til å ilegge karantene for inntil seks måneder og saksforbud inntil tolv måneder, regnet fra fratreden fra embetet eller stillingen. For nærmere informasjon om karanteneovens bestemmelser vises det til [veileder om karanteneoven](#) på temasidene om karanteneoven på [regjeringen.no/karantene](#).

2.1.8 Til et eventuelt punkt 8: Avtalt etterlønn eller retrettstilling (gjelder bare åremålsstillinger)

Bruk av etterlønn og retrettstillinger skal strammes inn og er derfor tatt ut av standardkontraktene. Etterlønn av lengere varighet og retrettstillinger skal bare unntaksvis benyttes. I disse tilfellene kan åremålskontraktene inneholde et særskilt punkt 8 om avtalt etterlønn eller retrettstilling. Ledere som har permisjon fra annen statlig stilling med rett til gjeninntreden i opprinnelig stilling, skal ikke kunne avtale etterlønn eller retrettstilling. Det er ikke adgang til å avtale både etterlønn og retrettstilling.

Avtalt etterlønn

Partene kan avtale at lederen tilstås avtalt etterlønn, dersom vedkommende ikke går over i ny stilling etter utløpet av et åremål. Det er en forutsetning at etterlønnperioden benyttes til å søke nye stillinger, eller for overgang til pensjon. Ordinær varighet for avtalt etterlønn er seks måneder. Etterlønnens varighet i 6 måneder gir lederen rimelig tid til å finne nytt arbeid etter at åremålet er utløpt. Etterlønn kan unntaksvis avtales for inntil 2 år med særskilt begrunnelse. Dette kan eksempelvis være aktuelt der lederen i løpet av kort tid går av med pensjon. Kommunal- og moderniseringsdepartementet skal følge med på utviklingen i bruk av unntaksbestemmelsen.

Dersom partene har avtalt etterlønn, har lederen ved åremålets utløp rett til etterlønn i tråd med bestemmelsene nedenfor.

Etterlønnen utgjør inntil 80 % av totallønnen ved fratredelse. Ledere som var ansatt i staten før inngåelsen av lederlønnskontrakten, kan gis rett til en etterlønn som tilsvarer den lønn vedkommende hadde på det tidspunkt lederlønnskontrakten ble inngått.

Etterlønnen opphører:

- a. når lederen overtar annen stilling med samme eller høyere lønn enn etterlønnen
- b. når lederen oppebærer næringsinntekt som er tilsvarende eller høyere enn etterlønnen
- c. når lederen mottar næringsinntekt og lønn som til sammen er tilsvarende eller høyere enn etterlønnen
- d. når lederen får rett til alderspensjon
- e. eller senest når lederen har oppebåret etterlønn i (avtalt antall) måneder.

Så lenge lederen mottar etterlønn etter denne avtale, er vedkommende forpliktet til å utføre annet passende arbeide eller overta annen passende stilling etter fagdepartementets nærmere bestemmelse.

Standardklausul for avtalt etterlønn:

*"Etter åremålets utløp har lederen rett til etterlønn i en periode på 6 måneder.
Etterlønnen skal tilsvare 80 % av den ordinære lønnen på fratredelsestidspunktet.*

Så lenge lederen mottar etterlønn etter denne avtale, er vedkommende forpliktet til å utføre annet passende arbeide eller overta annen passende stilling etter fagdepartementets nærmere bestemmelse.

Nærmere betingelser for etterlønn fremgår av retningslinjer for lederlønnskontrakter i staten."

I tillegg, eller som et alternativ, kan følgende klausul tas inn i kontrakten når det er nødvendig:

"Arbeidstaker har selv rett til å be arbeidsgiver om å få tre ut av stillingen før åremålsperioden utløper, med rett til etterlønn i 6 måneder. Arbeidsgiver kan innvilge dette dersom det anses å foreligge grunn for det."

Retrettstilling

Virksomhetene må være restriktive med å inngå avtale om retrettstilling, den klare hovedregelen skal være at retrettstillinger ikke benyttes.

I tilfeller hvor det er ønskelig å beholde en tidligere leder i en statlig virksomhet, skal dette baseres på en konkret vurdering i den aktuelle situasjonen. Unntaksvis kan en slik avtale inngås, eksempelvis dersom lederen nærmer seg pensjonsalder. Ved retrettstilling skal det fastsettes lønn innenfor hovedtariffavtalen tilpasset arbeidsoppgavene i den nye stillingen.

Retrettstilling kan i slike tilfeller avtales som en plikt for arbeidsgiveren til å tilby en passende stilling i god tid, senest seks måneder, før åremålets utløp. I tillegg kan det være aktuelt å avtale retrettstilling, der lederen selv ønsker å fratruke stillingen før åremålets utløp. Arbeidsgiver kan innvilge dette, dersom det anses å foreligge særlig grunn for det.

I de tilfeller hvor det anses nødvendig med avtale om retrettstilling, skal følgende klausul for retrettstilling tas inn i kontrakten:

"Etter åremålets utløp er arbeidsgiveren ensidig forpliktet til å tilby lederen annet passende arbeid i (sett inn etat/institusjon eller departement). Tilbud om en konkret stilling skal fremsettes skriftlig minst et halvt år før åremålets utløp. Lederen har ikke rett til avtalt etterlønn".

I tillegg kan følgende klausul tas inn når det er nødvendig:

"Arbeidstaker har selv rett til å be arbeidsgiver om å få tre ut av stillingen og gå over i annen funksjon før åremålsperioden utløper, til lønnsvilkår tilsvarende arbeidsoppgavenes/stillingens innhold. Arbeidsgiver kan innvilge dette dersom det anses å foreligge grunn for det".

2.2 Kontraktens Del II: Stillings- og resultatkrav og lønn

Del II omhandler stillings- og resultatkrav og fastsettelse av lønn innen lønnsintervallet. Dette er arbeidsvilkår som fastsettes for 12 måneder av gangen. I tillegg behandles problemstillinger knyttet til fullmakter og signering.

Som det fremgår av kontrakten, vil arbeidsgiveren i prinsippet ensidig kunne fastsette både lønn og stillings- og resultatkrav, så lenge det er saklig begrunnet, og ligger innenfor stillingens grunnpreg. Slik ensidig fastsettelse av nye stillings- og resultatkrav vil bare være aktuelt dersom partene ikke kommer til enighet.

Lederlønnsordningen i staten forutsetter at måloppnåelse og gjennomføringskraft vektlegges ved den årlige lønnsfastsettelsen. Dette er utdypet i kapittel 3.

2.2.1 Til punkt 1: Formulering av stillings- og resultatkrav

Stillings- og resultatkravene i Del II vil danne grunnlaget for lederens fokus og prioriteringer i de kommende 12 måneder. Stillings- og resultatkravene skal være gjenstand for årlig drøfting i kontraktsamtalen mellom partene, jf. Del I, punkt 5, i kontrakten.

Kravene bør formuleres kortfattet, presist og så langt mulig målbart, som grunnlag for kontraktsamtalen neste år. Samtidig skal de gi et grunnlag for å drøfte vedkommendes lederskap og utfordringer i stillingen.

Kravene, inkludert en utviklingsplan for godt lederskap basert på den årlige kontraktsamtalen, dokumenteres i et eget vedlegg til kontrakten. Dette vedlegget inneholder en del A, om stillings- og resultatkrav, og en del B, utviklingsplan.

Veiledning til forberedelse og gjennomføring av kontraktsamtalen og utfylling av vedlegget med stillings- og resultatkrav, er nærmere beskrevet i kapittel 3.

Vedlegg til kontrakten, Del A: Krav til resultater

I vedleggets del A formuleres lederens bidrag til virksomhetens hovedmål, resultater og leveranser til brukerne og hvilke krav som stilles til utvikling av egen organisasjon. I tillegg beskrives lederens bidrag til at egen organisasjon samhandler helhetlig og effektivt med virksomheter med tilstøtende arbeids-områder. Kravene angis, utdypes og konkretiseres i kolonne 2 i vedlegget.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet anbefaler at krav hentes fra tildelingsbrevet eller disponeringsskrivet, jf. Prop. 1 S, strategiplan og virksomhetsplan.

Dersom lederen blir pålagt nye, større oppgaver eller vesentlige endrede rammebetingelser i løpet av kontraktsperioden, kan han/hun kreve at partene setter seg sammen og søker å bli enige om hvordan disse skal følges opp, i forhold til kontraktens opprinnelige krav.

Vedlegg til kontrakten, Del B: Utviklingsplan

I del B formuleres mål for lederens egen faglige utvikling og for hans/hennes lederskap. Utviklingsmål settes på basis av drøftingen mellom partene. Målene utdypes i kolonne 2 i vedlegget, og det angis hvem som er ansvarlig for gjennomføring, og tidsfrist.

2.2.2 Til punkt 2: Lønn

Lederens lønn settes inn i kontraktens Del II, punkt 2. Plasseringen er tatt inn i Del II av praktiske hensyn, slik at en endring enkelt kan innarbeides i kontrakten etter den årlige drøftingen.

Departementene fastsetter lønn for sine respektive ledere, bl.a. på grunnlag av en vurdering av mål- og resultatoppnåelse foregående år. Lønnsystemet innebærer at fastsatt lønn gjelder for 12 måneder.

I kapittel 3 beskrives nærmere hvordan departementene kan bruke lønn som virkemiddel.

2.3 Fullmakter og signering

Arbeidsgiverfunksjonen overfor en leder på lederlønnskontrakt vil normalt utøves av fagdepartementet, som underskriver kontrakten på vegne av arbeidsgiver. I øvrige tilfeller, det vil si for stillinger under toppledernivå i underliggende virksomheter, er kontraktens gyldighet i utgangspunktet betinget av fagdepartementets godkjenning. Der lederstillingen er underlagt et styre m.v., kan fullmakt til å fastsette lønn og resultatkrav delegeres fra departementet til styret. Tilsvarende kan det gis fullmakt til et underordnet forvaltningsorgan til å fastsette lederlønn og resultatkrav for en leder underlagt dette organet. Departementene må være tydelig med hensyn til hvilke fullmakter som delegeres. Departementenes adgang til å endre intervall for en lederstilling kan ikke delegeres. Dersom det er gitt fullmakt til å fastsette lønn og resultatkrav, kreves det ikke at departementet underskriver arbeidskontrakten. Dette punktet i avtalen tas da ut av kontrakten.

Dersom fagdepartementet ønsker å avtale vilkår som avviker fra standardkontrakten, eller går ut over de generelle fullmaktene, er disse vilkårenes gyldighet betinget av Kommunal- og moderniseringsdepartementets godkjenning. Godkjenning må derfor innhentes fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet, før det inngås avtale med den enkelte leder, slik at ikke arbeidsgiveren forplikter seg ut over sine fullmakter.

Kontraktens forutsetning er at vilkårene i Del II fastsettes for 12 måneder av gangen, på bakgrunn av den årlige drøftingen, og at den samlede kontrakten signeres på nytt av partene.

3 Kontraktsamtalen

Som grunnlag for utfylling av kontraktens del II og kontraktens vedlegg, krav til stilling og resultater og lønn for kommende år, skal det gjennomføres en kontraktsamtale mellom lederen og overordnet. Det skal så langt det er mulig være en faktabasert og etterprøvbart sammenheng mellom resultatoppnåelsen i det foregående året og lønn for det kommende året. Lønn kan brukes som belønning ved god mål- og resultatoppnåelse foregående år, holdes uendret eller justeres ned der resultatene uteblir. Lønn som virkemiddel behandles i neste kapittel.

Kontraktsamtalen med resultatvurdering kan skje til ulike tidspunkter på året. Kommunal- og moderniseringsdepartementet anbefaler at samtalen finner sted i første halvår, med tilsvarende virkningstidspunkt. Partene vil da kunne nyttiggjøre seg

- Virksomhetsplanen og tildelingsbrevet eller disponeringsskrivet for året, slik at det er mulig å utarbeide nye stillings- og resultatkrav som utgjør en helhet, sammen med hovedmålene i tildelingsbrevet eller disponeringsskrivet
- Årsrapporten fra underliggende virksomheter

Kontraktsamtalen foregår mellom lederen og departementsråden, eventuelt mellom en ekspedisjonssjef med etatsstyringsansvar og etatslederen (og mellom departementsråden og statsråden).

Departementsråden har ansvar for at det foreligger et godt grunnlag for vurdering av mål- og resultatoppnåelse. Personal-/HR-funksjonen kan gi god støtte i dette arbeidet. For ledere i departementene anbefales det at departementsråden innhenter informasjon om egen og ekspedisjonssjefenes ledelse og måloppnåelse som grunnlag for vurderingen av egne ledere. Vedlegg 7 gir veiledende spørsmål i den sammenheng.

I vedlegg 5 og 6 (og 7) gis anbefalinger i forbindelse med forberedelse og gjennomføring av kontraktsamtalen, samt en mal for dokumentasjon av samtalsinnhold. Dokumentasjon av samtalen gir grunnlag for utfylling av kontraktens vedlegg om stillings- og resultatkrav. Da lønn skal fastsettes ut i fra faktabaserte og etterprøvbare kriterier, bygger veiledningene i vedleggene opp under dette.

Mangelfull eller svak innfrielse av stillings- og resultatkrav kan følges opp gjennom tiltak som

- Tilbud om utviklingstiltak
- Lavere lønnsnivå

Dersom avtalefestede krav til resultater ikke innfris, er vedkommende forpliktet til å finne seg i omplassering til andre arbeidsoppgaver i virksomheten eller pålegg om å stå til rette for spesielle oppdrag, se veiledningens kapittel 2.

4 Om lønn som virkemiddel

Den reviderte lønnsmodellen gir departementene større frihetsgrader for bruk av lønn som virkemiddel ved at lønn kan fastsettes innenfor rammen av det lønnsintervall den enkelte stilling er plassert i. I tillegg kan departementet selv endre intervall for stillingen, jf. kapittel 5. Samtidig skal Kommunal- og moderniseringsdepartementet følge opp at lønnsutviklingen for lederne over tid er på linje med lønnsutviklingen i samfunnet forøvrig. KMD følger opp utviklingen av lederlønningene og fastsetter på grunnlag av føring fra det sentrale lønnsoppgjøret året før og mer generelle retningslinjer, en ramme for handlingsrommet det enkelte departement har til lønnsøkning det aktuelle året. Departementer som ikke har regulert lederlønningene før årets lønnsoppgjør, må ta hensyn til dette. Det åpnes for å gi unntak fra Kommunal- og moderniseringsdepartementets føringer i spesielle situasjoner, dersom det er særlige utfordringer med å rekruttere eller beholde gode ledere, slik at dette i det enkelte år ikke går ut over lønnsutviklingen for øvrige ledere i det samme departementsområdet.

Departementene har hele ansvaret for lønn for den enkelte leder i sitt område og må gjøre en helhetlig vurdering av flere hensyn:

- Individuell lønn til den enkelte leder
- Samlet lederlønnsutvikling i departementsområdet
- Forholdet til den økonomiske situasjonen i samfunnet (jf. nedenfor)

Dette fordrer at departementene har en bevisst holdning til bruk av lønn som virkemiddel.

Departementene fastsetter lønn for sine respektive ledere på grunnlag av en vurdering av mål- og resultatoppnåelse foregående år. Lønnen kan justeres opp eller ned eller forbli uendret. Måloppnåelse, dokumenterte resultater og gjennomføringsevne skal vurderes i kontraktsamtalen, se kapittel 3.

Det bør ikke lages varige individuelle lønnsordninger som i realiteten innfører flere lønns-elementer. Hovedregelen er at lønn utbetales månedlig, jf. kontraktens Del I, punkt 3. I ekstraordinære situasjoner kan likevel engangsutbetalinger foretas, som for eksempel ved gjennomføring av krevende reformer og omstillinger. Ekstraordinære situasjoner omfatter ikke skalering av ordinær drift. Det forutsettes at hva som skal oppnås, og når det skal være innfridd, blir entydig beskrevet, dersom engangsutbetalinger benyttes.

En eventuell engangsutbetaling bør fremgå av avtalens del II, punkt 2, jf. kapittel 2.2. Et slikt punkt kan for eksempel utformes på denne måten:

I tillegg til den fastsatte årslønnen utbetales et engangsbeløp på kr. Utbetalingen er gitt på grunnlag av den årlige vurdering av leders prestasjoner. Engangsbeløpet kommer til utbetaling i forbindelse med den ordinære lønningen i måned.

eller

Det kan i tillegg til årslønnen utbetales et engangsbeløp på inntil kr. En eventuell utbetaling gis på grunnlag av den kommende årlige vurdering av leders prestasjoner og utbetales imåned kommende år.

Nærmere om rammene for lønn

I tillegg til den enkelte leders resultater, må lønnsdannelsen også vurderes ift. den generelle økonomiske utviklingen i samfunnet, foruten lønnsnivået og -utviklingen for bl. a.

sammenlignbare stillinger. Lønnsutviklingen for ledere skal over tid være på linje med lønnsutviklingen i samfunnet for øvrig.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet vil derfor sende ut et brev tidlig på nyåret – fortrinnsvis i januar - med retningslinjer for lønnsdannelsen i året som kommer. Brevet vil bl.a. være basert på følgende data og prognoser:

- Lederlønsutviklingen i foregående år
- Prognosen for lønnsveksten kommende år i Meld St. 1 Nasjonalbudsjettet (år)
- Anslaget på lønnsveksten fremover i [Statistisk Sentralbyrås Økonomiske analyser](#) nr. 6². Den legges ut i desember
- [Norges Banks Pengepolitisk rapport](#). Publiseres i desember³

Rapporten fra "[Det tekniske beregningsutvalget for inntektsoppgjørene](#)" gir nærmere holdepunkter for pris- og inntektsutviklingen (en foreløpig versjon kommer i februar, endelig rapport foreligger normalt ved slutten av 1. kvartal). I slutten av 1. kvartal er vi også inne i perioden for lønnsoppgjørene. De første gjennomføres i overgangen fra første til annet kvartal. Når frontfagsoppjøret (LO/NHO) er avsluttet, vil den normen som det øvrige arbeidsliv følger, være på plass. Resultatet fra frontfagsforhandlingene har derfor stor betydning for nivået på lønnstillegg for det øvrige arbeidslivet. Hovedtarifforhandlingene i staten avsluttes vanligvis i månedsskiftet april/mai, noe senere ved mekling og eventuelt konflikt.

Det betyr at det ikke er mulig for Kommunal- og moderniseringsdepartementet å gi departementene konkrete retningslinjer for innværende års regulering av lederlønnene før tidligst i mars/april. Departementer som fastsetter lønn før dette tidspunktet, må derfor gjøre dette basert på eget skjønn og de føringer som ligger i Kommunal- og moderniseringsdepartementets brev fra januar.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet vil årlig innhente en rapport om departementenes lønnsendringer. Uavhengig av denne årlige registreringen av lederlønsutviklingen, skal departementene melde fra dersom det i en konkret situasjon ønskes gitt en ekstraordinær lønnsøkning, for eksempel hvor en nyansettelse innebærer en markert høyere lønn enn tidligere leders lønn, eller det blir gitt et tillegg som overstiger ordinær lønnsutvikling eller en engangsutbetaling, til en eller flere ledere. Nevnte opplysninger danner et viktig grunnlag for Kommunal- og moderniseringsdepartementet i vurderingen av både den samlede lønnsutviklingen i lederlønnssystemet og/eller om det er særlige forhold i enkelte departementsområder som må tas hensyn til ved utarbeidelsen av retningslinjene for lønnsutvikling.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet kan, ved behov, sette et tak for samlet lønnsøkning i det enkelte departementsområde for kommende periode.

Lønnsøkning som skyldes spesielle utfordringer knyttet til å rekruttere og beholde kvalifiserte ledere skal avklares med Kommunal- og moderniseringsdepartementet i det enkelte tilfellet, og kan eventuelt holdes utenfor beregningen av den samlede lønnsutviklingen i det enkelte departementsområde. Utover disse spesielle tilfellene vil øvrig lønnsutvikling, som går utover

² SSB utgir vanligvis seks rapporter årlig under navnet Økonomiske analyser. Den viktigste er Økonomiske analyser nr. 1 (Økonomisk utsyn), som legges ut medio mars.

³ Norges Bank utarbeider kvartalsvise pengepolitiske rapporter.

Kommunal- og moderniseringsdepartementets årlige retningslinjer, som hovedregel føre til at økningen må dekkes inn igjen av det enkelte departementsområde over 1 – 2 år.

5 Kriterier for endring av lønnsintervall

Denne delen av retningslinjene gir kriterier som må følges ved endring av lønnsintervall for en eller flere stillinger.

Innplassering av stillingene i lønnsintervall er opprinnelig fastsatt av Kommunal- og moderniseringsdepartementet, men kan heretter endres av fagdepartementet. Det er ikke nødvendig å søke Kommunal- og moderniseringsdepartementet om godkjenning, men ved slik endring skal det sendes en orientering til Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Dersom det er aktuelt å flytte en stilling mellom lederlønnssystemet og HTA, må imidlertid saken tas opp med Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Det krever enighet mellom tariffpartene, for å ta stillinger inn eller ut av lederlønnssystemet.

5.1 Overordnede retningslinjer

Ved endring av lønnsintervall for en stilling, er det kravene til stillingen og den aktuelle virksomhetens særtrekk, som skal legges til grunn for vurderingen. Det vil si at forhold knyttet til en aktuell leders prestasjoner, konkrete lønnskrav og lignende, ikke er grunnlag for å endre intervall. De fem lønnsintervallenes øvre og nedre del overlapper. Det gir rom for å avlønne den enkelte leder etter individuelle prestasjoner.

Gjeldende intervall bør ikke endres uten at det har skjedd større endringer i stillingens innhold. Eventuelt at en sammenligning med andre relevante virksomheter avdekker utilsiktede ulikheter. Samtidig bør det tilstrebes å bruke intervallene bevisst til å differensiere mellom ulike stillinger. Endring av intervall bør derfor gjøres som del av en planmessig og helhetlig vurdering av alle lederlønnstillingene i et departementsområde. Ulike departementsavdelinger kan for eksempel fordeles mellom både to og tre intervaller. I tillegg bør det gjøres en vurdering mot sammenlignbare virksomheter i andre departementsområder.

En intervallendring som også medfører lønnsøkning vil telle med på linje med all annen lønnsøkning i den årlige registreringen av lederlønnsutvikling i det enkelte departementsområdet.

5.2 Om kriteriene for valg av lønnsintervall

Valg av lønnsintervall (A-E) foretas ut fra en helhetsvurdering av dels objektive, dels skjønnsmessige, kjennetegn knyttet til den konkrete lederstilling og virksomhet.

Vurderingene tar utgangspunktet i tre særtrekk: stillingens *ansvar – omfang - kompleksitet*. Det gis en mer detaljert framstilling nedenfor. Begrepene er ikke gjensidig utelukkende, det gjelder særlig vurderingene knyttet til ansvar og kompleksitet.

5.2.1 Vurdering av lederstillingens ansvar

Beskrivelsen av en lederstillings ansvar tar utgangspunkt i den aktuelle organisasjonens samfunnsoppdrag og holder dette opp mot graden av formelt ansvar for de konkrete resultatene av samfunnsoppdraget. Et utgangspunkt vil være relevant lovverk som virksomheten forvalter, eller andre forhold som beskriver virksomhetens ansvar og samfunnsoppdrag på en god måte (for eksempel omfang av økonomiske virkemidler som virksomheten forvalter). Virksomhetens grad av selvstendighet og eksterne relasjoner bør

tillegges vekt. Departementets, eller departementsavdelingens, overordnede lovansvar vil – etter omstendighetene – ikke nødvendigvis oppfattes like tyngende som for et direktorat som har det direkte operative ansvaret for oppgaver og beslutninger etter loven. Vurderingen må derfor bl.a. knyttes til hvor direkte ansvaret og resultatene påvirker omverdenen - innbyggere og næringsliv - og i hvilken grad resultatene kan påvirkes av lederen.

5.2.2 Vurdering av lederstillingens kompleksitet

Også i denne sammenheng tas det utgangspunkt i virksomhetens samfunnsoppdrag og dens kompleksitet i form av oppgavens art og eventuelle mangfold av ulike oppgaver. Et bredt oppgavespekter stiller større krav til en virksomhetsleders faglige kompetanse og lederegenskaper enn det motsatte. Dersom oppgavespekteret innebærer krevende rolle- eller målkonflikter⁴ og/eller krever bruk av ulik type kompetanse i oppgaveløsningen, vil det være et tilleggsmoment i vurderingen. I tillegg bør det tillegges vekt dersom oppgaveløsningen skjer under sterkt press utenfra, for eksempel knyttet til sikkerhetsansvar, tidspress, arbeidstid, medieeksponering og lignende.

5.2.3 Vurdering av lederstillingens omfang

Dette er, i større grad enn de to foregående punktene, preget av objektive størrelser som budsjett, antall ansatte mv. I tillegg vurderes her virksomhetens kompleksitet med hensyn til organisering, herunder virksomhetens geografiske spredning.

5.2.4 Helhetlig vurdering

De tre ovenstående kriteriene er primært "sorteringsknagger" for en helhetlig vurdering, og skal bl.a. gi grunnlag for sammenligning med ledere for andre virksomheter. De objektive kriteriene knyttet til omfang bør ikke nødvendigvis gi større utslag i vurderingene enn de to øvrige. I den helhetlige vurderingen inngår derfor også en vurdering av kompetansekravene til lederstillingen og hvilket segment av arbeidsmarkedet stillingen dermed rekrutterer fra. I den sammenheng bør også en vurdering av lederstillingens markedsverdi tillegges vekt.

I vedlegg 8 følger en stikkordsmessig tabell som hjelp til systematisk oppstilling av kriterier for innplassering.

⁴ For eksempel om virksomhetens ulike enheter og nivåer fatter enkeltvedtak i første instans og dessuten behandler klager på de samme vedtakene.