

12/2016

STATSREVISORERNE  
RIGSREVISIONEN



Rigsrevisionens beretning om

## regionernes forvaltning af løn til chefer

afgivet til Folketinget med Statsrevisorernes bemærkninger



1849  
147.281  
237  
1976  
114.6  
22.480  
908

---

12 /  
2016

---

# Beretning om regionernes forvaltning af løn til chefer

Statsrevisorerne fremsender denne beretning med deres bemærkninger til Folketinget og vedkommende minister, jf. § 3 i lov om statsrevisorerne og § 18, stk. 1, i lov om revisionen af statens regnskaber m.m.

*København 2017*

---

Denne beretning til Folketinget skal behandles ifølge lov om revisionen af statens regnskaber, § 18: Statsrevisorerne fremsender med deres eventuelle bemærkninger Rigsrevisionens beretning til Folketinget og vedkommende minister.

Økonomi- og indenrigsministeren afgiver en redegørelse til beretningen. Ministerens kommentarer til de indhentede udtalelser fra regionsrådene indgår i redegørelsen.

Rigsrevisor afgiver et notat med bemærkninger til ministerens redegørelse.

På baggrund af ministerens redegørelse og rigsrevisors notat tager Statsrevisorerne endelig stilling til beretningen, hvilket forventes at ske i juni 2017.

Ministerens redegørelse, rigsrevisors bemærkninger og Statsrevisorerens eventuelle bemærkninger samles i Statsrevisorerens Endelig betænkning over statsregnskabet, som årligt afgives til Folketinget i februar måned – i dette tilfælde Endelig betænkning over statsregnskabet 2016, som afgives i februar 2018.

---

Henvendelse vedrørende  
denne publikation rettes til:

Statsrevisorerne  
Folketinget  
Christiansborg  
1240 København K  
Telefon: 33 37 59 87  
Fax: 33 37 59 95  
E-mail: [statsrevisorerne@ft.dk](mailto:statsrevisorerne@ft.dk)  
Hjemmeside: [www.ft.dk/statsrevisorerne](http://www.ft.dk/statsrevisorerne)

Yderligere eksemplarer kan  
købes ved henvendelse til:

Rosendahls-Schultz Distribution  
Herstedvang 10  
2620 Albertslund  
Telefon: 43 22 73 00  
Fax: 43 63 19 69  
E-mail: [distribution@rosendahls.dk](mailto:distribution@rosendahls.dk)  
Hjemmeside: [www.rosendahls.dk](http://www.rosendahls.dk)

ISSN 2245-3008  
ISBN 978-87-7434-516-9

---

# Statsrevisorernes bemærkning

## BERETNING OM REGIONERNES FORVALTNING AF LØN TIL CHEFER

Af regionernes samlede driftsomkostninger i 2015 udgjorde lønomkostningerne ca. 41-48 %. Lønnen til de administrative og lægelige chefer udgjorde ca. 2 mia. kr. Beretningen handler om alle 5 regioners forvaltning af løn til administrative chefer, der er ansat som regionsdirektører, koncerndirektører, vicedirektører eller kontorchefer, og til lægelige chefer, fx lægelige direktører og ledende overlæger. Lønnen til administrative og lægelige chefer består af en fast og en variabel løn.

**Statsrevisorerne konstaterer, at regionerne generelt har forvaltet de administrative og lægelige chefers løn i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Statsrevisorerne finder det dog ikke helt tilfredsstillende, at regionerne i flere tilfælde ikke har forvaltet kontrakt- og åremålstillæg samt merarbejde korrekt og sparsommeligt.**

**STATSREVISORERNE,**

den 22. februar 2017

Peder Larsen  
Henrik Thorup\*)  
Klaus Frandsen  
Søren Gade  
Henrik Sass Larsen  
Villum Christensen

*\*) Statsrevisor Henrik Thorup har ikke deltaget ved behandlingen af denne sag på grund af inhabilitet.*

---

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. Introduktion og konklusion</b>	<b>1</b>
1.1. Formål og konklusion	1
1.2. Baggrund	3
1.3. Revisionskriterier, metode og afgrænsning	6
<b>2. Chefers løn- og ansættelsesvilkår</b>	<b>8</b>
2.1. Regionernes forvaltning af overenskomst- og tjenestemandsansatte chefer faste løn	8
2.2. Regionernes forvaltning af kontraktansatte chefer faste løn	9
2.3. Regionernes forvaltning af åremålsansatte chefer faste løn	12
2.4. Regionernes forvaltning af chefer merarbejde	18
2.5. Regionernes forvaltning af chefer resultatløn	23
Bilag 1. Metodisk tilgang	27
Bilag 2. Ordliste	30

---

Rigsrevisionen har selv taget initiativ til denne undersøgelse og afgiver derfor beretningen til Statsrevisorerne i henhold til § 17, stk. 2, i rigsrevisorloven, jf. lovbekendtgørelse nr. 101 af 19. januar 2012.

Rigsrevisionen har gennemgået regnskaberne efter § 4, stk. 1, nr. 1, jf. § 6 i rigsrevisorloven.

Beretningen vedrører finanslovens § 10. Økonomi- og Indenrigsministeriet.

I undersøgelsesperioden har der været følgende ministre:

Morten Østergaard: september 2014 - juni 2015

Karen Ellemann: juni 2015 - november 2016

Simon Emil Ammitzbøll: november 2016 -

Beretningen har i udkast været forelagt Økonomi- og Indenrigsministeriet og regionerne, hvis bemærkninger er afspejlet i beretningen.

---

# 1. Introduktion og konklusion

## 1.1. FORMÅL OG KONKLUSION

1. Denne beretning handler om regionernes forvaltning af løn til administrative og lægelige chefer. Alle 5 regioner er omfattet af undersøgelsen.

2. Løn er en væsentlig omkostning for regionerne. Lønomkostningerne udgør ca. 41-48 % af regionernes samlede driftsomkostninger på ca. 127 mia. kr. i 2015. Regionernes samlede omkostninger til de administrative og lægelige chefers løn var ca. 2,0 mia. kr. i 2015.

En stor andel af chefernes løn er relativt ukompliceret at forvalte, da lønnen allerede er fastlagt centralt i kollektive aftaler. En mindre andel af lønnen er derimod mere kompliceret at forvalte, da aftalegrundlaget giver regionerne mulighed for lokalt at forhandle lønnen med den enkelte chef. Hertil kommer, at der på området er mange love, overenskomster og aftaler, som er indbyrdes afhængige, og regionerne kan anvende flere forskellige ansættelsesformer. Chefernes faste løn består af en grundløn og eventuelle tillæg. Er en chef ansat på kontrakt eller på åremål, består lønnen herudover af et kontrakt- eller åremålstillæg. Endelig kan cheferne få variabel løn som fx merarbejdsbetaling og resultatløns.

Rigsrevisionen har selv taget initiativ til undersøgelsen, som blev igangsat på baggrund af lønrevisioner i 2 regioner i foråret 2016. Lønrevisionerne viste, at regionerne ikke i alle tilfælde forvaltede lønnen til cheferne i overensstemmelse med aftalegrundlaget, særligt for den del af lønnen, der var til forhandling mellem den enkelte region og chef, fx kontrakt- og åremålstillæg og merarbejdsbetaling. Vi har derfor undersøgt, om tilsvarende forhold gør sig gældende i de øvrige regioner.

3. Formålet med undersøgelsen er at vurdere, om regionerne forvalter administrative og lægelige chefers løn i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Undersøgelsen omfatter løn til chefer, som er ansat i regionshuse, på hospitaler og i andre regionale institutioner. Undersøgelsen er baseret på en stikprøve på 184 administrative og lægelige chefer i de 5 regioner og omfatter løn udbetalt i 2015 og 2016. I oktober 2016 var der i alt 1.784 chefer ansat i regionerne.

### FAST LØN

Fast løn består af en grundløn og eventuelle tillæg som kvalifikations- og funktionstillæg. Ved ansættelse på kontrakt eller på åremål opnås et yderligere tillæg.

### VARIABEL LØN

Variabel løn er den del af lønnen, der ikke er fast løn og ikke udbetales hver måned. Det kan fx være bonus, merarbejdsbetaling, resultatløns og engangsvederlag.

De fejludbetalinger, vi har konstateret som en del af undersøgelsen, summer ikke op til større beløb i forhold til regionernes samlede lønomkostninger, men vi kan dog konstatere, at det kan være store beløb set i forhold til den enkelte chef. Vi har desuden lagt vægt på, at fejl i lønnen kan medføre forkerte udbetalinger i hele ansættelsesperioden, idet den faste løn udbetales automatisk hver måned. Hertil kommer, at undersøgelsen er baseret på en stikprøve, hvorfor der kan forekomme fejludbetalinger i andre end de undersøgte sager.

## KONKLUSION

Rigsrevisionen vurderer, at regionerne generelt har forvaltet de administrative og lægelige chefers faste løn i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Derimod har regionerne i flere tilfælde ikke forvaltet kontrakt- og åremålsstillæg og merarbejde i overensstemmelse med aftalegrundlaget. På disse områder, hvor lønnen er forhandlet lokalt, har forvaltningen været mangelfuld.

Rigsrevisionen finder, at regionerne bør gennemgå deres forretningsgange og interne kontroller for at sikre, at regionerne også forvalter den del af lønnen, der er til lokal forhandling, i overensstemmelse med aftalegrundlaget.

### **Overenskomst- og tjenestemandsansatte chefers faste løn**

Regionerne har generelt forvaltet den faste løn til overenskomst- og tjenestemandsansatte chefer i overensstemmelse med aftalegrundlaget.

### **Kontraktansatte chefers faste løn**

Regionerne har generelt forvaltet den faste løn til kontraktansatte chefer i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Regionerne har dog i lidt under halvdelen af de gennemgåede kontrakter ikke reduceret i chefernes kontraktstillæg for alle de forbedrede vilkår, der er aftalt. Den samlede løn for disse chefer var således ikke korrekt.

### **Åremålsansatte chefers faste løn**

Regionerne har generelt forvaltet den faste løn til åremålsansatte chefer i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Region Nordjylland og Region Syddanmark har dog i enkelte tilfælde aftalt gunstigere vilkår for åremålsansatte lægelige chefer, uden at regionsrådene har uddelegeret den nødvendige kompetence til regionernes administration. Desuden har Region Syddanmark i 7 ud af 12 tilfælde ansat chefer på åremål, uden at det fremgik af stillingsopslaget, at det var muligt at blive ansat på åremålsvilkår, hvilket ikke er i overensstemmelse med aftalegrundlaget.

I Region Hovedstaden er hver femte chef ansat på åremål, mens de øvrige regioner anvender åremålsansættelser i meget begrænset omfang. Regionen har indtil 2013 anvendt åremålsansættelser uden tilbagegangsstilling i større omfang, dvs. med højt åremålsstillæg og med fratrædelsesbeløb. Regionens tidligere praksis har betydet, at regionen i undersøgelsesperioden har udbetalt ca. 16,7 mio. kr. i fratrædelsesbeløb til åremålsansatte chefer uden tilbagegangsstilling og ca. 48,6 mio. kr. i åremålsstillæg.



Region Hovedstaden ændrede praksis i 2013, hvor ansættelsesformen blev søgt begrænset. Regionen vurderer, at den nuværende praksis med at tilbyde en tilbagegangsstilling er mere hensigtsmæssig i forhold til det lægelige karrieremønster. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Region Hovedstaden har ændret praksis til en mindre omkostningstung ansættelsesform.

### **Chefernes merarbejde**

Region Nordjylland, Region Sjælland og Region Syddanmark har gennem flere år udbetalt større beløb for merarbejde til flere af regionernes chefer, der ikke er i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Merarbejdet har i flere tilfælde ikke haft en midlertidig karakter, som aftalegrundlaget foreskriver, men har strakt sig over flere år. Herudover har dokumentationen for merarbejdet i flere tilfælde været mangelfuld eller helt fraværende, og regionerne har således udbetalt merarbejdet uden at sikre sig, at arbejdet blev udført. Dette finder Rigsrevisionen utilfredsstillende.

### **Chefernes resultatløn**

Region Midtjylland og Region Syddanmark har forvaltet resultatløn i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Imidlertid har Region Midtjylland generelt ikke dokumenteret, hvad resultatlønnen er honorering for. Der er derfor ikke en klar sammenhæng mellem de opstillede fokusområder (brugertilfredshed, budgetoverholdelse, faglige standarder og faglig kvalitet mv.), de opnåede resultater det pågældende år og den udbetalte resultatløn til den enkelte chef. Rigsrevisionen kan konstatere, at Region Midtjylland har udbetalt mindst 100 % i resultatløn for 2015 til alle chefer omfattet af resultatlønsaftalen. Regionen har i alt udbetalt over 2,3 mio. kr. i resultatløn for 2015. Region Syddanmark har i 7 ud af 9 sager udbetalt det maksimale beløb i resultatløn. Rigsrevisionen finder generelt, at en udbetalingsgrad på 100 % i alle eller stort set alle tilfælde bør medføre, at regionerne overvejer, om resultatlønsaftalerne er tilstrækkeligt ambitiøse.

## **1.2. BAGGRUND**

4. Undersøgelsen handler om lønnen til administrative chefer, der er ansat som regionsdirektører, koncerndirektører, vicedirektører eller kontorchefer i den centrale administration eller ansat i tilsvarende administrative stillinger på hospitaler, og til lægelige chefer, der er ansat som lægelige direktører, cheflæger, andre lægelige chefer, ledende overlæger, professorer eller specialeansvarlige overlæger.

Administrative og lægelige chefer i regionerne kan være ansat på forskellige vilkår. Som udgangspunkt ansættes cheferne enten på overenskomst eller som tjenestemænd. Der er en række forskelle på de 2 ansættelsesformer i forhold til fx afskedigelse, opsigelsesvarsel og optjening af pension. En chef på overenskomstvilkår og en chef på tjenestemandsvilkår på samme stillingsniveau kan derfor have forskellige løn- og ansættelsesvilkår alene som følge af de 2 ansættelsesformer og tilhørende aftaler.

Overenskomstansatte chefer kan ansættes på kontrakt, og både overenskomstansatte og tjenestemandansatte chefer kan ansættes på åremål. Det er regionen som arbejdsgiver, der beslutter, om en chef skal ansættes på kontrakt eller på åremål.

Åremålsansættelse er en tidsbegrænset ansættelsesform. Der er knyttet et åremålstillæg til stillingen, som forhandles i forbindelse med ansættelsen. Rammerne for åremålstillæggets størrelse afhænger af åremålets længde, og om der er tilknyttet en varig ansættelse efter åremålets udløb – en såkaldt tilbagegangsstilling. Hvis den åremålsansatte bliver ansat uden tilbagegangsstilling, ydes der et fratrædelsesbeløb ved åremålets udløb.

I modsætning til åremålsansættelser er kontraktansættelser ikke tidsbegrænsede. Der er knyttet et kontraktstillæg til stillingen, som forhandles i forbindelse med ansættelsen. Rammerne for kontraktstillæggets størrelse afhænger af stillingen.

### Lønnens sammensætning

5. Uanset ansættelsesform består de administrative og lægelige chefers samlede løn af en fast del og en variabel del, jf. tabel 1.

**TABEL 1**

**OVERSIGT OVER LØNDELE**

<b>Fast løn</b>	Grundløn
	Eventuelle kvalifikations- og funktionstillæg
	Eventuelt kontraktstillæg eller åremålstillæg
<b>Variabel løn</b>	Eventuel merarbejdsbetaling
	Eventuel resultatlø

Det fremgår af tabel 1, at den faste løn består af en grundløn, eventuelle kvalifikations- og funktionstillæg og eventuelt tillæg for at være ansat på kontrakt eller på åremål. Både kvalifikations- og funktionstillæg og kontrakt- og åremålstillæg aftales i forbindelse med ansættelsen. I løbet af ansættelsesperioden kan der aftales nye kvalifikations- og funktionstillæg og/eller ske forhøjelse af eksisterende tillæg. Størrelsen af tillæg er til forhandling og afhænger fx af chefens kompetencer, kvalifikationer og erfaring.

Regionerne kan i perioder honorere chefer for merarbejde, fx fordi hospitalerne vil afvikle ventelister eller på grund af ledige stillinger. Merarbejdet skal så vidt muligt gives i form af afspadsring af samme varighed som det præsterede merarbejde med tillæg af 50 %, men kan også udbetales. Resultatløn er et supplement til den faste løn og er en variant af et engangstillæg. Resultatløn gives normalt for resultater, som chefen har opnået på baggrund af på forhånd fastsatte mål og inden for en given tidsperiode.

## Lønomkostninger

6. Lønomkostningerne udgør ca. 41-48 % af regionernes samlede driftsomkostninger på ca. 127 mia. kr. i 2015. Regionernes samlede omkostninger til de administrative og lægelige chefers løn var ca. 2,0 mia. kr. i 2015. Tabel 2 viser antallet af administrative og lægelige chefer i de 5 regioner i 2016.

TABEL 2

### ADMINISTRATIVE OG LÆGELIGE CHEFER I REGIONERNE I 2016

(Antal)	Region Hovedstaden	Region Midtjylland	Region Nordjylland	Region Sjælland	Region Syddanmark	I alt
Administrative chefer	281	106	61	90	129	<b>667</b>
Lægelige chefer	291	262	163	137	264	<b>1.117</b>
<b>I alt</b>	<b>572</b>	<b>368</b>	<b>224</b>	<b>227</b>	<b>393</b>	<b>1.784</b>

Note: Antallet af chefer omfatter chefer, som er ansat under henholdsvis "Aftale for chefer" og "Aftale vedrørende lægelige chefer" pr. 1. oktober 2016.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra regionerne.

Det fremgår af tabel 2, at antallet af chefer i 2016 spænder fra 224 i Region Nordjylland til 572 i Region Hovedstaden. Der var i alt 1.784 chefer ansat i regionerne i oktober 2016. Den gennemsnitlige årsløn til administrative og lægelige chefer var i 2016 på ca. 1,1 mio. kr. inkl. pension og variabel løn.

## Aftalegrundlaget

7. De administrative og lægelige chefers løn- og ansættelsesvilkår er reguleret i henholdsvis "Aftale for chefer" og "Aftale vedrørende lægelige chefer".

8. Når chefer er ansat på kontrakt eller på åremål, er deres løn- og ansættelsesvilkår også reguleret af "Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer", "Rammeaftale om kontraktansættelse af lægelige chefer" eller "Rammeaftale om åremålsansættelse". Lægelige chefer, som er ansat på åremål, er desuden omfattet af protokollat nr. 2 om ansættelsesvilkår ved åremålsansættelse af lægelige chefer i "Aftale vedrørende lægelige chefer".

Uanset ansættelsesform er cheferne også omfattet af "Aftale om godtgørelse for merarbejde til tjenestemænd uden højeste tjenestetid". Det gælder dog ikke regions- og koncerndirektører. Herudover er cheferne også omfattet af "Aftale om lokal løndannelse for chefer", bortset fra regionsdirektører. Det gælder fx muligheden for at indgå aftaler om resultatløns.

### AFTALE FOR CHEFER

Aftalen er indgået mellem Regionernes Lønnings- og Takstnævn og Danmarks Jurist- og Økonomforbund, Ingeniørforeningen IDA og HK/Kommunal.

### AFTALE VEDRØRENDE LÆGELIGE CHEFER

Aftalen er indgået mellem Regionernes Lønnings- og Takstnævn og Foreningen af Speciallæger.

### REGIONERNES LØNNINGS- OG TAKSTNÆVN

Nævnet består af 9 medlemmer og stedfortrædere for disse, der beskikkes af finansministeren. De 5 regioner har hver ét medlem (som også er medlem af de respektive regionsråd), KL har 2 medlemmer (som også er medlem af de respektive kommunalbestyrelser), Sundheds- og Ældreministeriet har ét medlem, og Finansministeriet har ét medlem. Medlemmerne sidder for 4 år ad gangen.

9. Selv om løn- og ansættelsesvilkår i vidt omfang er reguleret, er der forskel på regionernes praksis og på, hvilke aftaler regionerne indgår med cheferne. Alle regionerne har kontraktansatte chefer. Region Hovedstaden anvender som den eneste region *åremålsansættelser* i vidt omfang. Region Hovedstaden og Region Midtjylland har kun indgået aftaler om *merarbejde* i begrænset omfang, hvorimod Region Nordjylland, Region Sjælland og Region Syddanmark har indgået aftaler om merarbejde med flere lægelige chefer. Region Midtjylland og Region Syddanmark har indgået *resultatlønsaftaler* med flere chefer. Resultatløn anvendes ikke eller kun i enkeltstående tilfælde i de øvrige 3 regioner.

### Andre aktører

10. Regionernes Lønnings- og Takstnævn har bl.a. til opgave at aftale og fastsætte løn- og øvrige ansættelsesvilkår for ansatte i regionerne. Nævnet kan bemyndige såvel de enkelte medlemmer af nævnet som sekretariatet for nævnet til at forhandle med de forhandlingsberettigede organisationer. Retningslinjerne for forhandlingerne skal fastlægges af nævnet, og de forhandlede resultater skal forelægges for nævnet og godkendes, inden de træder i kraft.

11. Danske Regioner er interesse- og arbejdsgiverorganisation for regionerne og varetager regionernes interesser i forhold til de regionalt ansattes løn- og ansættelsesvilkår. Danske Regioner yder den sekretariatsmæssige betjening af Regionernes Lønnings- og Takstnævn. Det betyder, at Danske Regioner forbereder og behandler sager, der skal forelægges for nævnet, yder bistand ved forhandlinger og varetager forhandlinger efter bemyndigelse.

Regionerne revideres af private revisorer. Rigsrevisionen kan med hjemmel i rigsrevisorlovens § 4, stk. 1, nr. 1, jf. § 6, og regionslovens § 28, stk. 3, af egen drift foranstalte undersøgelser i regionerne.

## 1.3. REVISIONSKRITERIER, METODE OG AFGRÆNSNING

### Revisionskriterier

12. Vi har vurderet, om chefernes løn- og ansættelsesvilkår er i overensstemmelse med aftalegrundlaget på området. Undersøgelsens revisionskriterier i forhold til at vurdere, om chefernes faste løn er korrekt, er baseret på "Aftale for chefer" og "Aftale vedrørende lægelige chefer". I afsnittene om kontraktansættelser og åremålsansættelser baseres revisionskriterierne endvidere på henholdsvis "Rammeaftale om kontraktansættelse", "Rammeaftale om kontraktansættelse af lægelige chefer" og "Rammeaftale om åremålsansættelse". I afsnittet om merarbejde baseres revisionskriterierne på "Aftale om godtgørelse for merarbejde for tjenestemænd uden højeste tjenestetid". Aftalen omfatter også chefer, der ikke er tjenestemænd. I afsnittet om resultatløn baseres revisionskriterierne bl.a. på "Aftale om lokal løndannelse for chefer". Det fremgår af de enkelte afsnit, hvilke konkrete krav i de forskellige aftaler der ligger til grund for de specifikke dele af undersøgelsen.

## Metode

13. Undersøgelsen er baseret på lønrevisioner i alle 5 regioner. Vi har undersøgt, om den udbetalte løn er i overensstemmelse med de indgåede ansættelseskontrakter og aftalegrundlaget. Vi har udtaget stikprøver i hver region ud fra en vurdering af væsentligheden, bl.a. lønniveau og omfang af merarbejde, og ud fra en vurdering af risiko for fejl, fx når en chef er omfattet af flere aftaler, fx "Aftale for chefer" og "Rammeaftale om kontraktansættelse".

Vi har gennemgået 184 chefers løn- og ansættelsesvilkår ud af en samlet population på 1.784, heraf 52 i Region Hovedstaden, 30 i Region Midtjylland, 32 i Region Nordjylland, 30 i Region Sjælland og 40 i Region Syddanmark. Den anvendte metode til at udvælge stikprøver er uddybet i bilag 1.

Undersøgelsen er baseret på gennemgang af skriftligt materiale og personalesager samt møder. Vi har bl.a. gennemgået ansættelseskontrakter, åremålskontrakter, tillægskontrakter, merarbejdsaftaler, resultatlønsaftaler, lønsedler, dokumentation for merarbejde og regionernes kasse- og regnskabsregulativer, kompetenceregler m.m.

14. Revisionen er udført i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision, jf. bilag 1.

## Afgrænsning

15. Undersøgelsen handler om løn, der er udbetalt i 2015 og 2016. Vi har gennemgået løndata for perioden 1. januar 2015 - 31. marts 2016 i Region Midtjylland og Region Syddanmark. I Region Hovedstaden, Region Nordjylland og Region Sjælland har vi gennemgået løndata for perioden 1. januar 2015 - 31. august 2016.

Undersøgelsen er afgrænset til at omhandle administrative og lægelige chefer, som er ansat under "Aftale for chefer" eller "Aftale vedrørende lægelige chefer". Der vil være medarbejdere i regionerne, som har titel af chef, men som ikke er omfattet af de 2 aftaler, og de er derfor ikke omfattet af undersøgelsen.

Som grundlag for vores vurdering af, hvordan regionerne har forvaltet chefernes faste løn, har vi gennemgået, om den udbetalte grundløn og eventuelle kvalifikations- og funktionstillæg og eventuelt kontraktstillæg eller åremålstillæg svarer til det, der fremgår af ansættelseskontrakterne, og er i overensstemmelse med aftalegrundlaget.

Som grundlag for vores vurdering af, hvordan regionerne har forvaltet chefernes variable løn, har vi gennemgået, om udbetalinger af merarbejde og resultatløns svarer til det, der fremgår af merarbejdsaftaler og resultatlønsaftaler, og er i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Andre typer af variabel løn som vagtstillæg, ulempegodtgørelser, tillæg for opkald og fratrædelsesgodtgørelser er ikke omfattet af undersøgelsen.

Ud over de krav, der fremgår af de forskellige aftaler, er cheferne beskyttet af den almindelige arbejdsmarkedslovgivning (fx funktionær-, ferie- og arbejdsmiljøloven), som giver minimumsbeskyttelse til arbejdstagere på en række punkter. Reglerne indgår ikke i undersøgelsen.

16. I bilag 1 er undersøgelsens metodiske tilgang beskrevet. Bilag 2 indeholder en ordliste, der forklarer udvalgte ord og begreber.

## 2. Chefers løn- og ansættelsesvilkår

17. Dette kapitel handler om, hvorvidt regionerne forvalter lønnen til de administrative og lægelige chefer i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Vi har vurderet dels den faste løn til overenskomst- og tjenestemandsansatte, kontraktansatte og åremålsansatte chefer, dels den variable løn i form af merarbejdsbetaling og resultatlø.

Uanset ansættelsesform består chefernes faste løn af en grundløn og eventuelle kvalifikations- og funktionstillæg. Er cheferne ansat på kontrakt eller på åremål, får de et kontrakttillæg eller et åremålstillæg. Deres variable løn kan fx bestå af merarbejdsbetaling og resultatlø.

### 2.1. REGIONERNES FORVALTNING AF OVERENSKOMST- OG TJENESTEMANDSANSATTE CHEFERS FASTE LØN

18. Vi har undersøgt, om regionerne forvalter den faste løn til overenskomst- og tjenestemandsansatte chefer i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Vi har vurderet, om den udbetalte faste løn, dvs. grundløn og eventuelle kvalifikations- og funktionstillæg, er i overensstemmelse med de indgåede ansættelseskontrakter og aftalegrundlaget.

19. Vi har gennemgået ansættelseskontrakter og lønsedler for i alt 94 chefer i de 5 regioner, heraf 38 overenskomstansatte chefer og 56 tjenestemandsansatte chefer.

Gennemgangen viser, at regionerne generelt har udbetalt grundløn og eventuelle kvalifikations- og funktionstillæg i overensstemmelse med de indgåede ansættelseskontrakter og aftalegrundlaget. Vi har i gennemgangen konstateret enkelte fejl i alle regioner. Boks 1 viser 3 eksempler på konstaterede fejl.

**BOKS 1****EKSEMPLER PÅ KONSTATEREDE FEJL I FORSKELLIGE REGIONER****Fejl i udbetaling af funktionstillæg**

Et tillæg på ca. 25.000 kr. pr. måned var ikke bortfaldet ved ophør af funktionen. Regionen har oplyst, at det for meget udbetalte beløb bliver tilbagebetalt.

**Fejl i udbetaling af kompleksitetstillæg**

En ledende overlæge fik 2 kompleksitetstillæg, selv om overlægen ifølge aftalegrundlaget kun kunne få ét tillæg. Regionen har derfor udbetalt for meget i løn siden 1. januar 2012, og fejlen beløber sig til knap 200.000 kr. ekskl. pension. Regionen har oplyst, at der er indgået aftale om tilbagebetaling.

**Fejl i en midlertidig ansættelse**

En midlertidigt ansat overlæge, hvis ansættelse udløb i 2004, arbejder fortsat på hospitalet og aflønnes af regionen, men overlægen har aldrig fået forlænget sin ansættelse eller er blevet fastansat. Direktionen har besluttet, at overlægen nu er at betragte som fastansat.

**RESULTATER**

Undersøgelsen viser, at regionerne generelt har forvaltet den faste løn til chefer ansat på overenskomst- og tjenestemandsvilkår i overensstemmelse med aftalegrundlaget.

**2.2. REGIONERNES FORVALTNING AF KONTRAKT-ANSATTE CHEFERS FASTE LØN**

20. Vi har undersøgt, om regionerne forvalter kontraktansættelser i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Vi har vurderet, om den udbetalte faste løn er i overensstemmelse med de indgåede ansættelseskontrakter og aftalegrundlaget, herunder om regionerne reducerer i kontrakttillæg ved forhandling af gunstigere vilkår end udgangspunktet i aftalegrundlaget.

21. Chefer kan ansættes på kontrakt i henhold til "Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer" og "Rammeaftale om kontraktansættelse af lægelige chefer". Der ydes et løntillæg for at være ansat på kontrakt på henholdsvis 20 % for regionsdirektører og 15 % for øvrige chefer. Stillingerne aflønnes i øvrigt i henhold til "Aftale for chefer" eller "Aftale vedrørende lægelige chefer". Ifølge aftalerne består chefernes faste løn af en grundløn og eventuelle kvalifikations- og funktionstillæg.

22. Vi har gennemgået 45 kontraktansatte chefers ansættelseskontrakter og deres løn-sedler, heraf 11 i Region Hovedstaden, 6 i Region Midtjylland, 8 i Region Nordjylland, 9 i Region Sjælland og 11 i Region Syddanmark.

Gennemgangen viser, at regionerne generelt har udbetalt de kontraktansattes grundløn og eventuelle kvalifikations- og funktionstillæg i overensstemmelse med de indgåede ansættelseskontrakter og aftalegrundlaget.

23. Boks 2 viser, at aftalegrundlaget giver mulighed for, at regionerne og den pågældende chef kan aftale at veksle kontraktstillægget til andre elementer.

#### BOKS 2

#### RAMMEAFTALE OM KONTRAKTANSÆTTELSE AF CHEFER

"Inden for de nævnte rammer for løntillæg – henholdsvis 20 % og 15 % – er det muligt efter aftale at veksle løntillægget til andre elementer – fx højere pensionsbidrag, yderligere fratrædelsesgodtgørelse ved uansøgt afsked o. lign". (§ 9).

Regionen og den pågældende chef kan aftale forbedringer i øvrige ansættelsesvilkår, fx yderligere fratrædelsesgodtgørelse ved uansøgt afsked eller et højere pensionsbidrag. I disse tilfælde skal kontraktstillægget reduceres.

24. Undersøgelsen viser, at alle 5 regioner har aftalt gunstigere vilkår for kontraktansatte chefer, end hvad der er udgangspunktet i aftalegrundlaget. I de tilfælde skal chefernes løntillæg reduceres. Tabel 3 viser, i hvilket omfang regionerne har reduceret chefernes kontraktstillæg.

TABEL 3

#### KONTRAKTANSATTE CHEFER MED GUNSTIGERE VILKÅR END UDGANGSPUNKTET I AFTALEGRUNDLAGET

(Antal)	Region Hovedstaden	Region Midtjylland	Region Nordjylland	Region Sjælland	Region Syddanmark	I alt
Chefer ansat på kontrakt	52	8	10	16	11	<b>97</b>
Gennemgåede sager i alt	11	6	8	9	11	<b>45</b>
Gennemgåede sager, hvor der er aftalt forbedrede vilkår	9	6	7	9	11	<b>42</b>
Gennemgåede sager, hvor der ikke er reduceret i løntillægget for alle forbedrede vilkår	8	0	5	2	7	<b>22</b>

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra regionerne.



Det fremgår af tabel 3, at regionerne har aftalt forbedrede vilkår i 42 ud af 45 gennemgåede sager. I 3 sager var der ikke aftalt forbedrede vilkår. I 22 af de gennemgåede sager har regionerne ikke reduceret kontrakttilægget, når de har indgået aftale med de pågældende chefer om forbedrede vilkår. Det svarer til, at der er fejl i lidt under halvdelen af de gennemgåede sager.

I Region Hovedstaden konstaterede vi fejl i 8 ud af 9 sager, hvor der var aftalt forbedrede vilkår. I Region Nordjylland var der fejl i 5 ud af 7 sager, i Region Sjælland fejl i 2 ud af 9 sager og i Region Syddanmark fejl i 7 ud af 11 sager. Vi konstaterede ikke fejl i de gennemgåede sager i Region Midtjylland.

Ifølge Regionernes Lønnings- og Takstnævn skal chefernes kontrakttilæg reduceres med 0,75 % for forbedret opsigelsesvarsel, 0,50 % for ret til at blive fritstillet, hvis regionen bringer ansættelsesforholdet til ophør, og 0,25 % for efterløn til børn under 21 år i stedet for til børn under 18 år.

25. Undersøgelsen viser, at regionerne i vidt omfang følger Regionernes Lønnings- og Takstnævns standardfradrag i de tilfælde, hvor regionerne reducerer løntillægget. Nævnet har i december 2016 udsendt en vejledning til regionerne vedrørende kontraktansættelse af chefer. Vejledningen indeholder bl.a. en oversigt over, hvilke standardfradrag der er gældende.

26. Regionerne har oplyst, at de har ændret praksis ved fastsættelse af kontrakttilæg. Region Nordjylland har oplyst, at regionen ved de seneste kontraktansættelser har fulgt Regionernes Lønnings- og Takstnævns vejledning om fastsættelse af fradragets størrelse, og at denne sagsgang vil blive indarbejdet i regionens forretningsgangsbeskrivelser og kontrolforanstaltninger på løn- og personaleområdet. Region Sjælland har oplyst, at de konkrete kontrakter er af ældre dato, at regionen inden Rigsrevisionens undersøgelse har strammet op på standarder og procedurer, og at der ved nye kontraktansættelser derfor sker reduktion i kontrakttilæggen efter Regionernes Lønnings- og Takstnævns vejledning. Region Hovedstaden har oplyst, at regionen siden juli 2016 har anvendt fradrag i tillægsprocenten for forbedret opsigelsesvarsel og fratrædelsesgodtgørelse ved alle kontraktansættelser. Region Syddanmark har oplyst, at regionen vil sikre, at der fradrages for efterløn til børn under 21 år, hvis dette vilkår aftales.

---

## RESULTATER

Undersøgelsen viser, at regionerne generelt har forvaltet den faste løn til kontraktansatte chefer i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Regionerne har dog i lidt under halvdelen af de gennemgåede kontrakter ikke reduceret i chefernes kontrakttilæg for alle de forbedrede vilkår, der er aftalt. Den samlede løn for disse chefer var således ikke korrekt.

## 2.3. REGIONERNES FORVALTNING AF ÅREMÅLS-ANSATTE CHEFERS FASTE LØN

27. Vi har undersøgt, om regionerne forvalter åremålsansættelser i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Vi har vurderet, om den udbetalte faste løn er i overensstemmelse med de indgåede ansættelseskontrakter og aftalegrundlaget, herunder om åremålstillægget og øvrige åremålsvilkår er i overensstemmelse med aftalegrundlaget.

28. Både administrative og lægelige chefer kan være ansat på den tidsbegrænsede ansættelsesform, og ud over chefernes grundløn og eventuelle kvalifikations- og funktions-tillæg ydes et åremålstillæg i henhold til aftalegrundlaget. Boks 3 viser de overordnede krav til åremålsansættelse af administrative og lægelige chefer i henhold til aftalegrundlaget.

### BOKS 3

#### AFTALEGRUNDLAGET FOR ÅREMÅLSANSÆTTELSE

##### Rammeaftale om åremålsansættelse

- "Åremålsstillinger skal opslås, og regionsrådets beslutning om besættelse på åremål skal fremgå af stillingsopslaget" (§ 3, stk. 1).
- "Under åremålsansættelsen ydes et tillæg til den løn, der er aftalt for stillingen ved varig ansættelse. Tillæggets størrelse aftales i hvert enkelt tilfælde med den forhandlingsberettigede organisation (§ 5, stk. 1). Gives der tilsagn om tilbagegangsstilling, kan tillægget aftales på indtil 20 % af lønnen (§ 5, stk. 2). I andre tilfælde kan tillægget aftales på indtil 30 % af lønnen" (§ 5, stk. 3).
- "Ved åremålets udløb udbetales et fratrædelsesbeløb (§ 6, stk. 1). Fratrædelsesbeløbet udgør 3 måneders løn i åremålsstillingen samt yderligere 1 måneds løn for hvert fulde års åremålsansættelse (§ 6, stk. 2). Bidrag til pension indgår i beregningsgrundlaget, medmindre andet er aftalt (§ 6, stk. 3). Ved forlængelse af åremålsaftalen er der mulighed for at aftale, at en del af det samlede fratrædelsesbeløb udbetales (§ 6, stk. 4). Fratrædelsesbeløb udbetales ikke:
  - ved ansøgt afsked,
  - når der er givet tilsagn om en tilbagegangsstilling, eller
  - når der sker varig ansættelse i åremålsstillingen,
  - når der sker varig ansættelse i en anden tjenestemandsstilling, der er aflønnet indtil 2 løntrin under åremålsstillingen" (§ 6, stk. 5).

##### Protokollat nr. 2 om ansættelsesvilkår ved åremålsansættelse af lægelige chefer i aftale vedrørende lægelige chefer

- "Åremålstillægget fastsættes til 15 % af den samlede (netto)løn" (§ 2, stk. 2).
- "Ved åremålets udløb har overlægen tilbagegangsret til en stilling som overlæge" (§ 2, stk. 3).
- "Åremålsvilkår, der adskiller sig fra dette protokollats bestemmelser, skal aftales mellem regionsrådet og Foreningen af Speciallæger" (§ 4).

29. Vi har gennemgået 45 åremålsansatte chefers ansættelseskontrakter og deres lønsedler, heraf 30 i Region Hovedstaden, 3 i Region Midtjylland, 5 i Region Nordjylland, 1 i Region Sjælland og 6 i Region Syddanmark.

Gennemgangen viser, at de åremålsansatte administrative og lægelige chefer generelt har fået udbetalt grundløn og eventuelle kvalifikations- og funktionstillæg i overensstemmelse med de indgåede ansættelseskontrakter og aftalegrundlaget.

### Omfanget af åremålsansatte administrative og lægelige chefer

30. Tabel 4 viser antallet af chefer på åremål og antallet af gennemgåede sager fordelt på administrative og lægelige chefer.

TABEL 4

#### ÅREMÅLSANSATTE ADMINISTRATIVE OG LÆGELIGE CHEFER

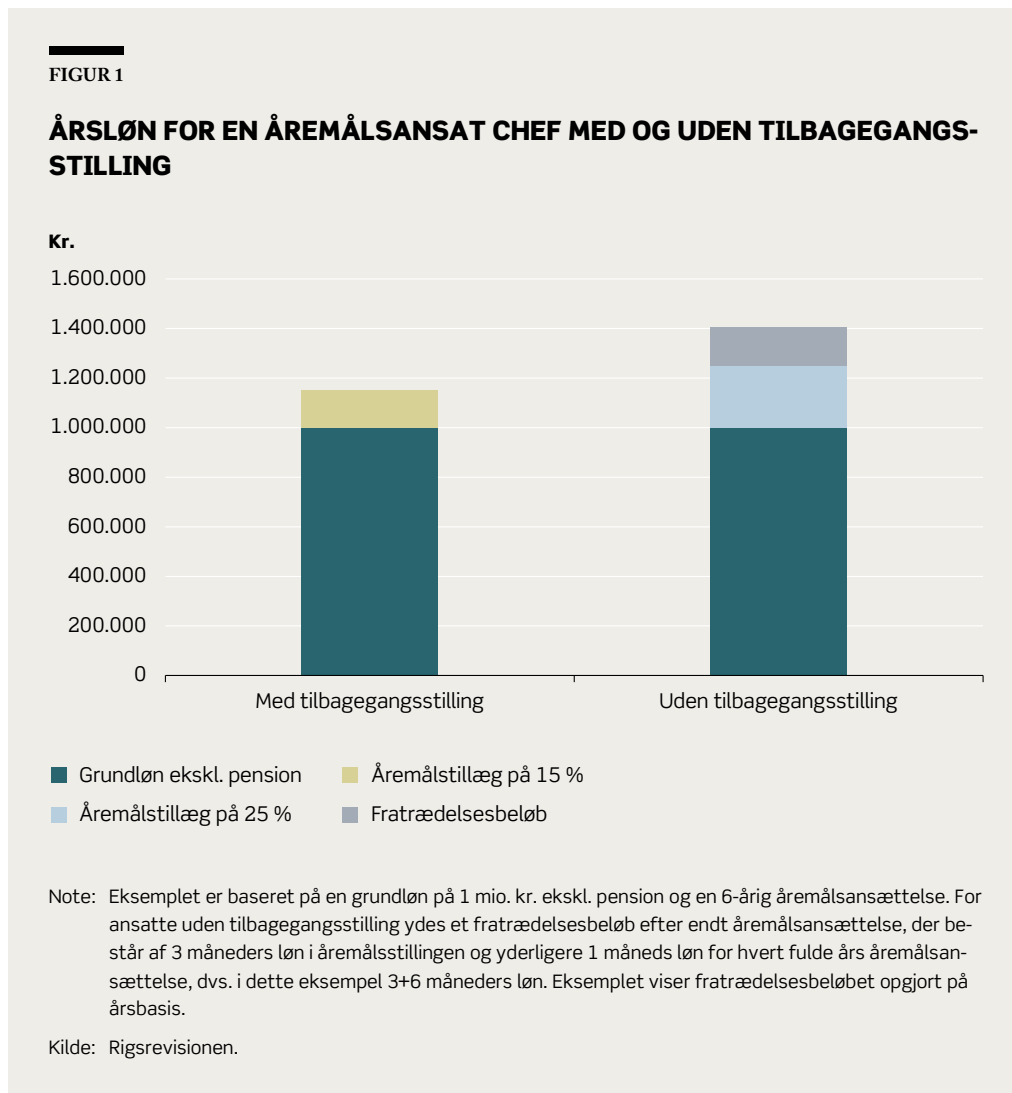
(Antal)	Region Hovedstaden	Region Midtjylland	Region Nordjylland	Region Sjælland	Region Syddanmark	I alt
Chefer	572	368	224	227	393	<b>1.784</b>
Chefer ansat på åremål	118	3	5	1	12	<b>139</b>
Gennemgåede sager i alt	30	3	5	1	6 <sup>1)</sup>	<b>45</b>
Gennemgåede sager, lægelige chefer	11	0	2	0	4	<b>17</b>
Gennemgåede sager, administrative chefer	19	3	3	1	2	<b>28</b>

<sup>1)</sup> Undersøgelsen har omfattet alle 12 stillingsopslag for åremålsansættelser.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra regionerne.

Det fremgår af tabel 4, at det er forskelligt, i hvilket omfang regionerne anvender åremålsansættelser. Region Hovedstaden har ansat 118 chefer på åremål, hvilket svarer til, at hver femte chef i regionen er ansat på åremål. Åremålsansættelser anvendes begrænset i de øvrige regioner.

Figur 1 viser et eksempel på en årsløn til en chef, som er ansat på åremål med og uden tilbagegangsstilling.



Det fremgår af figur 1, at en chef, der er ansat på åremål med tilbagegangsstilling, har en årsløn på ca. 1.150.000 kr., mens en chef, der er ansat på åremål uden tilbagegangsstilling, har en årsløn på ca. 1.400.000 kr., hvis udgiften til fratrædelsesbeløbet medregnes.

Region Hovedstaden har oplyst, at praksis vedrørende ansættelse på åremål blev ændret i 2013, hvor ansættelsesformen blev søgt begrænset. Undersøgelsen viser, at hospitalsdirektionerne i 2008 kunne anvende åremålsansættelser til ledende overlæger mv. efter en konkret vurdering. Eventuelle åremålstillæg blev ydet på indtil 15 % med tilbagegangsstilling og indtil 25 % uden tilbagegangsstilling.

Det fremgår af Region Hovedstadens nuværende retningslinjer fra 2014, at regionen som hovedregel ansætter administrative og lægelige chefer på overenskomst eller på kontrakt. Åremålsansættelse *uden tilbagegangsstilling* kan kun anvendes efter forudgående konkret godkendelse af koncerndirektionen i regionen. Åremålsansættelse *med tilbagegangsstilling* kan anvendes til ledende overlæger i regionen og til klinikchefer på Rigshospitalet og i Region Hovedstadens Psykiatri. Derudover kan åremålsansættelse med tilbagegangsstilling kun anvendes efter forudgående konkret godkendelse i koncerndirektionen.

Region Hovedstaden har oplyst, at antallet af åremålsansættelser er faldet siden 2013 fra 171 til 118 i 2016. Antallet af åremålsansættelser med tilbagegangsstilling er reduceret fra 83 til 74, og antallet af åremålsansættelser uden tilbagegangsstilling er reduceret fra 88 til 44. Samtidig er antallet af kontraktansættelser steget fra 1 til 52 i samme periode.

Region Hovedstaden har videre oplyst, at åremålsansættelse med tilbagegangsstilling omkostningsmæssigt ligger på niveau med kontraktansættelse, da ingen af disse ansættelsesformer indeholder fratrædelsesbeløb, og tillægsprocenten er den samme (15 %). Som følge af det lægelige karrieremønster vurderer regionen, at åremålsansættelse med tilbagegangsstilling derfor er hensigtsmæssig, når en læge efter en åremålsstilling ønsker at vende tilbage til en anden stilling i klinikken. Det er regionens vurdering, at den konstaterede udvikling er tilfredsstillende, da åremålsansættelser uden tilbagegangsstilling udgør det kritiske element på grund af de særlige omkostninger til fratrædelsesbeløb og den høje tillægsprocent ved denne ansættelsesform.

Undersøgelsen viser, at Region Hovedstadens tidligere praksis med at ansætte chefer på åremål med et højere åremålsstillæg og med aftalt fratrædelsesbeløb har betydet, at regionen har udbetalt ca. 16,7 mio. kr. i fratrædelsesbeløb til åremålsansatte chefer uden tilbagegangsstilling og ca. 48,6 mio. kr. i åremålsstillæg i perioden 1. januar 2015 - 31. august 2016. Selvom antallet af åremålsstillinger er faldet, er der endnu 44 chefer, som får et højt åremålsstillæg, og som vil få udbetalt et fratrædelsesbeløb efter udløbet af åremålsperioden. Region Hovedstaden har oplyst, at regionen ikke udbetaler fratrædelsesbeløb, hvis de pågældende chefer fortsætter i en anden chefstilling i regionen. De resterende aftaler vil være ophørt inden for få år. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Region Hovedstaden har ændret praksis til en mindre omkostningstung ansættelsesform.

### **Stillingsopslag vedrørende åremålsansættelser**

31. Det fremgår af aftalegrundlaget, at det skal stå i stillingsopslaget, hvis en stilling ønskes besat på åremål. Undersøgelsen viser, at det i 7 ud af 12 ansættelser på åremål i Region Syddanmark ikke fremgik af stillingsopslaget, at det var muligt at blive ansat på åremålsvilkår, hvilket ikke er i overensstemmelse med aftalegrundlaget. I 3 tilfælde har det ikke været muligt for regionen at finde stillingsopslagene. Det skyldes ifølge regionen, at oplysningerne ikke er videreført i forbindelse med et it-systemskifte, og at det ikke tidligere har været praksis at journalisere stillingsopslaget på personalesagen. I 2 tilfælde fremgik det af stillingsopslaget, at det var muligt at blive ansat på åremål. Undersøgelsen viser, at stillingerne var slået op i overensstemmelse med aftalegrundlaget i de øvrige regioner.

Region Syddanmark har oplyst, at regionen var opmærksom på problemstillingen og omfanget forud for Rigsrevisionens undersøgelse. Undersøgelsen viser dog, at det ikke er muligt for regionen at dokumentere, hvorfor åremål blev valgt, på trods af at åremål ikke var angivet som ansættelsesform i stillingsopslaget, da aftalernes indgåelse ligger langt tilbage. Regionen har oplyst, at der er foretaget de nødvendige tiltag for at forebygge, at lignende fejl vil kunne ske.

### Åremålsvilkår for administrative chefer

32. Det fremgår af aftalegrundlaget, at åremålsstillæggets størrelse for administrative chefer afhænger af, om der gives tilsagn om en tilbagegangsstilling. Hvis der er givet tilsagn om en tilbagegangsstilling, kan tillægget aftales på indtil 20 % af lønnen. Hvis der ikke er givet tilsagn om en tilbagegangsstilling, kan tillægget aftales på indtil 30 % af lønnen.

Undersøgelsen viser, at åremålsstillæg er aftalt og udbetalt i overensstemmelse med aftalegrundlaget for administrative chefer. Der er ligeledes overensstemmelse mellem aftalt åremålsstillæg, tilbagegangsstilling og fratrædelsesbeløb.

### Åremålsvilkår for lægelige chefer

33. Det fremgår af protokollat nr. 2 i "Aftale vedrørende lægelige chefer", at åremålsstillægget for lægelige chefer fastsættes til 15 % af den samlede løn. Det fremgår endvidere, at der er ret til en tilbagegangsstilling, og at fratrædelsesbeløb ikke udbetales ved udløb af åremålet. Tabel 5 viser antal gennemgåede sager, hvor regionerne har aftalt et højere tillæg end udgangspunktet i aftalegrundlaget.

TABEL 5

#### ÅREMÅLSANSATTE LÆGELIGE CHEFER MED GUNSTIGERE VILKÅR END UDGANGSPUNKTET I AFTALEGRUNDLAGET

(Antal)	Region Hovedstaden	Region Midtjylland	Region Nordjylland	Region Sjælland	Region Syddanmark	I alt
Gennemgåede sager i alt	11	IR	2	IR	4	<b>17</b>
Sager med højere åremålsstillæg end udgangspunktet i aftalegrundlaget	5	IR	2	IR	2	<b>9</b>

Note: IR = ikke relevant, da regionerne ikke har ansat lægelige chefer på åremål.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra regionerne.

Det fremgår af tabel 5, at Region Hovedstaden, Region Nordjylland og Region Syddanmark i 9 ud af 17 sager har valgt at indgå aftaler, hvor de lægelige chefer har fået et højere åremålsstillæg end udgangspunktet i protokollatet, og hvor der ikke er aftalt en tilbagegangsstilling, men i stedet er aftalt et fratrædelsesbeløb. Undersøgelsen viser fx, at Region Nordjylland har aftalt åremålsstillæg på 20 % og 25 %, og at Region Syddanmark har aftalt åremålsstillæg på 25 % og 29 %.

34. Regionerne kan indgå aftaler med de lægelige chefer, der adskiller sig fra udgangspunktet i protokollat nr. 2 i "Aftale vedrørende lægelige chefer". Regionerne kan fx aftale et åremålsstillæg, der er højere end de 15 %, som er udgangspunktet i protokollatet. I disse tilfælde skal det aftales mellem regionsrådet og Foreningen af Speciallæger.

Undersøgelsen viser, at regionsrådet i Region Nordjylland og i Region Syddanmark ikke har indgået aftaler med Foreningen af Speciallæger i de tilfælde, hvor der er aftalt gunstigere åremålsvilkår end det, der er udgangspunktet i protokollatet. Aftalerne var i stedet indgået mellem hospitalets ledelse/HR-afdelingen og Foreningen af Speciallæger. Undersøgelsen viser endvidere, at regionsrådet i de 2 regioner ikke har uddelegeret kompetencen hertil. Der er over en periode på 1-6 år udbetalt i alt 1,6 mio. kr. mere til de 4 lægelige chefer, end hospitalets ledelse/HR-afdelingen har haft kompetence til.

Region Nordjylland har oplyst, at regionen anerkender, at bemyndigelsen fra regionsrådet til HR-afdelingen ikke er tilstrækkeligt tydelig, hvorfor regionen allerede har igangsat en revision af regionens kompetenceplan for det løn- og administrative område.

Region Syddanmark har oplyst, at regionen vil udarbejde mere fyldestgørende og overskuelige beskrivelser af delegations-, kompetence- og disponeringsreglerne på flere niveauer. Regionen har endvidere oplyst, at hospitalets ledelse/HR-afdelingen ikke har været opmærksom på, at de ikke havde fået delegeret den fornødne kompetence. Som det fremgår af tabel 4, anvender Region Syddanmark i begrænset omfang åremålsansættelser. Regionen har ændret praksis og yderligere begrænset brugen af åremålsansættelser fra september 2014.

Det fremgår af tabel 5, at også Region Hovedstaden har aftalt gunstigere åremålsvilkår, end det er forudsat i protokollat nr. 2 i "Aftale vedrørende lægelige chefer". Det fremgår af en delegationsramme fra 2008, at eventuelle åremålsstillæg til lægelige chefer ydes på indtil 15 % med tilbagegangsstilling og indtil 25 % uden tilbagegangsstilling. Det betyder, at regionen har delegeret kompetencen til hospitalsdirektionerne, som kan indgå åremålsvilkår, der er gunstigere end udgangspunktet i protokollatet.

## RESULTATER

Undersøgelsen viser, at regionerne generelt har forvaltet den faste løn til åremålsansatte chefer i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Region Nordjylland og Region Syddanmark har dog i enkelte tilfælde aftalt gunstigere vilkår for åremålsansatte lægelige chefer, uden at regionsrådene har uddelegeret den nødvendige kompetence til regionernes administration til at afvige fra aftalegrundlaget.

Undersøgelsen viser endvidere, at Region Syddanmark i 7 ud af 12 tilfælde har ansat chefer på åremål, uden at det fremgik af stillingsopslagene, at det var muligt at blive ansat på åremålsvilkår, hvilket ikke er i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Region Syddanmark har oplyst, at regionen har foretaget de nødvendige tiltag for at forebygge lignende fejl.

Region Hovedstaden har ansat hver femte chef på åremål, mens de øvrige regioner i meget begrænset omfang anvender åremålsansættelser. Regionen har tidligere anvendt åremålstillinger uden tilbagegangsstilling i større omfang, dvs. med højt åremålstillæg og med fratrædelsesbeløb. Regionens tidligere praksis har betydet, at regionen i undersøgelsesperioden har udbetalt ca. 16,7 mio. kr. i fratrædelsesbeløb til åremålsansatte chefer uden tilbagegangsstilling og ca. 48,6 mio. kr. i åremålstillæg.

Region Hovedstaden har ændret praksis i 2013, hvor ansættelse på åremål blev begrænset, og hvor der i tilfælde af åremålsansættelse aftales en tilbagegangsstilling, så der ikke skal udbetales et højt åremålstillæg og et fratrædelsesbeløb. Regionen vurderer, at den nuværende praksis er mere hensigtsmæssig i forhold til det lægelige karrieremønster, da åremålsansættelser uden tilbagegangsstilling er en omkostningstung ansættelsesform. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Region Hovedstaden har ændret praksis til en mindre omkostningstung ansættelsesform.

## 2.4. REGIONERNES FORVALTNING AF CHEFERS MERARBEJDE

35. Vi har undersøgt, om regionerne forvalter merarbejde i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Vi har vurderet, om merarbejdet er af midlertidig karakter, og om merarbejdet og dets omfang er dokumenteret.

Ifølge aftalegrundlaget har regionerne mulighed for at yde godtgørelse for merarbejde til chefer, jf. boks 4.

### BOKS 4

#### **AFTALE OM GODTGØRELSE FOR MERARBEJDE TIL TJENESTEMÆND UDEN HØJESTE TJENESTETID, §§ 2 OG 3**

Aftalen giver regionerne mulighed for at yde godtgørelse for merarbejde til medarbejdere, for hvem der ikke er fastsat takstmæssig overtidsbetaling. Det fremgår af aftalens § 2, at godtgørelse kun kan ydes for tjenstligt merarbejde, som er af midlertidig karakter, og at godtgørelsen endvidere kun kan ydes, hvis merarbejdet har været af væsentligt omfang og har strakt sig over en periode, der normalt ikke må være mindre end 4 uger.

Det fremgår videre af aftalens § 3, at der skal afgives en indberetning om grundlaget for merarbejdet og dets omfang, for at godtgørelse kan ydes, og at denne indberetning skal afgives ved merarbejdets ophør, eller hvis merarbejdet strækker sig over længere tid, mindst hvert kvartal.

Undersøgelsen viser, at alle 5 regioner anvender godtgørelse for merarbejde til lægelige chefer, dog anvender Region Hovedstaden og Region Midtjylland kun godtgørelse for merarbejde til lægelige chefer i meget begrænset omfang. I det følgende uddybes Region Nordjyllands, Region Sjællands og Region Syddanmarks anvendelse af merarbejde.



### Lægelige chefers merarbejde

36. Vi har gennemgået 18 ud af i alt 85 sager i Region Nordjylland, Region Sjælland og Region Syddanmark for at vurdere, om merarbejdet er af midlertidig karakter, og om der er dokumentation for merarbejdet og dets omfang i form af indberetninger. Vi har gennemgået indgåede aftaler om merarbejde, indberetningsbilag, lønsedler mv. Resultatet af gennemgangen er vist i tabel 6.

TABEL 6

#### LÆGELIGE CHEFERS MERARBEJDE

(Antal)	Region Nordjylland	Region Sjælland	Region Syddanmark	I alt
Chefer med merarbejde i alt	50	20	15	<b>85</b>
Gennemgåede sager i alt	9	5	4	<b>18</b>
Gennemgåede sager, hvor merarbejdet ikke er midlertidigt	4	4	3	<b>11</b>
Gennemgåede sager, hvor dokumentationen for merarbejdet er mangelfuld eller fraværende	4	3	3	<b>10</b>

Note: Da de konkrete sager kan indeholde flere fejl, kan tallene ikke summeres op til antal gennemgåede sager.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra regionerne.

Det fremgår af tabel 6, at merarbejdet i 11 ud af 18 sager ikke var af midlertidig karakter, idet de lægelige chefer har fået udbetalt merarbejde siden 1. januar 2015 eller længere. I 10 ud af 18 sager var der mangelfuld eller ingen dokumentation for merarbejdet og dets omfang. Det fremgår desuden, at der i alle 3 regioner er sager, som ikke er i overensstemmelse med aftalegrundlaget.

37. Region Nordjylland har udarbejdet et "Administrationsgrundlag for indgåelse af merarbejdsaftaler vedrørende overlæger i Region Nordjylland" gældende fra 1. januar 2013. Grundlaget angiver bl.a., at merarbejdsaftaler og forlængelser heraf for ledende overlæger skal godkendes af regionsdirektøren. Det fremgår endvidere, at en merarbejdsaftale højst kan indgås for 6 måneder og maksimalt udgøre 125 timer, og at en eventuel forlængelse forinden skal vurderes i samspil med Koncern HR. Regionen har således med udgangspunkt i aftalegrundlaget udarbejdet egne retningslinjer for anvendelsen af merarbejde. Boks 5 viser eksempler på sager, som afviger fra aftalegrundlaget i Region Nordjylland.

## BOKS 5

**EKSEMPLER PÅ MERARBEJDE I REGION NORDJYLLAND****En ledende overlæge med en fast årsløn på ca. 1,0 mio. kr. ekskl. pension**

Overlægen fik i perioden 1. januar 2015 - 31. august 2016 udbetalt ca. 440.000 kr. for merarbejde. Det fremgår af en mailkorrespondance, at Koncern HR har været i dialog med det pågældende hospital siden 2012, men der er ingen aftale. På trods heraf er der løbende blevet udbetalt merarbejde til den pågældende chef.

**En ledende overlæge med en fast årsløn på ca. 1,0 mio. kr. ekskl. pension**

Overlægen fik i hele perioden 1. januar 2015 - 31. august 2016 udbetalt ca. 550.000 kr. for merarbejde. Aftalen og forlængelserne er ikke godkendt af regionsdirektøren, og forlængelserne af aftalen er ikke vurderet. Merarbejdsaftalerne består af en række mails til den pågældende medarbejder fra en vicekontorchef på hospitalet, der sendes cc til medarbejdere i Koncern HR.

Rigsrevisionens undersøgelse viser, at aftalerne konsekvent er blevet forlænget, lang tid efter at den foregående aftale er udløbet, og at der er udbetalt merarbejde i de perioder, hvor aftalen ikke var gældende. Herudover viser undersøgelsen, at der er udbetalt næsten dobbelt så mange timer, som der er forudsat i aftalen og i administrationsgrundlaget. Således er der de første 6 måneder af 2016 udbetalt 231 timer, hvilket svarer til et gennemsnit på 38,5 timer (30.873 kr.) om måneden.

Det fremgår af eksemplerne i boks 5, at merarbejdet ikke er af midlertidig karakter, da udbetalingerne strækker sig over næsten 2 år. I det første eksempel udbetaler Region Nordjylland merarbejdet på baggrund af indsendte timesedler fra hospitalet til Koncern HR, selv om der ikke er indgået aftaler om merarbejde, jf. administrationsgrundlaget. I det andet eksempel er der indgået en aftale, som forlænges flere gange, men der udbetales også merarbejde i perioder, hvor aftalen ikke er gældende, og omfanget af udbetalingerne er større, end der er grundlag for i aftalen.

Region Nordjylland har oplyst, at regionen har strammet op på anvendelsen af merarbejde, jf. aftalegrundlaget, og efterlevelsen af den skriftlige dokumentation i henhold til regionens eget administrationsgrundlag.

38. Undersøgelsen viser endvidere, at der i Region Syddanmark var eksempler på faste månedlige udbetalinger af merarbejde uden dokumentation for merarbejdet og dets omfang, jf. boks 6.

---

**BOKS 6**
**EKSEMPLER PÅ MERARBEJDE I REGION SYDDANMARK**
**En laboratoriefchef med en fast årsløn på ca. 1,2 mio. kr. ekskl. pension**

Laboratoriefchefen fik i perioden maj 2008 - marts 2016 udbetalt 43,33 timers merarbejde hver måned, svarende til i alt ca. 350.000 kr. om året og i alt ca. 2,7 mio. kr. i hele perioden. Der er flere merarbejdsaftaler for den pågældende chef hen over perioden, hvoraf det fremgår, at baggrunden for aftalerne er lægelig vakance, men der er ingen dokumentation for merarbejdet og dets omfang.

**En klinikchef med en fast årsløn på ca. 1,4 mio. kr. ekskl. pension**

Klinikchefen fik i perioden 1. januar 2015 - 31. marts 2016 udbetalt 30 timers merarbejde hver måned, svarende til i alt ca. 540.000 kr. i hele perioden. Region Syddanmark har oplyst, at der ikke er en skriftlig aftale om godtgørelse for merarbejde, men at det er aftalt mundtligt mellem klinikchefen og den tidligere sundhedsdirektør. Der er desuden ingen dokumentation for merarbejdet og dets omfang.

Det fremgår af eksemplerne i boks 6, at Region Syddanmark udbetaler merarbejdet som et fast tillæg til lønnen. I det første eksempel er der i næsten 8 år udbetalt merarbejde, uden at det er dokumenteret i form af indberetninger af timesedler e.l. I det andet eksempel udbetaler regionen merarbejdet hver måned, uden at der er indgået en skriftlig aftale, og uden at der er dokumentation for merarbejdet.

Region Syddanmark har oplyst, at regionen vil sørge for at bringe de konkrete tilfælde i overensstemmelse med gældende regler. Regionen vil igangsætte og har igangsat initiativer. Regionen vil bl.a. præcisere reglerne om merarbejde og behovet for kontrol af merarbejdet og dets omfang og har anmodet hospitalerne om at gennemgå merarbejdsaftalerne.

39. Undersøgelsen viser, at der i Region Sjælland var eksempler på, at de udbetalte timer oversteg det aftalte maksimum, jf. boks 7.

#### BOKS 7

### EKSEMPLER PÅ MERARBEJDE I REGION SJÆLLAND

#### **En specialeansvarlig overlæge med en fast årsløn på ca. 0,8 mio. kr. ekskl. pension**

Overlægen fik i perioden 1. januar 2015 - 31. august 2016 udbetalt ca. 620.000 kr. for merarbejde. Der er ikke en merarbejdsaftale, men der indsendes løbende indberetningsbilag, hvoraf det fremgår, hvor mange merarbejdstimer overlægen har haft på forskellige dage.

Merarbejdet har et stort omfang – i lange perioder 20-30 ugentlige merarbejdstimer. Det fremgår ikke af indberetningsbilagene, hvad der er årsagen til merarbejdet og dets omfang. Til gengæld fremgår det af standardteksten på indberetningsbilagene, at der maksimalt kan udbetales merarbejde for 11 timer i gennemsnit pr. uge.

Rigsrevisionens undersøgelse viser desuden, at 2 ugers merarbejde er blevet udbetalt dobbelt, så overlægen har fået ca. 25.000 kr. for meget. Region Sjælland har oplyst, at beløbet er krævet tilbagebetalt.

#### **En specialeansvarlig overlæge med en fast årsløn på ca. 0,9 mio. kr. ekskl. pension**

Overlægen fik i perioden 1. januar 2015 - 31. august 2016 udbetalt ca. 550.000 kr. for merarbejde. Der er en merarbejdsaftale, hvoraf det bl.a. fremgår, at aftalen er begrundet i den store arbejdsbyrde, der er på det pågældende område, og at overlægen ikke kan påtage sig eller få udbetalt merarbejde for mere end 10 timer i gennemsnit pr. uge.

Rigsrevisionens undersøgelse viser, at antallet af merarbejdstimer overstiger det aftalte maksimum, da der i 1. kvartal 2016 er registreret 14 timer i gennemsnit pr. uge, mens der i 2. kvartal 2016 er registreret 11 timer i gennemsnit pr. uge.

Det fremgår af eksemplerne i boks 7, at Region Sjælland ikke i tilstrækkelig grad har kontrolleret dokumentationen for merarbejdet. I begge eksempler overstiger antallet af merarbejdstimer det aftalte maksimum.

Region Sjælland har oplyst, at regionen vil arbejde på at ændre procedurerne for indgåelse, honorering og godkendelse af merarbejde.

## RESULTATER

Undersøgelsen viser, at Region Nordjylland, Region Sjælland og Region Syddanmark anvender godtgørelse for merarbejde til lægelige chefer. Region Hovedstaden og Region Midtjylland anvender kun godtgørelse for merarbejde til lægelige chefer i meget begrænset omfang.

Undersøgelsen viser desuden, at Region Nordjylland, Region Sjælland og Region Syddanmark gennem flere år har udbetalt større beløb for merarbejde til flere af regionernes chefer, der ikke er i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Merarbejdet har i flere tilfælde ikke haft en midlertidig karakter, som aftalegrundlaget foreskriver, men har strakt sig over flere år. Herudover har dokumentationen for merarbejdet i flere tilfælde været mangelfuld eller helt fraværende. Dette finder Rigsrevisionen utilfredsstillende.

## 2.5. REGIONERNES FORVALTNING AF CHEFERS RESULTATLØN

40. Vi har undersøgt, om regionerne forvalter resultatlønsaftaler i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Vi har endvidere undersøgt, om regionerne har dokumenteret, hvorfor de har udbetalt resultatlønsaftaler til de pågældende chefer, og om udbetalingsgraden indikerer, at resultatlønsaftalen er tilstrækkeligt ambitiøs.

Resultatløn består typisk i, at en del af lønnen udmøntes i forhold til målsætninger og/eller resultater, og er derfor et supplement til den faste løn. Ifølge aftalegrundlaget har regionerne mulighed for at honorere chefer med resultatlønsaftaler. Boks 8 viser uddrag heraf.

### BOKS 8

#### AFTALE OM LOKAL LØNDANNELSE FOR CHEFER

"Resultatløn baseres på opfyldelse af bestemte målelige eller konstaterbare resultater af enten kvantitativ eller kvalitativ karakter og udmøntes på en i forvejen aftalt og kendt måde i forhold til institutionens/virksomhedens målsætninger og/eller resultater" (§ 2, stk. 1, pkt. 4).

Det fremgår af boks 8, at udbetaling af resultatlønsaftaler ifølge aftalegrundlaget skal baseres på bestemte målelige eller konstaterbare resultater og udmøntes på en i forvejen aftalt og kendt måde.

Af bemærkningerne i aftalegrundlaget fremgår dog også, at det ikke er en forudsætning for at anvende resultatlønsaftaler, at den indsats, der honoreres, på forhånd er målsat. Resultatløn kan fx også gives i form af en individuel eller kollektiv bonuslignende ordning.

41. Undersøgelsen viser, at Region Midtjylland og Region Syddanmark har indgået resultatlønsaftaler med chefer. Resultatløn anvendes ikke i Region Sjælland og kun i enkeltstående tilfælde i Region Hovedstaden og i Region Nordjylland.

42. Region Midtjylland har i 2009 indgået "Aftale om resultatløns for chefer", der fortsat er gældende. Aftalen omfatter hospitalsledelser samt vicedirektører, afdelingschefer og kontorchefer i regionens centrale administration.

Det fremgår af resultatlønsaftalen, at Region Midtjylland kan udmønte resultatløns på en halv månedsløn pr. år (25.000-40.000 kr.) til cheferne for en tilfredsstillende indsats og resultatopnåelse. Udmøntningen sker på baggrund af en helhedsvurdering. I helt særlige tilfælde kan beløbet enten forhøjes eller nedsættes med 25 % eller 50 %.

Det fremgår videre af aftalen, at udmøntningen sker på baggrund af en dialog mellem den enkelte chef/chefgruppe og den relevante direktør om indsats og resultatopnåelse i relation til 6 fokusområder i Region Midtjyllands "Ledelses- og Styringsgrundlag". De 6 fokusområder er brugertilfredshed, faglige standarder og faglig kvalitet, servicemål, produktivitet, medarbejdertilfredshed og budgetoverholdelse.

Endelig fremgår det af aftalen, at der er en gensidig forventning om, at hovedparten af cheferne årligt vil få udmøntet den fulde resultatløns, dvs. en halv månedsløn.

43. Rigsrevisionen kan konstatere, at Region Midtjylland ikke har konkretiseret eller målsat de 6 fokusområder yderligere og som en konsekvens heraf ikke udbetaler resultatløns på baggrund af opfyldelse af bestemte målelige eller konstaterbare resultater. Rigsrevisionen kan endvidere konstatere, at regionen i stedet har valgt at anvende resultatløns i form af en kollektiv bonuslignende ordning. Rigsrevisionen kan endelig konstatere, at fokusområderne har været de samme de sidste 7 år.

44. Vi har gennemgået grundlaget for Region Midtjyllands udbetaling af resultatløns. Materialet vedrører en chefgruppe i den centrale administration og en hospitalsledelse. Gennemgangen viser, at begge chefgrupper skriftligt har redegjort for arbejdet i det forløbne år forud for det årlige dialogmøde med direktionen, og der er referat af dialogmøderne. De pågældende chefgrupper og direktionen har ikke forholdt sig til de 6 fokusområder i henholdsvis redegørelserne og referatet. Der er derfor ikke en klar sammenhæng mellem de opstillede fokusområder i resultatlønsaftalen, de opnåede resultater for chefgrupperne det pågældende år og den udbetalte resultatløns til den enkelte chef. Regionen har generelt ikke dokumenteret, hvorfor cheferne fik udbetalt resultatløns. Regionen har dog begrundet resultatlønnen i de tilfælde, hvor cheferne fik forhøjet deres resultatløns. Begrundelserne er fx, at de pågældende chefer har løftet ekstraordinært store opgaver i forbindelse med sygehusbyggeriet.

Gennemgangen viser endvidere, at Region Midtjylland har udbetalt mindst 100 % i resultatløns (en halv månedsløn) for 2015 til alle chefer omfattet af resultatlønsaftalen. Regionen udbetalte 100 % i resultatløns til 68 ud af 80 chefer, mens 12 ud af 80 chefer fik udbetalt mere end de 100 %. Regionen har i alt udbetalt over 2,3 mio. kr. i resultatløns for 2015. Resultatlønnen for 2016 var ikke opgjort på undersøgelsestidspunktet.

45. Rigsrevisionen kan konstatere, at den måde, Region Midtjylland anvender resultatløns på med opstillede fokusområder, der ikke er *målsatte*, gør det vanskeligt for regionen at vurdere, om chefgrupperne har bidraget tilstrækkeligt til fx faglige standarder og faglig kvalitet samt produktivitet, så den fulde resultatløns skal udbetales. Desuden finder Rigsrevisionen, at det bør være dokumenteret, hvad resultatlønnen er honorering for, også når man anvender en bonuslignende aftale. I øvrigt finder Rigsrevisionen ikke, at budgetoverholdelse bør udløse resultatløns, idet Rigsrevisionen forudsætter, at en chef – som led i den almindelige opgavevaretagelse – overholder budgetter og bevillinger.

Endelig finder Rigsrevisionen, at en udbetalingsgrad på 100 % bør medføre, at regionen overvejer, om en sådan resultatlønsaftale er tilstrækkeligt ambitiøs.

46. Rigsrevisionen finder, at anvendelse af resultatløns kan være et vigtigt supplement til at aflønne chefer, hvis der på forhånd er indgået en resultatlønsaftale, som er baseret på opfyldelse af bestemte målelige eller konstaterbare resultater. For det første giver det klarhed og åbenhed om kriterierne for udbetaling af resultatløns. For det andet medvirker det til at knytte en regions mål til den udbetalte løn. For det tredje understøtter det regions fokus på mål og effekt. Regionerne vil således også kunne dokumentere, at de honorerede resultater ligger ud over den arbejdsindsats, der ellers er omfattet af den faste løn. Rigsrevisionen finder derfor, at Region Midtjylland kun undtagelsesvist bør udbetale resultatløns for resultater, hvor regionen ikke på forhånd har indgået en resultatlønsaftale baseret på opfyldelse af bestemte målelige eller konstaterbare resultater.

47. Undersøgelsen viser, at de opstillede mål i resultatlønskontrakterne i Region Syddanmark generelt er målelige og konstaterbare, og at regionen ultimo året gennemgår målene opstillet for hver enkelt chef, opgør målopfyldelsesgraden og har dokumenteret, hvorfor cheferne får udbetalt resultatløns. Undersøgelsen viser endvidere, at regionen har udbetalt det maksimale beløb i 7 ud af 9 sager.

Region Syddanmark har oplyst, at regionen er ved at afvikle den hidtidige praksis, idet aftaler om resultatløns for direktører og chefer i regionshuset er opsagt, og der er indledt forhandlinger med de faglige organisationer om ophør af øvrige resultatlønsaftaler for hospitalsdirektioner.

---

## RESULTATER

Undersøgelsen viser, at Region Midtjylland og Region Syddanmark har indgået resultatlønskontrakter med chefer. Resultatløns anvendes ikke i Region Sjælland og kun i enkeltstående tilfælde i de øvrige 2 regioner.

Region Midtjyllands forvaltning af resultatløns er i overensstemmelse med aftalegrundlaget, da det af bemærkningerne i aftalegrundlaget fremgår, at det ikke er en forudsætning for at anvende resultatløns, at den indsats, der honoreres, på forhånd er målsat. Resultatløns kan fx også gives i form af en individuel eller kollektiv bonuslignende ordning. Regions 6 fokusområder er ikke målelige og konstaterbare og de har været de samme de sidste 7 år.

Region Midtjylland har generelt ikke dokumenteret, hvad resultatlønnen er honorering for. Der er derfor ikke en klar sammenhæng mellem fokusområderne i resultatlønsaftalen (brugertilfredshed, budgetoverholdelse, faglige standarder og faglig kvalitet mv.), de opnåede resultater i det pågældende år og den udbetalte resultatløn til den enkelte chef. Rigsrevisionen kan konstatere, at regionen har udbetalt mindst 100 % i resultatløn (en halv månedsløn) for 2015 til alle chefer omfattet af resultatlønsaftalen. Regionen udbetalte 100 % i resultatløn til 68 ud af 80 chefer, mens 12 ud af 80 chefer fik udbetalt mere end de 100 %. Regionen har i alt udbetalt over 2,3 mio. kr. i resultatløn for 2015.

Region Syddanmarks forvaltning af resultatløn er i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Regionen har opstillet mål, opgør målopfyldelsesgraden og har dokumenteret, hvorfor resultatlønnen er blevet udbetalt. Regionen har i 7 ud af de 9 sager udbetalt det maksimale beløb i resultatløn.

Rigsrevisionen finder, at en udbetalingsgrad på 100 % til alle chefer eller til stort set alle chefer bør medføre, at regionerne overvejer, om resultatlønsaftalerne er tilstrækkeligt ambitiøse.

Rigsrevisionen, den 15. februar 2017

Lone Strøm

/Peder Juhl Madsen



## BILAG 1. METODISK TILGANG

### Formålet

Formålet med undersøgelsen er at vurdere, om regionerne forvalter administrative og lægelige chefers løn i overensstemmelse med aftalegrundlaget. Derfor har vi undersøgt, om regionerne forvalter lønnen i overensstemmelse med aftalegrundlaget med hensyn til den faste løn for overenskomstansatte, tjenestemandsansatte, kontraktansatte og åremålsansatte chefer samt den variable løn i form af merarbejdsbetaling og resultatløn.

I undersøgelsen indgår Region Hovedstaden, Region Midtjylland, Region Nordjylland, Region Sjælland og Region Syddanmark. Økonomi- og Indenrigsministeriet og regionerne har haft beretningen i høring.

Undersøgelsen handler om chefer, som er ansat under henholdsvis "Aftale for chefer" og "Aftale vedrørende lægelige chefer". Undersøgelsen omfatter udbetalinger til cheferne i Region Midtjylland og Region Syddanmark i perioden 1. januar 2015 - 31. marts 2016. I Region Hovedstaden, Region Nordjylland og Region Sjælland omfatter udbetalinger til cheferne perioden 1. januar 2015 - 31. august 2016.

Undersøgelsen er baseret på en gennemgang af dokumentation for den udbetalte løn i form af fx ansættelseskontrakter, tillægskontrakter, merarbejdsaftaler, resultatlønsaftaler og lønsedler. Vi har herudover bl.a. gennemgået forretningsgangsbeskrivelser, regnskabsinstrukser og retningslinjer for løn. Vi har desuden holdt møder med regionerne og Danske Regioner.

### Væsentlige dokumenter – aftalegrundlaget

Vi har gennemgået en række aftaler, der vedrører henholdsvis administrative og lægelige chefer, herunder:

- Aftale for chefer
- Aftale vedrørende lægelige chefer
- Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer
- Rammeaftale om kontraktansættelse af lægelige chefer
- Rammeaftale om åremålsansættelse
- Aftale om godtgørelse for merarbejde til tjenestemænd uden højeste tjenestetid
- Aftale om lokal løndannelse for chefer.

Formålet med gennemgangen af dokumenterne er at vurdere, om regionerne forvalter løn til chefer i overensstemmelse med aftalegrundlaget.

**Stikprøve**

Formålet med stikprøveundersøgelsen er at efterprøve, om regionerne forvalter løn til chefer i overensstemmelse med aftalegrundlaget for de udvalgte chefer.

**Antallet af chefer**

Antallet af administrative og lægelige chefer i alle 5 regioner var på 1.784 i oktober 2016. Vi har gennemgået i alt 184 chefers løn- og ansættelsesvilkår. Stikprøven udgør ca. 10 % af de administrative og lægelige chefer, som er ansat i regionerne, jf. tabellen nedenfor.

**STIKPRØVEN FORDELT PÅ REGIONER**

(Antal)	Region Hovedstaden	Region Midtjylland	Region Nordjylland	Region Sjælland	Region Syddanmark	I alt
Administrative og lægelige chefer	572	368	224	227	393	<b>1.784</b>
Udtagne chefer	52	30	32	30	40	<b>184</b>
Andel, der er revideret	9,1 %	8,2 %	14,3 %	13,2 %	10,2 %	<b>10,3 %</b>

Kilde: Rigsrevisionen.

Nedenstående tabel viser, hvor mange sager vi har gennemgået i de enkelte regioner fordelt på de 4 ansættelsesformer.

**STIKPRØVEN FORDELT PÅ REGIONER OG ANSÆTTELSESFORM**

(Antal)	Region Hovedstaden	Region Midtjylland	Region Nordjylland	Region Sjælland	Region Syddanmark	I alt
Kontraktansatte	11	6	8	9	11	<b>45</b>
Åremålsansatte	30	3	5	1	6	<b>45</b>
Overenskomstansatte	5	5	6	7	15	<b>38</b>
Tjenestemandsansatte	6	16	13	13	8	<b>56</b>
<b>Gennemgåede sager i alt</b>	<b>52</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>184</b>

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra regionerne.

### ***Udvælgelsen***

Vi har bedt regionerne om at indsende løndata på personniveau med oplysninger om navn, cpr-nummer, stilling, løntrin, løndelstype, ansættelsessted og ansættelsestidspunkt. Stikprøven er udvalgt på baggrund af de modtagne lønoplysninger.

De 184 sager er udvalgt ud fra en vurdering af væsentlighed. Chefer med høj løn, med meget udbetalt merarbejde eller med resultatløn er udtaget. Desuden er sagerne udvalgt ud fra en vurdering af risiko for fejl. Fx er risikoen for fejl større for løn til chefer, der er omfattet af flere aftaler, dvs. ansat på kontrakt eller på åremål, og for chefer, der får merarbejdsbetaling og resultatløn.

Stikprøven er således fremkommet ved en ikke-statistisk udvælgelse og er derfor ikke repræsentativ for populationen. Undersøgelsens resultater kan derfor ikke generaliseres til populationen.

### **Standarderne for offentlig revision**

Revisionen er udført i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision. Standarderne fastlægger, hvad brugerne og offentligheden kan forvente af revisionen, for at der er tale om en god faglig ydelse. Standarderne er baseret på de grundlæggende revisionsprincipper i rigsrevisionernes internationale standarder (ISSAI 100-999).

## BILAG 2. ORDLISTE

<b>Administrative chefer</b>	Er omfattet af "Aftale for chefer" og er ansat i stillinger som regionsdirektører, koncerndirektører, vicedirektører eller kontorchefer i den centrale administration eller er ansat i tilsvarende administrative stillinger på hospitaler.
<b>Aftalegrundlaget</b>	Aftalegrundlaget udgøres i denne undersøgelse af "Aftale for chefer", "Aftale vedrørende lægelige chefer", "Rammeaftale om kontraktansættelse", "Rammeaftale om kontraktansættelse af lægelige chefer", "Rammeaftale om åremålsansættelse", "Aftale om godtgørelse for merarbejde for tjenestemænd uden højeste tjenestetid" og "Aftale om lokal løndannelse for chefer".
<b>Danske Regioner</b>	En interesse- og arbejdsgiverorganisation for regionerne, som varetager regionernes interesser i forhold til de regionalt ansattes løn- og ansættelsesvilkår. Danske Regioner yder den sekretariatsmæssige betjening af Regionernes Lønnings- og Takstnævn. Det betyder, at Danske Regioner forbereder og behandler sager, der skal forelægges for nævnet, yder bistand ved forhandlinger og varetager forhandlinger efter bemyndigelse.
<b>Fast løn</b>	Består af en grundløn og eventuelle tillæg som kvalifikations- og funktionstillæg. Ved ansættelse på kontrakt eller åremål opnås et yderligere tillæg.
<b>Grundløn</b>	Består af et løntrin og eventuelle faste tillæg.
<b>Fratrædelsesbeløb</b>	Som led i "Rammeaftale om åremålsansættelse" udbetales et fratrædelsesbeløb ved åremålets udløb. Det gælder bl.a. i de tilfælde, hvor regionen ikke har givet tilsagn om en tilbagegangsstilling. Fratrædelsesbeløbet udgør 3 måneders løn i åremålsstillingen og yderligere 1 måneds løn for hvert fulde års åremålsansættelse.
<b>Funktionstillæg</b>	Funktionstillæg ydes ud over grundlønnen. Funktionstillægget baseres på de funktioner (arbejds- og ansvarsområder), der er knyttet til den enkelte stilling. Funktionerne skal være særlige funktioner, som ligger ud over de funktioner, der forudsættes varetaget for grundlønnen.
<b>Kontraktansættelse</b>	Kontraktansættelse kan anvendes for overenskomstansatte. Ansættelsesformen er i modsætning til åremålsansættelse ikke tidsbegrænset. Der ydes et kontraktstillæg.
<b>Kontraktstillæg</b>	Beregnes som et procenttillæg af den løn (inkl. eventuelle særlige tillæg), der gælder for stillingen. I beregningsgrundlaget indgår også eventuelle særlige tillæg (dvs. kvalifikations- og funktionstillæg, men ikke rådighedstillæg eller tillæg, der er givet som kompensation for merarbejdsbetaling o.l.), som ydes til den kontraktansatte.
<b>Kvalifikationstillæg</b>	Kvalifikationstillæg ydes ud over grundlønnen. Kvalifikationstillægget baseres på den enkelte ansattes kvalifikationer.
<b>Lægelige chefer</b>	Er omfattet af "Aftale vedrørende lægelige chefer" og er ansat i stillinger som lægelige direktører, cheflæger, andre lægelige chefer, ledende overlæger, professorer eller specialeansvarlige overlæger.
<b>Merarbejde</b>	Chefer kan honoreres for midlertidigt merarbejde. Merarbejdet bør så vidt muligt gives i form af afspadsering af samme varighed som det præsterede merarbejde med tillæg af 50 %, men kan også udbetales.
<b>Overenskomstansættelse</b>	Overenskomstansættelse er reguleret via kollektive aftaler (overenskomster) mellem arbejdsgivere og arbejdstagere om løn- og ansættelsesvilkår. I regionerne indgås aftalerne mellem Regionernes Lønnings- og Takstnævn og de faglige organisationer.

<b>Regionernes Lønnings- og Takstnævn</b>	Nævnet aftaler og fastsætter løn- og ansættelsesvilkår for ansatte i regionerne. Nævnet består af 9 medlemmer og stedfortrædere for disse, der beskikkes af finansministeren. De 5 regioner har hver ét medlem (som også er medlem af de respektive regionsråd), KL har 2 medlemmer (som også er medlem af de respektive kommunalbestyrelser), Sundheds- og Ældreministeriet har ét medlem, og Finansministeriet har ét medlem. Medlemmerne sidder for 4 år ad gangen.
<b>Resultatløn</b>	Resultatløn er et supplement til den faste løn og er en variant af et engangstillæg. Resultatløn gives normalt for resultater, som chefen har opnået på baggrund af på forhånd fastsatte mål og inden for en given tidsperiode.
<b>Samlet løn</b>	Består af fast løn (grundløn, pension, eventuelle kvalifikations- og funktionstillæg og eventuelt kontrakt- eller åremålstillæg) og variabel løn (fx merarbejdsbetaling og resultatløn).
<b>Tilbagegangsstilling</b>	Ved en tilbagegangsstilling har chefen fået tilsagn om overførsel til varig ansættelse i en anden stilling end åremålstillingen, når åremålsperioden udløber.
<b>Tjenestemandsansættelse</b>	Tjenestemandsansættelse er reguleret i tjenestemandregulativet for ansatte i regionerne. Tjenestemænd har ret til pension betalt af det offentlige og er bedre beskyttet mod fx stillingsændringer end overenskomstsansatte.
<b>Variabel løn</b>	Den del af lønnen, der ikke er fast løn og ikke udbetales hver måned. Det kan fx være bonus, merarbejdsbetaling, resultatløn og engangsvederlag.
<b>Åremålsansættelse</b>	En tidsbegrænset ansættelse, der kan anvendes for både overenskomstsansatte og tjenestemandsansatte. Til åremålsansættelsen knyttes der særlige vilkår, fx fratrædelsesbeløb og åremålstillæg.
<b>Åremålstillæg</b>	Beregnes som et procenttillæg af den løn (inkl. eventuelle særlige tillæg), der gælder for stillingen ved varig besættelse på ansættelsestidspunktet. I beregningsgrundlaget indgår også eventuelle særlige tillæg (dvs. kvalifikations- og funktionstillæg, men ikke rådighedstillæg eller tillæg, der er givet som kompensation for merarbejdsbetaling o.l.), som ydes til den åremålsansatte.