



RESEARCH PAPERS

from the Department of Social Sciences

Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi

Research Paper no. 14/04

**Resultatløn i kommuner og amter –
udbredelse og udvikling**

Kirsten Bregm

Roskilde University, Denmark

Research Paper no. 14/04

**Resultatløn i kommuner og amter –
udbredelse og udvikling**

Kirsten Bregm

Roskilde University, Denmark

Research Papers from the Department of Social Sciences, Roskilde University, Denmark.

Working paper series

The Department of Social Sciences is one of the largest at Roskilde University with 60 permanent scientific personnel together with several Ph.Ds, and other teaching staff. Most of the academic personnel have a background in economics, political science or sociology. It is a general goal of our department and the rest of Roskilde University to foster interdisciplinary teaching and research. The later can be seen from the four main research lines of the department, namely:

- ❖ Welfare State and welfare society
- ❖ Public organisation and policy analysis
- ❖ Innovation and processes of change in service and industry
- ❖ Institutions, actors and institutionalisation
- ❖ Public sector economics, organisation and planning

The Research Papers from the Department of Social Sciences are edited by Associate Professor Anders Chr. Hanmsen & Janni Villadsen

Please note that:

The papers are on a 'work in progress' form, which means that comments and criticisms in the form of feed-back are welcomed. For this purpose, the address(es) of the author(s) is specified on the title page. Readers must also be aware that the material of the working papers might be printed later in journals or other means of scientific publication in a revised version.

© The author(s)

All rights reserved. No part of this working paper may be reprinted or reproduced or utilised in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from the author(s).

ISSN 1399-1396

Abstract

Den lønreform, der blev gennemført i kommuner og amtskommuner i 1997 indebærer, at der i tillæg til en grundløn kan gives tillæg for funktioner og kvalifikationer samt resultatløn. Resultatløn er lønforbedringer, der ”udmøntes på en i forvejen kendt og aftalt måde i forhold til forvaltningens/institutionens/virksomhedens målsætninger og eller resultater”. Det vises på grundlag af statistik fra Det fælleskommunale Løndatakontor (FLD) vedrørende kommunernes og amtskommunernes lønudbetalinger, at resultatløn kun er blevet anvendt meget lidt. Det samlede beløb, der er udbetalt som resultatløn, er særdeles begrænset og i forhold til den samlede lønsum forsvindende lille. Under en fjerdedel af kommunerne udbetalte ifølge statistikken resultatløn i 2003. Og det samlede antal ansatte, der i kommuner og amtskommuner fik udbetalt resultatløn, udgjorde under en procent af samtlige ansatte.

Der gives en oversigt over udviklingen med hensyn til resultatløn og en belysning af udbredelsen baseret på statistik vedrørende kommunernes og amtskommunernes lønudbetalinger. Årsagerne til den begrænsede anvendelse af resultatløn behandles, og der illustreres med eksempler og erfaringer vedrørende resultatløn fra den kommunale sektor. Gennem argumenter for og imod indførelse af resultatløn bidrages samtidig til et beslutningsgrundlag, når det skal vurderes, om det på et konkret område er hensigtsmæssigt at indføre resultatløn i den offentlige sektor.

**Keywords: Resultatløn, performanceafhængig løn,
performancerelateret løn, lønformer, lønsystemer, løn.**

Address for correspondence: bregn@ruc.dk

Resultatløn i kommuner og amter – udbredelse og udvikling

Af Kirsten Bregm, Roskilde University, Denmark

Indholdsfortegnelsen

Indledning.....	6
Resultatløn	6
Udbredelse	7
Resultatløn: Nogle argumenter – og modargumenter.....	12
Argumenter for resultatløn.....	12
<i>Økonomiske incitament til at udvise resultater</i>	12
<i>Afdække information samt accept af kontrol</i>	13
<i>Synliggørelse af mål</i>	13
<i>Argumenter for resultatløn på baggrund af målbaserede aftaler</i>	13
<i>Fremme samarbejde</i>	13
<i>Noget for noget</i>	14
<i>Mulighed for lønstigning</i>	14
<i>Erstatte merarbejdsbetaling og vikarer</i>	14
<i>Alternativ til udliciteringer</i>	15
<i>Demonstrationseffekt</i>	15
<i>Politiske begrundelser</i>	15
<i>Argumenter for resultatløn på baggrund af ikke-planlagte effektiviseringer</i>	15
Argumenter imod resultatløn.....	16
<i>Skævridding af arbejdsindsatsen</i>	16
<i>Resultatet afspejler andet end de ansattes indsats</i>	17
<i>Administrative omkostninger</i>	18
<i>Erosion af indre motivation</i>	19
<i>Spill-over effekter og forhandlingskultur</i>	19
<i>Belønning - og pris</i>	20
<i>Optimistiske forventninger kan belaste samarbejde</i>	20
<i>Begrænsede finansieringsmuligheder</i>	20
<i>Resultatløn er ikke pensionsgivende</i>	21
Årsager til den begrænsede udbredelse i den offentlige sektor.....	21
Konklusion	23
Appendiks	25
Litteratur	29

Indledning

Den lønreform, der blev gennemført i kommuner og amtskommuner i 1997 indebærer, at der i tillæg til en grundløn kan gives tillæg for funktioner og kvalifikationer samt resultatløn. Resultatløn er lønforbedringer, der ”udmøntes på en i forvejen kendt og aftalt måde i forhold til forvaltningens/institutionens/virksomhedens målsætninger og eller resultater” (Kommunernes Landsforening m. fl. 1997:§2). Det har imidlertid vist sig, at resultatløn kun er blevet anvendt meget lidt. Det samlede beløb, der ifølge oplysninger fra Det fælleskommunale Løndatakontor (FLD) bliver udbetalt som resultatløn, er særdeles begrænset og i forhold til den samlede lønsum forsvindende lille.¹ Under en fjerdedel af kommunerne udbetalte ifølge statistikken resultatløn i 2003. Og det samlede antal ansatte, der i kommuner og amtskommuner fik udbetalt resultatløn, udgør under en procent af samtlige ansatte.

I det følgende drøftes årsagerne hertil, idet der tages udgangspunkt i argumenter, der for såvel arbejdsgivere som lønmodtagere kan være for at indføre resultatløn. Disse argumenter konfronteres med argumenter imod, idet der inddrages eksempler og erfaringer med resultatløn fra den kommunale sektor. Behandlingen af argumenter for og imod resultatløn kan samtidig bidrage til et beslutningsgrundlag i forhold til overvejelser om at indføre resultatløn på konkrete områder i den offentlige sektor.

Indledningsvis skal der gives en oversigt over udviklingen og udbredelsen med hensyn til resultatløn i kommuner og amter.

Resultatløn

Udgangspunktet for aftaler om resultatløn er den rammeaftale, der blev indgået i forbindelse med indførelse af de nye lønformer i 1997 (Kommunernes Landsforening m.fl. 1997a).² Resultatløn baseres på opfyldelse af bestemte målelige eller konstaterbare resultater af enten kvantitativ eller kvalitativ art (Kommunernes Landsforening m.fl. 1997b, § 2, stk.1). Som formål med resultatløn nævnes:

- At skabe kvalitative og/eller kvantitative forbedringer i opgavevaretagelsen.
- At fremme lokale projekter, der har til formål at udvikle fagligheden, fremme nye arbejdsmetoder, foretage organisatoriske omlægninger og lignende.

¹ Statistiske oplysninger stammer i det omfang, de ikke er umiddelbart offentligt tilgængelige, fra en specialkørsel foretaget af FLD.

² Resultatlønsaftalen erstattede de effektiviseringsaftaler, der var indført i kommuner og amtskommuner i 1989 som forsøg og fra 1991 permanent (Rammaftale om (amts)kommunalt ansattes andel i eventuelle effektiviserings- og rationaliseringsoverskud) (Kommunernes Landsforening 1991). Disse aftaler blev kun anvendt i meget begrænset omfang (KTO m.fl. 1996).

Der sondres mellem følgende former for resultatlønsordning:

- Resultatløn baseret på *kvantitativ* effektivisering, det vil sige en øget produktion eller mere service uden at der sker en tilsvarende forøgelse af ressourceindsatsen.

En kvantitativ effektivisering skal være *målelig*

- Resultatløn baseret på en *kvalitativ* effektivisering, det vil sige en højere produktkvalitet eller højere serviceniveau uden at der sker en tilsvarende forøgelse af ressourceindsatsen.

En *kvalitativ* effektivisering skal være *konstaterbar*.

- Resultatløn baseret på *målbaserede* aftaler, hvor opfyldelse af bestemte målsætninger er kriterium for udmøntning af resultatlønsordning.

Disse tre ordninger er altså baseret på aftaler om et løntillæg i forhold til *på forhånd aftalte kriterier*. Man opererer imidlertid også med en fjerde type, hvor der som en undtagelse ikke foreligger nogen aftale på forhånd: Resultatløn på grundlag af ikke-planlagte effektiviseringer, hvorefter ikke planlagte effektiviseringer kan honoreres »i særlige tilfælde«.

Resultatlønsaftalen muliggør, at resultatlønsordningen udover at kunne udmøntes som løn også kan udmøntes på anden vis, f. eks. som feriedage, men løn er det helt typiske. I en aftale mellem overenskomstparterne fra 1998 er det præciseret, at resultatlønsordning typisk er en midlertidig løndel (Kommunernes Landsforening m.fl. Gennemførelse af nyt lønsystem i kommuner og amter, 1998:3).

Aftaler om resultatlønsordning skal forhandles mellem arbejdsgiveren og de ansattes organisation eller tillidsrepræsentanten, svarende til det princip der i øvrigt gælder i forbindelse med de nye lønformer.

Resultatlønsordninger kan være såvel individuelle som gruppebaserede.

Udbredelse

I det følgende skal udbredelsen af resultatlønsordning belyses på grundlag af oplysninger om kommunernes og amtskommunernes lønudbetalinger, således som de er indrapporteret til Det fælleskommunale Løndatakontor, FLD. Oplysningerne i det følgende er udover offentligt tilgængelig statistik fra FLD baseret på en specialkørsel fra FLD.³ Det skal bemærkes, at flere kommuner, hvor det fra andre kilder vides, at der er indgået resultatlønsaftaler, ikke figurerer i statistikken. En kommune har ifølge egne oplysninger udbetalt 5,2 mio. kr. i resultatlønsordning i 2003 (KL 2004:58). Dette er et betydeligt beløb i forhold til det samlede udbetalte beløb ifølge FLD, som udgjorde godt 14 mio. kr. i 2003. Det skal bemærkes, at der er tale om en kommune, der er kendt for at arbejde med resultatlønsordning i betydeligt omfang. Såfremt den statistiske

³ FLDs statistik er ikke fuldt ud dækkende, idet blandt andet et mindre antal kommuner ikke er omfattet af FLDs statistik, men 97% af de ansatte i den (amts)kommunale sektor angives generelt at være omfattet af statistikken (se www.fldnet.dk).

belysning bliver mere dækkende, vil det øge det beløb, der udbetales som resultatløns ifølge FLD, og stigninger i de udbetalte beløb vil derfor skulle fortolkes med varsomhed.

Udviklingen i den samlede udbetalte resultatløns ifølge FLD fremgår af følgende tabeller.

Tabel 1. Resultatløns udbetalt i kommuner og amtskommuner 1998-2003

År	Resultatløns mio. kr.
1998	1,7
1999	4,6
2000	6,9
2001	6,4
2002	7,4
2003	14,1

Note: Tallene for 1998-2000 er opregnet på grundlag af kvartalstal.

Kilde: FLD

Tabel 2. Resultatløns udbetalt i kommuner og amtskommuner januar-august i 2004 og 2003.

	Resultatløns mio. kr.	
	2004	2003
Januar-august	11,2	7,8

Note: I månederne juni-august 2004 er Københavns kommune ikke omfattet af statistikken. (Se evt. appendiks, tabel 3 vedr. den udbetalte resultatløns i Københavns kommune i 2003.)

Kilde: FLD

Det ses, at der har været en betydelig stigning i den udbetalte resultatløns, men det beløb, der er udbetalt i resultatløns, er stadig meget lavt. Ifølge den officielle statistik blev der for 2003, som det fremgår af tabellen, udbetalt godt 14 mio. kr. i resultatløns. Hvis man hertil lægger de 5,2 mio. kr., der ifølge kommunen nævnt ovenfor er udbetalt som resultatløns, bliver et forsigtigt skøn godt 19 mio. kr. En del af de

udbetalte beløb er ad hoc engangsvederlag, som gives for ”en særlig indsats” og lignende uden at der ligger en formaliseret resultatlønsordning bag. Hvor stor en andel, det drejer sig om, vides ikke.

I 2002 blev der ifølge FLD udbetalt 7,4 mio. kr. i resultatløns. Også dette år har den ovenfor omtalte kommune imidlertid udbetalt resultatløns uden at kommunen figurerer i statistikken. Lægges dette beløb på 4,7 mio. kr. (KL 2004:58) til de officielle tal, bliver et forsigtigt skøn for det samlede resultatlønsbeløb i kommuner og amtskommuner godt 12 mio. kr. Der er sket en kraftig stigning fra 2002 til 2003, men den udbetalte resultatløns udgør under alle omstændigheder et meget lille beløb. Opgjort i forhold til den samlede lønsum i 2003 på 156 mia. kr. er det udbetalte resultatlønsbeløb nærmest negligerbart.

Også i 2004 er der sket en stigning sammenlignet med tidligere år. I de første 8 måneder af 2004 er der således ifølge FLDs statistik udbetalt godt 11 mio. kr. i resultatløns sammenlignet med knap 8 mio. kr. året før. Samlet set er det dog stadig et særdeles begrænset beløb, der udbetales.

Det er også kun en meget lille del af det samlede antal kommunalt og amtskommunalt ansatte, der har modtaget resultatløns. De ca. 14 mio. kr., der indgår i den officielle statistik for 2003, blev fordelt på ca. 4000 omregnet til fuldtidsbeskæftigede personer (Appendiks, tabel 1). (Det antal personer, der har modtaget resultatløns, kan være større for så vidt som en del af dem, der modtager resultatløns, kan være deltidsansatte). Det er således under en procent (omregnet til fuldtidsansatte), der fik udbetalt resultatløns.

De beløb, der udbetales i resultatløns til den enkelte, er typisk også meget begrænsede. Det gennemsnitligt udbetalte beløb i 2003 var ifølge statistikken på ca. 3.500 kr. pr fuldtidsbeskæftiget.

Ifølge FLDs statistik blev der i 2003 udbetalt godt 9 mio. kr. som resultatløns i kommunerne og ca. 3,6 mio. kr. i amtskommunerne (ca. 1,4 mio. kr. foreligger ikke fordelt) (Appendiks, tabel 2). Fordelingen af det udbetalte beløb mellem kommuner og amtskommuner svarer til fordelingen af antallet af ansatte i de to sektorer.

Knap en fjerdedel af kommunerne, nemlig 62 har ifølge statistikken udbetalt resultatløns i 2003 (Appendiks, tabel 3). 8 amtskommuner har udbetalt resultatløns (Appendiks, tabel 4). Det samlede beløb, der er udbetalt som resultatløns, var i kommunerne i gennemsnit kun knap 150.000 kr., og beløbet er i mange kommuner meget små. Kun i tre af de kommuner, der er omfattet af statistikken, er der udbetalt over en million kroner. Det samlede beløb, der er udbetalt i de amtskommuner, der har udbetalt resultatløns, er i gennemsnit noget under en halv million kroner. Kun i én af amtskommunerne er der udbetalt over en million kroner.

Det er bemærkelsesværdigt, at der udbetales resultatløns til et meget bredt felt af ansatte. Ansatte på de overenskomstområder, hvor der er udbetalt resultatløns, udgør tilsammen ca. 95% af samtlige ansatte opgjort som fuldtidsansatte.⁴

⁴ Opgørelsen er baseret på FLDs statistik over fordelingen af ansatte i august 2003.

Tabel 3. Den ifølge FLD udbetalte resultatløn i kommuner og amtskommuner i 2003 fordelt på overenskomstområder, samt antallet af ansatte på de forskellige områder (opgjort som fuldtidsansatte).

Overenskomstområde	Resultatløn kr.	Gruppens andel af resultatlønnen	Antal ansatte (fuldtid)	Gruppens andel af samtlige ansatte (fuldtid)
Akademikere	897.342	6,39	14.158	2,76
Amtsbejt./pedeller v. ældrebol., arf	30.000	0,21	565	0,11
Amtsvejmænd m.fl., arf	35.079	0,25	503	0,10
Arbejds-, vej- og gartnerformænd, KL	58.762	0,42	636	0,12
Audiologiasistenters og -elever	44.669	0,32	96	0,02
Bibliotekarer, incl. ledere	6.000	0,04	1.052	0,21
Bygningskonstruktører	140.868	1,00	688	0,13
Chefer, Arf	71.049	0,51	586	0,11
Chefer, KL	309.898	2,21	2.491	0,49
Dagplejeledere m.fl.	10.000	0,07	1.290	0,25
Dagplejere	42.634	0,30	20.094	3,92
Edb-personale, ARF	38.565	0,27	859	0,17
Ergo- og fysioterapeuter m.v., Kl	112.169	0,80	2.787	0,54
Hal-, stadion- og idrætsinspektører	13.900	0,10	276	0,05
Havne-, chefer, mestre, fogeder og ass.	14.021	0,10	98	0,02
Husassistenter, arf, KL	28.225	0,20	7.834	1,53
Håndværkere	691.570	4,92	4.916	0,96
Kantineledere/rengøringsledere/-chefer	32.500	0,23	341	0,07
Kontor- og edb-personale, Arf, KL, Frb	2.925.415	20,82	42.484	8,28
Kontoradministrativt personale, Kbh	102.833	0,73	5.556	1,08
Kort- og Landmålingsteknikere	12.704	0,09	72	0,01
Laboratorie- og miljøpersonale	26.131	0,19	477	0,09
Ledende administrativt pers., Kbh, Frb	5.137	0,04	206	0,04
Ledende servicepersonale	7.500	0,05	342	0,07
Ledende værkst.pers. mv., klientværkst.	68.650	0,49	1.836	0,36
Ledere/melleml. v. komm. ældreomsorg, Kl	20.451	0,15	803	0,16
Lægeseekretærer	144.205	1,03	6.611	1,29
Lærere m.fl., folkeskolen	829.299	5,90	63.283	12,34
Lærere m.fl., vidtg. specialundv. m.m.	66.834	0,48	5.067	0,99
Lærere, gymn./hf-kurser	238.200	1,70	8.623	1,68
Maritimt personale	10.766	0,08	226	0,04
Miljøteknikere, ARF	10.000	0,07	174	0,03
Musikskoleledere	4.000	0,03	169	0,03
Musikskolelærere	3.000	0,02	1.071	0,21
Omsorgs- og pædagogmedhjælpere	191.432	1,36	8.389	1,64
Overlæger mv., sygehuse	106.050	0,75	3.477	0,68
Personale v. komm. forsyningsvirks. mv.	678.265	4,83	1.004	0,20
Portører/sygehusportører	10.500	0,07	2.058	0,40
Pæd. personale, daginst./klub/skolefr.	789.504	5,62	47.781	9,31
Pædagogisk personale, døgninst. mv.	868.370	6,18	23.308	4,54
Pædagogmedhjælpere	204.691	1,46	23.574	4,60
Reng-/husass./køkkenarb., Kbh, Frb	10.416	0,07	2.595	0,51
Rengøringsassistenter, arf, KL	225.828	1,61	14.192	2,77
Social- og sundhedspersonale	844.878	6,01	95.546	18,62
Socialrådg./socialformidlere	504.101	3,59	7.876	1,54
Specialarb./fagl.gartnere/brolæggere mv	908.988	6,47	15.915	3,10

Syge- og sundhedspersonale, Arf	445.283	3,17	33.258	6,48
Syge- og sundhedspersonale, basisgr., KL	177.865	1,27	8.466	1,65
Syge- og sundhedspersonale, ledere, Arf	137.974	0,98	3.954	0,77
Syge- og sundhedspersonale, ledere, KL	146.310	1,04	3.576	0,70
Tandklinikassistenter	55.200	0,39	1.741	0,34
Tandlæger	63.826	0,45	1.059	0,21
Tekn. serv.medarb./-ledere, p-vagter, KL	223.183	1,59	7.652	1,49
Tekniske designere m.fl., arf, KL, Frb	81.249	0,58	1.739	0,34
Underordnede læger (reservelæger)	257.000	1,83	5.544	1,08
Økonomaer, køkkenass.- og elever, KL	29.236	0,21	3.683	0,72
Økonomaer, køkkenl. og køkkenass., kbh, frb	38.978	0,28	347	0,07
I alt	14.051.503	100	513.004	100,00

Note: Antallet af ansatte i de forskellige grupper er opgjort som angivet i FLDs personalestatistik for august 2003.

Som det fremgår er der tale om meget begrænsede beløb, således at beløbene kan hidrøre fra udbetalinger fra en enkelt eller ganske få ordninger på området i en enkelt eller nogle få kommuner. Det fremgår af mere disgregerede data, at der på en række områder kun er udbetalt resultatløn i en enkelt eller ganske få kommuner. Man skal derfor være meget varsom ved tolkning af tallene.

Blandt de grupper, der især har fået udbetalt resultatløn, er grupper, der er beskæftiget inden for det tekniske område samt det administrative område. Grupper som håndværkere og specialarbejdere mv. tegner sig for henholdsvis ca. 5 % og 6,5% af den udbetalte resultatløn, svarende til i alt godt 11 % af det samlede udbetalte beløb. Til sammenligning udgør håndværkeres andel af samtlige beskæftigede kun 1 %, mens specialarbejdere mv. udgør 3 %.

Kontor- og edb-personale under Amtsrådsforeningen, Kommunernes Landsforening og på Frederiksberg tegner sig for knap 3 mio. kr., svarende knap 21 % af det samlede udbetalte beløb. Det svarer også til en væsentlig større andel end den andel, gruppen udgør af samtlige ansatte, på godt 8 %.

Akademikere får godt 6 % af den udbetalte resultatløn, selv om gruppen udgør under 3 % af samtlige ansatte.

Chefer får knap 3 % af det samlede udbetalte beløb, selv om gruppen kun udgør godt en halv procent af samtlige ansatte.

En del af de midler, der i 2003 er udbetalt som resultatløn, er udbetalt på såkaldt bløde områder. Således er der udbetalt godt 13% til pædagogisk personale. Denne gruppe er imidlertid også en stor personalegruppe, således at dette bortset fra personale på døgninstitutioner svarer til en væsentlig mindre andel end gruppens andel af samtlige ansatte. Knap 6% er udbetalt inden for folkeskoleområdet, mens andelen af ansatte inden for dette område svarer til over det dobbelte. Det fremgår af mere disgregerede data, at ledere af forskellig type får en større andel af resultatlønnen end svarende til deres andel af de beskæftigede. Til syge- og sundhedspersonale er der udbetalt ca. 6,5% men det er kun ledere, der får en større andel end svarende til deres andel af de beskæftigede.

Det samlede billede er, at udbredelsen af resultatløn i kommuner og amtskommuner er særdeles begrænset. Blandt de grupper, der får udbetalt en forholdsvis stor andel af den samlede resultatløn i forhold til deres antal, er ansatte på

det tekniske område og kontorphonale, akademikere, chefer og ledere på visse områder.⁵

Resultatløn: Nogle argumenter – og modargumenter

Som grundlag for behandlingen af årsager til den begrænsede udbredelse skal der i det følgende redegøres for nogle argumenter for at indføre resultatløn, og derefter for nogle argumenter, der kan tale imod resultatløn.

Argumenter for resultatløn

Økonomisk incitament til at udvise resultater

Et klassisk økonomisk argument for resultatløn er, at det motiverer til at yde en ekstra indsats. Man behøver altså ikke overvåge og kontrollere de ansatte, for de får et incitament til at vise resultater, når de honoreres i forhold til disse resultater. Når der indføres resultatløn i forhold til f. eks. antallet af ekspederede sager, giver det incitament til at ekspedere sager. Teoretisk er dette argument behandlet i principal-agentteori (Milgrom and Roberts 1992, Prendergast 1999, Bregm 2004b).

Der kan også gives tilskyndelse til en større indsats ved overvågning. Men det kræver, at der rent faktisk er mulighed for overvågning. Ofte kan en leder ikke fuldt ud observere, hvad de ansatte foretager sig. Selv om en leder kan observere, hvad de ansatte foretager sig, er det ikke sikkert at lederen kan kontrollere om indsatsen er hensigtsmæssig. Hvis den ansatte har information om hvad denne bør gøre, og herunder hvor indsatsen bør lægges, som lederen ikke har, kan overvågning være ineffektiv og et økonomisk incitament et mere effektivt middel til at fremme den ønskede adfærd. Et afledt argument for resultatløn er også, at det kan lette ledelse ved at de ansatte får incitament til at opfylde målene og derved til at udvise kreativitet i opgaveløsningen samt forbedre arbejdsgange og -processer.

Under stabile betingelser vil en leder ofte have information om hvad den ansatte bør gøre, mens denne viden kan mangle under turbulente betingelser. Det kan isoleret tale for resultatløn, hvor den ansatte gives incitament til at udnytte sin viden med henblik på at udvise resultater i sidstnævnte tilfælde (Prendergast 2000; 2002). Men samtidig kan det under turbulente betingelser være vanskeligt at udforme resultatlønsordninger, hvor resultatet afspejler de ansattes indsats, og ikke forhold, som de ansatte ikke har indflydelse på. Når der er stor usikkerhed med hensyn til sammenhængen mellem den ansattes indsats og resultatet, således at resultatet i væsentlig grad påvirkes af forhold den ansatte ikke har indflydelse på, taler det imod resultatløn. Der er gode grunde til at antage at ansatte typisk er risikoaverse. Det vil sige at de foretrækker et beløb med sikkerhed frem for et beløb, der har samme forventede værdi, men som der er knyttet en vis usikkerhed til. Jo større denne usikkerhed er, jo mindre er nytten af det samme forventede beløb for den risikoaverse. Værdien af resultatlønnen vil da – alt andet lige – mindskes jo større usikkerheden er. Det vil sige, at det bliver dyrere at skabe et incitament af en vis størrelse, desto mere usikkert det er hvilket resultat, der for de ansatte kommer ud af at yde en ekstra indsats. Så selv om der kunne være argumenter for resultatløn, når en ledelsesmæssig overvågning er vanskelig, kan usikkerhed samtidig tale imod resultatløn.

⁵ Der ses her bort fra små personalegrupper, hvor rene tilfældigheder kan være afgørende for at en gruppe har fået en stor andel.

En række kommuner betjener sig af kontraktstyring, således at der mellem en institutionsleder og kommunen indgås en kontrakt om de mål, der skal opfyldes af institutionen (Klausen 2004). Her kan incitamentet til at udvise resultater i forhold til kontrakten øges, når der bliver knyttet en resultatløn til opfyldelsen. Mulighederne for at formulere adækvate mål er typisk langt større for en institution end for medarbejdere nede i en organisation (OECD 1997). Og med hensyn til usikkerheden kan der argumenteres, at det netop er chefers og ledes opgave at håndtere usikkerhed.

Afdække information samt accept af kontrol

Resultatløn kan også afdække information for ledelsen om hvilke resultater, de ansatte kan nå. De ansatte har ofte information som ledelsen ikke har. Hvor lang tid tager det f. eks. at løse opgaver af forskellig type? Det ved de ansatte, men de har ikke nødvendigvis interesse i at afdække denne information for ledelsen. I det omfang en resultatlønsordning fører til en større produktivitet, afdækkes der information. Denne information kan anvendes også i efterfølgende perioder uanset om man fortsætter med resultatløn eller ej.

Når der indføres resultatløn, vil man ofte udforme ordninger ved at prøve sig frem, og aftaler indgås typisk for et år af gangen. Når de ansatte viser, at de er i stand til at øge produktiviteten, kan det føre til krav om større produktion i fremtidige aftaler om resultatløn. Det betegnes skraldeeffekten (ratchet effect) (Weitzman 1980). Den betyder, at det for de ansatte kan være tvivlsomt at indgå aftaler, fordi det kan betyde, at de eventuelt kun får en engangsbetaling for at hæve produktiviteten til et niveau, som det kan være svært at reducere i fremtiden, selv om resultatlønnen falder bort.

Resultatløn kan også skabe *accept af kontrol*. Når de ansatte skal resultat aflønnes må resultatet gøres op. Det kan være lettere at skabe accept af en kontrol, hvis den indføres i forbindelse med en resultatlønsordning.

Synliggørelse af mål

Resultatløn synliggør mål. Ved at give resultatløn i forhold til opfyldelse af bestemte mål kan man skabe opmærksomhed omkring dem. Inden for "goal setting theory" (Locke and Latham 1990; 2002) fremhæves betydningen af klare mål som noget der i sig selv har en effektivitetsfremmende betydning. Med en resultatlønsordning sættes der fokus på disse mål (Marsden 2004). Selv om resultatlønsbeløbene kun er af begrænset størrelse og det økonomiske incitament lille, kan alene formuleringen af mål virke effektivitetsforøgende.

Argumenter for resultatløn på baggrund af målbaserede aftaler

Et argument for målbaserede aftaler er, at der herigennem kan gives en tilskyndelse til at påtage sig særlige opgaver, som f. eks. deltagelse i projektgrupper, ledelse af projektgrupper, ansvar for indførelse af ny IT-teknologi på et område og tilskyndelse til at disse opgaver løses på et vist niveau inden for fastsatte tidsrammer etc.

Fremme samarbejde

Resultatløn kan endvidere fremme et samarbejde mellem ledelse og ansatte i det omfang fastlæggelsen af resultatmål sker i dialog og samarbejde mellem ledelse og ansatte på en måde, så der etableres et fælles ejerskab til en resultatlønsordning. At der lægges vægt på dialog og samarbejde omkring udarbejdelsen af resultatløn, er da også en central anbefaling til kommuner, der arbejder med resultatløn (KL 2004).

Noget for noget

Et argument for at anvende resultatløn kan endvidere være, at det kan føre til effektiviseringer, der også kan betyde et mindre personalebehov. Generelt er der et pres for rationaliseringer og besparelser i den offentlige sektor. Resultatløn kan være et meget direkte middel til en 'renegotiation of the effort bargain', jf. Marsden (2004).

Kvalifikationstillæg er efter overenskomsten som udgangspunkt varige, mens resultatløn som udgangspunkt er et midlertidigt lønelement (KL m. fl. 1998). For ledelsen bliver der derfor en umiddelbar interesse i at anvende resultatløn frem for kvalifikationsløn. Herved opnås der fleksibilitet i lønsummen for fremtiden og tillæg er forudsat af, at der løbende udvises resultater. Med resultatløn får man "noget for noget". Et netop igangsat initiativ, hvor der i et samarbejde mellem Kommunernes Landsforening og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte i 2005 iværksættes et projekt, der først og fremmest gennem information skal søge at bidrage til at øge udbredelsen af resultatløn, kan ses i dette perspektiv.

Fra lønmodtagerside er der selv sagt interesse i varige tillæg, der giver stabilitet i indkomsten og ikke fordrer løbende opfyldelse af nye krav. Men samtidig kan resultatløn være en mulighed for at opnå en lønstigning, udover hvad der kan opnås gennem varige tillæg, jf. det følgende afsnit.

Mulighed for lønstigning

Resultatløn kan af organisationerne og de ansatte blive anset for en mulighed for at opnå tillæg udover det, der eventuelt kan opnås gennem kvalifikationsløn og funktionsløn. I forbindelse med overenskomsterne i 2002 blev der fra Specialarbejderforbundet i Danmark (SID) rejst krav om at: "Hvis opgaven kan beskrives i forhold til princippet om resultatløn og en af parterne forlanger det, skal der aftales en forsøgsordning, der fastsætter en midlertidig lønafregning inden for en lønramme bestående af fuld sædvanlig løn + 10%" (SID's krav til OK 02 på KL's område).⁶ Når kravet kommer fra en organisation som SID, skal det ses i forbindelse med, at mange medlemmer her er ansat på det tekniske område, hvor arbejdsopgaverne er målelige, og hvor der derfor også især har været foretaget uldiciteringer. Resultatløn vil kunne være et alternativ hertil.

Også for arbejdsgiverne kan der være interesse i muligheden for gennem resultatløn at kunne give et løntillæg, hvor det kan forenes med interessen for en effektivisering, idet det også kan bidrage til at løse rekrutteringsproblemer.

Løntillæg opnået gennem resultatløn er midlertidige, og det betyder, at der for de ansatte er en betydelig usikkerhed knyttet til dem. Hvis man på grund af optimistiske forventninger, som der kan være en tendens til (Gilovich et al. 2002), alligevel budgetterer med dem, kan det give anledning til problemer, hvis de senere falder bort. Problemet kan især opstå, hvis man f. eks. anvender resultatløn for at tiltrække IT-medarbejdere, som det har været vanskeligt at tiltrække og fastholde, og markedssituationen så senere ændres, og resultatlønsaftaler derfor ikke forlænges.

Erstatte merarbejdsbetaling og vikarer

Specielt kan et argument for resultatløn være, at det kan føre til en opretholdelse af aktiviteten ved stillingsledighed uden at der skal ansættes vikarer eller udbetales merarbejdsbetaling. At finde kvalificerede vikarer, der kan indgå ved kortere stillingsledighed, kan på visse områder være vanskeligt. Behovet for indkøringstid kan

⁶ Kravet blev selv sagt ikke imødekommet af arbejdsgiversiden.

også på nogle områder gøre det mindre hensigtsmæssigt. I stedet kan der gennem en resultatlønsordning gives de ansatte en andel i den besparelse, der opnås ved, at der spares lønmidler. En række resultatlønsordninger i kommunerne er da også indgået i forbindelse med vakancer.

Alternativ til udliciteringer

Resultatløn kan også være et alternativ til udliciteringer. På områder, hvor udlicitering er aktuel, vil der være markedspriser at sammenligne med, så det kan beregnes hvad produktionen koster i kommunalt regi. På disse områder kan der derfor beregnes egentlige besparelser ved produktivetsforøgelser, som der kan gives de ansatte incitament til at bidrage til gennem resultatlønsordning i forhold til budgetoverskuddet. For de ansatte kan det betyde, at arbejdspladser bevares i offentligt regi, og samtidig vil der gennem resultatlønnen kunne opnås en lønstigning i forbindelse med en produktivetsstigning. Inden for det tekniske område som vej- og parkvedligeholdelse er der da også en række eksempler på resultatlønsordning.

Demonstrationseffekt

En begrundelse for anvendelse af resultatlønsordning for chefer og ledere og også på de administrative områder kan være, at man viser, at man er parat til at "tage sin egen medicin". Hvis man som chef vil søge at udbrede resultatlønsordning, kan det være lettere at sælge ideen, hvis man selv er på resultatlønsordning. På løn- og personaleområdet kan et særligt argument også være, at man får nogle erfaringer med et lønelement, man skal være konsulent på udbredelse og udformning af.

Politiske begrundelser

Resultatløn kan have en positiv klang på det politiske niveau. Lønstigninger der er knyttet til resultater, vil være legitime og i overensstemmelse med mål om resultatorientering i den offentlige sektor.

Argumenter for resultatlønsordning på baggrund af ikke-planlagte effektiviseringer

Udover muligheden for resultatlønsordning i form af forhåndsaftaler er der som nævnt også mulighed for at give resultatlønsordning, uden at der på forhånd foreligger en aftale. Et argument for at der skal kunne gives resultatlønsordning på baggrund af ikke-planlagte effektiviseringer er, at der gennem denne mulighed gives et incitament for de ansatte til at fremkomme med idéer, tage initiativer eller bidrage til tiltag, der kan øge effektiviteten i den offentlige sektor. Et væsentligt argument er imidlertid også, at hvis der kun var mulighed for at opnå resultatlønsordning på baggrund af forhåndsftaler, ville der være incitament til en strategisk handling, hvor idéer eller tiltag, der kunne bidrage til en effektivisering blev holdt tilbage, fordi der ville være en tilskyndelse til først at forsøge at lave en aftale, så der kunne blive tale om en planlagt effektivisering, som kunne udløse resultatlønsordning. Retfærdighedsbetragtninger (Fehr and Schmidt 2003) kan indebære, at der i særlig grad vil være en tilbøjelighed til at være tilbageholdende med initiativer, der ikke udløser en belønning, hvis der i øvrigt arbejdes med resultatlønsordning, fordi det da i højere grad opleves som unfair, at man går glip af en belønning.

Argumenter imod resultatløn

Skævvridning af arbejdsindsatsen

Et grundlæggende argument imod at anvende resultatløn er, at det i forbindelse med offentlig serviceproduktion kan være svært at udforme resultatlønsordningen, så den ikke giver anledning til skævvridning, hvor arbejdsindsatsen rettes mod det, der belønnes, på bekostning af det, der ønskes. Selv om det er velkendt, at akkorder fører til en øget arbejdsindsats, er en risiko det klassiske akkordproblem: Når der aflønnes i forhold til mængde, får man mængde, men på bekostning af spild og kvalitet. Et grundproblem i forbindelse med resultatløn er paradoksalt nok risikoen for at de ansatte gør det, der kan betale sig for dem. Ofte er det nemlig ikke muligt at udforme en resultatlønsordning, således at den fører til det ønskede resultat, når de ansatte gør det, der kan betale sig for dem. Risikoen er, at der lægges arbejdsindsats i de opgaver, der honoreres, på bekostning af de opgaver, der også indgår i jobbet, men som ikke honoreres, fordi de ikke er omfattet af resultatlønsordningen. Det kan typisk være fordi de ikke er umiddelbart målelige, men også fordi antallet af mål skal være begrænset, hvis ordningen skal være overskuelig.

Det klassiske problem er et kvalitetsproblem og i forbindelse med sagsbehandling kan der også i forbindelse med sagsbehandlingen opstå problemer for retssikkerheden (Overgaard 1994).

For at undgå skævvridning i en teknisk forvaltning, hvor man havde indført resultatløn for en lang række opgaver, herunder for eksempel antallet af behandlede byggeansøgninger, ejendomsoplysningsskemaer, antal udstykningssager samt antal ankesager, hvor forvaltningen får medhold ved ankemyndigheden, overvejede man også at lade henvendelser fra borgerne, henholdsvis personlige, telefoniske eller elektroniske, indgå i resultatlønsordningen. Resultatløn baseret på antallet af besvarelser er velkendte fra 'call centre' og også fra aflønning i forbindelse med udarbejdelse af meningsmålinger. Er der knyttet en belønning til antallet af telefonhenvendelser, er der en risiko for kvalitetsproblemer, og endog direkte snyd. Hvor antallet af opkald måles, vil alene en afbrydelse af forbindelsen uanset årsagen kunne føre til, at et nyt opkald bliver registreret. Er svaret utilstrækkeligt må der ringes op igen, og en besvarelse kan herved blive registreret som to eller flere. Fra 'call centre' er der en række eksempler på sådanne omgælder af en resultataflønning (Ferne and Metcalf 1998). Fænomenet er også velkendt i forbindelse med meningsmålinger foretaget via telefoniske henvendelser, hvor ansatte på resultatløn har en tilskyndelse til decideret snyd (Jyllands-Posten, 3. december 2003). I en mindre kommune, hvor man i et vist omfang kender hinanden, kan der være mindre tilbøjelighed til at agere instrumentelt på en resultataflønning i forhold til antallet af telefonbesvarelser, men jo mere anonym relationen mellem forvaltningen og borgerne er, jo større kan risikoen være for, at konsekvensen bliver en ringere kvalitet.

En resultatlønsordning i en kommune gav de ansatte, der var beskæftiget med park- og vejvedligeholdelse, resultatløn for at påtage sig opgaver ud over de opgaver, der var fastlagt som kerneopgaver. Konsekvensen blev at løsning af kerneopgaverne i visse situationer blev nedprioriteret til fordel for udførelse af opgaver, der kunne bidrage til resultatløn (KL 2004:42).

Forhold som ledelsens overvågning, hensynet til muligheden for at opnå andre belønninger baseret på bredere vurderinger mv. kan modvirke negative effekter, men

en resultatlønsordning, der giver incitament til noget andet end det, der ønskes, vil også på grund af den symbolværdi, der kan være knyttet til belønninger af selv begrænset størrelse, være uhensigtsmæssig.

En del af de problemer, der kan opstå som følge af skævvridning, kan begrænses ved at anvende subjektive resultatmål, hvor der indgår et skøn. Sådanne resultatmål er imidlertid forbundet med andre problemer (Prendergast 1999, Bregm 2003), herunder risikoen for negative reaktioner til skade for motivation og effektivitet, hvor vurderinger anses for ikke at være fair.

Om en resultatlønsordning kan udformes, så den giver incitament til at udvise de ønskede resultater, afhænger af den konkrete sammenhæng. På det tekniske driftsområde og skatteområdet, hvor der er en del ordninger, gælder, at det netop også er områder, hvor der er mulighed for at formulere dækkende og målbare resultatmål. Generelt vil det forhold, at det er lettere at udforme adækvate resultatmål på et aggregeret niveau som for en institution end for enkelte medarbejdere, begrunde en større anvendelse af resultatløn for chefer og ledere end for øvrige ansatte.

Resultatet afspejler andet end de ansattes indsats

En effektiv resultatlønsordning er udformet, så resultatet i størst mulig grad afhænger af de ansattes indsats (Milgrom and Roberts 1992). Det krav kan imidlertid være vanskeligt at opfylde i praksis (Bregm 1998). Det resultat, der kan nås for en enkelt eller en gruppe af ansatte kan være påvirket af interne forhold, herunder indsats – eller manglende indsats - fra andre i organisationen. De resultater, der kan nås, kan også afhænge af eksterne forhold, som organisationen ikke har indflydelse på. Antallet af opgaver, der kan løses, afhænger f. eks. af hvor vanskelige og omfattende opgaverne er. At differentiere resultatmålet så vanskeliggøre og mere tidskrævende opgaver vejer tungere i resultatopgørelsen, vil begrænse usikkerheden, idet de ansatte herved ikke påvirkes af ændringer i opgavesammensætning. Det kan imidlertid være svært og omkostningskrævende at sortere og vægte opgaverne.

En resultatlønsordning gav en gruppe ansatte, der var beskæftiget med at få klienter ud af kontanthjælpssystemet, resultatløn i forhold til hvor meget antallet af kontanthjælpsmodtagere kunne reduceres. Antallet af kontanthjælpsmodtagere afhænger imidlertid ikke alene af de ansattes ihærdighed med at finde beskæftigelse for kontanthjælpsmodtagerne, men også af de almindelige konjunkturer. Når ordningen gav de ansatte et stort beløb det første år efter ordningen var indført, var årsagen blandt andet fordelagtige konjunkturer (Bregm 1997).

Man kan søge at indrette resultatmålene, så der korrigeres for sådanne forhold, men det kan samtidig betyde, at resultatmålene bliver komplicerede, og dermed mindre klare. En mulighed er i aftalen at have en genforhandlingsklausul, der indebærer at en ordning kan genforhandles, hvis der sker afgørende ændringer i betingelserne for at opnå resultater. Men genforhandlingen forudsætter dog, at begge parter accepterer at ændre på aftalen, der ellers er bindende for den aftalte periode. En anden mulighed er at have en decideret opsigelsesmulighed.

Hvor et mål er knyttet til kvalitet, kan brugerundersøgelser overvejes som en indikator for kvalitet. Herved kan uvedkommende forhold imidlertid indvirke på vurderingen. I en resultatlønsordning indgik kundetilfredsheden som et mål for en kørselsleder med ansvar for transport af blandt andet handicappede til kommunens institutioner. Kundetilfredsheden blev her målt på grundlag af udtalelser fra tre ledere i kommunen, herunder lederen af voksen – og handicapområdet, der vurderer om tider overholdes, så der ikke er ventetider, og kultur- og socialchefen, der vurderer på

baggrund af udtalelser fra politikerne, samt skolelederes, forældres og lokalråds udsagn. Der er især for den sidste vurdering tale om en meget usikker vurdering. Som et argument for ordningen kan imidlertid anføres den værdi, det har for kvaliteten, at kørselslederen overhovedet interesserer sig for sit omdømme, og herunder eventuelt løbende forhører sig hos de relevante personer. Aftalen blev indgået for et enkelt år, så for den ansatte var risikoen begrænset, og formentlig acceptabel ud fra den mulighed for en lønstigning, der var indbygget i aftalen. Mere omfattende og valide undersøgelser af tilfredshed ville være forbundet med større transaktionsomkostninger uden at nytten heraf nødvendigvis var større.

I en resultatlønsordning for gruppeledere i en ældre- og handicapforvaltning indgik et kvalitetsmål. Det blev opgjort på grundlag af antallet af "relevante klager". Det er distriktets ledelse (distriktsleder, hjemmeplejeleder og aktivitetsleder) der afgør om en klage er relevant, eller der er tale om "kværlantklager". Det kan indebære et betydeligt skøn, og her er tilliden til det skøn, der udøves, helt afgørende.

Der er en voksende opmærksomhed om betydningen af brugertidsprocenter, også betegnet "ansigt til ansigt tid", som udtryk for den tid, der effektivt stilles til rådighed for borgeren. I ordningen omtalt ovenfor indgik et mål for denne tid i resultatmålet. Den andel af de budgetterede timer, der rent faktisk tilbringes hos brugeren, vil være afhængig af blandt andet fravær på grund af sygdom. Selv om sygefravær kan være en indikator for arbejdsmiljøet, vil sygefravær også afspejle forhold, som en ledelse ikke har indflydelse på. Specielt kan længerevarende sygefravær i forbindelse med alvorlig sygdom påvirke sygefravær i mindre enheder betydeligt. Hvis opmærksomheden rettes mod at nedbringe kortvarigt sygefravær kan det føre til skævvridning, hvor kort sygefravær ændres til langt sygefravær. Et eksempel på at man får hvad man betaler for, og ikke hvad man ønsker (Kerr 1975).

I en ordning på park- og vejområdet var ordningen udformet således, at kvaliteten også indgik som resultatmål. Udbetalingen af resultatløns var imidlertid betinget af, at der var et effektiviseringsbeløb at udloede. Her gav det for de ansatte anledning til utilfredshed i situationer, hvor de havde udført arbejdet i en kvalitet, som berettigede til resultatløns, men ikke fik udbetalt resultatløns, fordi der ikke var et beløb at udloede (KL 2004:43).

Administrative omkostninger

Et argument imod resultatlønsaftaler er de omkostninger, der medgår i form af tid til at udforme, forhandle, administrere og eventuelt ændre og tilpasse resultatlønsaftalen. Herunder også tid til at forhandle ændringer af ordningen, hvis betingelserne ændres. Disse transaktionsomkostninger kan være påvirket af, at det rent faktisk på grund af arbejdsopgaverne er vanskeligt. Men årsagen kan også være utilstrækkeligt kendskab til hvad der egentlig foregår i en enhed, og uklarhed om hvad der er de centrale opgaver. Afklaring heraf kan have en selvstændig værdi og også føre til et organisatorisk eftersyn, der kan føre til organisationsudvikling og effektivisering. Også omkostninger forbundet med at vurdere målopfyldelse, herunder ved kvalitetsvurdering kan have en selvstændig værdi, således at de ikke kun kan betragtes som en omkostning i forbindelse med resultatløns. Derudover skal de administrative omkostninger til resultatløns anskues i forhold til en eventuel reduktion i de omkostninger, der er forbundet med en ledelsesmæssig overvågning.

Transaktionsomkostningerne kan også knytte sig til interessekonflikter, og herunder til konflikter i forhold til opgørelsen af det resultat, der skal danne grundlag for resultatlønnen. I en teknisk forvaltning, hvor man indførte kontraktstyring af kommunens park- og vejafdeling, blev der også indført en resultatlønsordning. Den

indebar at de ansatte fik en andel i et beløb, der fremkom ved, at park- og vejafdelingen påtog sig opgaver udover hvad der var beskrevet i de resultatkontrakter, som blev udarbejdet i forbindelse med overgang til kontraktstyringen, herunder som ekstraordinære opgaver for kommunale institutioner (KL 2004:42). Dette førte imidlertid til diskussioner om hvorvidt en ydelse er indeholdt i kontrakten – eller skal afregnes som en ekstraordinær ydelse - ligesom regninger for ekstraordinære ydelser har været større, end de skulle være efter beregninger på baggrund af det almindeligt anvendte prisgrundlag. Disse problemer er velkendte, når der kontraheres med private entreprenører, men det nye er at sådanne problemer nu også optræder internt i kommunen.⁷ Udover at disse drøftelser er tidsrøvende og dermed omkostningsfyldte kan de også bidrage til omkostninger i bredere forstand ved at forringe samarbejds klimaet.

Erosion af indre motivation

En række job i den offentlige sektor er karakteriseret ved, at de ansatte har en selvstændig motivation knyttet til arbejdet, som indebærer et engagement og et ønske om at udføre et godt arbejde, herunder for de ældre, børn, handicappede mv. (Francois 2000, Frey 1997). Når der indføres resultatlønsordning kan det betyde en fortrængning – crowding out - af denne jobrelaterede 'indre' motivation, der i stedet erstattes af en motivation knyttet til den ydre belønning (Frey 1997, Frey and Jegen 2001). Hvis resultatlønsordningen udformes, så den indeholder de korrekte incitamenter, det vil sige således, at resultatlønsordningen giver incitament til den adfærd, der ønskes, kan nettoeffekten blive positiv, selv om en indre motivation eroderes. Problemet opstår, hvis det ikke er muligt at udforme resultatlønsordningen, så den giver tilskyndelse til den adfærd, der ønskes af hjemmehjælperen, sygeplejersken, pædagogen, læreren osv. Det kan være tilfældet, blandt andet fordi det er vanskeligt at udforme adækvate og dækkende mål i forhold til mange job (Fehr and Schmidt 2004). Den indre stemme, der tilsiger hvad der ville være rigtigt, kan da blive overdøvet af den stemme, der taler for at gøre det, der betaler sig. Resultatlønsordningen kan endvidere gøre, at det opleves som legitimt at gøre det, der er økonomisk tilskyndelse til, fordi det med ordningen bliver meldt ud hvad der anses for resultater.

Spill-over effekter og forhandlingskultur

Resultatløn kan også føre til spill-over effekter, hvor resultatlønsordning for en gruppe skaber forventninger om resultatlønsordning for andre grupper, og hvor resultatlønsordning på et område skaber forventninger om resultatlønsordning på andre områder (Frey 1997). Herunder også hvor resultatlønsordning er mindre egnet. Når man f. eks. giver resultatlønsordning for bestemte opgaver, for at indgå i projektgrupper, for at påtage sig ledelse af projektgrupper mv. skaber det også forventning om, at sådanne opgaver i fremtiden skal udløse resultatlønsordning.

Generelt er der en risiko for, at man bidrager til udvikling af en betalings- og forhandlingskultur med løbende diskussion og forhandlinger om, hvad der er indeholdt i grundlønnen, og hvad der er noget nyt, ekstra eller mere, der skal betales med særskilt resultatlønsordning. I en organisation var der oparbejdet en sagspuddel, som ledelsen ønskede afviklet. En række sager blev da udbudt således, at medarbejdere kunne påtage sig et antal sager, som så blev honoreret med resultatlønsordning. I øvrigt havde man et system, hvor der var fastsat normer for den sagsproduktion, der skulle nås i de

⁷ Problemet er velkendt i forbindelse med valget mellem marked eller hierarki, jf. Williamson (1985).

enkelte kontorer. Konsekvensen af resultatlønsordningen blev da, at der også blev rejst krav om honorering for den daglige sagsbehandling, for så vidt antallet af ekspederede sager oversteg det normerede.

Belønning - og pris

Samtidig med at resultatløn kan opfattes som en belønning for at påtage sig bestemte opgaver, kan den da også fortolkes som en pris, man kan betale for ikke at påtage sig disse (Gneezy and Rustichini 2000a). Hvis resultatlønnen er sat lavt, så den ikke afspejler de omkostninger, der er forbundet med at påtage sig en opgave, kan den enkelte fortolke situationen sådan, at man kan betale sig fra at udføre dem ved at give afkald på resultatlønnen. Et eksempel kan illustrere dette: I en organisation afsatte man en resultatlønspulje, og denne blev udloddet mellem de ansatte i forhold til hvor mange point, de opnåede. Disse point blev blandt andet givet for at påtage sig mindre populære opgaver som aktiviteter uden for huset, der krævede fravær i mere end en normal arbejdsdag. Mens hensigten er at øge incitamentet til frivilligt at påtage sig disse opgaver, kan effekten blive den modsatte, fordi belønningen kan fortolkes sådan, at man kan betale sig fra at påtage sig opgaverne ved at give afkald på resultatlønnen. Den moralske tilskyndelse til at være solidarisk om opgaverne kan yderligere begrænses af at de, der påtager sig dem, nu får en ekstra betaling. Hvis denne betaling ikke afspejler de ulemper, der er forbundet med opgaverne, kan resultatet blive en tilbageholdenhed med at påtage sig dem, stik imod hvad der var hensigten (Gneezy and Rustichini 2000b).

Optimistiske forventninger kan belaste samarbejde

En resultatlønsordning vil skabe forventning om at der udbetales resultatløn. Det er en erfaring, jf. ovenfor, at der kan være en tilbøjelighed til optimistiske vurderinger. Hvis resultaterne ikke nås, og der ikke udbetales resultatløn, kan det føre til frustration, der kan virke demotiverende. Såfremt resultatopfyldelsen sker på grundlag af en subjektiv vurdering vil en asymmetri i vurderingen af den værdi et beløb har for den ansatte og for organisationen kunne forstærke en negativ reaktion. En tilbøjelighed til en reciprok adfærd, hvor handlinger, der opfattes som venlige fører til positive reaktioner og handlinger, der opfattes som fjendtlige fører til negative reaktioner, selv hvor det er forbundet med omkostninger at reagere, vil kunne forstærke denne effekt (Fehr and Gächter 2000, Fehr and Falk 2002, Bregm 2004a).

Udformningen kan i denne forbindelse få en betydning. En ordning kan udformes således, at opfyldelse af et vist antal delmål som f.eks. 10 udløser et beløb på 10.000 kr., og for hvert delmål, der ikke nås, fratrækkes 1.000 kr. Ordningen kunne imidlertid lige så vel udformes således, at der gives 1.000 kr. for opfyldelse af hvert delmål, svarende til 10.000 kr. for alle 10 mål. I den første ordning er referencepunktet de 10.000 kr. og fradrag heri opfattes som tab. Med den anden udformning er referencepunktet 0 kr., og positive afvigelser herfra anses for gevinster. Fænomenet betegnes *framing*, knyttet til at den måde en ordning udformes på, påvirker vurderingen af denne (Tversky and Kahneman 1986). Mens den første ordning derfor kan virke fjendtlig og fremkalde en negativ reaktion, kan den anden tolkes som udtryk for venlighed, der fremkalder en positiv reaktion.

Begrænsede finansieringsmuligheder

Hvor resultatløn ikke finansieres gennem besparelser på lønbudgettet vil det kræve en særlig bevilling. Når den kommunale økonomi er presset, vil der være

tilbageholdenhed med sådanne bevillinger. En mulighed er at benytte en del af de midler, der afsættes til de nye lønformer⁸ til resultatlønsordning, men for personaleorganisationerne vil der være en interesse i at disse midler anvendes til at sikre varige tillæg frem for tillæg, der stiller krav om løbende modydelse.

Resultatløn er ikke pensionsgivende

Med de overenskomster, der blev indgået i 2002, blev der indgået aftale om at alle funktions- og kvalifikationstillæg er pensionsgivende, mens resultatlønsordning som udgangspunkt ikke er det. Fra lønmodtagerside kan der være modstand mod at indgå aftaler om tillæg, der som udgangspunkt ikke er pensionsgivende.

Årsager til den begrænsede udbredelse i den offentlige sektor

Fra simpel produktion i den private sektor er der belæg for, at resultatlønsordning i form af akkorder øger produktiviteten (Lazear 2000, Prendergast 1999). En del af denne effekt er en følge af en selektionseffekt, der betyder at akkordlønsordning tiltrækker de mere produktive, mens en anden del er en motivationseffekt, der øger indsatsen hos dem, der allerede er ansat. Akkordlønsordninger der omregnes til timelønninger er typisk også højere end timeløn på området. Det kunne umiddelbart gøre det nærliggende også at indføre resultatlønsordning inden for den offentlige sektor. Et lønsystem, der giver de ansatte et incitament til at vise resultater, skulle være et stærkt lønsystem i forhold til mål om effektivisering i den offentlige sektor. Resultatløn medvirker også til at gøre målene i offentlige organisationer synlige for de ansatte, og hvor ordninger udformes i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, kan det styrke samarbejdet. De ansatte får mulighed for en lønstigning, og gennem krav om løbende resultater, sikres ”noget for noget”. Gennem præstationerne afslører de ansatte vigtig ledelsesmæssig information, og måling af resultater bliver legitim fordi den skal danne udgangspunkt for belønning.

Resultatløn kan også umiddelbart virke attraktivt i forhold til arbejdsopgaver, hvor der er en betydelig asymmetrisk information for så vidt som arbejdsindsatsen ikke umiddelbart kan overvåges. I forbindelse med en række job i den offentlige sektor er der en betydelig grad af asymmetrisk information. Det gælder f. eks. i forbindelse med serviceydelser, der leveres hos borgerne i deres eget hjem. Også for f. eks. lærere gælder at det ikke er muligt umiddelbart at observere den enkelte lærers indsats.

Når der på trods af disse argumenter ikke benyttes resultatlønsordning i højere grad, kan det ses i forbindelse med, at der ikke er adækvate objektive resultatmål at lægge til grund for en resultatlønsordning. Og i det omfang der er objektive mål, vil en aflønning i forhold til disse virke forvriddende, hvor der også er andre mål end dem, der bliver aflønnet. Risikoen er at man får hvad man betaler, og ikke hvad man ønsker. I det omfang lønmodtagersiden accepterer, at kravet om konstaterbarhed omsættes i form af subjektive kriterier vil anvendelsesområdet blive udbredt, men samtidig vil der opstå problemer knyttet til de subjektive vurderinger i det omfang de ikke anses for fair af de ansatte.

Når der er en del eksempler på ordninger på skatteområdet skal det ses i forbindelse med, at der netop på dette område i forvejen i vidt omfang er formuleret kvantitative

⁸ En nærmere redegørelse for det system, der blev indført i 1998, findes i Poulsen og Hedegaard (1998).

mål, således at der i høj grad er mulighed for at formulere dækkende og målbare resultatmål. Inden for det tekniske driftsområde og især vej- og parkområdet, hvor der også er en række eksempler på ordninger, er der i betydelig grad markedspriser, som kan danne grundlag for resultatmål, herunder i form af beregninger af besparelser ved produktivitetforøgelse. Men hermed kan der i organisationen opstå en række af de problemer, der er velkendte fra markedstransaktioner, knyttet til at de enkelte aktører søger at maksimere deres økonomiske fordele. En resultatlønsordning kan da også være en midlertidig løsning, der etableres i forbindelse med en forberedelse til udlicitering. Udliciteringer kan således begrænse området, hvor der er gode forudsætninger for anvendelsen af resultatløn.

Under stabile betingelser har en ledelse en betydelig viden om opgaverne og vilkårene for at løse dem. Derved vil der gennem overvågning kunne gives tilskyndelse til effektivitet. Hvor betingelserne er ustabile, kan der være argumenter for resultatløn for så vidt som de ansatte kan have en information om hvad der bør gøres, som er større end lederens, således at effektivitet i mindre grad kan sikres ved overvågning. Men samtidig vil det være vanskeligt og omkostningskrævende at udforme resultatlønsordninger, fordi ordningerne vil skulle ændres i takt med at arbejdsopgaver og arbejdsbetingelser ændres. Og samtidig betyder denne ustabilitet også, at der kan være en betydelig usikkerhed i sammenhængen mellem ansattes indsats og resultatet heraf, således at resultatet afspejler andet end de ansattes indsats. Disse forhold taler imod resultatløn.

Mange aktiviteter i den offentlige sektor har karakter af teamwork, hvor der indgår elementer af samarbejde, således at individuelle resultatmål vanskeligt ville kunne udformes. Generelt er det i højere grad muligt at formulere mål på et aggregeret niveau som for grupper og afdelinger eller en hel organisation end for enkelte ansatte.

Især hvis det ikke er muligt at formulere ordninger, så de giver tilskyndelse til den adfærd, der af de ansatte vurderes som professionelt rigtig, vil de kunne virke demotiverende på offentligt ansatte. På en række områder kan en indsats med henblik på udvikling af professionelle normer for god opgaveløsning og en almindelig ledelsesmæssig overvågning være et bedre alternativ end aflønningsformer, der påvirker de ansattes adfærd i retning af hvad der bedst kan betale sig for dem og som indebærer risiko for en række negative socialpsykologiske effekter og normændringer.

Det forhold, at lederes dispositioner i særlig grad har betydelige konsekvenser, kan begrunde at resultataflønning anvendes i større grad for ledere end for andre. Også det forhold, at det er lettere at formulere mål på et aggregeret niveau end for enkelte medarbejdere kan begrunde en større anvendelse af resultatløn for chefer og ledere. Resultatlønsordninger for chefer og ledere kan imidlertid føre til spændinger i forhold til de ansatte, der skal frembringe de resultater, som chefer og ledere får resultatløn for. Det kan også udløse krav om resultatløn for de øvrige ansatte, således at resultatløn for chefer og ledere kan fungere som en løftestang for resultatløn for medarbejdere.

Mens der på en række områder kan være grundlæggende vanskeligheder forbundet med at udforme hensigtsmæssige resultatmål, der giver incitament til den ønskede adfærd, og som afspejler indsatsen hos de ansatte, der er omfattet af resultatlønsordningen, vil der kunne være en række områder hvor disse betingelser er opfyldt og hvor resultatløn umiddelbart vil være egnet. Herunder kan der også være argumenter for at honorere særlige opgaver med resultatløn i form af et beløb for løsning af opgaven. Men risikoen for spill-over effekter kan begrunde en tilbageholdenhed, fordi ordninger på et område kan skabe forventninger om at også

andre opgaver skal honoreres særskilt. Mere generelt kan resultatlønsordning bidrage til en betalingskultur, der vanskeliggør ledelse og samarbejde.

Medvirkende til en begrænset udbredelse kan være, at det opleves som vanskeligt at udforme ordninger eller at man har – eller har hørt om andres - dårlige erfaringer, som også kan være knyttet til uhensigtsmæssigheder ved den måde, som resultatlønsordninger udformes og administreres på. En del af disse problemer vil kunne begrænses, hvis der udvikles viden om ”best practise” i forskellige sammenhænge, og parterne derved får et bedre grundlag for at forhandle udformningen af aftaler. Det projekt, der er taget initiativ til i samarbejde mellem Kommunernes Landsforening og KTO kan bidrage med information, der også kan øge interessen for resultatlønsordning.

En dynamik i udviklingen kan være en arbejdsgiverinteresse i ”noget for noget” gennem resultatlønsordning, der stiller løbende krav om modydelser sammenlignet med de permanente tillæg, der gives gennem kvalifikationslønsordning. Men heroverfor står lønmodtagerinteressen i en sikkerhed i indkomsten, som betyder at resultatlønsordning kun vil kunne accepteres som en begrænset del af den samlede indkomst. Fra lønmodtagerside vil der først og fremmest være interesse i varige tillæg, og også det forhold, at resultatlønsordning som udgangspunkt ikke som kvalifikations- og funktionstillæg er pensionsgivende, kan begrænse interessen. En del af de opgaver, der kan aflønnes med resultatlønsordning i form af målbaserede aftaler, vil alternativt kunne aflønnes med funktionslønsordning.

Konklusion

På grundlag af oplysninger om kommunernes og amtskommunernes lønsordninger kan det konstateres at resultatlønsordning kun har fået en meget begrænset udbredelse. Selv om der umiddelbart kan synes at være fordele ved et lønsystem, der belønner resultater, er der også en række forhold, der kan forklare den meget begrænsede anvendelse. På mange områder er det vanskeligt at udforme dækkende mål for de resultater, der ønskes, og samtidig vil målene ofte være påvirket af andet end de ansattes indsats, således at der kun bliver en usikker sammenhæng mellem de ansattes indsats og resultaterne. Konsekvensen kan derfor blive skævvridning af arbejdsindsatsen, og frustration hvis indsats og resultater ikke står i et rimeligt forhold til hinanden, fordi andre forhold indvirker på målopfølgelsen. Når der indføres eksplicit betaling for løsning af opgaver indebærer det risiko for negative socialpsykologiske effekter og normændringer, som også kan betyde, at man får indført en række af markedets problemer internt i organisationen. Spill-over effekter kan betyde at indførelse af resultatlønsordning på et område bliver mødt med krav om resultatlønsordning på andre områder og for andre grupper, hvor det er mindre egnet.

Bedste muligheder for resultatlønsordning er der, hvor resultatet er let at måle, herunder på områder, hvor der er markedspriser, som kan danne grundlag for besparelser, som f. eks. på det tekniske driftsområde. Men når disse forudsætninger er opfyldt, vil der samtidig være forudsætninger for udliciteringer, som kan begrænse udbredelsesområdet for anvendelsen af resultatlønsordning.

Resultatlønsordning kan være en mulighed for at forene en interesse i effektivisering i den offentlige sektor med offentligt ansattes interesse i løntillæg. At identificere betingelserne herfor og udnytte disse muligheder er en udfordring, men at undgå at resultatlønsordning tages i anvendelse i sammenhænge, hvor andre lønelementer og tiltag ville være mere egnede, er en lige så vigtig udfordring. Vurderingen heraf må altid foretages konkret i forhold til arbejdsopgaver og forholdene i institutionen i øvrigt. Med ovenstående er der indkredset nogle argumenter som kan vurderes i forhold til den

konkrete sammenhæng, hvor resultatløse overvejes, og disse kan afvejes i forhold til de problemer, der kan være forbundet med resultatløse, således at der herigennem bidrages til et beslutningsgrundlag.

Appendiks

Tabel 1. Den ifølge FLD udbetalte resultatløn i kommuner og amtskommuner i 2003 fordelt på overenskomstområder med angivelse af antallet i de enkelte grupper, der har modtaget resultatløn (opgjort som fuldtidsbeskæftigede) samt angivelse af det gennemsnitligt udbetalte beløb pr. fuldtidsansatte.

Overenskomstområde			Gennemsnitligt beløb pr. fuldtids- ansat
Akademikere	Resultatløn	897.342	5.644
	Fuldtidsansatte	159	
Amtsvejmænd m.fl., arf	Resultatløn	35.079	2.506
	Fuldtidsansatte	14	
Arbejds-, vej- og gartnerformænd, KL	Resultatløn	27.429	5.486
	Fuldtidsansatte	5	
Bygningskonstruktører	Resultatløn	106.420	4.342
	Fuldtidsansatte	25	
Chefer, KL	Resultatløn	74.006	7.650
	Fuldtidsansatte	10	
Dagplejere	Resultatløn	34.834	2.903
	Fuldtidsansatte	12	
Ergo- og fysioterapeuter m.v., Kl	Resultatløn	58.426	5.402
	Fuldtidsansatte	11	
Håndværkere	Resultatløn	691.570	3.158
	Fuldtidsansatte	219	
Kontor- og edb-personale, Arf,KL,Frb	Resultatløn	2.925.415	5.054
	Fuldtidsansatte	579	
Ledende værkst.pers. mv., klientværkst.	Resultatløn	30.500	4.436
	Fuldtidsansatte	7	
Lægeseekretærer	Resultatløn	72.000	8.086
	Fuldtidsansatte	9	
Lærere m.fl., folkeskolen	Resultatløn	829.299	2.788
	Fuldtidsansatte	297	
Lærere m.fl., vidtg. specialundv. m.m.	Resultatløn	21.000	4.200
	Fuldtidsansatte	5	
Lærere, gymn./hf-kurser	Resultatløn	238.200	2.654
	Fuldtidsansatte	90	
Omsorgs- og pædagogmedhjælpere	Resultatløn	158.885	5.121
	Fuldtidsansatte	31	
Overlæger mv., sygehuse	Resultatløn	50.000	10.000
	Fuldtidsansatte	5	
Personale v. komm. forsyningsvirks. mv.	Resultatløn	678.265	4.186
	Fuldtidsansatte	162	
Pæd. personale, daginst./klub/skolefr.	Resultatløn	786.086	3.038
	Fuldtidsansatte	259	

Pædagogisk personale, døgninst. mv.	Resultatløn	817.704	4.595
	Fuldtidsansatte	178	
Pædagogmedhjælpere	Resultatløn	172.443	3.064
	Fuldtidsansatte	56	
Rengøringsassistenter, arf, KL	Resultatløn	225.828	400
	Fuldtidsansatte	564	
Social- og sundhedspersonale	Resultatløn	844.878	4.058
	Fuldtidsansatte	208	
Socialrådg./socialformidlere	Resultatløn	361.655	5.873
	Fuldtidsansatte	62	
Specialarb./fagl.gartnere/brolæggere mv	Resultatløn	908.988	2.337
	Fuldtidsansatte	389	
Syge- og sundhedspersonale, Arf	Resultatløn	424.205	4.621
	Fuldtidsansatte	92	
Syge- og sundhedspersonale, basisgr., KL	Resultatløn	127.240	3.564
	Fuldtidsansatte	36	
Syge- og sundhedspersonale, ledere, Arf	Resultatløn	48.902	9.780
	Fuldtidsansatte	5	
Tandklinikassistenter	Resultatløn	21.200	4.440
	Fuldtidsansatte	5	
Tekn. serv.medarb./-ledere, p-vagter, KL	Resultatløn	197.414	2.514
	Fuldtidsansatte	79	
Tekniske designere m.fl., arf, KL, Frb	Resultatløn	35.393	6.208
	Fuldtidsansatte	6	
Underordnede læger (reservelæger)	Resultatløn	230.000	11.500
	Fuldtidsansatte	20	
Div grupper < 5 fuldtidsbeskæftigede	Resultatløn	1.920.897	4.667
	Fuldtidsansatte	412	
Resultatløn i alt	Resultatløn	14.051.503	3.506
Antal fuldtidsansatte i alt	Fuldtidsansatte	4.008	

Tabel 2. Udbetalt resultatløn ifølge FLD i kommuner og amtskommuner i 2003.

	Resultatløn kr.
Kommuner	9.083.650
Amtskommuner	3.561.871
Ikke oplyst	1.405.982
Kommuner i alt	14.051.503

Kilde: FLD

Table 3. Udbetalt resultatløn i 2003 ifølge FLD fordelt på kommuner

Kommune	Resultatløn kr.
Aulum-haderup	52.295
Ballerup	12.182
Billund	22.947
Bjergsted	33.655
Bjerringbro	74.585
Bogense	119.024
Bramsnæs	16.999
Brønderslev	197.000
Brørup	122.512
Dronninglund	1.648
Fanø	69.933
Gedved	5.714
Gentofte	9.996
Glostrup	145.695
Greve	665.005
Hadsund	61.004
Helsingø	48.826
Hjørring	93.191
Holbæk	1.070.615
Holstebro	6.226
Horsens	1.034.710
Hvidovre	28.000
Højer	11.266
Høje-Tåstrup	156.366
Hørning	119.055
Jelling	12.000
Juelsminde	185.300
Kalundborg	24.172
Karlebo	215.731
Kerteminde	6.000
København	209.574

Kommune	Resultatløn kr.
Lemvig	182.100
Lyngby-Tårnbæk	7.640
Mariager	168.700
Møn	30.000
Nakskov	36.000
Nibe	36.443
Nordborg	158.207
Nyborg	49.183
Nykøbing-Rørvig	5.329
Odder	216.054
Purhus	25.942
Randers	21.179
Ringkøbing	44.218
Rudbjerg	23.693
Ry	56.586
Rønnede	115.551
Sallingsund	32.400
Silkeborg	1.239.023
Skanderborg	19.000
Skive	684.829
Skørping	221.700
Slagelse	455
Stenløse	40.440
Sundeved	15.000
Sundsøre	45.000
Sydthy	65.210
Søndersø	24.000
Thisted	238.538
Viborg	250.668
Ålborg	31.333
Århus	168.003
Ialt	9.083.650

Tabel 4. Udbetalt resultatløn i 2003 ifølge FLD fordelt på amtskommuner.

Amtskommune	Resultatløn kr.
Københavns amt	113.976
Nordjyllands amt	471.736
Ringkjøbing amt	891.710
Sønderjyllands amt	1.513
Vejle amt	729.043
Vestsjællands amt	21.175
Viborg amt	1.221.218
Aarhus amt	111.500
Amtskommuner i alt	3.561.871

Litteratur

- Bregn, Kirsten (1997), Resultatløn i den offentlige sektor, *Økonomi og Politik*, 70, 1, 4-13 .
- Bregn, Kirsten (1998). Anvendelse af direkte økonomiske incitamenter i den offentlige sektor: Resultatløn, i Bregn, Kirsten (red.). (1998), *Omstilling i den offentlige sektor - i et økonomisk perspektiv*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bregn, Kirsten (1999), Resultatrelateret løn - nogle mulige hindringer for motivation og effektivitet, *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 80, 4, 339-353.
- Bregn, Kirsten (2000): Nye lønformer i den offentlige sektor, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 3, 27-44.
- Bregn, Kirsten (2003), Økonomiske incitamenter på det offentlige arbejdsmarked gennem nye lønformer i: Kirsten Bregn (red.)(2003), *Økonomiske incitamenter og markeder – i offentlig organisation og regulering*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bregn, Kirsten (2004a), Betydningen af fairness, hensigt og tab - implikationer for løn som ledelsesredskab i den offentlige sektor, *Samfundsøkonomen*, nr. 6 (Temanummer: Ledelse i den offentlige sektor).
- Bregn, Kirsten (2004b), Principal-agent teori – med særligt henblik på lønsystemer, Research paper no. 13/04, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.
- Fehr, Ernst and Armin Falk (2002), Psychological Foundations of Incentives, *European Economic Review*, 46, 687-724.
- Fehr, E. and Gächter, S. (2000), Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14, 3, 159-81.
- Fehr, Ernst and K.M. Schmidt (2003), Theories of Fairness and Reciprocity – Evidence and Economic Applications i: Dewatripoint, M. et al. (eds.), *Advances in Economics and Econometrics*, vol. 1, Cambridge University Press, 208-57.
- Fehr, Ernst and K.M. Schmidt (2004), Fairness and Incentives in a Multi-task Principal-Agent Model, *Scandinavian Journal of Economics*, 106, 3, 453-74.
- Fernie, Sue and David Metcalf (1998), *(Not) Hanging on the Telephone: Payment systems in the New Sweatshops*, Centre for Economic Performance.
- Francois, P. (2000). Public sector motivation as an argument for government provision, *Journal of Public Economics*, 78, 275-99.
- Frey, Bruno S. (1997), *Not just for the money: An economic theory of personal motivation*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Frey, Bruno S. and R. Jegen (2001), Motivation Crowding Theory, *Journal of Economic Surveys*, 15, 5, 589-611.
- Gilovich, Thomas, Dale Griffin and David Kahneman (eds.) (2002), *Heuristics and Biases, The Psychology of Intuitive Judgment*, Camb.
- Gneezy, Uri and Rustichini, Aldo (2000), A Fine is a Price, *Journal of Legal Studies*, 29, 1, 1-17.
- Gneezy, Uri and Aldo Rustichini (2000b), Pay enough or don't pay at all, *The Quarterly Journal of Economics*, 791-810.
- Jyllands-Posten, 3. december 2003.
- Kerr, Steven (1975), On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B, *Academy of Management Journal*, 18, 4, 769-83.

- Klausen, Kurt Klaudi (2004), Den skjulte ledelsesreform – kommunale institutionsledere i ny belysning, *Samfundsøkonomen*, nr. 6 (Temanummer: Ledelse i den offentlige sektor).
- Kommunernes Landsforening (1991). *Effektiviseringsaftalen. Eksempler og erfaringer*.
- Kommunernes Landsforening (2002), *Mæglingsforslag – Generelle forhandlinger*.
- Kommunernes Landsforening (2004), *Resultatløn*.
- Kommunernes Landsforening m. fl.(1997a), *Aftale om resultatløn* indgået mellem Kommunernes Landsforening, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte.
- Kommunernes Landsforening m. fl.(1997b), *Aftale mellem KTO og de kommunale arbejdsgiverpartier om ny løndannelse*
- Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte m.fl. (1996), *Decentrale aftaler om løn og pension*, Bind 1, November 1996.
- Kommunernes Landsforening m.fl. (1998), *Gennemførelse af nyt lønsystem i kommuner og amter*
- Lazear, Edward (2000), Performance Pay and Productivity, *American Economic Review*, 90, 5, 1346-61.
- Locke, Edwin A. and Gary P. Latham (1990), *A Theory of goal setting and test performance*, New Jersey.
- Locke, Edwin A. and Gary P. Latham (2002), Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, *American Psychologist*, 57, 9, 705-17.
- Marsden, Richard (2004), The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating the “Effort Bargain”: The Case of the British Public Service, *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 3.
- Milgrom, Paul and John Roberts (1992), *Economics, Organizations and Management*, New Jersey.
- OECD (1997). *Performance Pay Schemes for Public Sector Managers. An Evaluation of the Impacts*. Public Management Occasional Papers No. 15.
- Overgaard, Erik (1994): Fortolkningsmagtens grænser og præstationsløn, *Skattepolitisk Oversigt*, nr. 2.
- Poulsen, Jan Struwe og Frank Hedegaard (1998), Lønstyring og økonomisk råderum i kommunernes nye lønsystem, *Samfundsøkonomen*, nr. 4/5 (Temanummer: Nye lønformer i den offentlige sektor).
- Prendergast, Canice (1999), The Provision of Incentives in Firms, *Journal of Economic Literature*, 37, 7-64.
- Prendergast, Canice (2000), What Trade-off of Risk and Incentives, *American Economic Review*, 90, 2, 421-25.
- Prendergast, Canice (2002), The Tenous Trade-off between Risk and Incentives, *The Journal of Political Economy*, 110, 5, 1071-1102.
- SID´s krav til OK 02 på KL´s område.
- Tversky, Amos and Daniel Kahneman (1986). Rational Choice and the Framing of Decisions, *Journal of Business*, 59, 4, Part 2, 521-78.
- Weitzman, Martin L. (1980), The “ratchet principle” and performance incentives, *Bell Journal of Economics*, 11, 1, 302-8.
- Williamson, Oliver (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.

RESEARCH PAPERS from the Department of Social Science

To obtain a copy:

The papers can be downloaded free from the following address:

<http://www.ssc.ruc.dk/>

Paper-ready copies can also be obtained at a price of 40 DKK

Request and order for paper-ready copies can be made to the following address:

Secretary Janni Villadsen

Department of Social Sciences

Roskilde University

P.O box 260

4000 Roskilde

Phone +45 4674 2597

Fax + 45 4674 3080

Research Paper nr. 1/03

Lars Bohn & John Andersen
Det er de andre, der kører.
Beboernes holdninger til trafik og
levevilkår i Kgs. Enghave

Research Paper nr. 2/03

Jesper Jespersen
Ny-kenyesiansk og post-
keynesiansk teori - hvorfor to
adskilte verdener?

Research Paper nr. 3/03

John Andersen & Anne-Marie Tyroll
Beck
Lokalsamfundsempowerment - et
Københavnsk casestudie

Research Paper nr. 4/03

David Etherington
Welfare are reforms local
government and the politics of social
inclusion:Lessons from Denmark's
labour market and area regeneratin
programmes

Research Paper nr. 5/03

Assistant Professor Shahamak
Rezaei, Ph. D. & Consultant Lars
Høeberg Nielsen, M.Sc.
Study on national employment
strategies towards migrants and
ethnic minorities (NatEmp-project)
Country Study Denmark

Research Paper nr. 6/03

Lise Lotte Hansen
Kvinder som en ressource for
fagbevægelsen - UNISON's
ligestillingsstrategi og det britiske
arbejdsmarked

Research Paper nr. 7/03

Bent Greve
The open method of co-ordination -
focussing on EU employment
strategy

Research Paper nr. 8/03

John Andersen & Gestur Hovgaard
Welfare and Urban planning in transition – A Copenhagen Case Study

Research Paper nr. 9/03

John Andersen, Jørgen Elm Larsen, Ida Schultz
Steder, fællesskaber og identiteter i Kongens Enghave

Research Paper nr. 10/03

Bent Greve & Maj Rydbjerg
Cross-Border Commuting in the EU: Obstacles and Barriers.
County Report: The Sønderjylland-Schleswig Region

Research Paper nr. 11/03

Bent Greve & Maj Rydbjerg
Cross-Border Commuting in the EU: Obstacles and Barriers
Country Report: The Øresund Region

Research Paper nr. 1/04

Gerd Battrup
Senmoderne offentlig ret

Research Paper nr. 2/04

Catharina Juul Kristensen
Når gode ideer udfordres – om aktivering i sidegaden

Research Paper nr. 3/04

John Andersen
Social exclusion and inclusion in the Globalised City

Research Paper nr. 4/04

Jesper Jespersen
Macroeconomic Stability: Sustainable Development and Full Employment

Research Paper nr. 5/04

Dr. Tomás J. López-Guzmán
Environmental taxes in Spain

Research Paper nr. 6/04

Gunnar Gjelstrup
Pragmatisk evaluering af kommunesammenlægningsprocesser

Research Paper nr. 7/04

Bjørn Borre & Gunnar Gjelstrup
Nærdemokrati i metropolen København

Research Paper nr. 8/04

Lars Bohn
Fremmedgørelse

Research Paper nr. 9/04

Poul Sveistrup
Levnedsløb og kommentarer til hans syerskeundersøgelse

Research Paper nr 10/04

Povl A. Hansen and Göran Serin
Materials, innovation and competitiveness in low-technology industries

Research Paper nr 11/04

Jesper Jespersen
Keynes-inspireret makroøkonomisk teori

Research Paper nr 12/04

Jens Arnholtz Hansen
Individuel aktivering i feltet for det arbejdsmarkedsservicerende arbejde - en historisk konkret analyse af tovtrækkerierne om og forandringerne i de arbejdsmarkedspolitiske foranstaltninger.

Research Paper nr 13/04

Kirsten Bregm

Principal-agent teori – med særligt
henblik på lønsystemer.