

marts 2007

Anvendelse af resultatløn i staten 2006/2007

Personalestyrelsen har i december 2006 sendt en høring til departementerne, hvor de er blevet bedt om at angive oplysninger om anvendelsen af resultatløn for alle institutioner på deres ministerområde.

Dette notat opridser kortlægningens resultater og giver et overblik over hvordan resultatløn bliver anvendt i staten. Først gennemgås det overordnede billede af anvendelsen og dernæst rettes fokus mere specifikt på hvordan og i hvilke institutioner resultatløn anvendes til hhv. linjeledere, konsulenter og medarbejdere.

1. Om data	1
2. Opsummering.....	2
3. Baggrund.....	2
4. Overordnet anvendelse af resultatløn	3
5. Resultatløn til linjeledere	5
6. Resultatløn til konsulenter	7
7. Resultatløn til medarbejdere	8

1. Om data

Der er ikke tale om en totaltælling af alle statens institutioner, da der på visse ministerområder ikke er fyldestgørende svar for alle institutioner. Eksempelvis er Undervisningsministeriets skoleområde kun dækket hvad angår anvendelsen af resultatløn til ledelsen og ikke alle skoler indgår.¹

Der indgår oplysninger fra 262 statslige institutioner, som anvender resultatløn på et eller flere niveauer i et klassisk målhierarki:

- Resultatkontrakt for institutionen
- Resultatløn for øverste ledelse
- Individuel og/eller teambaseret resultatløn til hhv. linjechefer, konsulenter samt øvrige medarbejdere.

Der er spurgt til en snæver forståelse af resultatløn som på forhånd definerede resultatmål, som udløser et løntillæg, når betingelserne i aftalen er opfyldt.

¹ Undervisningsministeriet har indberettet data for erhvervsskoler, AMU, CVU-institutioner og MVU-uddannelsesinstitutioner. Dermed indgår frie grundskoler, efterskoler, husholdningsskoler, mm. ikke i kortlægningen.

2. Opsummering

Kortlægningen viser, at:

- Resultatløn anvendes primært til den øverste ledelse og linjeledere, mens kun mellem hver femte og hver fjerde af de 262 institutioner anvender resultatløn til konsulenter og medarbejdere.
- Linjeledere har primært resultatløn, hvis øverste ledelse også er omfattet af resultatløn. Tilsvarende har konsulenter primært resultatløn når linjeledere og øverste ledelse også er omfattet. Omvendt er det ikke ualmindeligt at øvrige medarbejdere har resultatløn uden at linjeledere er omfattet.
- Resultatløn anvendes typisk som individuelle aftaler. De teambaserede løsninger anvendes primært til konsulenter og øvrige medarbejdere.
- Den bredeste anvendelse ses i styrelser og direktorater. Det vil sige, at der her anvendes resultatløn for flere led i organisationen kombineret med den største variation af modeller.

3. Baggrund

Der laves årlige statusopgørelser for anvendelsen af resultatlønskontrakter for direktører i centraladministrationen. Men der er ikke dækkende viden om, hvor mange ansatte, der modtager resultatløn samt hvilke institutioner, der anvender resultatlønsordninger. Dette skyldes bl.a. mangel på konsistens i definitionen af resultatlønstillæg ved indberetning i lønsystemerne.

Resultaterne fra Personalestyrelsens Motivationsundersøgelse 2006 pegede på, at omkring syv pct. af statens ansatte har modtaget resultatløn som del af deres løn det seneste år. En nærmere opdeling viste, at resultatløn primært var udbredt blandt ledere, som hovedsageligt fik individuel resultatløn, jf. tabel 1.

Tabel 1: Andel ansatte i staten, der har fået resultatløn

	Ledere	Medarbejdere uden ledelsesansvar	I alt
Individuel resultatløn	13 pct.	2 pct.	3 pct.
Resultatløn som del af gruppe	5 pct.	4 pct.	4 pct.
<i>I alt</i>	<i>17 pct.</i>	<i>5 pct.</i>	<i>7 pct.</i>

Kilde: Motivationsundersøgelsen 2006

Motivationsundersøgelsen angiver et overordnet gennemsnit af hvor mange, der er omfattet af resultatlønsordninger. Men den giver ikke et dækkende billede af, hvordan institutionerne arbejder med resultatløn.

Kortlægningens formål har været at sikre en mere konkret viden om anvendelsen af resultatløn i statens institutioner.

4. Overordnet anvendelse af resultatløn

Ud af kortlægningens 262 institutioner har hver tredje institution en resultatkontrakt, mens 8 ud af 10 institutioner anvender resultatløn for den øverste ledelse, jf. tabel 2. Forskellen skyldes primært praksis på skoleområdet, hvor der ikke anvendes institutionskontrakter, men i udbredt grad ses resultatløn til øverste ledelse.

Tabel 2: Institutioner, som anvender resultatkontrakt/-løn

	Institutionskontrakt	Øverste ledelse	Linjeledere	Konsulenter ¹	Medarbejdere ¹
Antal institutioner	89	216	134	23	25
Andel institutioner	34 pct.	82 pct.	51 pct.	22 pct.	24 pct.

Note: N=262

¹ N=106, da Undervisningsministeriets 156 indmeldte institutioner ikke har angivet data for konsulenter eller medarbejdere.

Lidt over halvdelen af institutionerne har resultatløsaftaler for linjeledere, mens knap hver fjerde har resultatløn til hhv. konsulenter og medarbejdere.

Fordelingen peger på, at institutionerne anvender resultatstyring på ledelsesniveau, men at dette instrument kun i begrænset omfang er udbredt bredt i organisationen.

Den største udbredelse af resultatløn til konsulenter og medarbejdere ses blandt styrelser og direktorater, hvor godt hver fjerde er omfattet af resultatløsaftaler. Omvendt gælder det kun i sjældne tilfælde for forsknings- og undervisningsinstitutioner – med forbehold for manglende indberetning på Undervisningsministeriets område – som primært anvender resultatløn på ledelsesniveau, jf. tabel 3.

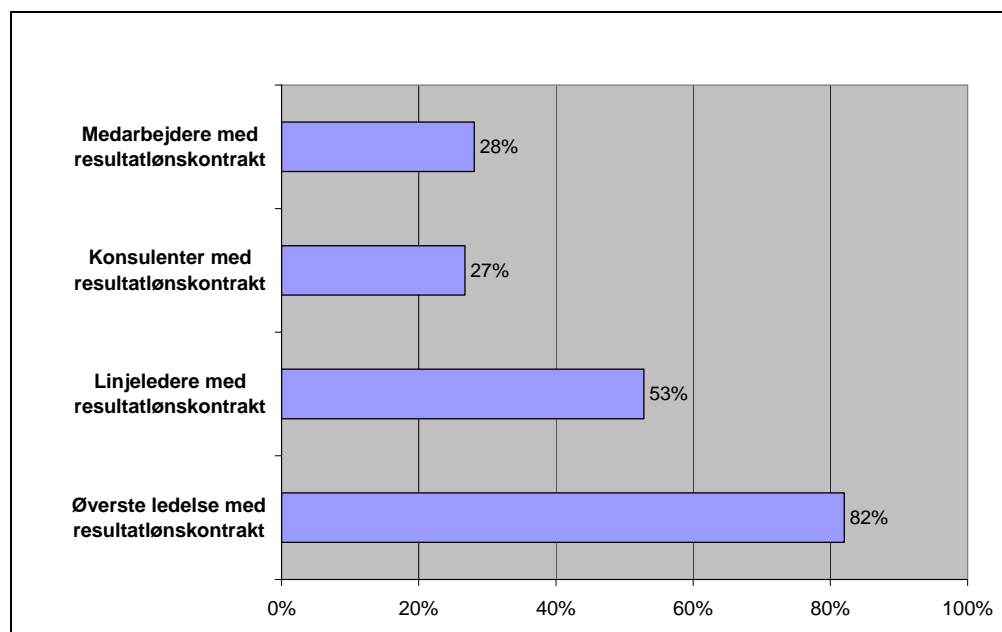
Tabel 3: Overordnet anvendelse fordelt på type institution. Antal institutioner.

	<i>Antal institutioner i alt</i>	Institutionskontrakt	Øverste ledelse	Linjeledere	Konsulenter	Medarbejdere
Andet	20	20	13	8	5	7
Departement	7	4	4	5	1	1
Forskning/-undervisning	169	12	139	94	1	5
Kriminalforsorg	1	1	1	0	0	0
Politi	13	0	13	0	0	0
Retsvæsen	1	1	1	0	0	0
Styrelse/direktorat	51	51	45	27	16	12
<i>Antal institutioner i alt</i>	262	89	216	134	23	25

Note: N=262.

Tendensen til primært at anvende resultatstyring på institutions- og ledelsesniveau bekræftes ved at se nærmere på den indbyrdes sammenhæng mellem hvorvidt institutionen har kontrakt og anvendelsen af resultatløn til de forskellige grupper af ansatte, jf. figur 1.

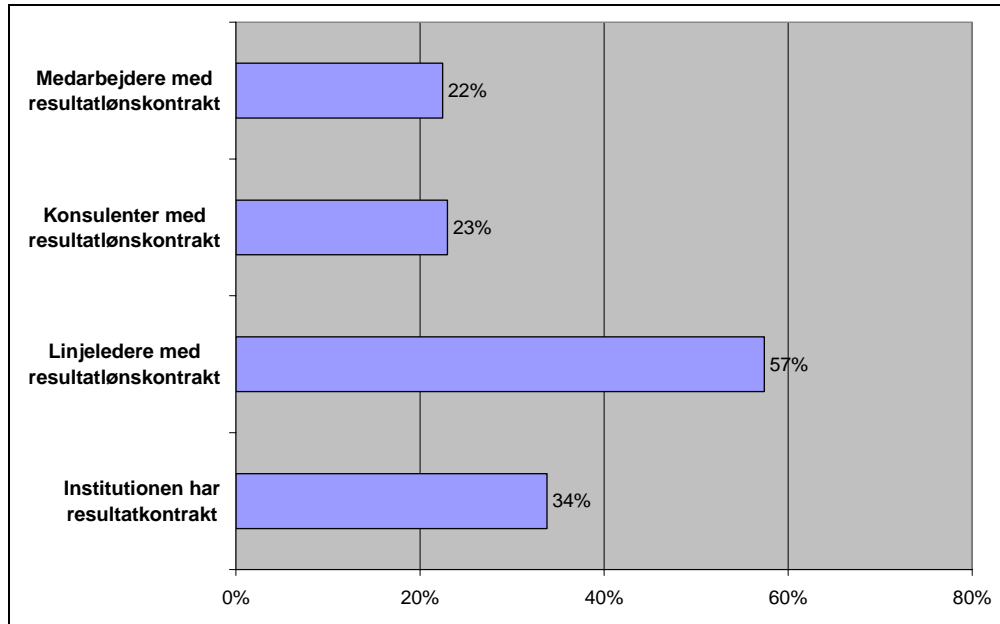
Figur 1: Anvendelse af resultatløn i institutioner med resultatkontrakt



Figuren viser, at hvis institutionen har en resultatkontrakt har øverste ledelse i 8 ud af 10 tilfælde og linjelederne i godt halvdelen af tilfældene en resultatlønskontrakt. Sammenhængen er knap så tydelig hvad angår konsulenter og medarbejdere.

I institutioner, hvor den øverste ledelse har en resultatlønskontrakt, er resultatløn udbredt til linjeledere i knap 6 ud af 10 tilfælde. Det tyder igen på en vis afsmittende effekt nedad i institutionen, jf. figur 2.

Figur 2: Anvendelse af resultatløns i institutioner hvor øverste ledelse har resultatlønskontrakt



Figuren viser endvidere, at der i en lang række institutioner – primært på skoleområdet – anvendes resultatløns til øverste ledelse selvom institutionen ikke har en resultatkontrakt.

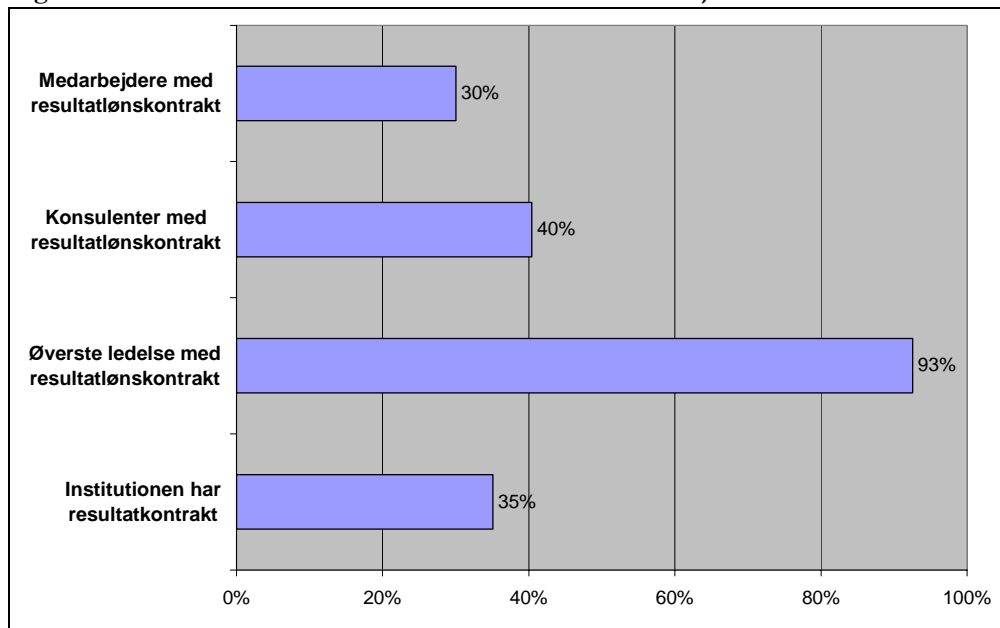
I det følgende rettes fokus mere specifikt mod hvordan resultatløns bliver anvendt til hhv. linjeledere, konsulenter og medarbejdere.

5. Resultatløns til linjeledere

Som nævnt anvendes resultatløns til godt halvdelen af linjelederne i kortlægningens institutioner.

Anvendelse af resultatløns til linjeledere er tilsyneladende betinget af, at den øverste ledelse også er omfattet af en resultatlønsaftale. Det fremgår af figur 3, som viser, at den øverste ledelse i mere end 9 ud af 10 tilfælde har resultatlønsaftaler i institutioner, som anvender resultatløns til linjeledere.

Figur 3: Anvendelse af resultatløn i institutioner hvor linjeledere har resultatløn



Figuren viser samtidig, at når linjeledere har resultatløn har konsulenter det i 40 pct. og medarbejderne det i 30 pct. af tilfældene.

Resultatløn til linjeledere anvendes primært som individuelle aftaler og kun i sjælden grad i form af teambaserede løsninger, jf. tabel 4.

Tabel 4: Institutioner, som anvender resultatløn til linjeledere

	Anvender resultatløn til linjeledere	Heraf ¹		
		Individuel resultatløn	Teambaseret resultatløn	Både individuel og teambaseret
Antal institutioner	134	39	2	9
Andel institutioner	51 pct.	15 pct.	1 pct.	3 pct.

Note: N=262.

¹ På Undervisningsministeriets 156 indmeldte institutioner er kun angivet hvorvidt der anvendes resultatløn til linjeledere og det er derfor ikke muligt at opdele på hvordan det anvendes.

Den største variation i resultatlønsmodellerne ses i styrelser og direktorater, hvor der i seks institutioner anvendes en kombination mellem teambaserede og individuelle resultatlønsstillæg, jf. tabel 5.

Tabel 5: Anvendelse af resultatløns til linjeledere. Opdelt på type institution. Antal institutioner

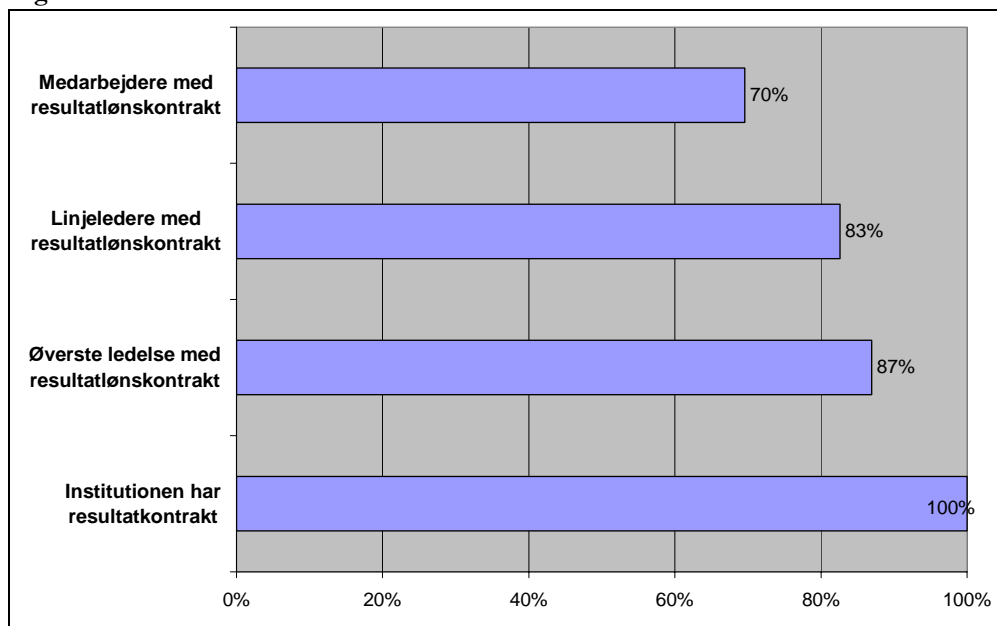
	Anvender resultatløns til linjeledere	Heraf ¹		
		Individuel resultatløns	Teambaseret resultatløns	Både individuel og teambaseret
Andet	7	7	-	1
Departement	5	3	2	-
Forskning/undervisning	95	8	-	2
Kriminalforsorg	-	-	-	-
Politi	-	-	-	-
Retsvæsen	-	-	-	-
Styrelse/direktorat	27	21	-	6
<i>Antal institutioner i alt</i>	<i>134</i>	<i>39</i>	<i>2</i>	<i>9</i>

¹ På Undervisningsministeriets 156 indmeldte institutioner er kun angivet hvorvidt der anvendes resultatløns til linjeledere og det er derfor ikke muligt at opdele på hvordan det anvendes.

6. Resultatløns til konsulenter

På godt hver femte institution anvendes resultatløns til konsulenter. Konsulenter har primært resultatlønsaftaler, når institutionen og ledelsen også har resultat(løns)kontrakter, jf. figur 4. Figuren viser endvidere, at der tilsvarende er en sammenhæng mellem om konsulenter får resultatløns og medarbejderne gør det.

Figur 4: Anvendelse af resultatløns i institutioner hvor konsulenter har resultatløns



Igen er der primært tale om individuelle resultatlønsmodeller, men der er en lidt højere andel, som anvender teambaserede løsninger end ved linjelederne, jf. tabel 6.

Tabel 6: Institutioner, som anvender resultatløns til konsulenter

	Anvender resultatløns til konsulenter	Heraf		
		Individuel resultatløns	Teambaseret resultatløns	Både individuel og teambaseret
Antal institutioner	23	12	7	4
Andel institutioner	22 pct.	11 pct.	7 pct.	4 pct.

Note: N=106. Undervisningsministeriets 156 indmeldte institutioner indgår ikke i denne tabel, da der ikke er angivet data for konsulenter.

Resultatløns til konsulenter anvendes primært i styrelser og direktorater, jf. tabel 7, hvilket afspejler, at special- og chefkonsulenter primært er ansat i centraladministrationen, der har den største koncentration af konsulenter.

Tabel 7: Anvendelse af resultatløns til konsulenter. Opdelt på type institution. Antal institutioner

	Anvender resultatløns til konsulenter	Heraf		
		Individuel resultatløns	Teambaseret resultatløns	Både individuel og teambaseret
Andet	5	2	3	-
Departement	1	-	1	-
Forskning/undervisning	1	1	-	-
Kriminalforsorg	-	-	-	-
Politi	-	-	-	-
Retsvæsen	-	-	-	-
Styrelse/direktorat	16	9	3	4
<i>Antal institutioner i alt</i>	23	12	7	4

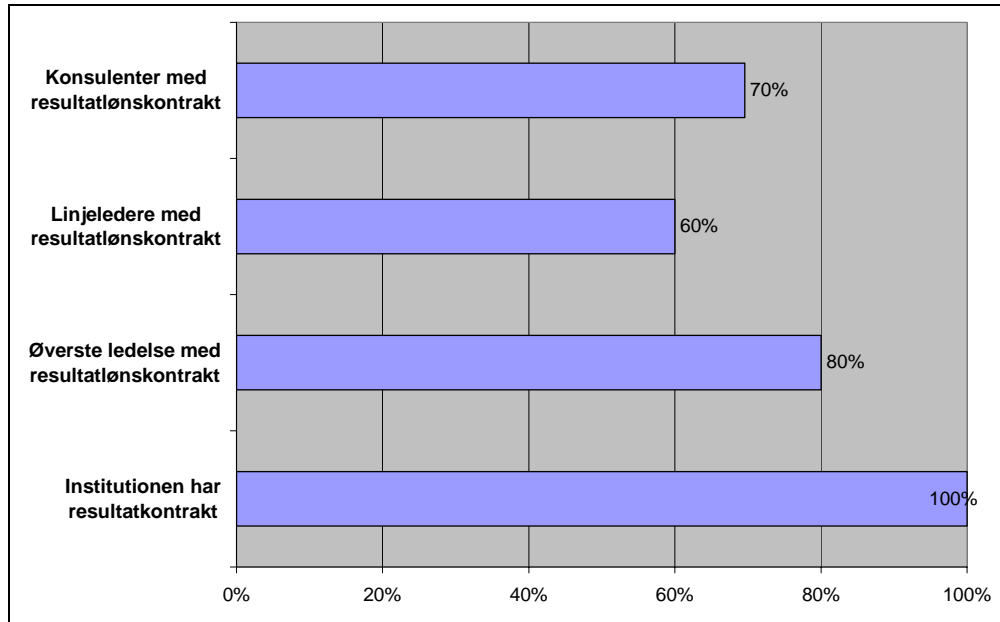
Note: N=106. Undervisningsministeriets 156 indmeldte institutioner indgår ikke i denne tabel, da der ikke er angivet data for konsulenter.

7. Resultatløns til medarbejdere

På omkring hver fjerde institution anvendes resultatløns til medarbejdere.

Der viser sig et lidt andet mønster i udbredelsen af resultatløns til medarbejdere end til konsulenterne, da det ikke er ualmindeligt, at medarbejdere er omfattet af resultatlønsaftaler selvom linjelederne ikke er det. Det er tilsyneladende mere afgørende, om den øverste ledelse og institutionen er omfattet af resultat(løns)aftaler, jf. figur 5.

Figur 5: Anvendelse af resultatløn i institutioner hvor medarbejdere har resultatløn



Der er større variation i de anvendte resultatlønsmodeller for medarbejdere end det var tilfældet for linjeledere og konsulenter. Der er omtrent lige så mange, som anvender teambaseret resultatløn som individuelle modeller, jf. tabel 8.

Tabel 8: Antal institutioner, som anvender resultatløn til medarbejdere.

	Anvender resultatløn til medarbejdere	Heraf		
		Individuel resultatløn	Teambaseret resultatløn	Både individuel og teambaseret
Antal institutioner	25	10	9	6
Andel institutioner	24 pct.	9 pct.	8 pct.	6 pct.

Note: N=106. Undervisningsministeriets 156 indmeldte institutioner indgår ikke i denne tabel, da der ikke er angivet data for medarbejdere.

Der tegner sig samme billede som ved linjeledere og konsulenter, hvor det primært er styrelser og departementer, som har udbredt resultatløn til medarbejdere og anvender både individuelle og teambaserede løsninger, jf. tabel 9.

**Tabel 9: Anvendelse af resultatløn til medarbejdere. Opdelt på type institution.
Antal institutioner**

	Anvender resultatløn til medarbejdere	Heraf		
		Individuel resultatløn	Teambaseret resultatløn	Både individuel og teambaseret
Andet	7	4	3	-
Departement	1	-	1	-
Forskning/undervisning	5	2	3	-
Kriminalforsorg	-	-	-	-
Politi	-	-	-	-
Retsvæsen	-	-	-	-
Styrelse/direktorat	12	4	2	6
<i>Antal institutioner i alt</i>	<i>25</i>	<i>10</i>	<i>9</i>	<i>6</i>

Note: N=106. Undervisningsministeriets 156 indmeldte institutioner indgår ikke i denne tabel, da der ikke er angivet data for medarbejdere.