

# Notat

7. oktober 2010

---

## Anvendelse af resultatløns i staten 2009

Personalestyrelsen sendte i november 2009 en høring til departementerne, hvor de blev bedt om at angive oplysninger om anvendelsen af resultatløns for alle institutioner på deres ministerområde. Den første kortlægning på området fandt sted i marts 2007. Dette notat er således anden kortlægning af brugen af resultatløns i de statslige institutioner.

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

1. Om data .....	1
2. Opsummering.....	2
3. Baggrund.....	2
4. Overordnet anvendelse af resultatløns .....	2
5. Resultatløns til linjeledere .....	6
6. Resultatløns til konsulenter .....	7
7. Resultatløns til øvrige medarbejdere.....	9

### 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 resultatløns til øverste ledelse.<sup>1</sup>

Der indgår oplysninger fra 225 statslige institutioner, som anvender resultatløns på et eller flere niveauer i et klassisk målhierarki:

- Resultatkontrakt for institutionen
- Resultatløns for øverste ledelse
- Individuel og/eller teambaseret resultatløns til henholdsvis linjeledere, konsulenter samt øvrige medarbejdere.

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

---

<sup>1</sup> Frie grundskoler, efterskoler, husholdningsskoler, mm. indgår endvidere ikke i kortlægningen.

## 2. Opsummering

Kortlægningen viser, at:

- Resultatløn primært anvendes til den øverste ledelse hvor 72 pct. af institutionerne er omfattet, mens kun hver tredje institution bruger resultatlønskontrakter til deres linjeledere. Hver femte af de i alt 225 institutioner anvender resultatlønskontrakter til konsulenter og øvrige medarbejdere.
- Linjeledere har primært resultatlønskontrakter, hvis øverste ledelse også er omfattet af resultatlønskontrakter. Tilsvarende har konsulenter primært resultatlønskontrakter når linjeledere og øverste ledelse også er omfattet. Omvendt er det ikke ualmindeligt at øvrige medarbejdere har resultatlønskontrakter uden at linjeledere er omfattet.
- Der er stor variation i anvendelsen af resultatlønskontrakter. Således kan institutionen være på resultatkontrakt uden at den øverste ledelse er det, ligesom det modsatte i høj grad er udbredt på skoleområdet. Derudover er det ikke ualmindeligt, at konsulenter er omfattet af resultatlønskontrakter uden at øvrige medarbejdere er det og omvendt.
- Resultatløn anvendes typisk som individuelle aftaler. De teambaserede løsninger er mest udbredt til øvrige medarbejdere.
- Den bredeste anvendelse af resultatlønskontrakter ses i styrelser og direktorater. Det vil sige, at der her anvendes resultatlønskontrakter for flere led i organisationen kombineret med den største variation af resultatlønsmodeller.
- Generelt ses de samme tendenser i udbredelsen og anvendelsen af resultatlønskontrakter som ved opgørelsen i 2007. Dog er der færre indberettede institutioner, 225 mod 262 i 2007. Derudover er en af hovedforskellene, at antallet af institutioner med resultatkontrakt er steget siden 2007.

## 3. Baggrund

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

Kortlægningens formål er derfor at sikre en mere konkret viden om anvendelsen af resultatlønskontrakter i statens institutioner.

## 4. Overordnet anvendelse af resultatlønskontrakter

Ud af kortlægningens 225 institutioner har knap halvdelen en resultatkontrakt, mens 7 ud af 10 institutioner anvender resultatlønskontrakter for den øverste ledelse jf. tabel 2. Forskellen skyldes primært praksis på skoleområdet, hvor der ikke anvendes institutionskontrakter, men i udbredt grad gøres brug af resultatlønskontrakter til øverste ledelse.

Andelen af institutioner med resultatkontrakt er steget fra 34 pct. i 2007 til 47 pct. i 2009, hvilket fremgår af tabel 1 og 2. Andelen af institutioner, der anvender resultatlønskontrakter til deres medarbejdere er i samme periode faldet mellem 15 og 3 pct. for de fire medarbejdergrupper. For den øverste ledelse er der sket et

fald i institutions-andelen fra 82 til 72 pct. og for linjeledere fra 51 til 36 pct. Sideløbende er andelen af institutioner, der anvender resultatløns til deres konsulenter faldet fra 22 til 17 pct. mens andelen for øvrige medarbejdere er 19 pct. i 2009 mod 24 pct. i 2007. Forskellene skyldes formodentlig til dels, at ministerierne har indberettet forskelligt til de to kortlægninger.

**Tabel 1: Institutioner, som anvendte resultatkontrakt/-løn i 2007**

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

Note: N=262

<sup>1</sup> N=106, da Undervisningsministeriets 156 indmeldte institutioner ikke angav data for konsulenter eller medarbejdere.

**Tabel 2: Institutioner, som anvender resultatkontrakt/-løn i 2009**

	Institutionskontrakt	Øverste ledelse	Linjeledere <sup>1</sup>	Konsulenter <sup>1</sup>	Medarbejdere <sup>1</sup>
Antal institutioner	105	163	48	22	25
Andel institutioner	47 pct.	72 pct.	36 pct.	17 pct.	19 pct.

Note: N=225

<sup>1</sup>N=133, da Undervisningsministeriets 92 indmeldte institutioner ikke har angivet data for linjeledere, konsulenter eller medarbejdere.

Lidt over en tredjedel af institutionerne har resultatlønsaftaler for deres linjeledere, når Undervisningsministeriets 92 indmeldte forsknings- og undervisningsinstitutioner fraregnes. Knap hver femte institution anvender resultatløns til henholdsvis konsulenter og øvrige medarbejdere. I alle de institutioner hvor konsulenter og øvrige medarbejdere får resultatløns er institutionen på resultatkontrakt. Det samme gør sig gældende for næsten alle institutioner, hvor linjelederne og øverste ledelse er på resultatløns.

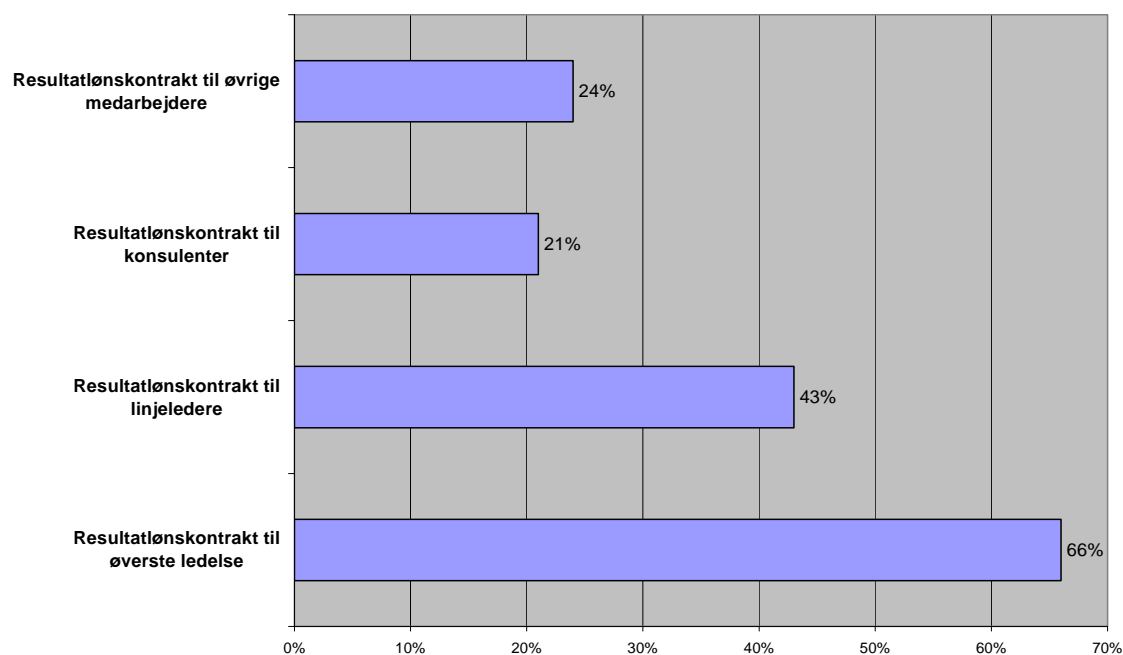
Fordelingen peger på, at institutionerne anvender resultatstyring på ledelsesniveau, men at dette instrument kun i begrænset omfang er udbredt bredt i organisationen.

Den største udbredelse af resultatløns til konsulenter og medarbejdere ses blandt styrelser og direktorater, hvor lidt mere end hver fjerde institution har medarbejdere, der er omfattet af resultatlønsaftaler. Omvendt gælder det kun i sjældne tilfælde for forsknings- og undervisningsinstitutioner som primært anvender resultatløns 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	29	21	12	3	0	4
Departement	11	1	3	1	0	0
Forskning/-undervisning	107	11	97	8	3	3
Kriminalforsorg	1	0	0	0	0	0
Politi	1	0	0	0	0	0
Retsvæsen	2	0	0	0	0	0
Forsvar	5	5	2	0	0	1
Styrelse/direktorat	69	67	49	36	19	17
<i>Antal institutioner i alt</i>	225	105	163	48	22	25

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

**Figur 1: Anvendelse af resultatløn i institutioner med resultatkontrakt**

Note: N=105.

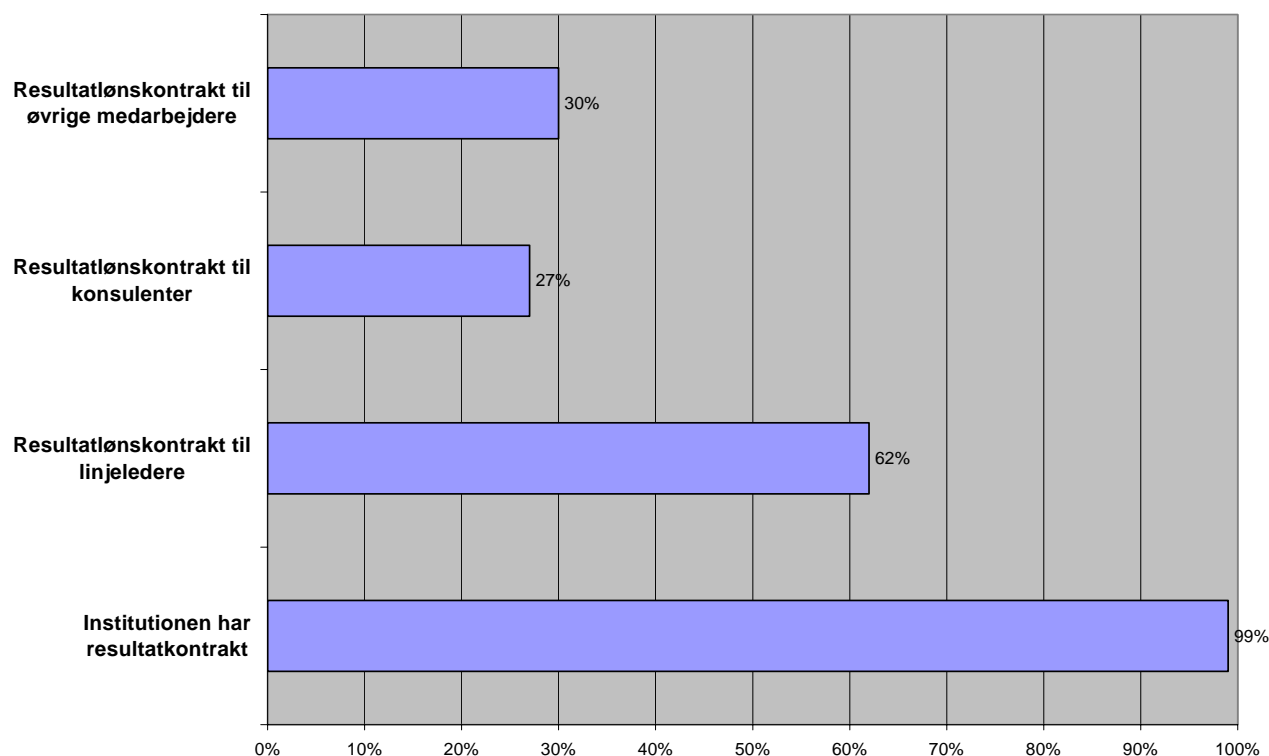
Figur 1 viser, at hvis institutionen har en resultatkontrakt er øverste ledelse i knap 7 ud af 10 tilfælde på resultatlønskontrakt. Godt halvdelen af institutionerne med resultatkontrakt anvender resultatløn til deres linjeledere. Sammenhængen er knap så tydelig hvad angår konsulenter og øvrige medarbejdere. Dog har samtlige institutioner hvor konsulenter og/eller øvrige medarbejdere er omfattet af

resultatløn en resultatkontrakt. Så den lave sammenhængsgrad er primært et udtryk for, at der generelt er en lille andel af institutionerne, der anvender resultatløn til konsulenter og øvrige medarbejdere.

Der er en betydelig variation i brugen af resultatløn. Mange institutioner anvender resultatløn til nogle medarbejdergrupper, mens andre grupper på samme institution ikke er omfattet af resultatløn.

I institutioner hvor den øverste ledelse har en resultatlønskontrakt<sup>2</sup>, er resultatløn udbredt til linjeledere i 6 ud af 10 tilfælde. Det tyder på en afsmittende effekt oppefra og ned i institutionen jf. figur 2. Der er dog tale om væsentlige variationer i brugen og kombinationen af resultatløn i de forskellige institutioner.

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



Note: N=71. I alt 163 institutioner anvender resultatløn til deres øverste ledelse. Undervisningsministeriets 92 indmeldte institutioner anvender alle resultatløn til deres øverste ledelse, men har ikke angivet data for linjeledere, konsulenter eller medarbejdere. Derfor indgår disse institutioner ikke i datagrundlaget for figuren.

<sup>2</sup> Undervisningsministeriets 92 indmeldte forsknings- og undervisningsinstitutioner, der alle anvender resultatløn til deres øverste ledelse, men har ikke angivet data for linjeledere, konsulenter eller medarbejdere indgår ikke i opgørelsen i figur 2.

I 70 ud af 71 af de institutioner hvor øverste ledelse har en resultatlønskontrakt er institutionen på resultatkontrakt. Dog skal det nævnes, at Undervisningsministeriets 92 indberettede forsknings- og undervisningsinstitutioner, der alle har øverste ledelse på resultatlønskontrakt uden at institutionerne er på resultatkontrakt ikke har angivet data for linjeledere, konsulenter og øvrige medarbejdere og derfor ikke indgår i datagrundlaget til figur 2.

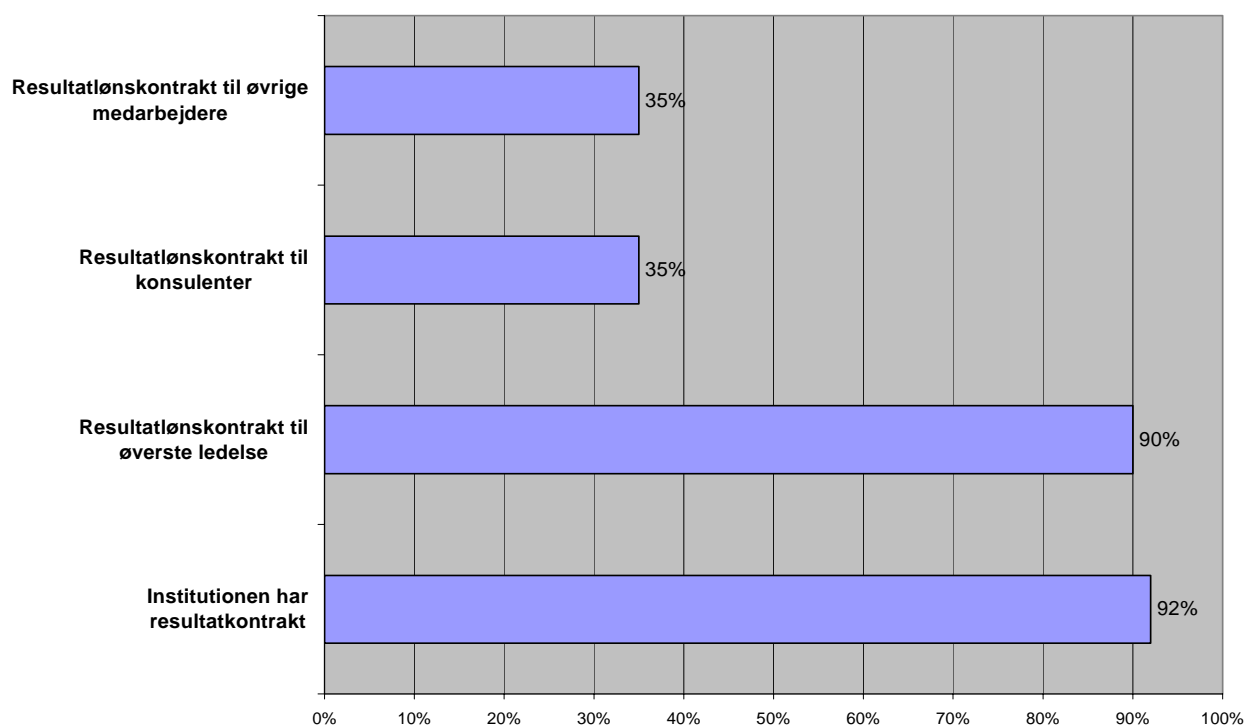
I det følgende rettes fokus mere specifikt mod hvordan resultatløn bliver anvendt til henholdsvis linjeledere, konsulenter og medarbejdere.

### 5. Resultatløn til linjeledere

Som nævnt anvendes resultatløn til linjelederne på lidt over en tredjedel af i kortlægningens institutioner, når Undervisningsministeriets 92 indmeldte forsknings- og undervisningsinstitutioner fraregnes.

Anvendelse af resultatløn til linjeledere er tilsyneladende betinget af, at den pågældende institution har en resultatkontrakt. Yderligere synes brugen betinget af, at den øverste ledelse også er omfattet af en resultatlønsaftale. Det fremgår af figur 3, som viser, at den øverste ledelse i 9 ud af 10 tilfælde har resultatlønsaftaler på institutioner, som anvender resultatløn til linjeledere. Samme andel gør sig gældende i forhold om institutionerne har resultatkontrakter.

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



Note: N=48.

Figur 3 viser samtidig, at på institutioner, hvor linjeledere har resultatlønskontrakt er konsulenter og øvrige medarbejder i 35 pct. af tilfældene også på resultatlønskontrakt.

Resultatløn til linjeledere anvendes som nævnt i 48 institutioner, hvilket svarer til 36 pct. af de samlede institutioner (når undervisningsministeriets 92 indmeldte institutioner, der ikke har angivet data om linjeledere fraregnes).

Det fremgår af tabel 4, at resultatløns til linjeledere er mest udbredt i styrelser og direktorater. Der er ikke spurgt til, hvorvidt institutionernes resultatlønsmodeller til linjeledere er teambaserede eller individuelle.

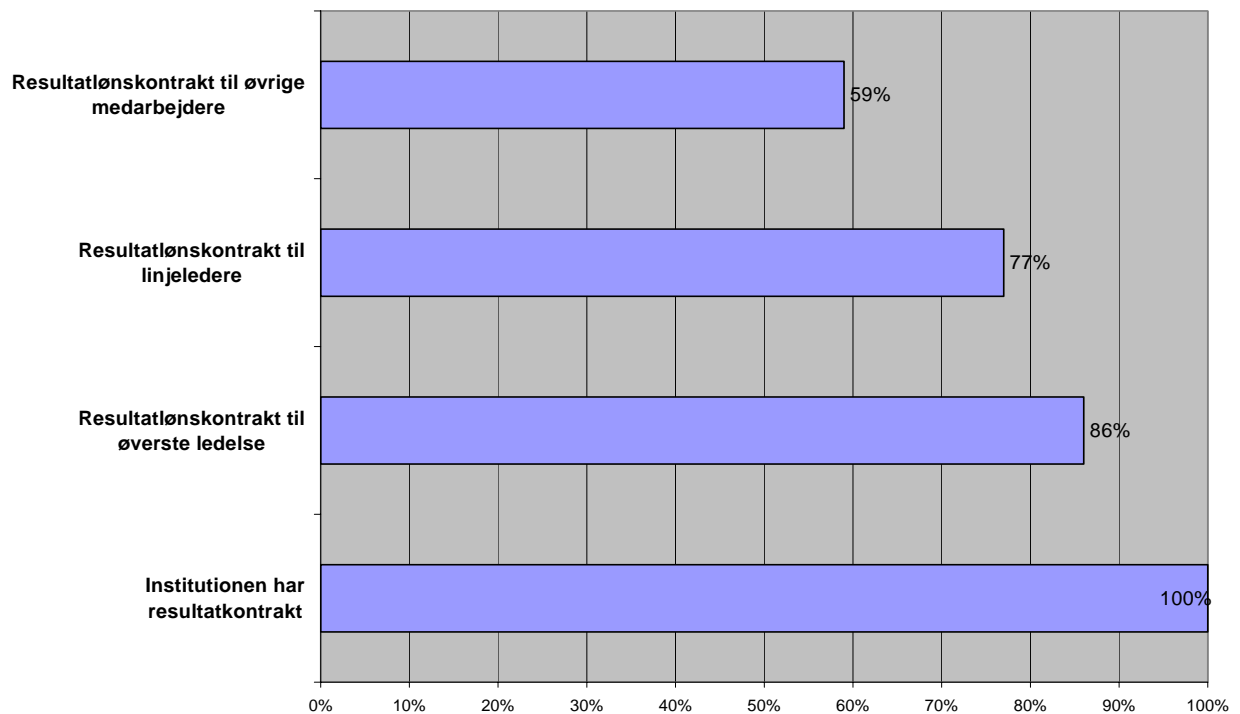
**Tabel 4: Anvendelse af resultatløns til linjeledere. Opdelt på type institution. Antal institutioner**

	Anvender resultatløns til linjeledere
Andet	3
Departement	1
Forskning/undervisning	10
Kriminalforsorg	-
Politi	-
Retsvæsen	-
Forsvar	-
Styrelse/direktorat	34
<i>Antal institutioner i alt</i>	<i>48</i>

## 6. Resultatløn til konsulenter

På knap hver femte institution anvendes resultatløns til konsulenter, når Undervisningsministeriets 92 forsknings- og undervisningsinstitutioner fraregnes. Konsulenter har primært resultatlønsaftaler, når institutionen og ledelsen også har resultat(løns)kontrakter jf. figur 4. Således har samtlige af de institutioner, der anvender resultatløns til deres konsulenter en resultatkontrakt. Figuren viser endvidere, at der tilsvarende er en sammenhæng mellem om konsulenter får resultatløns og om øvrige medarbejderne gør det.

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



Note: N=22.

Der er primært tale om individuelle resultatlønsmodeller, men teambaserede og blandede resultatlønsmodeller anvendes også til institutionernes konsulenter jf. tabel 5.

Tabel 5: Institutioner, som anvender resultatløn til konsulenter

	Anvender resultatløn til konsulenter	Heraf		
		Individuel resultatløn	Teambaseret resultatløn	Både individuel og teambaseret
Antal institutioner	22	16	3	3
Andel institutioner	17 pct.	12 pct.	2 pct.	2 pct.

Note: N=133. Undervisningsministeriets 92 indmeldte institutioner indgår ikke i denne tabel, da der ikke er angivet data for konsulenter.

Resultatløn til konsulenter anvendes primært i styrelser og direktorater jf. tabel 6. Dette afspejler, at special- og chefkonsulenter primært er ansat i central-administrationen, der også generelt har den største koncentration af konsulenter.

**Tabel 6: 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	-	-	-	-
Departement	-	-	-	-
Forskning/undervisning	3	3	-	-
Kriminalforsorg	-	-	-	-
Politi	-	-	-	-
Retsvæsen	-	-	-	-
Forsvar	-	-	-	-
Styrelse/direktorat	19	13	3	3
<i>Antal institutioner i alt</i>	<i>22</i>	<i>16</i>	<i>3</i>	<i>3</i>

Note: N=133. Undervisningsministeriets 92 indmeldte institutioner indgår ikke i denne tabel, da der ikke er angivet data for konsulenter.

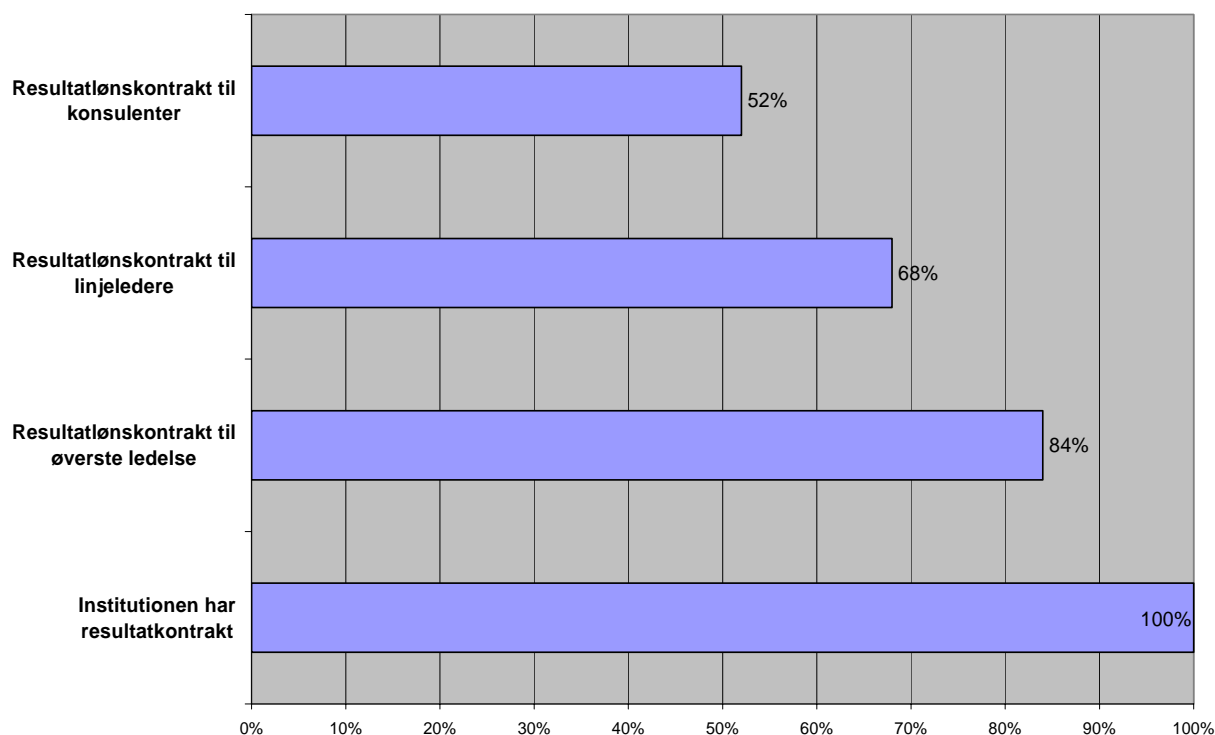
### 7. Resultatløns til øvrige medarbejdere

På omkring hver fjerde institution anvendes resultatløns til øvrige medarbejdere, når Undervisningsministeriets 92 forsknings- og undervisningsinstitutioner fraregnes.

Der viser sig et lidt andet mønster i udbredelsen af resultatløns til øvrige 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.

Samtlige af de institutioner, der anvender resultatløns til øvrige medarbejderne, har en resultatkontrakt. Figuren viser endvidere, at der ikke er nogen entydig sammenhæng mellem om medarbejdere og konsulenter får resultatløns. Kun 52 pct. af de institutioner der anvender resultatløns til medarbejderne benytter også dette til institutionens konsulenter.

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



Note: N=25.

Der er større variation i de anvendte resultatlønsmodeller for øvrige medarbejdere end tilfældet var med konsulenterne. Der er omtrent lige så mange, som anvender teambaseret resultatløn som individuelle modeller jf. tabel 7.

Tabel 7: Antal institutioner, som anvender resultatløn til øvrige medarbejdere.

	Anvender resultatløn til medarbejdere	Heraf		
		Individuel resultatløn	Teambaseret resultatløn	Både individuel og teambaseret
Antal institutioner	25	11	8	6
Andel institutioner	19 pct.	8 pct.	6 pct.	5 pct.

Note: N=133. Undervisningsministeriets 92 indmeldte institutioner indgår ikke i denne tabel, da der ikke er angivet data for øvrige medarbejdere.

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

**Tabel 8: 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	4	3	1	-
Departement	-	-	-	-
Forskning/undervisning	3	2	1	-
Kriminalforsorg	-	-	-	-
Politi	-	-	-	-
Retsvæsen	-	-	-	-
Forsvar	1	-	-	1
Styrelse/direktorat	17	6	6	5
<i>Antal institutioner i alt</i>	<i>25</i>	<i>11</i>	<i>8</i>	<i>6</i>

Note: N=133. Undervisningsministeriets 92 indmeldte institutioner indgår ikke i denne tabel, da der ikke er angivet data for øvrige medarbejdere.