

Notat:

Rapportering fra interviews med topchefer om brug af resultatløns og engangsvederlag i staten, kommuner og regioner v. Nicolaj Ejler

Dette er Ejler Impacts rapportering til Moderniseringsstyrelsen af resultaterne af interviews med topchefer i staten, kommuner og regioner om brug af resultatløns og engangsvederlag.

1. Metode og definition

Rapporteringen er baseret på 39 interviews gennemført i uge 24, 25, 26 (samt et i uge 27 og et i uge 32) 2019.

Respondenterne er 19 departementschefer, 12 styrelsesdirektører, 6 kommunaldirektører, en regionsdirektør og et medlem af en regions direktion. De 12 styrelsesdirektører er udvalgt blandt styrelser i fem ministerier. Undersøgelsen dækker således alle departementschefer, mens de interviewede styrelsesdirektører er et mindre og fokuseret udsnit af den samlede kreds af styrelsesdirektører. De seks kommunaldirektører og to regionsdirektører giver undersøgelsen et perspektiv for, hvordan resultatløns og engangsvederlag anvendes i kommuner og regioner.

34 interviews er gennemført personligt, og fem interviews er gennemført telefonisk. De telefoniske interviews har været med en styrelsesdirektør og fire kommunaldirektører. Alle respondenter er lovet anonymitet, således at der ikke rapporteres noget, der er henførbart til vedkommendes person eller organisation.

Resultatløn og engangsvederlag defineres i undersøgelsen således:

Tabel 1: Definition af hhv. resultatløns og engangsvederlag

		Udmøntning pba. på forhånd opstillede mål	
		Ja	Nej
På forhånd aftalt muligt beløbsniveau	Ja	Resultatløn	Engangsvederlag
	Nej	Engangsvederlag	Engangsvederlag

2. Udbredelse af resultatløns og engangsvederlags

Departementscheferne benytter overvejende resultatløns for styrelsesdirektører og engangsvederlags for chefer i departementet. Som det fremgår af nedenstående tabel 2, oplyser 15 departementschefer, at de benytter engangsvederlags for chefer i departementet, og ti departementschefer oplyser, at de benytter resultatløns for styrelsesdirektører.

Tabel 2: Brug af hhv. resultatløns og engangsvederlags for styrelsesdirektører og chefer i departementer

	For chefer i departementet		For styrelsesdirektører	
	Resultatløns	Engangsvederlags	Resultatløns	Engangsvederlags
Antal DC'er	2	17	12	5

Note: Antal angivet for styrelsesdirektører summerer ikke til 19, idet nogle ministerier ikke har styrelser, og tallet for andre ministerier er uoplyst.

Styrelsesdirektørerne har en varieret brug af resultatløns og engangsvederlags. Som det fremgår af nedenstående tabel 3, benytter ni styrelsesdirektører resultatløns og otte engangsvederlags for deres chefer.

Tabel 3: Brug af hhv. resultatløns og engangsvederlags i styrelser

	For chefer i styrelsen	
	Resultatløns	Engangsvederlags
Antal styrelsesdirektører	9	8

Note: Antal adderer til mere end de 12 styrelsesdirektører, der er interviewet, fordi nogle bruger begge redskaber.

Resultatløns og engangsvederlags benyttes i meget begrænset omfang i kommuner og regioner. Af de interviewede direktører i kommuner og regioner oplyser en, at der benyttes resultatløns i organisationen. I alle otte kommuner og regioner benyttes engangsvederlags. Fem af de otte direktører oplyser, at engangsvederlags kun benyttes i meget sjældne og ekstraordinære tilfælde. Af disse fem oplyser nogle, at dette er maksimalt en eller to gange årligt, mens andre oplyser, at det kan være for 3-4 chefer på alle chefniveauer over et helt år.

Tabel 4: Brug af hhv. resultatløns og engangsvederlags i kommuner og regioner

	For chefer i kommuner og regioner	
	Resultatløns	Engangsvederlags
Antal kommuner og regioner	1	8

Note: Antal adderer til mere end de otte kommunale og regionale direktører, der er interviewet, fordi en bruger begge redskaber.

Det økonomiske niveau af engangsvederlag i kommuner og regioner er væsentligt lavere end i staten. De fleste interviewede direktører i kommuner og regioner oplyser, at niveauet er op til 20.000 eller 30.000 kr. per engangsvederlag. En oplyser, at beløb kan være op til 50.000 kr. En sidste oplyser, at beløbet kan være op til 75.000-100.000 kr. for direktører. De fleste statslige topchefer oplyser, at engangsvederlag for chefer ligger i niveauet 40.000-70.000 kr., mens nogle oplyser, at det kan gå ned til 20.000 kr. og andre, at det kan gå op til 100.000 kr. Niveauet for topdirektører oplyses til typisk at ligge i niveauet 70.000-100.000 kr. og i nogle tilfælde op til 120.000 kr.

3. Anvendelse af resultatløns og engangsvederlag

3.1 Resultatløn

Der benyttes mange varianter af resultatløns. Langt hovedparten af de interviewede topchefer, der benytter resultatløns, fortæller, at resultatløns mål kobles direkte på organisationens mål- og resultatplan, strategi eller rammeaftale, der indeholder faglige mål for organisationen. I nogle organisationer kopieres organisationens mål direkte ind som resultatløns mål. Nogle bruger betegnelsen "genforsikring" om denne kopiering af organisationsmål til resultatløns mål. I andre organisationer tilpasses organisationens mål til resultatløns mål. Mål fastlægges ved årets begyndelse og monitoreres i varierende modeller gennem året, og opgøres ved årets afslutning. I nogle organisationer er målene defineret per 1. januar, mens der i andre organisationer foregår en proces for målfastsættelse 3-4-5 måneder ind i året.

Hovedparten af de interviewede topchefer, der benytter resultatløns, oplyser, at den model, de anvender, har et relativt stort element af kvantitative mål og en kvantitativ sammentælling af mål opnåelse ved årets afslutning. Dette gælder for mindst syv af de 12 departementer, der benytter resultatløns for styrelsesdirektører (ikke alle udtaler sig konkret om dette), og det gælder for alle ni interviewede styrelsesdirektører, der angiver, at de benytter resultatløns i styrelsen.

3.2 Engangsvederlag

De interviewede topchefer, der benytter engangsvederlag, har en varieret grad af systematik i anvendelse af kriterier og udmøntning af engangsvederlag.

Alle interviewede topchefer i staten oplyser, at engangsvederlag udmøntes til alle chefer, og at det aldrig eller sjældent forekommer, at en chef får 0 kr. Ifølge hovedparten af de interviewede topchefer, der benytter engangsvederlag, er der blandt cheferne en forventning om engangsvederlag, og redskabet er integreret i den generelle løndannelse.

Alle otte interviewede topchefer i kommuner og regioner oplyser, at de anvender engangsvederlag, men som nævnt ovenfor oplyser fem af de otte direktører, at engangsvederlag kun benyttes i meget sjældne og ekstraordinære tilfælde, og i ingen af de otte kommuner og regioner er brug af engangsvederlag så udbredt, at der er en forventning blandt chefer om at modtage det.

Brugen af kriterier for udmøntning af engangsvederlag varierer. Nogle har etableret en model for engangsvederlag, der minder om resultatlø, med skriftlig opstilling af kriterier ved årets påbegyndelse. Hovedparten af de interviewede topchefer i staten oplyser, at der ikke er klare, skriftlige kriterier for, hvad der udløser engangsvederlag, men at det, de lægger vægt på i vurdering af chefers indsats i udmøntning af engangsvederlag, er kendt af cheferne i organisationen. Det kan eksempelvis være fordi de samme begrundelser benyttes år efter år, at mål og succeskriterier drøftes ved årets start og løbende på chefmøder, og at topchefens præferencer, værdier og det topchefen vægter tydeligt fremgår i løbende dialog med chefer i samarbejdet om opgaveløsning, i engagement i ledergrupper og tværgående ledelse mv.

3.3 Yderligere elementer i anvendelse af resultatlø og engangsvederlag

3.3.1 Datagrundlag og selvevaluering

Vurdering af resultatskabelse og præstationer som grundlag for fastlæggelse af niveauet for resultatlø og engangsvederlag foregår generelt ved, at der etableres data for resultater og præstationer. Det kan være kvantitative opgørelser af målopfyldelse på kvantitative mål for resultater og drift, såsom sagsbehandlingstider, svartider, antal klager, besøg, kontroller, opetider, budgetoverholdelse, gennemførelse af definerede aktiviteter, scorer i kundetilfredsheds- og medarbejdetilfredshedsundersøgelser og lederevalueringer mv. for bare at nævne nogle få eksempler.

Sådanne data fremstilles ofte af HR- og stabsfunktioner som grundlag for den samlede ledervurdering.

Mange topchefer har etableret en model, hvor cheferne i organisationen skal levere en selvevaluering for resultater og præstationer det forgangne år på 1-2 sider. Denne indgår så som grundlag for vurderingen.

3.3.2 Skøn

En departementschef oplyser, at opgørelsen af resultatopnåelse og den heraf følgende udmøntning af resultatlø alene er kvantitativ. De resterende oplyser, at de benytter et element af skøn som supplement til den kvantitative opgørelse af målopfyldelse og resultatlø. Nogle styrelsesdirektører oplyser, at opgørelse af resultatlø alene er kvantitativ, mens hovedparten oplyser at de supplerer kvantitative mål med et skøn.

De, der alene benytter kvantitative mål uden et skønselement i den samlede udmøntning af resultatlø, argumenterer med, at et skøn kun medvirker til at signalere, at de kvantitative mål ikke er seriøse mål for at vurdere resultater og performance, hvilket undergraver arbejdet med resultatlø.

De, der benytter skøn som supplement til kvantitative mål, fremfører forskellige typer af argumenter for værdien af at inkludere et skøn i deres samlede opgørelse og udmøntning af resultatlø og/eller engangsvederlag:

Opgaverne ændrer sig konstant: Mange topchefer fremfører, at det er vanskeligt at sætte mål for opgaver et helt år frem, idet der konstant kommer nye udviklinger, der kræver nyt fokus. De pointerer, at skøn derfor er nødvendigt for at kunne belønne det relevante, også selv om det ikke var skrevet i en mål- og resultatplan ved årets begyndelse.

Opgaver og præstationer er ikke så håndgribelige at de let kan måles: Nogle topchefer nævner, at resultatløns ikke er et tilstrækkeligt præcist redskab til at måle målopfyldelse for mindre håndgribelige opgaver og resultater. Der nævnes eksempelvis, at løsning af policy opgaver er vanskelige at opgøre præcist, at opgaver med at rydde op i og ændre en organisation er vanskelige at opgøre præcist, eller at mål om bedre ledelse, mere tværgående ansvar, engagement i ledergruppen og lignende er vanskeligt at opgøre præcist.

Mange topchefer argumenterer, at skøns-elementet bidrager til at den samlede vurdering bliver fair. Nogle fremhæver eksempelvis, at en chef kan præstere godt på formulerede mål, men ikke lykkes med andre vigtige opgaver. Her kan et skøn sikre en mere fair udmøntning af et beløb.

Opgaveløsning påvirkes af udefrakommende forhold: Nogle topchefer fremhæver, at det er vigtigt at benytte et skøn i vurdering af præstationer, fordi opgaveløsning ofte påvirkes af udefrakommende forhold, og at de for at modellen skal være retfærdig, er nødt til at inkludere et skøn.

Nogle topchefer fremhæver, at det kan være nemmere at opgøre målopfyldelse præcist for styrelser med klare driftsopgaver eller sagsbehandling, mens engangsvederlaget i højere grad er velegnet til at baseres på et skøns-element. Andre topchefer vurderer, at skøn også er nødvendigt at anvende i opgørelse af relativt kvantificerbare mål for at sikre inkludering af en række udefrakommende forhold.

En styrelsesdirektørs vurdering illustrerer hovedparten af de interviewede topchefers position. Direktøren fortæller, at resultatlønnen tidligere var baseret på rent objektive mål, men nu er suppleret af et skønselement:

"Den har været fuldstændig objektiv med tal. Men det er man gået væk fra, så der nu også er et vist skøn. Jeg vil være ked af at det var sådan, at hvis du laver den opgave, så får du de her penge. Der skal være en mere subjektiv: hvordan gør du virkelig en forskel: hvordan leder du, har du fokus på kvalitet, har du levet i ekstrem kompleksitet og høj risiko, formået at flytte organisationen fremad, vender du en skude, der har været i store problemer." - Styrelsesdirektør

En departementschef fortæller om konstant udvikling, der ikke kan forudses:

"Det giver ikke mening at lave målstyring i departementet. Man kommer altid til at lave noget andet, end det man forventer, når året starter... Så skulle man ændre målene månedligt, men det giver ikke mening." - Departementschef

En kommunaldirektør siger om behovet for et skønselement:

"Ledelse er en kontaktsport, det foregår mellem mennesker. Så der skal være et skøn også. Jeg kan godt mærke, om jeg har en dygtig chef, eller om jeg ikke har. Noget kan jeg måle, men noget er en vurdering. Dem, der synes, at man kan måle sig til resultatlønnen, har ikke prøvet at lede en kommune. Ledelse handler om mennesker. Man kan ikke lede (XX) tusind mennesker med regulativledelse. Så jeg insisterer på, at hvis man arbejder med resultatløns, skal en større del være baseret på skøn. Kompleksiteten overstiger langt det, man kan have i et resultatlønskontraktregime. Det ledelsesmæssige skøn skal fylde mere. Vi kan ikke regne os til offentlig topledelse. Ledelse handler om mennesker." - Kommunaldirektør

3.3.3 Kalibrering

Hovedparten af de interviewede topchefer oplyser, at fastlæggelse af resultatløns og engangsvederlag foregår med en kalibrering i topchefgruppen, hvor man på et møde gennemgår alle chefers resultater og præstationer. Kalibreringen giver mulighed for 1) at sikre en tværgående vurdering, så også andre end den direkte reference bidrager med sin vurdering, 2) kriterier for vurdering af præstationer afstemmes blandt topcheferne, og 3) beløbsniveauer afstemmes for at afspejle den relative resultatskabelse og præstation for cheferne sammenlignet med de øvrige chefer i organisationen.

De fleste topchefer vurderer selv resultater, præstationer og niveauer for resultatløns og engangsvederlag for de chefer, der refererer direkte til dem.

3.3.4 Differentiering

De interviewede topchefer har varierende praksis og vurderinger af hensigtsmæssigheden af differentiering af resultatløns og engangsvederlag. Differentiering kan forekomme på to måder: som variationer mellem chefer i samme år, og som variationer over år for den samme chef.

Blandt de interviewede departementschefer angiver syv, at de differentierer relativt meget, mens to differentierer noget, og seks ikke differentierer eller kun gør det inden for et meget lille spænd. (De resterende fire har ikke svaret direkte). Blandt de interviewede styrelsesdirektører angiver fire, at de differentierer relativt meget, mens to differentierer noget, og fem ikke differentierer eller gør det inden for et meget lille spænd. (Den sidste har ikke svaret direkte).

Hovedparten af topcheferne angiver en vurdering af, at der bør differentieres både mellem chefer og for den enkelte chef over år, for at resultatløns og/eller engangsvederlag har effekt og ikke bare bliver set som et fast løntillæg.

"Om vi differentierer? – Ja selvfølgelig gør vi det. Ellers er det jo det rene nonsens." - Departementschef

Ambitionen om at differentiere deles af nogle topchefer, der ikke differentierer ret meget, idet de er bevidste om, at de bør differentiere for at udnytte potentialet i redskabet.

Nogle af de topchefer, der angiver, at de ikke differentierer mellem chefer det enkelte år og/eller for den enkelte chef over årene, begrundes dette med, at cheferne har nået et stabilt højt niveau, og at det derfor ikke er hensigtsmæssigt at differentiere beløbsstørrelse, og at selv meget små forskelle kan demotivere.

Nogle interviewede topchefer fortæller, at de differentierer relativt meget på tværs af deres ledere, mens de ikke differentierer meget for den enkelte chef over årene med argumentet, at ledere, der er stærke og leverer år efter år, ikke bør have sænket beløbet et år.

En del topchefer fremhæver, at selv en lille differentiering er betydningsfuld, som dette citat illustrerer:

"Der er ofte ikke mange kroners forskel, kun få tusind kroner, på udbetalinger, men det har en effekt i forhold til at skabe fokus på mål... Det betyder noget for folks motivation, hvordan de ligger relativt. 5.000 kr. kan være afgørende, hvis det er mindre eller mere, end andre får. Nogle går, hvis de ikke føler, de får det rigtige. Der er stor signalværdi i at give 5.000 kr. mere eller mindre. Det er vigtigt at differentiere. Signaleffekten for folk er ekstremt vigtig." - Styrelsesdirektør

Nogle interviewede topchefer fortæller, at de bruger resultatløns og/eller engangsvederlag som et redskab til at få cheferne til at arbejde sammen og derfor formulerer mål for dette og belønner for gode præstationer i samarbejde i ledelsesgruppen. Nogle af disse topchefer fortæller, at det netop derfor kan være vanskeligt at differentiere, fordi det kan demotivere til samarbejde fremover, hvis man undergraver et stærkt hold ved at demotivere en med et lavere beløb end de øvrige får. Andre topchefer fortæller omvendt, at signalet ved at sænke en leder i forhold til de øvrige, er stimulerende for et fremtidigt større ansvar for et samarbejde i ledelsesgruppen.

3.3.5 Vægtning

Nogle topchefer fortæller, at de vægter mål for resultatløns og engangsvederlag ens for at skabe en enkel, overskuelig model. Andre fortæller, at de vægter målene med forskellig vægt. I sådanne modeller nævnes typisk, at et mål kan vægte 5, 10, 15, 20 % i den samlede resultatopnåelse. En direktør nævner, at et mål kan vægte 40%.

3.3.6 Skal resultatløns og engangsvederlag fokusere på drift eller udvikling?

Nogle af de interviewede topchefer fremhæver, at resultatløns og engangsvederlag bør fokusere på driften, således at redskaberne understøtter realisering af organisationens kerneopgave. Andre argumenterer for, at topchefen og andre chefer får deres løn for at sikre driften, og at variable løndelev derfor skal udmøntes for vigtige aktiviteter udover kerneopgaven, såsom udvikling og ekstraordinær opgavevaretagelse.

En styrelsesdirektør begrundet denne position på denne måde: at det er *”Vores løfte til borgerne – license to operate”*. – Styrelsesdirektør

En anden styrelsesdirektør siger om begrundelsen for at variable løndelev skal fokusere på udvikling: *”Det er en forudsætning, at driften bare fungerer. Så det meste er udviklingsorienteret.”* - Styrelsesdirektør

3.3.7 Niveau afhænger af grundløns

Flere af de interviewede topchefer påpeger, at vurdering af engangsvederlagets størrelse ikke kun afhænger af resultater og præstationer, men også af chefens grundløns. I vurdering af resultater og præstationer indgår således også, om chefen skal stige i grundløns eller have et varigt tillæg, eller om niveauet af engangsvederlag skal være den primære lønmæssige anerkendelse det pågældende år.

Nogle topchefer fortæller, at to chefer med forskellig grundløns og samme præstationer kan få varierende engangsvederlag, således at den med lavest grundløns får et højere engangsvederlag. Omvendt fortæller andre topchefer, at der typisk er nogle chefer, der år efter år hører til de højest præsterende, og derfor både hører til de højest lønnede i den pågældende chefgruppe og også opnår højere engangsvederlag end de lavere præsterende chefer.

Denne position illustreres i dette citat:

”Det varierer, men der er nogen, der er notorisk dygtige, og sidder med nogle områder, der bare drøner derud af. Der er jo også et vist element af, at vigtige opgaver driver derhen, hvor de kan blive løst.” – Styrelsesdirektør

3.3.8 *Meddelelse om resultatløn og engangsvederlag*

Meddelelse om resultatløn og engangsvederlag foregår overvejende i en samtale, hvor chefens direkte reference orienteres om chefens vurderinger af resultatopnåelse, præstationer og i forlængelse heraf det beløb, der udmøntes i resultatløn eller engangsvederlag. Kun to departementschefer og to styrelsesdirektører meddeler udmøntning af resultatløn eller engangsvederlag skriftligt uden tilhørende samtale.

I nogle organisationer er samtalen integreret i en lederudviklingsamtale, men andre organisationer har adskilt lederudviklingsamtale med en samtale om løn og resultatløn og engangsvederlag.

To topchefer fortæller, at de taler direkte med alle chefer i organisationen med det bevidste hensyn at sikre topchefens synlighed for alle, både ved at understrege organisationens mål og målopfyldelse, og ved personligt at fortælle om ledelsens vurdering af chefens styrker og udviklingspunkter. Den chef, der har referencen, overtager derefter dialogen i en ledersamtale. De to topchefer, der taler med alle chefer, angiver varigheden af samtalerne til at være hhv. 15 minutter og en time.

I nogle få organisationer er der en grad af forhandling i samtalen om meddelelse af udmøntning af resultatløn og engangsvederlag, mens der i hovedparten af organisationerne meddeles et beløb, der anses som værende givet og fastlagt.

3.3.9 *Modeller*

De interviewede topchefer refererer forskellige modeller for vurdering af målopfyldelse og fastlæggelse af niveau for resultatløn og engangsvederlag.

Hovedparten af de interviewede har definerede spænd for, hvad forskellige chefniveauer kan opnå i beløb, eksempelvis 30.000-50.000 kr. for kontorchefer og 60.000-80.000 kr. for afdelingschefer, hvor alle chefer modtager et beløb inden for dette spænd.

Nogle opererer med faste beløb for forskellige niveauer, eksempelvis 20.000 kr., 40.000 kr. og 60.000 kr., hvor chefer modtager et af disse faste beløb baseret på en vurdering af resultatskabelse og præstationer.

Det er også muligt at give 0 kr., men langt hovedparten af de interviewede topchefer oplyser, at de ikke har givet dette til nogen chefer, eller kun gjort det en enkelt gang på grund af en særlig situation. Mange siger, at hvis de vil give 0, handler det ikke om beløbets størrelse, men om at chefen skal afskediges.

Box:

En styrelse har udviklet en model, hvor resultatskabelse og præstation vurderes med tre overordnede kriterier, der hver udløser et fast beløb i resultatløns ved opfyldelse:

Mål 1: Faglighed og kvalitet	Mål 2: Kompleksitet og risiko	Mål 3: Ledelse og kompetenceudvikling		
		Trivsel	Handlekraft	Kompetenceudvikling
20.000 kr.	20.000 kr.	10.000 kr.	10.000 kr.	5.000 kr.

Hver faktor bedømmes med en score fra 1-6:

1.	Enestående	100%
2.	Fremragende	80%
3.	God præstation over niveau	60%
4.	God præstation	40%
5.	God præstation med plads til forbedring	20%
6.	Uacceptabelt	0%

Scores eksempelvis 2 Fremragende på mål 1 udløses 80% af 20.000 kr. = 16.000 kr. og så fremdeles. Styrelsesdirektøren vurderer, at dette er et stærkt redskab til at vurdere resultatskabelse og præstationer. Direktøren ønsker dog fortsat at have et skøn i den samlede vurdering. Som direktøren udtrykker det:

”Og så kommer Guds hånd ind til aller-sidst, om de skal placeres i den ene eller den anden... Fx viste der sig en praksis, der ikke var i sync med omgivelserne. Så siger jeg: uanset hvad det ender på, trækker jeg 10.000 kr. fra dem. For vi kan ikke have en møgsag, uden at det har konsekvenser. Det forstod de godt. Jeg har også i den anden retning sagt: han har knoklet, sygdom i afdelingen, og så har jeg hevet ham op med 10.000. Der skal være et skøn, for at det giver mening for folk.” – Styrelsesdirektør

Nogle organisationer opererer med et overlap fra kontorchefer til afdelingschefer, så en kontorchef vil kunne opnå et højere beløb end en afdelingschef med henvisning til, at nogle præsterer så højt, at de skal kunne få relativt høje beløb. Andre organisationer opererer med en model, hvor der ikke er et sådant overlap med henvisning til, at opgaver og ansvar er større på højere ledelsesniveauer.

3.3.10 Politisk niveau involveret

De interviewede topchefer i staten oplyser, at det politiske niveau ikke er involveret i fastlæggelse af modeller eller rammer for resultatløns og engangsvederlag.

Fem af de interviewede topchefer i kommuner og regioner oplyser, at det politiske niveau ikke er involveret. En kommunaldirektør oplyser, at Økonomiudvalget har besluttet et maksimalt beløb, der kan udbetales. (De resterende to er ikke blevet stillet spørgsmålet).

4. Formål med og hensigtsmæssighed af at anvende resultatløn og engangsvederlag

4.1 Præstationsafhængig løn som tilskyndelse eller belønning

Moderniseringsstyrelsen formulerer to idealtypiske måder at anvende præstationsafhængige lønredskaber på: Enten som tilskyndelse af bestemte præstationer med på forhånd definerede mål og belønning for at give medarbejderen et incitament til at opnå disse, eller som bagudrettet anerkendelse af gode præstationer.

De interviewede topchefer angiver en række formål for deres anvendelse resultatløn og engangsvederlag. Disse nævnte formål er de mest typisk fremhævede af respondenterne:

- Belønne organisationens resultater og præstationer, herunder belønne og stimulere overholdelse af kvantitative mål såsom budgetoverholdelse, fristoverholdelse, sagsbehandlingstider, svartider, antal klager, besøg, kontroller, oppejledninger, gennemførelse af definerede aktiviteter, scorer i kundetilfredsheds- og medarbejdertilfredshedsundersøgelser og lederevalueringer. Denne type mål benyttes helt overvejende af de interviewede topchefer som tilskyndelse til bestemte præstationer, idet de oftest er formuleret ved årets begyndelse.
- Belønne personlige resultater og præstationer, herunder ledelse, ledelse på tværs, engagement i ledergruppe, skabe "commitment" til strategiske mål, evne til at håndtere politiske processer, varetage komplekse opgaver, påskønne ekstraordinære opgaver såsom udflytning, reformer, en brand, arbejdspress mv. Denne type mål benyttes af de interviewede topchefer i varierende grad som tilskyndelse til bestemte præstationer og som bagudrettet anerkendelse af præstationer. Således viser interviewene, at nogle topchefer formulerer mål for denne type præstationer ved årets begyndelse, mens andre belønner præstationer ved årets afslutning. Et eksempel er belønning for engagement i tværgående ledelse: Nogle topchefer fremhæver, at de har formulerede mål om dette, mens andre nævner, at de har belønnet en sådan adfærd efter følgende.
- Motivere til og anerkende præstationer og indsats, appellere til stolthed og ærekærlighed, sende klare signaler om forventet præstation, idet et beløb kraftigt supplerer en ledelsesvurdering, stimulere til at udvikle forretningen, være innovativ og bidrage til effektivisering. Også denne type mål benyttes af de interviewede topchefer i varierende grad som både tilskyndelse til bestemte præstationer og bagudrettet anerkendelse af præstationer.

Fælles for de to sidstnævnte typer mål er, at bagudrettet anerkendelse i mange organisationer får en vis grad af tilskyndelse, idet belønning og anerkendelse – og argumentation herfor - huskes og spredes i organisationen over årene.

Mange af de interviewede topchefer fortæller også, at deres kriterier er kendt i organisationen, også for engangsvederlag. Nogle nævner, at kriterierne i lederevalueringen jo er kendt. Andre nævner at værdierne for deres diskretionære skøn er. Mange bruger PULS konceptet, hvori der fremhæves værdier.

En departementschef siger: *"Jeg har klare og tydelige kriterier for, hvornår man får engangsvederlag."*

4.2 Tilslutning til og modstand mod redskaberne

Hovedparten af de interviewede topchefer angiver, at brug af resultatløns og/eller engangsvederlag er medvirkende til at understøtte målopfyldelse. Ca. halvdelen af de interviewede topchefer erklærer sig som tilhængere af begge redskaber. Ca. en fjerdedel af de interviewede topchefer vurderer omvendt, at redskaberne ikke virker efter hensigten, eller kun virker i så ringe grad, at det ikke står mål med de ressourcer, det kræver at benytte redskaberne. Hertil kommer, at seks er tilhængere af engangsvederlag, men ikke resultatløns, mens en omvendt er tilhænger af resultatløns, men ikke af engangsvederlag. Tilslutningen til redskaberne varierer mellem de forskellige topchef-grupper.

Enkelte af de interviewede departementschefer fremhæver, at de anser resultatløns for at være afgørende vigtigt for deres ledelse, mens nogle anser engangsvederlag for at være afgørende vigtigt for deres ledelse. Enkelte departementschefer fremhæver omvendt, at begge redskaber udfordrer deres ledelse markant. Blandt de resterende departementschefer er nogle positive overfor redskaberne uden at anse dem som afgørende vigtige for deres ledelse, mens andre er kritiske overfor redskaberne uden at anse dem som værende udfordrende for deres ledelse.

Nogle af de interviewede styrelsesdirektører fremhæver, at de anser resultatløns for at være afgørende vigtigt for deres ledelse. Enkelte styrelsesdirektører fremhæver omvendt, at begge redskaber udfordrer deres ledelse markant. Blandt de resterende styrelsesdirektører er nogle positive overfor redskaberne uden at anse dem som afgørende vigtige for deres ledelse, mens andre er kritiske overfor redskaberne uden at anse dem som værende udfordrende for deres ledelse.

Nogle af de interviewede topchefer i staten vurderer, at det vil være hensigtsmæssigt at afskaffe resultatløns for topchefer, som det er tilfældet i kommuner og regioner.

4.3 Argumentation for at anvende resultatløns og/eller engangsvederlag

Topchefer, der advokerer for at anvende resultatløns og engangsvederlag, fremfører bl.a. disse argumenter:

- Mange tilhængere af redskaberne anfører, at det er et vigtigt ledelsesredskab at kunne variere et økonomisk beløb til udbetaling som en del af et signal om resultater og performance. Mange argumenterer med, at ledelsesdialog er vigtigst, men at det øger signalværdien væsentligt, at der også er en opmærksomhed på et økonomisk beløb, idet dette er et klart og konkret udtryk for topchefens vurdering af resultater og performance.
- Mange tilhængere af redskaberne anfører, at økonomisk belønning for et velpræsteret job er vigtigt som anerkendelse.

- Mange tilhængere af redskaberne anfører, at økonomisk belønning er motiverende. Nogle henviser til erfaringer med, at indførelse af økonomisk belønning har fået nogle chefer til at gøre noget, de ikke gjorde tidligere. Andre henviser til erfaringer med, at udbetaling af en økonomisk belønning motiverer nogle chefer til at vedblive med at præstere højt.

Disse citater illustrerer de argumenter, tilhængere af resultatløns og/eller engangsvederlag benytter:

"Jeg synes, at det er utroligt væsentligt, at man har nogle redskaber, der gør, at man kan belønne de dygtige medarbejdere og chefer, og dem der går den ekstra mil, dem der leverer den ekstra mil ud over det, som man kan forvente. Det eneste redskab vi har til det, er engangsvederlag i stor stil. Vi kan ikke gøre ret meget på grundlønningen, så når vi skal gøre noget er det via engangsvederlag. Jeg ville være sindssygt ked af ikke at have det redskab." – Departementschef

"Styrken ved at have penge på, det er faktisk tydelighed, også fordi at folk oplever sig anerkendt, det betyder et eller andet, selv om det ikke er en primær motivationsfaktor. Men 80.000 kr. er mere end 75.000 kr., og det er en fordel i forhold til anerkendelse." – Departementschef

"Jeg anerkender løn som et ledelsesredskab, jeg ville savne et ledelsesredskab, hvis ikke jeg havde lønnen." – Departementschef

4.4 Argumentation imod at anvende resultatløns og/eller engangsvederlag

Topchefer, der advokerer imod anvendelse af resultatløns og engangsvederlag, fremfører bl.a. disse argumenter:

- Nogle anfører, at lederdialog og lederudviklingssamtaler virker lige så godt med som uden en lønfaktor. Nogle argumenterer med, at lederne er ambitiøse, ærekære og motiverede af andre forhold end løn, såsom fagligt udfordrende opgaver, om ministeren er tilfreds med deres arbejde mv. Nogle nævner også, at deres chefer arbejder rigtig meget, og det gør de ikke for de relativt små midler, der udgør forskellen mellem at få et højt eller et mellemliggende niveau i resultatløns eller engangsvederlag.
- Nogle anfører, at der hurtigt etableres en forventning om at få udbetalt nogenlunde samme beløb år efter år. Det er vanskeligt at sænke beløbet væsentligt fra år til år, idet det opfattes som et meget negativt signal, der kan medvirke til demotivering, og nogle nævner også chefer, der har taget deres afsked efter at have fået sænkede beløb, uden at dette var intentionen.
- Nogle anfører, at organisationen bruger alt for meget tid og for mange ressourcer på at administrere resultatlønsystemer. Der anvendes personaleressourcer i både departementet og i

styrelsen på at fastlægge mål, forhandle disse frem og tilbage mange gange, samt når året er gået at opgøre målopfyldelse og drøfte nøgletal frem og tilbage.

- Nogle anfører, at det er vanskeligt at definere mål, der giver et reelt billede af målopfyldelse. Resultatopgørelser og resultatlønsopgørelser tenderer til at nærme sig 100%. Det er ikke et reelt billede, men der indgår et element af "gaming" med at sætte mål, der ikke er tilstrækkeligt ambitiøse. Nogle anfører, at mål bør sættes meget mere ambitiøst, og så vil målopfyldelsen være meget lavere, fordi alt ikke lykkes. Nogle anfører, at dette vil være sårbart i den offentlige sektor, fordi der vil være risiko for en negativ presseomtale og politisk interesse for organisationer med relativt lav målopfyldelse.
- Nogle anfører, at pressesager om udbetaling af resultatløn eller engangsvederlag er ødelæggende for brugen af redskaberne, og at udbyttet af redskaberne ikke står mål med den delegitimering, der kommer af pressesager. Dette emne fremhæves i selvstændigt afsnit 4.7 nedenfor.

Disse citater illustrerer de argumenter, modstandere af resultatløn og/eller engangsvederlag benytter:

"Det er ikke resultatlønnen, der gør en forskel. De er motiverede og ambitiøse og ærekære." -
Departementschef

"Det er ikke lønnen der får folk til at yde en ekstra indsats. Det er nok snarere, hvis man får noget mindre, at der kan opstå nogle uheldige situationer. Det er andre ting, der får folk til at gå den ekstra mil. Jeg kan kun få bøvvl ved at give lidt mindre i resultatløn og ikke effekt af at øge." - Departementschef

"Jeg tror ikke på, at nogle af mine afdelingschefer på nogen måde tænker over det i forhold til, hvordan de agerer. Og heller ikke kontorchefer. Med hensyn til at fremme god ledelse arbejder jeg med det på en anden måde – der tror jeg ikke at vederlag har en betydning. De vil være irriterede, hvis de gik ned – og de vil ikke blive meget gladere, hvis de får mere." - Departementschef

"Jeg ville gerne bevare resultatkontrakterne, men ikke resultatlønnen. Jeg vil hellere give en tilpas fast løn. Resultatlønssystemet kan ikke bære en cost-benefit-vurdering. Vi har mange ansat til at vurdere mål og beregne, og beløbene er for få i forhold til det. Det værdiskabende er dialog om mål og benchmarke op imod ligesindede. Fejl i tallene er et diskussionsemne til uendelighed og meget lidt værdiskabende. Det er et stort problem for kontraktstyringen... Det kan ikke udliciteres til en regnedreng. Ledelse kan ikke erstattes af controlling. Hvis ledere ikke magter de svære samtaler, så hjælper det ikke noget, at jeg bombarderer dem med tal. Det giver et usundt fokus på decimaler." - Styrelsesdirektør

4.5 Nuancer og perspektiveringer

Det skal understreges, at mange af de interviewede topchefer udtrykker nuancerede vurderinger. Topchefer, der er positive overfor brugen af resultatløn og/eller engangsvederlag, fremhæver også kritiske argumenter imod brugen af redskaberne, ligesom topchefer, der er negative overfor brugen af resultatløn og/eller engangsvederlag, også fremhæver argumenter for brugen af redskaberne.

Dette illustreres i disse to citater fra tilhængere af redskaberne, som dog også fremhæver argumenter imod:

"Det er ikke det, der får dem til at hoppe ti cm. højere. Der er så mange andre motivationsfaktorer: anerkendelse, opgavens betydning, om ministeren har nævnt dem i sin tale. Det er anerkendelsen, der er vigtig. Men processen er det hele værd. At man bliver tvunget til at have drøftelsen af chefernes performance og udviklingspunkter. Så det er ikke pengene, men anerkendelsen og selve processen, hvor man går cheferne igennem med en fast kadence." - Styrelsesdirektør

"Jeg har dog ikke meget tro på, at chefernes tro og "commitment" ville være meget anderledes uden engangsvederlag eller resultatløns." - Departementschef

Nogle af de interviewede topchefer anfører, at resultatløns formentlig er mest velegnet som redskab i driftslignende organisationer, hvor det er lettere at kvantificere mål og målopfyldelse. Disse citater illustrerer denne overvejelse:

"Der er et pendul mellem to yderpunkter: På den ene side den rene, matematiske resultatløns, og på den anden side rent fast løns. Ingen af de to yderpunkter er hensigtsmæssige. Jeg vil gerne belønne chefer, som har løst uforudsete opgaver i løbet af året eller bare er særligt dygtige. Systemet skal være fleksibelt nok til at afspejle en verden med stor omskiftelighed." - Departementschef

"Resultatløns kan ikke bruges i en policy verden. Vores projekt med resultatløns og kvantitative mål viste, at det var latterligt og subjektivt." - Departementschef

"Vi bruger ikke resultatløns, for vi har en meget omskiftelig tilværelse her i styrelsen. Vi skal hele tiden etablere noget nyt, revidere og nedlægge noget andet... alt sammen under stort tidspres. Når der lander politiske aftaler og alt muligt andet, skal vi hele tiden ændre i resultatlønskontrakter. Det vil koste for mange ressourcer i forhold til, hvad det er værd. Vi har vores mål- og resultatplaner, og afdelinger har kontrakter, men vi er nødt til at være mere fleksible... Man kan måske bruge resultatløns på driftsområder. Men det er vi ikke. Flexibilitet og omstillingsparathed er så væsentligt for os og for vores DNA og for at vi overlever og bruger vores knappe ressourcer bedst muligt." - Styrelsesdirektør

Andre interviewede topchefer er ikke enige i, at resultatløns kun er et velegnet redskab på driftsområder og peger på, at redskabet også er anvendbart i policy-orienterede organisationer. Nogle hævder, at redskabet er anvendbart, bare ikke lige i deres egen organisation grundet dens særlige karakter.

Nogle topchefer overvejer om opgaver i styrelser generelt bedre kan oversættes til mere målbar præstation på institutionsniveau, hvorfor resultatløns er mest velegnet i styrelser, mens opgaver i departementer overvejende handler om personlig præstation, hvorfor engangsvederlag er mest velegnet i departementer.

To topchefer bemærker i øvrigt, at brug af resultatløns og engangsvederlag besværliggøres af eksistensen af eksterne bestyrelser, der arbejder med egne mål, og i øvrigt kan have en opfattelse af, at beløbsniveauerne er alt for lave, sammenlignet med det private erhvervsliv, hvor nogle bestyrelsesmedlemmer kommer fra.

4.6 Særligt om kommuner og regioner

Som nævnt ovenfor angiver de interviewede direktører i kommuner og regioner, at de i mindre omfang benytter resultatløns og engangsvederlag. Seks af de otte interviewede direktører har ikke en principiel holdning for eller imod redskaberne.

Flere nævner, at det, at de selv som topdirektører i henhold til lovgivningen ikke kan få resultatløns eller engangsvederlag, nok medvirker til at definere en kultur, hvor redskabet ikke bruges ret meget. Flere af de interviewede direktører nævner også, at driften i kommuner og regioner fylder meget i organisationen, og den er tæt på det administrative ledelseslag, hvilket medvirker til at holde resultatløns og engangsvederlag nede på et lavt niveau. Respondenterne påpeger bl.a., at topchefers lønninger er relativt høje sammenlignet med fagprofessionelles lønninger, og at der er risiko for mediehistorier om hvor mange fagprofessionelle årsværk yderligere belønninger til topchefer ville kunne finansiere.

Disse citater fra kommunale og regionale direktører illustrerer de vurderinger, de otte direktører har fremsat i interviewene:

"I min værktøjskasse ville det ikke være blandt de fem første værktøjer hvis jeg skal have øget performance. Det kommer an på, om du tror på at folk vil gøre et andet stykke arbejde end ellers. Vi kan som øverste direktører ikke få bonus. Det præger kulturen. Jeg synes det er fint. Havde jeg gjort det meget bedre, hvis jeg kunne få resultatløns? Det tror jeg ikke. Det sætter et signal, hvis man siger, topdirektøren skal ikke have resultatløns."

"Folk har grundlæggende en løn for det, de laver og skal løse. Resultatlønsredskaber kan ikke omsætte så kompleks en ledelsesopgave. Jeg tror på, at løntillæg har risiko for at være demotiverende mere end motiverende. Det er noget andet, der driver det. Her taler vi i stedet meget om ledelse. Der er måske en forskel i, hvor man er niveaumæssigt i organisationen i forhold til om engangsvederlag virker – på højere niveauer tror jeg ikke, det virker. Folk som får en meget høj løn i forvejen – der tror jeg ikke på, at det virker. Det er noget andet, der driver der. Men på lavere niveauer, hvor det kan være en anerkendelse for en særlig indsats, har det en relevans."

"Et forhold er helt principielt: Vi giver ikke resultatløns for den individuelle kerneopgave. Det skal være det, der driver ham og motiverer ham, og det han løser. Enten er det fordi, der er noget oven på kerneopgaven. At de ved en helt ekstraordinær indsats kan løfte kerneopgavens kvalitet og effekt. Eller det skal være noget, der ligger ved siden af. Hvis lønnen for kerneopgaven ikke er i orden, så skal vi tage fat i den. I dag kan det typisk være udviklingsopgaver eller tværgående ledelse. Jeg savner at se, at det påvirker direktørernes virke. De er simpelthen så engagerede. Når man har brugt hele sit arbejdsliv på at blive direktør i (X) Kommune, det er simpelthen ikke det beløb, der driver dem."

"Hvis jeg kan trykke den ene opgave igennem uden resultatløn, så kan jeg vel også trykke den anden igennem? Når vi har de høje lønniveauer, vi har, er det ikke løn, der er en motivationsfaktor."

4.7 Presseopmærksomhed

De interviewede topchefer angiver i varierende grad at være påvirket af den stigende opmærksomhed på resultatløn og engangsvederlag fra medier. Fire departementschefer tillægger det betydning for deres praksis og holdning til redskaberne, og fire andre tillægger det ikke betydning. Fem styrelsesdirektører tillægger det betydning, og fire gør ikke. Fire kommunale og regionale direktører tillægger det betydning, og fire gør ikke. Nogle interviewede topchefer berører ikke emnet.

Nogle af de interviewede topchefer anfører, at det er vanskeligt at arbejde med resultatløn, fordi det er svært at finde gode mål, der både er ambitiøse og indfribare. En nævner, at man bør definere ambitiøse mål, men at det er vanskeligt, fordi en lav målopfyldelse er en potentiel kritisk pressehistorie. Dette betyder, at der er en tendens til at formulere mål, der er relativt let indfribare. En anden nævner et eksempel, hvor en direktør gerne ville være ambitiøs og formulerede meget ambitiøse mål. Det førte til en meget lav målopfyldelse, og selv om direktøren havde præsteret virkelig godt, var det vanskeligt for topchefen at ændre meget i det beløb, der stod til udbetaling, da dette ville udgøre en potentiel risiko for kritik i pressen eller af Rigsrevisionen. Topchefen bruger dette som eksempel på at resultatkontraktmål tenderer til at være for uambitiøse.

Flere andre kommer ind på en lignende frustration over, at eksterne forhold og taktiske overvejelser i forhold hertil svækker redskaberne. Flere fremhæver, at de tænker over risikoen for at blive fremhævet i pressen for udbetaling af resultatløn eller engangsvederlag, selv om de vurderer, at de kan forsvare ordningerne.

Nogle nævner, at de har reageret på mediasager i andre ministerier, kommuner og regioner med eksempelvis at søge at ramme index 100 for ministeriers niveauer i resultatløn og engangsvederlag og rådføre sig med deres HR-enhed for at risikovurdere koncernens praksis. Ingen angiver, at de har indstillet brugen af resultatløn eller engangsvederlag som følge af en pressesag eller frygten for at få en.

Nogle af interviewede topchefer nævner, at de finder det problematisk, at en pressesag kan føre til at nogle chefer gives mindre end de fortjener, eller at nogle chefer frasiger sig resultatløn, som de har ret til i henhold til deres kontrakt.

Disse citater illustrerer nogle topchefers frustrationer over den negative omtale af brug af resultatløn og engangsvederlag:

"Det her kræver opbakning fra politisk hold, hvis det skal virke. Så jeg siger: afskaf det og læg et beløb oven på lønnen. Det er jo en del af den samlede lønpakke, så det skal lægges oveni lønnen. Det er klart, at der skal være mål. Jeg er stor tilhænger af mål- og effektstyring. Men det med resultatløn og at folk hænges ud, det går ikke." - Styrelsesdirektør

"Hvis man ikke kan få forståelse for systemet, for at det er en del af vores ledelsesrum at give incitamenter på den måde, så lad os droppe det. Så er det ikke det værd." - Styrelsesdirektør

"Hvor meget skal en styrelsesdirektør forsvare sin løn i offentligheden? – Og det er ikke lønniveauet, men det er de små beløb, som anses som integreret i lønnen." - Departementschef

"det giver problemer ift. mediesager. Og styringsmæssigt giver det intet." - Departementschef

4.8 Alternativ til resultatløns og engangsvederlag er at lægge beløb oveni faste løn

Som nævnt er ca. 25% af de interviewede topchefer modstandere af redskaberne resultatløns og engangsvederlag. Mange af de interviewede topchefer udtaler, at man med fordel kan afskaffe resultatløns og engangsvederlag og lægge et beløb oveni den faste løn. Mange topchefer foreslår, at det sker for hele beløbet efter en udregningsmodel, eksempelvis 75% af det udbetalte beløb det seneste år eller gennemsnittet af det udbetalte beløb over de seneste tre år. Nogle topchefer foreslår, at halvdelen af beløbet lægges oveni den faste løn, mens et lille beløb reserveres til resultatløns eller engangsvederlag for at bevare redskabet, men i mindre skala.

En styrelsesdirektør fremfører eksempelvis:

"Jeg kunne godt tænke mig, at det vi arbejder med, det er en model, hvor man skal kunne tåle at få 0... Vi er for højt oppe, det er for stor en del af lønnen, og det er en del af løndannelsen. Vi skal ned på et beløb, at man godt kan tåle at miste både halvdelen eller det hele af sin resultatløns." – Styrelsesdirektør

5 Efterspørgsel efter yderligere rammer for resultatløn og engangsvederlag

Ingen af de interviewede direktører i kommuner og regioner udtrykker behov for yderligere rammer, idet de vægter muligheden for at udøve den praksis, de foretrækker i overensstemmelse med den pågældende organisation og dens kontekst og rammebetingelser.

Hovedparten af de interviewede topchefer i staten efterspørger ikke yderligere støtte, rammer, vejledninger eller andet for deres udøvelse af ledelse med brug af resultatløn og engangsvederlag. Mange argumenterer for, at der bør være rum for forskellighed, da organisationer er forskellige, og de ønsker ledelsesrum til at praktisere modeller, de selv finder hensigtsmæssige.

Nogle statslige topchefer udtrykker dog ønske om en fælles tilgang. Det kan eksempelvis være i form af en mere indsnævret fælles tilgang for staten som koncern, eller retningslinjer for hvad et passende beløbsniveau er. Nogle efterspørger mere statistik, da kendskab til normalfordeling kan være en hjælp til at lægge rimelige økonomiske niveauer sammenlignet med andre organisationer.

Nogle efterspørger central opbakning, når der kommer mediasager om resultatløn eller engangsvederlag, således at styrelsen kan medvirke til at bakke op og forklare, at reglerne er overholdt.

6 Afsluttende om forudsætninger for at brug af resultatløn og engangsvederlag virker

I dette afsnit fremhæves de forudsætninger for brug af resultatløn og engangsvederlag, som de interviewede topchefer nævner:

Der skal være gode, klare kriterier for, hvilken adfærd og hvilke resultater, der efterstræbes i organisationen.

Toplederen skal være dedikeret til at udmønte modellen. Det indebærer fokus og involvering.

Der skal være en ledelsesdialog, hvor beløb skal motiveres. Vigtigste motivationsfaktor er dialog og tydelig feedback på præstationer. Et økonomisk beløb medvirker til at understrege ledelsesfeedback. Da hovedparten af cheferne jo er rigtig gode, får de megen god feedback, men der kan være risiko for at de så ikke hører det negative tydeligt nok. Det kan et beløb medvirke til at understrege.

Der skal være reel differentiering mellem chefer og for den enkelte chef over år. Uden differentiering bliver resultatløn og engangsvederlag til en forventelig del af lønnen uanset præstationer. Dilemmaet er selvfølgelig, at gode chefer normalt præsterer godt, og det derfor kan være vanskeligt at differentiere.

Topledelsen skal kallibrere vurdering af cheferne, så kriterier for hvad der er høje præstationer og vurderinger af hvem der præsterer højt, samt udmøntning af beløb til hver enkelt chef, afstemmes på tværs af organisationen.

Hovedparten af respondenterne vurderer, at en god model for resultatløn og engangsvederlag bør indeholde et skøns-element med den begrundelse at topchefens skøn medvirker til at gøre den samlede model mest retfærdig og legitim og dermed på bedste vis motiverende og anerkendende. Respondenterne begrundet det med, at opgaver er komplekse og vurdering af målopfyldelse dermed også kompleks.

Respondenterne er uenige om, om kerneopgaver/drift skal være det centrale i en model for resultatløn og/eller engangsvederlag. Nogle vurderer, at modellen skal fokusere på organisationens kerneopgave/drift, da dette er den vigtigste opgave. Andre vurderer, at chefer får deres grundløn for at løse kerneopgaven og sikre driften, så resultatløn og engangsvederlag skal fokusere på udviklingsopgaver, ledelsesopgaver mv.

Endelig bør brug af resultatløn og engangsvederlag være funderet i og i overensstemmelse med den enkelte topchefs personlige ledelsesstil. Man skal som leder kunne være autentisk i sin brug af modellen og tro på den. I modsat fald vil det være svært at bruge modellen overbevisende.

Dette citat viser en topchefs tilgang til at bruge redskabet proaktivt for at udnytte potentialet:

”Vi kan ikke skabe resultater ved bare at kigge på tallene – men vi kan skabe resultater ved at kigge på tallene og have en risikobaseret ledelsesdialog/tilsyn, hvor man får håndteret de ting, der kan skride – at man kan gøre noget ved det. Man går fra at forklare, hvorfor noget går galt til at være proaktiv og kunne justere sin indsats. Det er ikke resultatkontrakten alene, der gør dette – men det skaber et system der understøtter.”