

Metodebilag

Hvad undersøges?

Nærværende metodebilag skal er et supplement til den samlede analyse af resultatløn og engangsvederlag i staten. Bilaget fokuserer på de generelle resultater af spørgeskemaundersøgelsen samt definition af de afhængige variable, som anvendes i analysen.



Spørgeskemaundersøgelse:

- Spørgsmålsformulering
- Svarfordelinger

Bilaget beskriver først formål og fremgangsmetode for spørgeskemaundersøgelsen, herunder hvilke institutioner, der har modtaget skemaet. Herefter beskrives spørgsmålsformulering, svarkategorier samt svarfordelinger for de enkelte spørgsmål.



Afhængige variable:

- Beskrivelse af datagrundlag
- Definition af de afhængig variable

Bilaget beskriver datagrundlaget, herunder en uddybning af afgrænsning af chefer og institutioner. Dernæst beskrives konstruktion af de afhængige variable, som anvendes i analysens kapitel 3, 6 og 7, herunder relative standardafvigelser for beløbsstørrelse, andel chefer som modtager præstationsafhængig løn samt relativ spredning.

Spørgeskemaundersøgelse



Hvem har vi spurgt?

Spørgeskemaet er gennemført blandt alle statslige institutioner, som ikke er selvejende, og som har minimum én chef i lønramme 37+ ansat. Spørgeskemaet er blevet udsendt til alle ministerområdernes HR-chefer.

Det bør nævnes, at spørgeskemaet er sendt relativt bredt ud, hvorfor en række institutioner, som fx kun har én chef i lønramme 37+, også har modtaget spørgeskemaet, selvom præstationsafhængig løn til denne person ofte vil udmøntes af en bestyrelse og ikke selve institutionen.

Hvad har vi spurgt om?

Spørgeskemaet belyser institutionernes konkrete brug af hhv. engangsvederlag og resultatløn, ligesom det kortlægger institutionernes praksis og formål med redskabet.

Der er blevet stillet 45 spørgsmål både i form af åbne besvarelser og hvor institutionerne har skulle vælge mellem forskellige kategorier.



Antal institutioner, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen



Emner i spørgeskemaundersøgelsen

Emner i spørgeskemaundersøgelsen

I hvilket omfang anvendes præstationsafhængig løn i statslige institutioner?

Hvad er praksis for og formålet med brugen af resultatløn?

Hvad er praksis for og formålet med brugen af engangsvederlag?

Hvilke ønsker har institutionerne til hvad de centrale retningslinjer bør forholde sig til?

Brugen af præstationsafhængig løn og forholdet mellem engangsvederlag og resultatløn



Spørgsmål og svarkategorier: Udbetaler jeres institution resultatafhængige lønde (enten resultatløn eller engangsvederlag) til en eller flere af institutionens chefer?

- Ja
- Nej

Beskrivelse: Næsten alle institutioner i staten anvender præstationsafhængig løn til deres chefer.

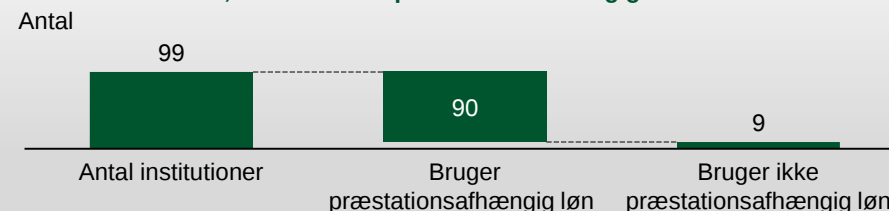
Det bemærkes, at alle på nær én institution, som angiver, at de ikke bruger præstationsafhængig løn, er små institutioner, som derfor muligvis kun har én chef i lønramme 37+. Det betyder, at disse institutioners svar kan tolkes som om, at de ikke selv udbetaler præstationsafhængig løn til chefer i lønramme 37+ og derfor ikke er relevante for undersøgelsen.

Spørgsmål og svarkategorier: Hvilken andel (i pct.) af jeres samlede resultatafhængige løn til chefer i 2017 har i ca. udbetalt som hhv. resultatløn og engangsvederlag?

- Resultatløn: 0-100 %
- Engangsvederlag: 0-100%

Beskrivelse: Engangsvederlag udgør i gennemsnit en større andel af institutionernes præstationsafhængige løn end resultatløn. Det fremgår af nederste figur, at størstedelen af institutionerne udelukkende anvender engangsvederlag, angivet ved alle de grønne søjler. En lille andel af institutionerne anvender kun resultatløn, angivet ved de sorte søjler. Den sidste gruppe af institutionerne, anvender både engangsvederlag og resultatløn, og forholdet imellem de to redskaber er forskelligt på tværs af institutionerne i denne gruppe.

Antal institutioner, der anvender præstationsafhængig løn



Deskriptiv statistik på resultatløn og engangsvederlags procentandel af institutionens samlede præstationsafhængige løn

	Minimum	Maximum	Gennemsnit	Standard-afvigelse	N
Resultatløn	0 %	100 %	32,45 %	43,20	88
Engangsvederlag	0 %	100 %	68,64 %	42,86	88

Fordeling over forholdet mellem engangsvederlag og resultatløn i de enkelte institutioner

Hver søjle repræsenterer en institution



Ændringer i brugen af resultatløn siden 2013



Spørgsmål og svarkategorier: Har institutionen afsat en særskilt del af institutionens samlede lønbudget til resultatafhængige lønde (engangsvederlag og/eller resultatløn) til chefer?

- Ja
- Nej

Beskrivelse: 71 ud af 89 institutioner har afsat en særskilt del af deres lønbudget til præstationsafhængig løn.

Spørgsmål og svarkategorier: Vurderer I, at omfanget af brugen af resultatløn i institutionen har ændret sig siden 2013? Andel af ledere som modtager præstationsafhængig løn og andel af den samlede præstationsafhængige løn, der har karakter af resultatløn

- Mindre i 2017 end i 2013
- Nogenlunde ens i 2017 og i 2013
- Større i 2017 end i 2013

Beskrivelse: I hovedparten af institutionerne har hverken andelen af chefer, som modtager resultatløn, eller resultatløns andel af præstationsafhængig løn, ændret sig fra 2013 til 2017.

Spørgsmål og svarkategorier: Anvendte I resultatløn i 2013? Kun givet til dem, der angav at de ikke bruger resultatløn i 2017

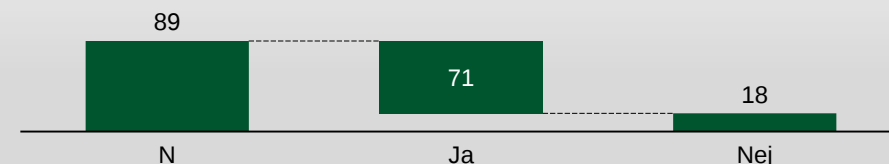
- Ja
- Nej
- Institutionen er oprettet efter 2013

Beskrivelse: 11 institutioner er gået væk fra at anvende resultatløn.

Kilde: Resultatløn spørgeskemaundersøgelse, 2018

Antal institutioner der har afsat en særskilt del af lønbudgettet til præstationsafhængig løn

Antal institutioner



Har omfanget af brugen af resultatløn ændret sig siden 2013

Antal institutioner

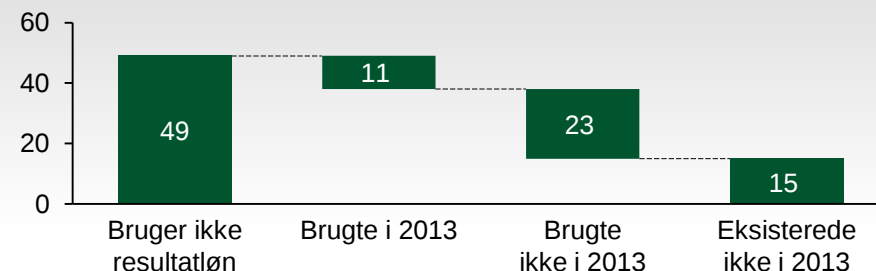
■ Andel af chefer som har modtaget resultatløn

■ Andel af præstationsafhængig løn, der har karakter af resultatløn



Ændring i om institutionen bruger resultatløn siden 2013

Antal af institutioner



Hvor stor en andel af cheferne i institutionerne modtog resultatløn i 2017



Spørgsmål og svarkategorier: Hvilken andel af chefer i nedenstående lønrammer skønner I modtog resultatafhængig løn med karakter af resultatløn i institutionen i 2017? (Der blev angivet specifikt svar for hver lønramme)

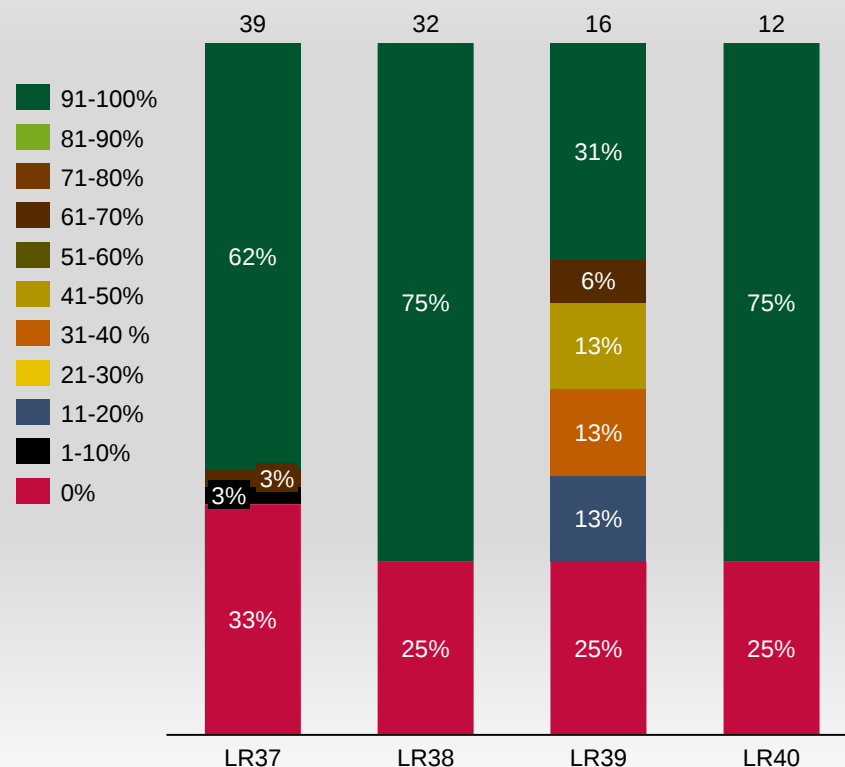
- 0 % af cheferne modtog resultatløn
- 1-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-60 %
- 61-70 %
- 71-80 %
- 81-90 %
- 91-100 % af cheferne modtog resultatløn

Beskrivelse: Figuren viser andelen af institutionerne, hvor andelen af chefer i de givne intervaller modtog resultatløn i 2017. Dette betyder, at for chefer i LR 37 gav 62 pct. af de adspurgte institutioner resultatløn til 91-100 pct. af deres chefer i 2017. Antallet af institutioner baserer sig på de institutioner, der har besvaret spørgsmålet, anvender resultatløn og som har chefer i den givne lønramme.



Andelen af institutioner, hvor andelen af chefer i de givne intervaller modtog resultatløn i 2017 på tværs af lønrammer

Andel institutioner i pct.



Hvor stor en andel af cheferne i institutionerne modtog engangsvederlag i 2017



Spørgsmål og svarkategorier: Hvilken andel af chefer i nedenstående lønrammer skønner I modtog resultatafhængig løn med karakter af engangsvederlag i institutionen i 2017? (Der blev angivet specifikt svar for hver lønramme)

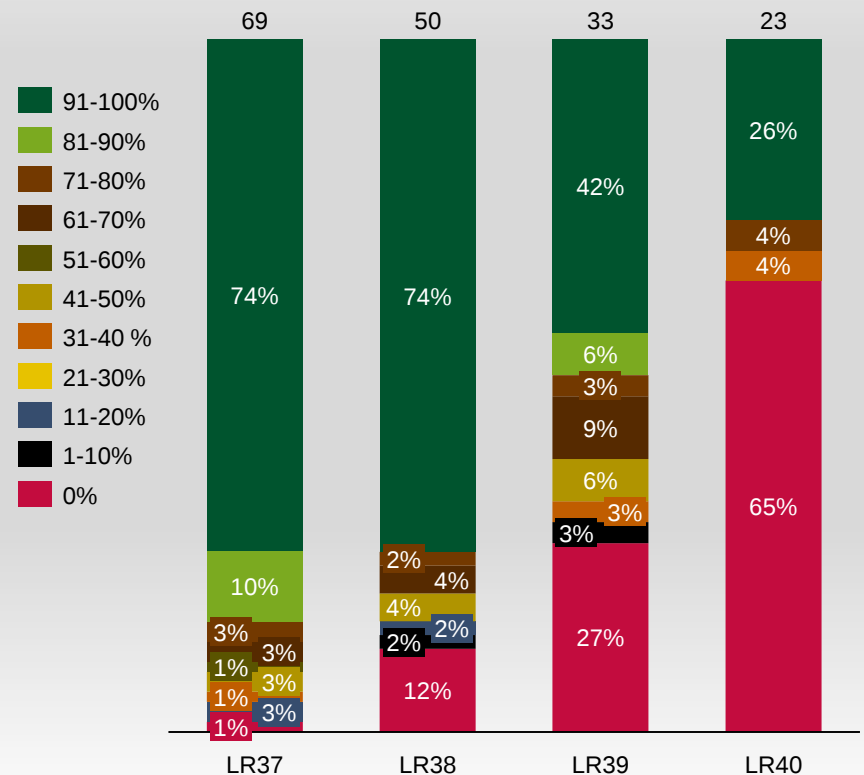
- 0 % af cheferne modtog engangsvederlag
- 1-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-60 %
- 61-70 %
- 71-80 %
- 81-90 %
- 91-100 % af cheferne modtog engangsvederlag

Beskrivelse: Figuren viser andelen af institutionerne, hvor andelen af chefer i de givne intervaller modtog engangsvederlag. Dette betyder, at for chefer i LR 37 gav 74 pct. af de adspurgte institutioner engangsvederlag til 91-100 pct. af deres chefer i 2017. Antallet af institutioner baserer sig på de institutioner, der har besvaret spørgsmålet, som har angivet at de anvender engangsvederlag og som har chefer i den givne lønramme.



Andelen af institutioner, hvor andelen chefer i de givne intervaller modtog engangsvederlag i 2017 på tværs af lønrammer

Andel institutioner i pct.



I hvor stor en andel af institutionerne udgør engangsvederlag forskellige andele af præstationsafhængig løn i 2017



Spørgsmål og svarkategorier: Hvilken andel af den samlede resultatafhængige løn i institutionen til nedenstående lønrammer vurderer I havde karakter af engangsvederlag i 2017? (Der blev angivet specifikt svar for hver lønramme)

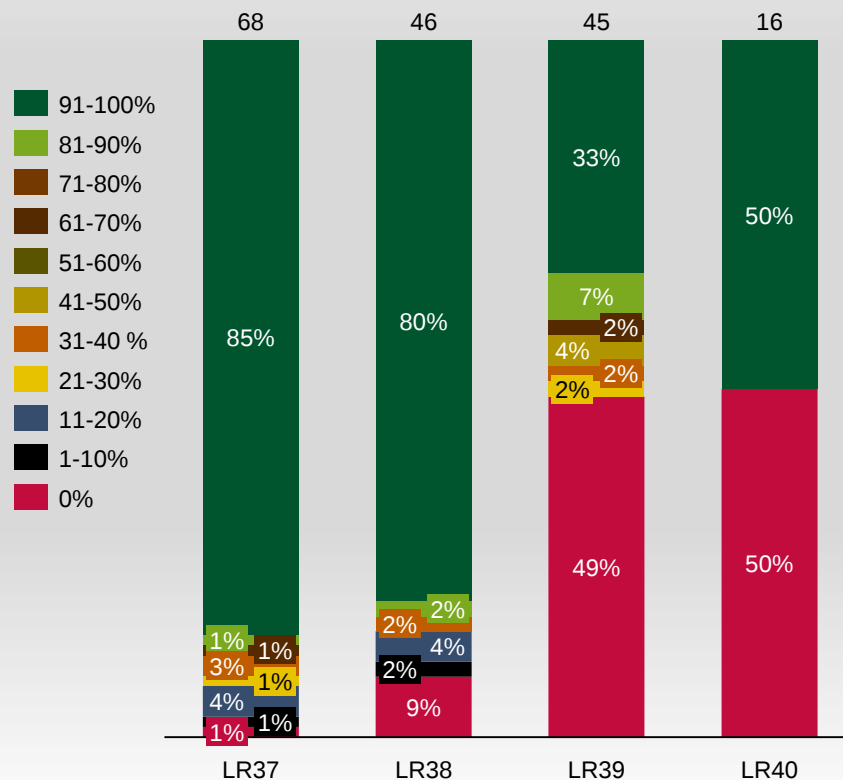
- 0 % af cheferne modtog engangsvederlag
- 1-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-60 %
- 61-70 %
- 71-80 %
- 81-90 %
- 91-100 % af cheferne modtog engangsvederlag

Beskrivelse: Figuren viser, hvilken andel, angivet i intervaller, engangsvederlag udgør af institutionens samlede præstationsafhængige løn indenfor den givne lønramme. Dette betyder, at i lønramme 37 er det i 85 pct. af institutionerne, at engangsvederlag udgør 91-100 pct. af institutionens samlede præstationsafhængige løn. Antallet af institutioner baserer sig på de institutioner, der har besvaret spørgsmålet, som har angivet at de anvender engangsvederlag og som har chefer i den givne lønramme.



Andel af institutioner, hvor engangsvederlag udgør forskellige intervaller, af den samlede præstationsafhængige løn

Andel institutioner i pct.



I hvor stor en andel af institutionerne udgør resultatløn forskellige andele af præstationsafhængig løn i 2017



Spørgsmål og svarkategorier: Hvilken andel af den samlede resultatafhængige løn i institutionen til nedenstående lønrammer vurderer I havde karakter af resultatløn i 2017? (Der blev angivet specifikt svar for hver lønramme)

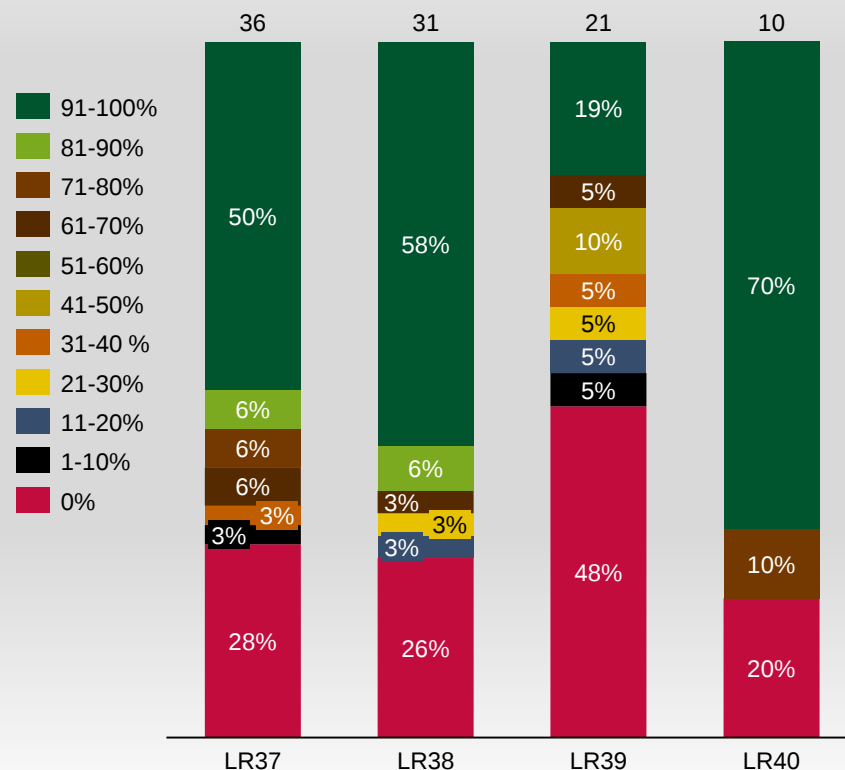
- 0 % af cheferne modtog resultatløn
- 1-10 %
- 11-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- 51-60 %
- 61-70 %
- 71-80 %
- 81-90 %
- 91-100 % af cheferne modtog resultatløn

Beskrivelse: Figuren viser, hvilken andel resultatløn udgør af institutionens samlede præstationsafhængige løn indenfor den givne lønramme. Dette betyder, at i lønramme 37 er det i 50 pct. af institutionerne, at resultatløn udgør 91-100 pct. af institutionens samlede præstationsafhængige løn. Antallet af institutioner baserer sig på de institutioner, der har besvaret spørgsmålet, som har angivet at de anvender engangsvederlag og som har chefer i den givne lønramme.



Andel af institutioner, hvor resultatløn udgør forskellige intervaller, af den samlede præstationsafhængige løn

Andel institutioner i pct.



Hvor ofte kan præstationsafhængig løn udbetales og hvordan bliver det begrundet



Spørgsmål og svarkategorier: Med hvilke intervaller er der i dag mulighed for at udbetale hhv. resultatløn og engangsvederlag i institutionen? (Mulighed for at vælge flere kategorier)

- Strategiperiode (4 år)
- Årligt
- Kvartalsvist
- Ad hoc (efter fx afslutning af projekter)

Beskrivelse: Næsten alle institutioner udbetaler præstationsafhængig løn årligt, mens enkelte giver mulighed for at udbetale på ad hoc basis.

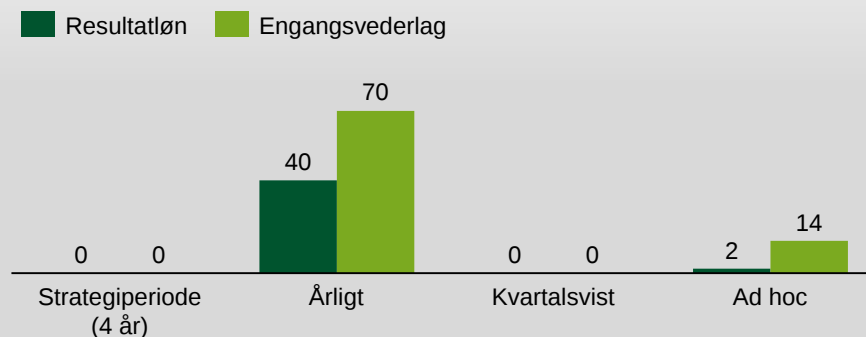
Spørgsmål og svarkategorier: Hvordan kommunikeres begrundelsen for udmønningen af hhv. resultatløn og engangsvederlag? (Mulighed for at vælge flere kategorier)

- Mundtlig begrundelse
- Skriftlig begrundelse
- Offentliggøres i institutionen
- Andet

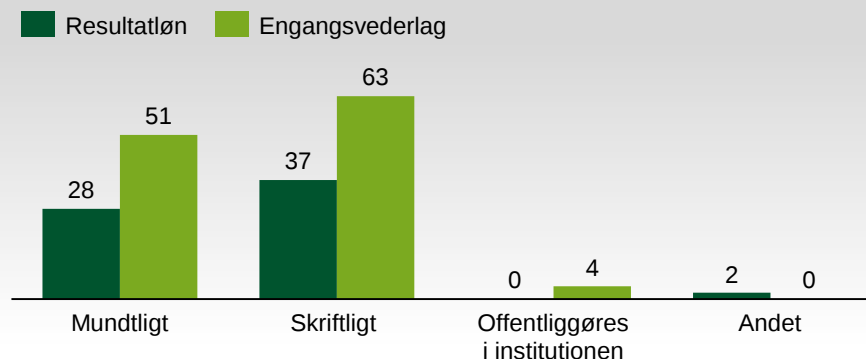
Beskrivelse: Den mest almindelige begrundelsesform for præstationsafhængig løn er en skriftlig begrundelse, men forholdsvis mange institutioner giver også en mundtlig begrundelse. Næsten ingen institutioner offentliggøre begrundelsen.



Intervallerne for hvornår præstationsafhængig løn kan udbetales
Antal institutioner



Hvordan begrundes præstationsafhængig løn overfor medarbejderen
Antal institutioner



Hvilke opgavetyper varetager institutionen primært



Spørgsmål og svarkategorier: Nedenfor bedes I angive, hvilke opgaver institutionen varetager. I bedes vælge de tre opgaver, som institutionen primært bruger tid på. (Mulighed for at vælge flere kategorier)

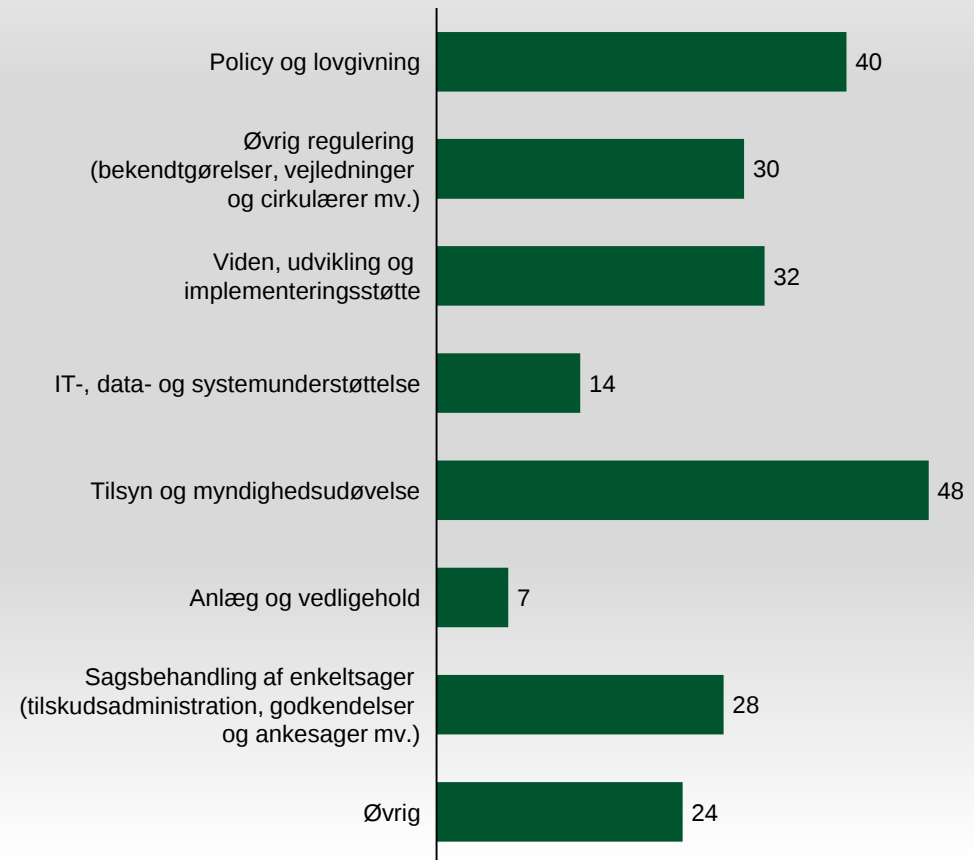
- Policy og lovgivning
- Øvrig regulering (bekendtgørelser, vejledninger og cirkulærer mv.)
- Viden, udvikling og implementeringsstøtte
- It-, data- og systemunderstøttelse
- Anlæg og vedligehold
- Sagsbehandling af enkeltsager (tilskudsadministration, godkendelser og ankesager)

Beskrivelse: Af de 99 institutioner har 48 institutioner angivet, at de har tilsyn og myndighedsudøvelses opgaver. På tværs af kategorierne er der forholdsvis mange institutioner i hver kategori, på nær i "Anlæg og vedligehold" og "IT-, data- og systemunderstøttelse".



Hvilke opgavetyper varetager institutionerne

Antal institutioner



Hvor fremgår målene for udmøntningen af resultatløn



Spørgsmål og svarkategorier: Hvor defineres de mål, resultatløn til nedenstående lønrammer udmøntes på basis af? (Mulighed for at vælge flere kategorier)

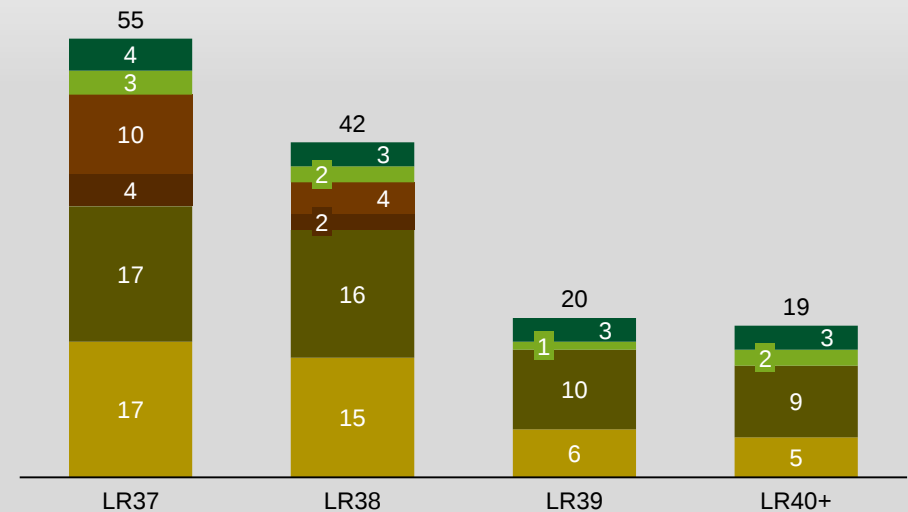
- Personlig resultatlønskontrakt
- Mål- og resultatplan
- Andre strategidokumenter
- Enheds/kontorkontrakt/arbejdsprogram
- KPI'er/dashboards
- Andet

Beskrivelse: Målene for udmøntning af resultatløn fremgår hovedsageligt af mål- og resultatplaner samt personlige resultatlønskontrakter. For chefer i lønramme 37 er det i 17 institutioner, at målene for udmøntning af resultatløn fremgår af mål- og resultatplanen.



Hvorhenne er målene for udmøntningen af resultatløn defineret fordelt på lønrammer

Antal institutioner



Hvad er prioriteringen mellem kvantitative eller kvalitative mål og hvem fastsætter størrelsen på resultatløn



Spørgsmål og svarkategorier: I hvilken grad lægger I vægt på, at der skal ligge kvantificerbare mål til grund for resultatløn?

- Alle mål er kvantitative
- Vi prioriterer kvantitative mål højest, men der indgår også kvalitative mål
- Vi prioriterer kvalitative mål højest, men der indgår også kvantitative mål
- Alle mål er kvalitative

Beskrivelse: Kvantitative mål bliver ofte prioriteret højere end kvalitative mål, men det er sjældent, at målene udelukkende baserer sig på kvantitative mål.

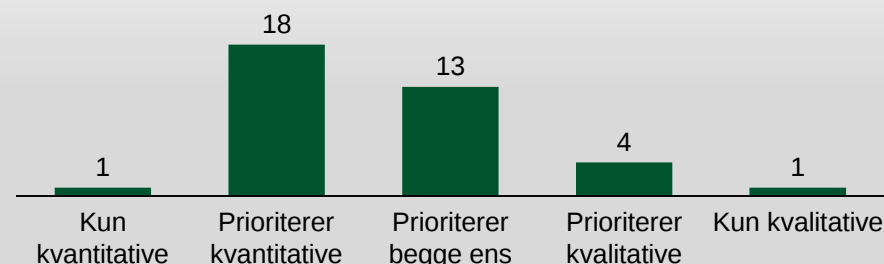
Spørgsmål og svarkategorier: Hvem træffer beslutning om størrelsen på den individuelle resultatløn til nedenstående lønrammer? (Mulighed for at vælge flere kategorier)

- Den nærmeste leder
- Øverste leder i institutionen
- Ministeriets departementschef
- Anden person

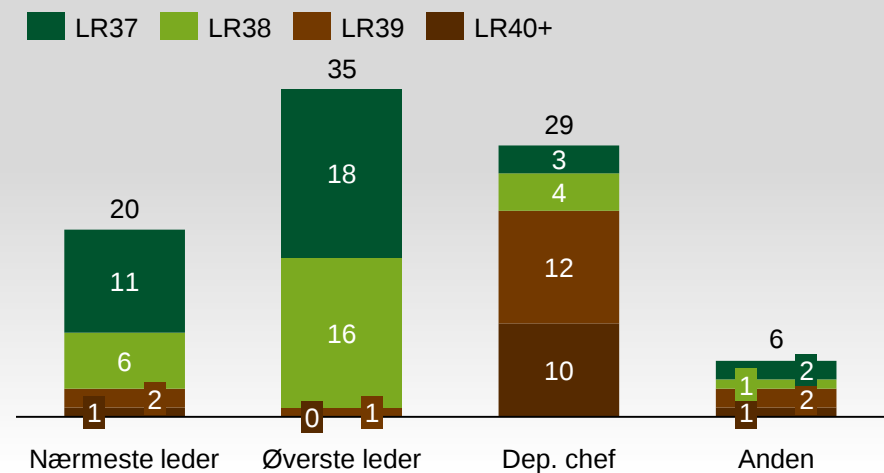
Beskrivelse: Det er hovedsageligt institutionens øverste leder, der træffer beslutningen om størrelsen på den individuelle resultatløn for chefer i lønramme 37 og 38. Derimod er det primært ministeriets departementschef, der træffer beslutningen for chefer i lønramme 39 og 40+.



Prioriteringen mellem kvantitative og kvalitative mål i resultatlønskontrakter
Antal institutioner



Hvem udmønter resultatløn
Antal institutioner



Giver institutionen mulighed for skønsmæssig justeringer og i så fald, hvor stor en andel af cheferne får deres resultatløn justeret



Spørgsmål og svarkategorier: Angiver aftalerne om resultatløn på forhånd, at resultatlønsudbetalingen til ledere i nedenstående lønrammer kan op- eller nedjusteres på basis af skøn?

- Ja, resultatløn kan justeres på basis af skøn, herunder udelades helt.
- Ja, resultatløn kan justeres på basis af skøn, inden for en foruddefineret ramme.
- Nej, resultatløn hænger udelukkende sammen med målopfyldelsen.

Beskrivelse: På tværs af lønrammer er det næsten alle institutioner, der giver mulighed for at skønsmæssigt justere udmøntningen af resultatløn.

Spørgsmål og svarkategorier: Hvilken andel af lederne i nedenstående lønrammer fik i 2017 deres resultatløn skønsmæssigt justeret i enten nedad- eller opadgående retning?

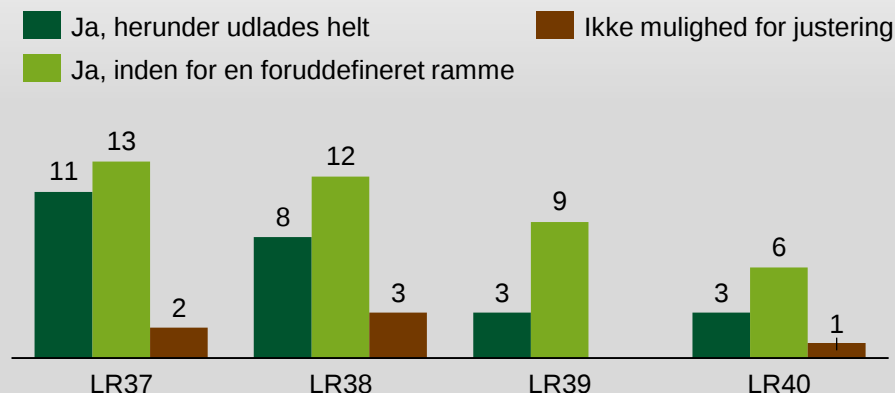
- 0 pct.
- 1-25 pct.
- 26-50 pct.
- 51-75 pct.
- 76-100 pct.

Beskrivelse: På tværs af lønrammerne er det hovedparten af institutionerne, der har skønsmæssigt justeret resultatløn for 76-100 pct. af institutionens ledere i 2017.



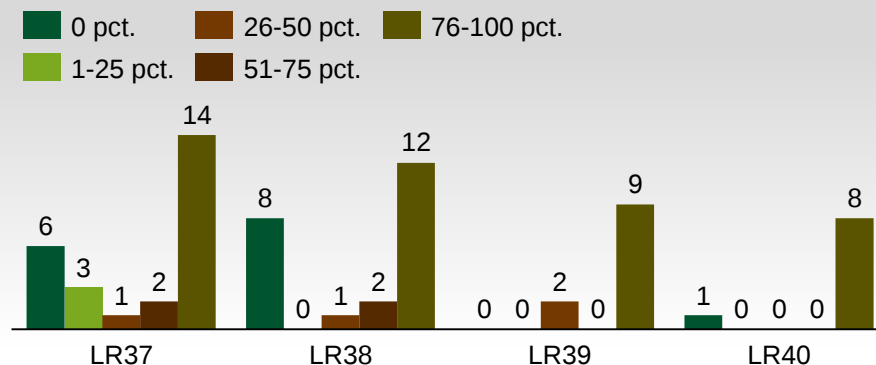
Er der mulighed for at justere resultatløn baseret på skøn

Antal institutioner



Andelen af ledere i institutionen, hvor resultatløn blev skønsmæssigt justeret i opad- eller nedadgående retning i 2017

Antal institutioner



Hvorfor bliver resultatløn skønsmæssigt justeret



Spørgsmål og svarkategorier: Når hele eller dele af resultatlønnen til nedenstående lønrammer op- eller nedjusteres på baggrund af en skønsmæssig vurdering, hvad beror skønnet da på? (Mulighed for at vælge flere svarkategorier)

- Opnåede resultater af faglig karakter og udførte opgaver, som ikke er målfastsatte på forhånd.
- Opnåede resultater inden for personaleledelse som ikke er målfastsatte på forhånd (omstilling af enhed, opbygning af kompetencer mv.).
- Ekstraordinær arbejdsbyrde i den forgangne periode.
- Politisk tæft og proceshåndtering (håndtering af mediesager og interessent-håndtering mv.)
- Andet

Beskrivelse: På tværs af lønrammer er det næsten alle institutioner, der giver mulighed for at skønsmæssigt justere udmøntningen af resultatløn.

Spørgsmål og svarkategorier: Har der inden for de seneste 2 år været tilfælde, hvor resultatlønnen til en leder er blevet skønsmæssigt nedjusteret grundet håndteringen af sager/opgaver, som ikke var nævnt i den forudgående aftale?

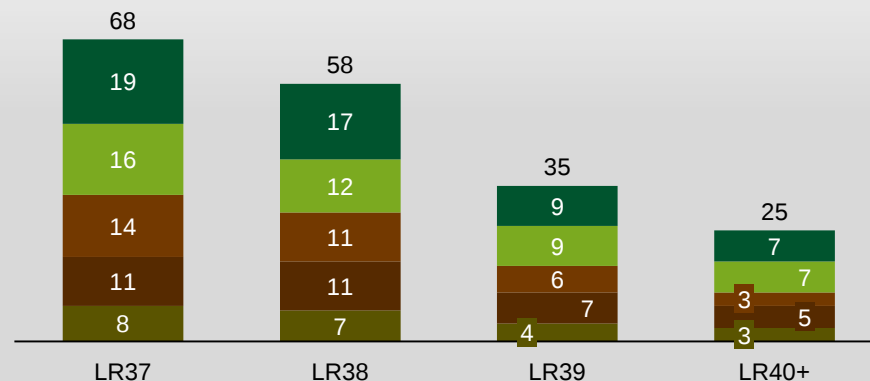
- Ja, flere tilfælde
- Ja, men kun få tilfælde
- Nej

Beskrivelse: Kun meget få institutioner har skønsmæssigt nedjusteret udmøntningen af resultatløn på baggrund af håndteringen af sager/opgaver, som ikke var nævnt i den forudgående aftale.



Årsager til skønsmæssig justering af resultatløn

Antal institutioner



- Opnåede resultater af faglig karakter og udførte opgaver, som ikke er målfastsatte på forhånd
- Opnåede resultater inden for personaleledelse som ikke er målfastsatte på forhånd (omstilling af enhed, opbygning af kompetencer mv.)
- Ekstraordinær arbejdsbyrde i den forgangne periode
- Politisk tæft og proceshåndtering (håndtering af mediesager og interessent-håndtering mv.)
- Andet



Antal institutioner, der har skønsmæssigt nedjusteret resultatløn grundet håndteringen af sager, som ikke er nævnt i den forudgående aftale

Antal institutioner



Har institutionerne problemer med at indgå resultatlønskontrakter rettidigt og i så fald hvorfor



Spørgsmål og svarkategorier: Oplever I barrierer for, at kontrakter om resultatløn kan indgås inden kontraktperiodens start?

- Ja
- Nej

Beskrivelse: Det er ca. halvdelen af institutionerne, der anvender resultatløn, som har oplevet barrierer for at indgå resultatlønskontrakterne rettidigt.

Spørgsmål og svarkategorier: Hvilke barrierer har I oplevet for, at mål- og resultatplaner/kontrakter, som er koblet til resultatløn, kan indgås inden kontraktperiodens start? (Mulighed for at vælge flere svarkategorier)

- Afventet bestemte politiske processer omkring kontraktperiodens start
- Prioritering af væsentlige andre/nye mål og ændringer i kontrakten, som skyldes eksterne forhold omkring kontraktperiodens start
- Prioritering af væsentlige andre/nye mål og ændringer i kontrakten, som skyldes interne forhold omkring kontraktperiodens start
- Andre interne processer har medført forsinkelse
- Andre eksterne processer har medført forsinkelse
- Andet

Beskrivelse: 11 institutioner har angivet, at andre interne processer har medført forsinkelser i indgåelsen af resultatlønskontrakter inden kontraktperiodens start.

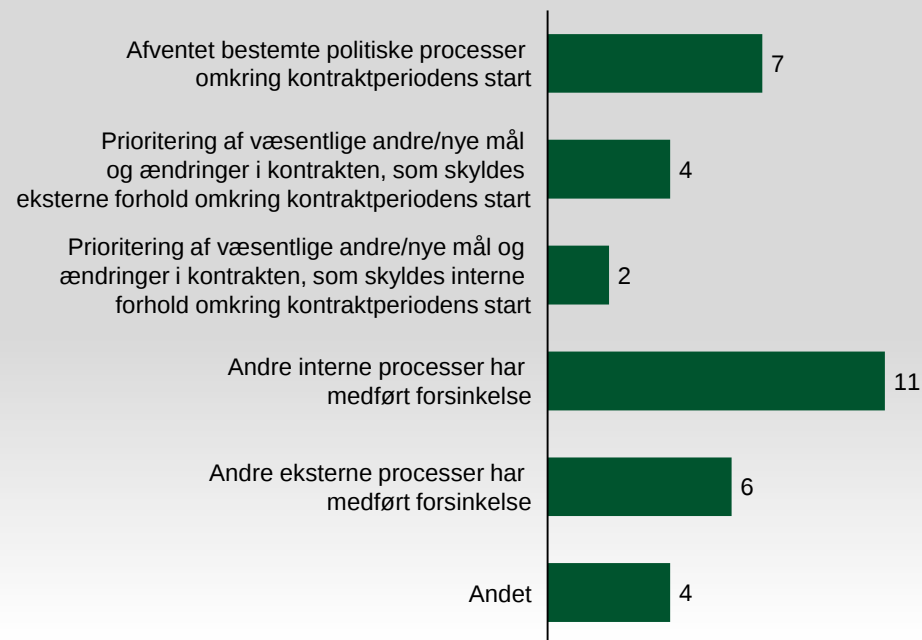
Oplever institutionen barrierer for at indgå resultatlønskontrakter inden kontraktperiodens start

Antal institutioner



Barriererne for at kunne indgå kontrakter inden kontraktperiodens start

Antal institutioner



Har institutionerne koncernfælles eller institutionsspecifikke retningslinjer for brugen af resultatløn og hvad angiver de



Spørgsmål og svarkategorier: Har I defineret lokale retningslinjer for brugen af resultatløn? (Mulighed for at vælge flere svarkategorier)

- Ja, institutionsspecifikke retningslinjer
- Ja, koncernfælles retningslinjer
- Nej, ingen lokale retningslinjer

Beskrivelse: Der er 11 institutioner, der ikke har lokale retningslinjer for brugen af resultatløn. De øvrige institutioner har enten institutionsspecifikke retningslinjer, koncernfælles retningslinjer eller begge dele.

Spørgsmål og svarkategorier: Hvilke aspekter af brugen af resultatløn har I defineret lokale retningslinjer for? (Mulighed for at vælge flere svarkategorier)

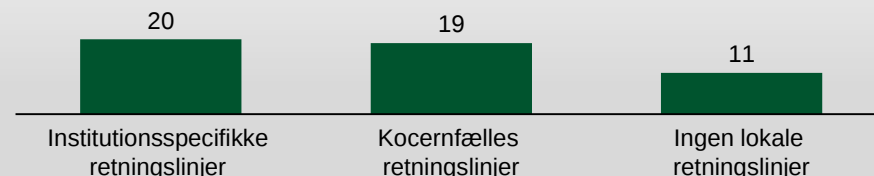
- Hvilke lønrammer/stillingsbetegnelser, der kan modtage resultatløn
- Hvilken andel af den individuelle chefs samlede løn, som resultatløn kan udgøre
- At målene skal have et særligt ambitionsniveau
- Processen for målformulering
- Typer af opgaver, der er særligt væsentlige at sætte
- Typer af mål som vi prioriterer at anvende
- Hvordan forskellige mål skal vægtes i den samlede målopfylde

Beskrivelse: 18 institutioner har angivet, at de har koncernfælles retningslinjer for, hvilken andel af den individuelle chefs samlede løn som resultatløn kan udgøre. 12 institutioner har angivet, at de har institutionsspecifikke retningslinjer for samme kategori.



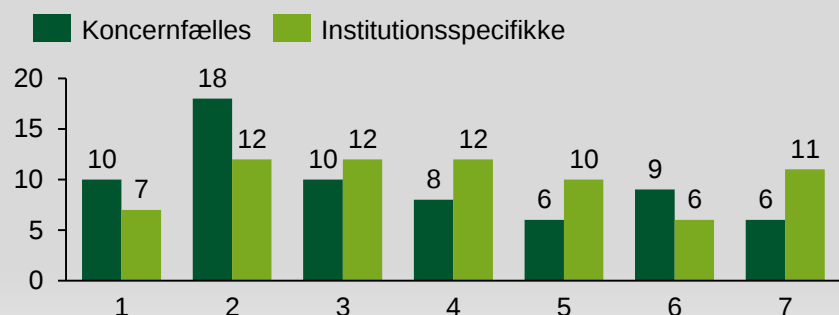
Har institutionen lokale retningslinjer eller ej

Antal institutioner



Hvad angiver de koncernfælles eller institutionsspecifikke retningslinjer

Antal institutioner



- 1) Hvilke lønrammer/stillingsbetegnelser, der kan modtage resultatløn
- 2) Hvilken andel af den individuelle chefs samlede løn, som resultatløn kan udgøre
- 3) At målene skal have et særligt ambitionsniveau
- 4) Processen for målformulering
- 5) Typer af opgaver, der er særligt væsentlige at sætte mål for
- 6) Typer af mål som vi prioriterer at anvende
- 7) Hvordan forskellige mål skal vægtes i den samlede målopfylde

Hvilke ændringer har institutionerne foretaget i deres lokale retningslinjer for resultatløn siden 2014



Spørgsmål og svarkategorier: I hvilket omfang har I ændret følgende aspekter af jeres praksis eller retningslinjer siden 2014? (Mulighed for at vælge flere svarkategorier)

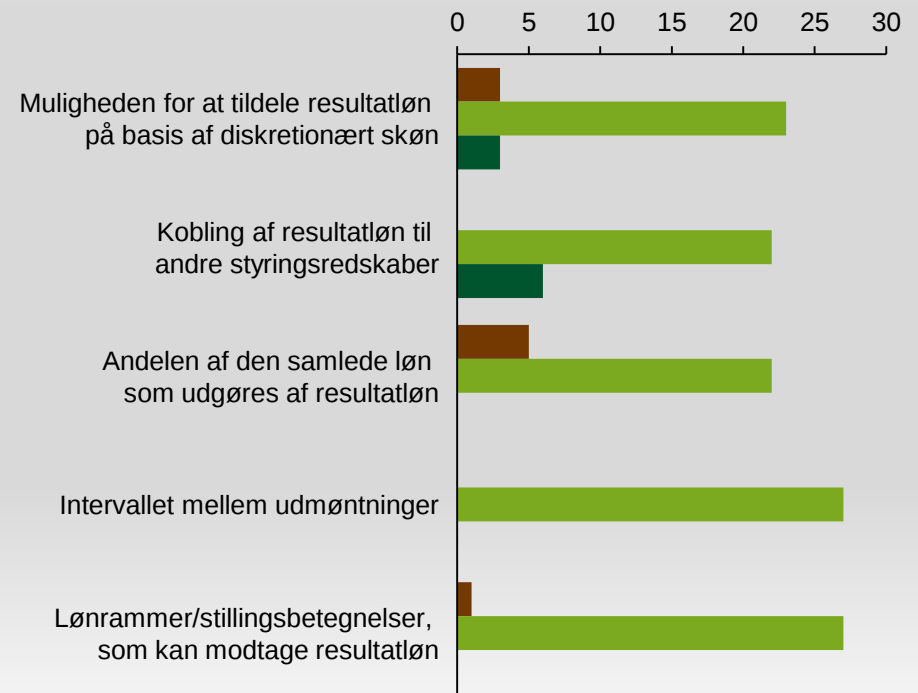
- Muligheden for at tildele resultatløn på basis af diskretionært skøn
- Kobling af resultatløn til andre styringsredskaber
- Andelen af den samlede løn som udgøres af resultatløn
- Intervallet mellem udmøntninger
- Lønrammer/stillingsbetegnelser, som kan modtage resultatløn

Beskrivelse: Næsten alle institutioners lokale retningslinjer for brugen af resultatløn har forblevet uændret siden 2014.



Har institutionerne ændret på aspekter i deres lokale retningslinjer siden 2014
Antal institutioner

Reduceret Uændret Øget



Hvilke(n) form(er) for forventningsafstemning for udbetaling af engangsvederlag har institutionerne



Spørgsmål og svarkategorier: Hvordan forventningsafstemmes det med de enkelte ledere, hvad der skal til for at modtage engangsvederlag? (Mulighed for at vælge flere svarkategorier)

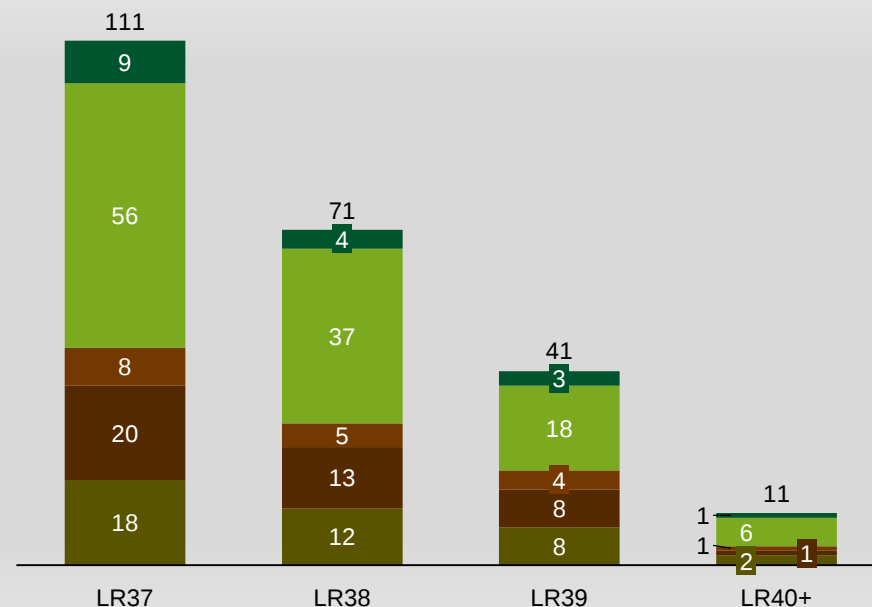
- Kriterier/mål fremgår eksplicit af indgåede aftaler
- Løbende dialog mellem lederen og nærmeste leder
- Via begrundelser af tidligere års udmøntninger
- Via tværgående lederevalueringskoncept
- Andet

Beskrivelse: På tværs af lønramme, er der flest institutioner, der afholder løbende dialog mellem lederen og nærmeste leder som forventningsafstemning om, hvad der skal til for at modtage engangsvederlag. For chefer i lønramme 37 har 56 institutioner angivet, at de har en løbende dialog som forventningsafstemning.



Hvordan forventningsafstemmes det, hvad der skal til for at modtage engangsvederlag

Antal institutioner



- Kriterier/mål fremgår eksplicit af indgåede aftaler
- Løbende dialog mellem lederen og nærmeste leder
- Via begrundelser af tidligere års udmøntninger
- Via tværgående lederevalueringskoncept
- Andet

Hvor er målene og kriterierne for udmøntningen af engangsvederlag defineret



Spørgsmål og svarkategorier: Hvor defineres de kriterier eller mål, engangsvederlag kan udmøntes på basis af? (Mulighed for at vælge flere kategorier)

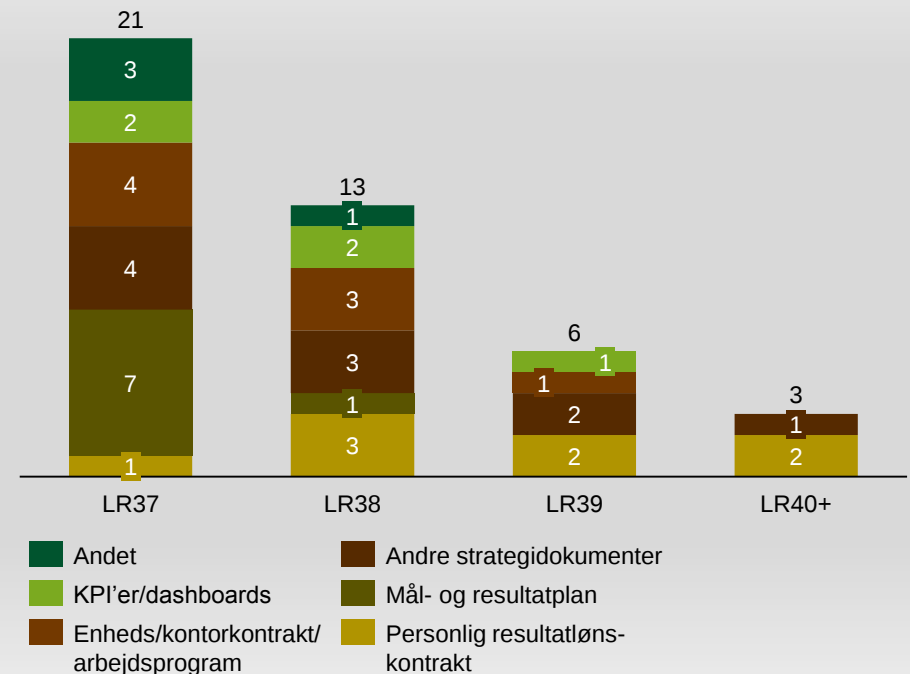
- Personlig resultatlønskontrakt
- Mål- og resultatplan
- Andre strategidokumenter
- Enheds/kontorkontrakt/arbejdsprogram
- KPI'er/dashboards
- Andet

Beskrivelse: Meget få af de institutioner, der anvender engangsvederlag har angivet, hvor målene eller kriterierne for udmøntningen af engangsvederlag er defineret.



Hvor er målene eller kriterierne for udmøntningen af engangsvederlag defineret fordelt på lønrammer

Antal institutioner



Hvilke årsager baserer institutionerne deres udmøntning af engangsvederlag på



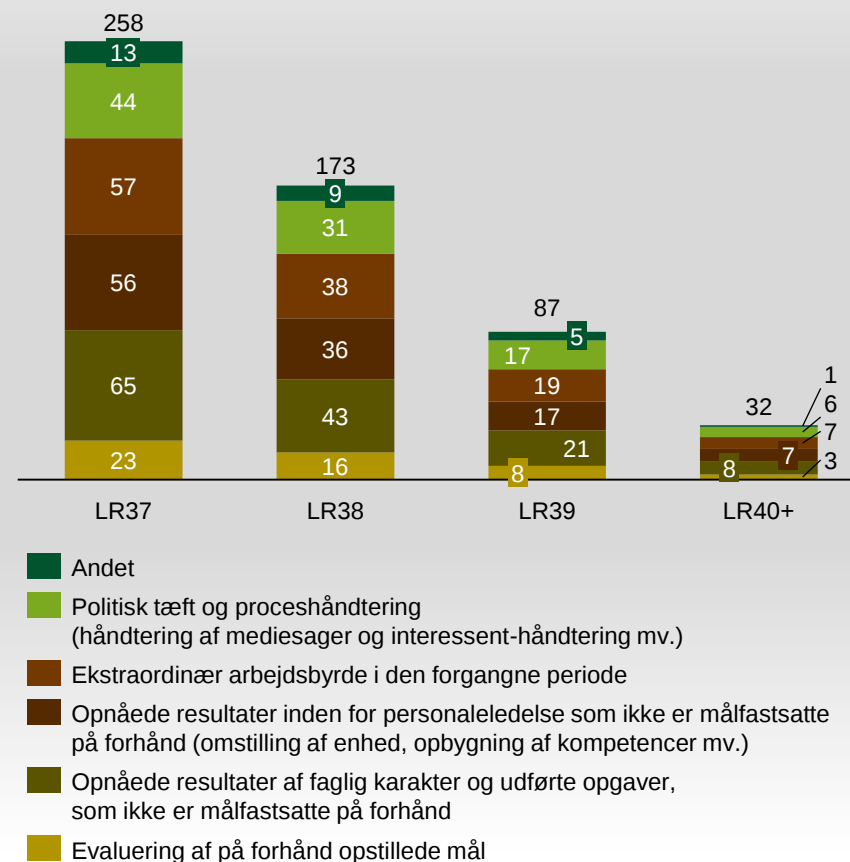
Spørgsmål og svarkategorier: Hvad baseres udmøntning af engangsvederlag til chefer inden for nedenstående lønrammer på? (Mulighed for at vælge flere kategorier)

- Opnåede resultater af faglig karakter og udførte opgaver, som ikke er målfastsatte på forhånd.
- Opnåede resultater inden for personaleledelse som ikke er målfastsatte på forhånd (omstilling af enhed, opbygning af kompetencer mv.).
- Ekstraordinær arbejdsbyrde i den forgangne periode.
- Politisk tæft og proceshåndtering (håndtering af mediesager og interessent-håndtering mv.)
- Evaluering af på forhånd opstillede mål
- Andet

Beskrivelse: Som det fremgår af figuren, har institutionerne angivet flere forskellige faktorer, som udmøntningen af engangsvederlag kan basere sig på.



Hvad udmøntningen af engangsvederlag baserer sig på
Antal institutioner



Hvem fastsætter størrelsen på engangsvederlag



Spørgsmål og svarkategorier: Hvem fastsætter størrelsen på udmøntningen af de individuelle engangsvederlag for nedenstående lønrammer? (Mulighed for at vælge flere kategorier)

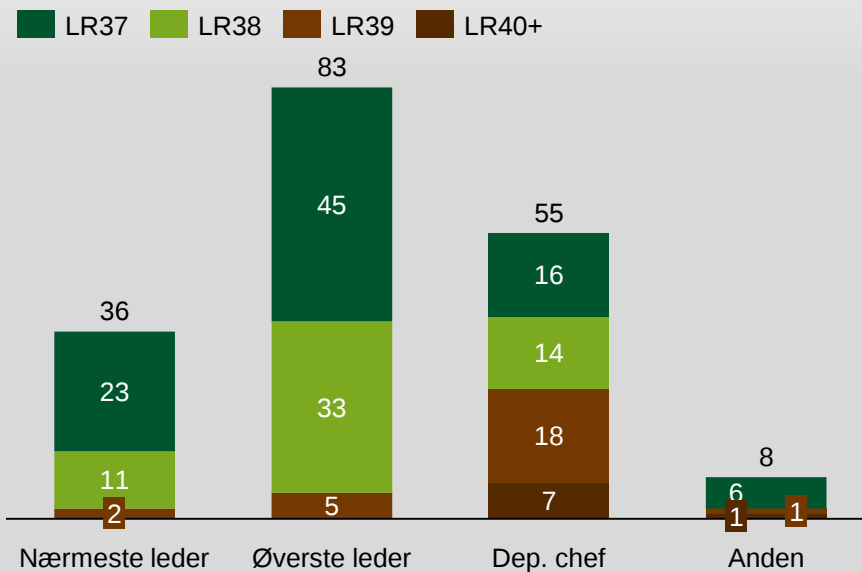
- Den nærmeste leder
- Øverste leder i institutionen
- Ministeriets departementschef
- Anden person

Beskrivelse: Det er hovedsageligt institutionens øverste leder, der træffer beslutningen om størrelsen på engangsvederlaget for chefer i lønramme 37 og 38. Derimod er det primært ministeriets departementschef, der træffer beslutningen for chefer i lønramme 39 og 40+.



Hvem udmønter engangsvederlag

Antal institutioner



Hvordan prioriterer institutionerne 8 forskellige formål med resultatløn



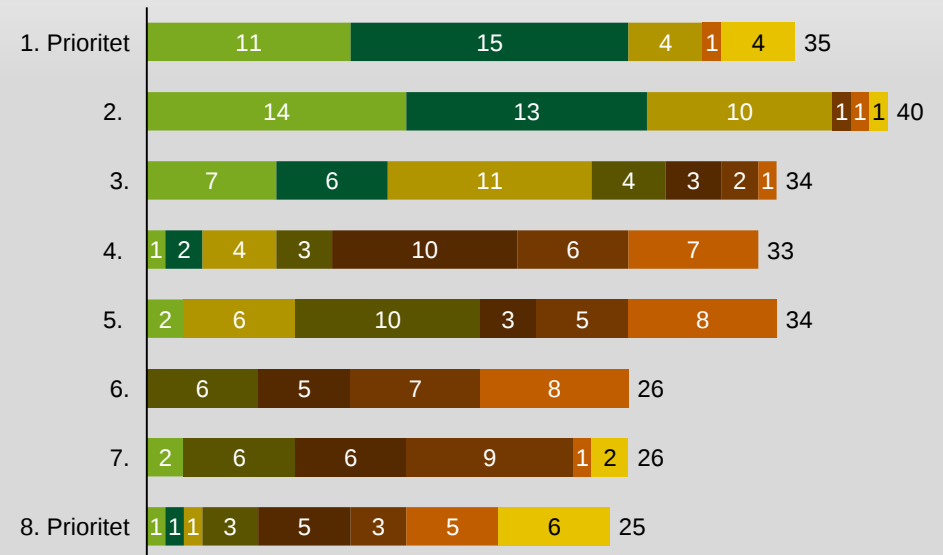
Spørgsmål og svarkategorier: I bedes angive, hvad der er jeres primære formål med at bruge resultatafhængig løn i form af resultatløn. Konkret bedes I angive en værdi mellem 1 og 8 ud for hvert formål. 1 angiver, at formålet er det vigtigste formål, mens 8 angiver, at det er det mindst vigtige formål med at udbetale resultatløn.

- Motivere ledere til at fokusere på bestemte tværgående mål for institutionen eller ministerområdet
- Motivere ledere til at fokusere på bestemte mål/prioriteter inden for lederens forretningsområde
- Viden, udvikling og implementeringsstøtte
- Anerkendelse af ledere for præstationer
- For at øge lønniveauet på en mere fleksibel måde end faste tillæg
- Afgrænse og tydeliggøre chefens samlede opgaveportefølje
- Tiltrækning af ledere til institutionen
- Andet

Beskrivelse: 11 institutioner har formålet at "Motivere ledere til at fokusere på bestemte tværgående mål for institutionen eller ministerområdet" som 1. prioritet. Generelt prioriteres motivation til fokus på tværgående mål eller mål inden for eget forretningsområde højt blandt institutioner, der anvender resultatløn.



Hvilke formål prioriterer institutionerne i anvendelsen af resultatløn
Antal institutioner



- Motivere ledere til at fokusere på bestemte tværgående mål for institutionen eller ministerområdet
- Motivere ledere til at fokusere på bestemte mål/prioriteter inden for lederens forretningsområde
- Anerkendelse af ledere for præstationer
- For at øge lønniveauet på en mere fleksibel måde end faste tillæg
- Afgrænse og tydeliggøre chefens samlede opgaveportefølje
- Tiltrækning af ledere til institutionen
- Fastholdelse af nuværende ledere
- Andet

Hvordan prioriterer institutionerne 8 forskellige formål med engangsvederlag



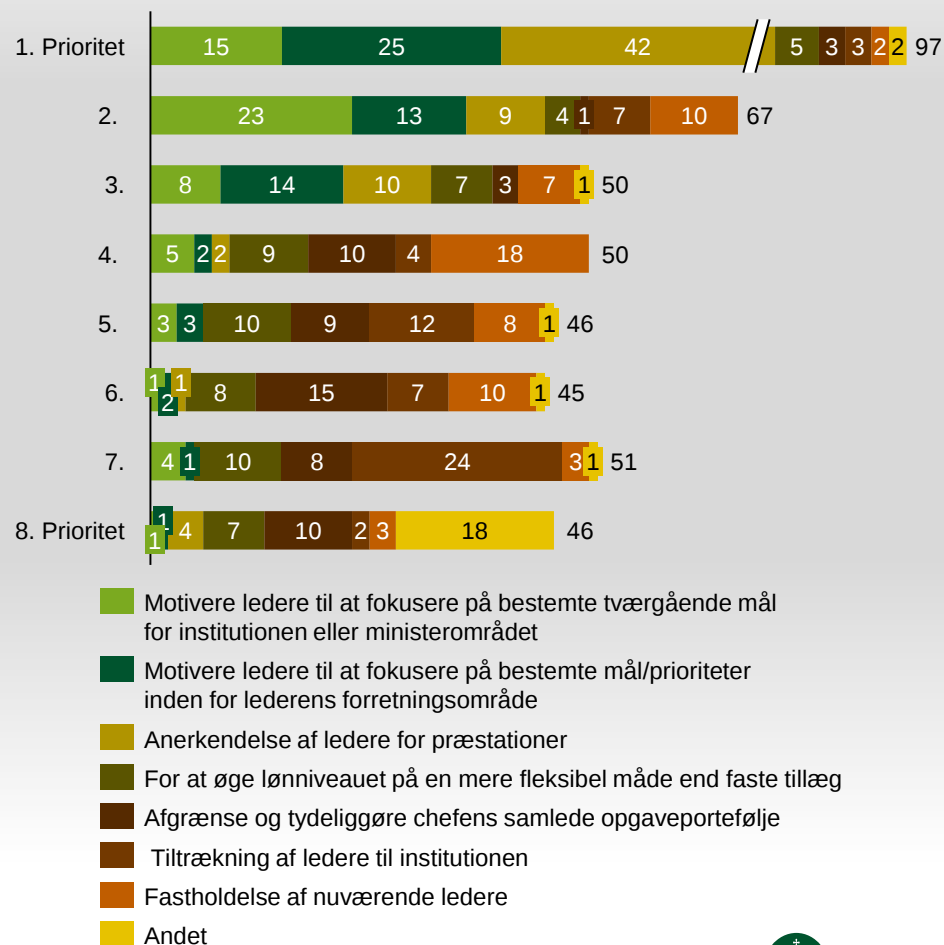
Spørgsmål og svarkategorier: I bedes angive, hvad der er jeres primære formål med at bruge resultatafhængig løn i form af engangsvederlag. Konkret bedes I angive en værdi mellem 1 og 8 ud for hvert formål. 1 angiver, at formålet er det vigtigste formål, mens 8 angiver, at det er det mindst vigtige formål med at udbetale resultatløn.

- Motivere ledere til at fokusere på bestemte tværgående mål for institutionen eller ministerområdet
- Motivere ledere til at fokusere på bestemte mål/prioriteter inden for lederens forretningsområde
- Viden, udvikling og implementeringsstøtte
- Anerkendelse af ledere for præstationer
- For at øge lønniveauet på en mere fleksibel måde end faste tillæg
- Afgrænse og tydeliggøre chefens samlede opgaveportefølje
- Tiltrækning af ledere til institutionen
- Andet

Beskrivelse: Generelt prioriteres formålet om "Anerkendelse af ledere for præstationer" højt blandt institutioner, der anvender engangsvederlag. 42 institutioner angiver, at deres højest prioriteret formål med engangsvederlag er anerkendelse af ledere for præstationer.



Hvilke formål prioriterer institutionerne i anvendelsen af engangsvederlag
Antal institutioner



Under hvilke omstændigheder anvender institutionerne engangsvederlag eller resultatløn



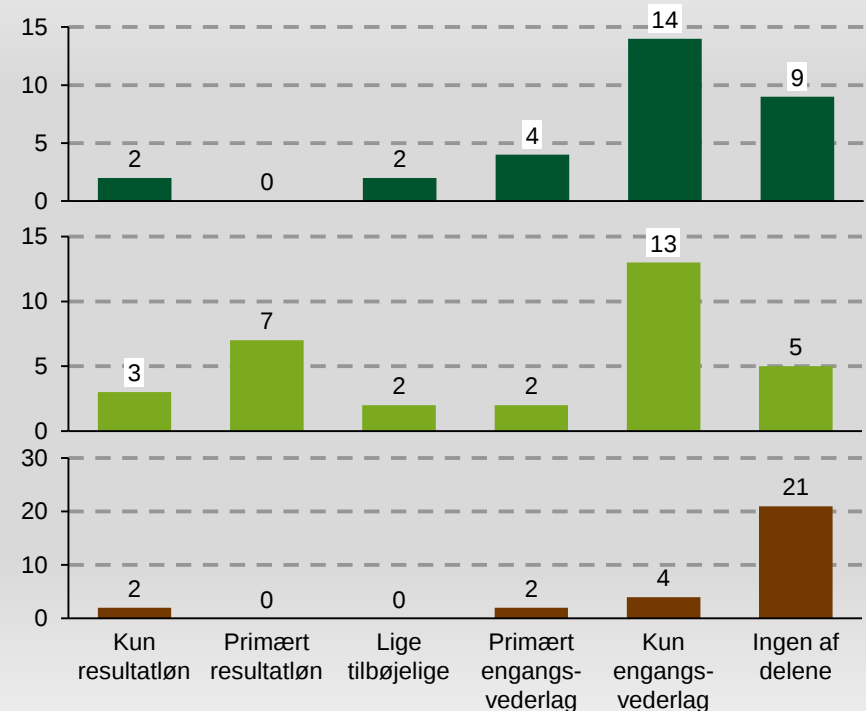
Spørgsmål og svarkategorier: Under hvilke omstændigheder anvender I hhv. primært resultatløn eller engangsvederlag som redskab?

- Opgaven er uforudsigelig/risikofyldt
 - Kun resultatløn
 - Primært resultatløn
 - Lige tilbøjelig
 - Primært engangsvederlag
 - Kun engangsvederlag
 - Igen af delene
- Opgaven er stabil/driftsorienteret/målbar
 - Kun resultatløn
 - Primært resultatløn
 - Lige tilbøjelig
 - Primært engangsvederlag
 - Kun engangsvederlag
 - Igen af delene
- Det er svært at rekruttere de rette ledere til stillingen/opgaveområdet
 - Kun resultatløn
 - Primært resultatløn
 - Lige tilbøjelig
 - Primært engangsvederlag
 - Kun engangsvederlag
 - Igen af delene

Beskrivelse: Engangsvederlag er det fortrukne instrument, både under omstændigheder hvor opgaven er uforudsigelig/risikofyldt og når opgaven er stabil/driftsorienteret.



Hvornår anvendes hhv. resultatløn eller engangsvederlag
Antal institutioner



- Opgaven er uforudsigelig/risikofyldt
- Opgaven er stabil/driftsorienteret/målbar
- Incitament ifm. rekruttering

Til hvilke ledere anvender institutionerne engangsvederlag eller resultatløn



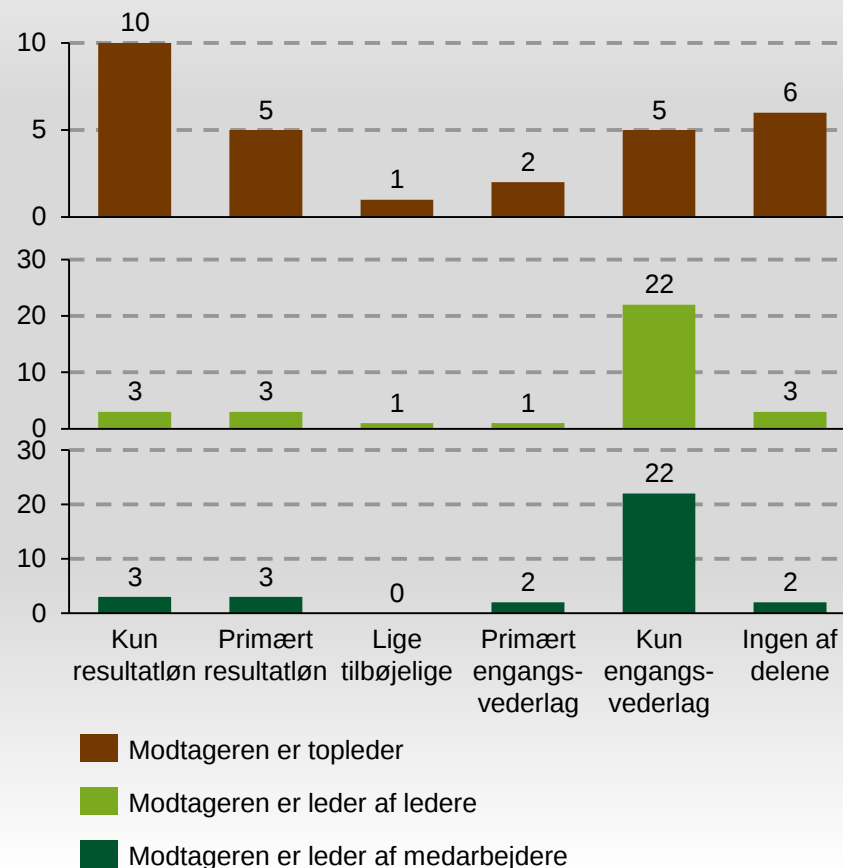
Spørgsmål og svarkategorier: Under hvilke omstændigheder anvender I hhv. primært resultatløn eller engangsvederlag som redskab?

- Modtageren er topleder
 - Kun resultatløn
 - Primært resultatløn
 - Lige tilbøjelig
 - Primært engangsvederlag
 - Kun engangsvederlag
 - Igen af delene
- Modtageren er leder af ledere
 - Kun resultatløn
 - Primært resultatløn
 - Lige tilbøjelig
 - Primært engangsvederlag
 - Kun engangsvederlag
 - Igen af delene
- Modtageren er leder af medarbejdere
 - Kun resultatløn
 - Primært resultatløn
 - Lige tilbøjelig
 - Primært engangsvederlag
 - Kun engangsvederlag
 - Igen af delene

Beskrivelse: Resultatløn bliver i højere grad brugt til topledere, mens engangsvederlag bruges til leder af ledere og leder af medarbejdere.



Hvornår anvendes hhv. resultatløn eller engangsvederlag
Antal institutioner



Kender institutionerne de centrale retningslinjer, og hvad er deres ønsker til hvad, der skal indgå i dem



Spørgsmål og svarkategorier: Har du kendskab til de centrale retningslinjer for anvendelse af resultatløn i staten?

- Ja
- Nej

Beskrivelse: 87 ud af de adspurgte 99 institutioner har kendskab til de centrale retningslinjer for anvendelse af resultatløn i staten, mens 12 ikke har.

Spørgsmål og svarkategorier: Bør nedenstående elementer tilføjes til de centrale retningslinjer?

- Gode eksempler på brug af resultatafhængig løn
- Normerende regler for brugen af resultatafhængig løn
- En værktøjskasse med konkrete redskaber til at anvende i forskellige situationer
- Uddybning af rationale med at bruge resultatafhængig løn
- Uddybende vejledning til brugen af resultatafhængig løn i forskellige situationer (fx udbredelse til flere ledelsesniveauer)
- Andet

Beskrivelse: 51 institutioner efterspørger gode eksempler på brugen af præstationsafhængig løn, og 43 efterspørger en værktøjskasse med konkrete redskaber til at anvende i forskellige situationer.



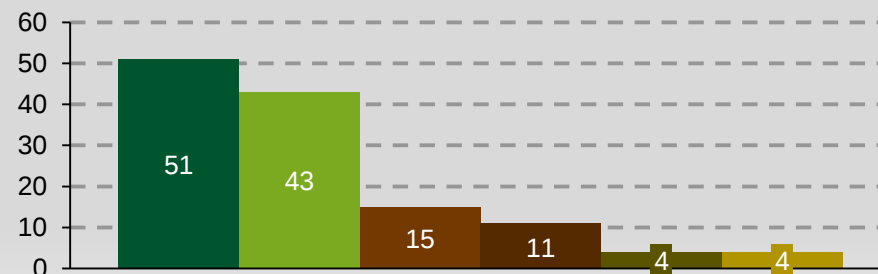
Fordeling mellem institutioner, der kender og ikke kender de centrale retningslinjer for resultatløn i staten

Antal institutioner



Fordeling for ønsker til forbedringer af de centrale retningslinjer

Antal institutioner



- Gode eksempler på brug af præstationsafhængig løn
- En værktøjskasse med konkrete redskaber til at anvende i forskellige situationer
- Uddybende vejledning til brugen af præstationsafhængig løn i forskellige situationer
- Uddybning af rationale med at bruge præstationsafhængig løn
- Normerende regler for brugen af præstationsafhængig løn
- Andet



Konkrete ønsker til, hvad der skal være specifikke regler for i de centrale retningslinjer



Spørgsmål og svarkategorier: Hvilke aspekter af brugen af resultatløn bør de centrale retningslinjer regulere vha. regler?

- Hvilken andel af den individuelle chefs samlede løn, som resultatløn kan udgøre
- Hvilke lønrammer/stillingsbetegnelser, der kan modtage resultatløn
- Processen for målformulering
- Typer af opgaver, der er særligt væsentlige at sætte mål for
- Typer af mål som vi prioriterer at anvende
- At målene skal have et særligt ambitionsniveau
- Hvordan forskellige mål skal vægtes i den samlede målopfyldelse
- Andre

Beskrivelse: Meget få institutioner har taget stilling til, hvad de centrale retningslinjer skal regulere.



Hvilke aspekter ønsker institutionerne, at de centrale retningslinjer skal regulere

1 institution ønsker regler for "Typer af opgaver, der er væsentlige at sætte mål for" og "Typer af mål, som vi prioriterer at anvende"

2 institutioner ønsker regler for "Hvilken andel af den individuelle chefs samlede løn, som resultatløn kan udgøre".

1 institution ønsker regler for "At målene skal have et særligt ambitionsniveau" og "Hvordan forskellige mål skal vægtes i den samlede mål opfyldelse".

Åbne spørgsmål



Spørgsmål: Hvad bør de gode eksempler beskrive?

Beskrivelse: 29 institutioner har besvaret dette spørgsmål.

Spørgsmål: Hvad bør værktøjskassen indeholde eller forholde sig til?

Beskrivelse: 17 institutioner har besvaret dette spørgsmål.

Spørgsmål: Hvilke aspekter af resultatafhængig løn bør retningslinjerne konkret uddybe rationalet bag?

Beskrivelse: 4 institutioner har besvaret dette spørgsmål.

Spørgsmål: Hvilke aspekter af resultatafhængig løn bør retningslinjerne konkret indeholde uddybende vejledninger til?

Beskrivelse: 5 institutioner har besvaret dette spørgsmål.

Datagrundlag for de afhængige variable



Datagrundlaget indeholder udbetalinger af kategorien *engangsvederlag*, registreret i løbet af det år, der går forud for udtrækningstidspunktet i ISOLA.

Dataanalyserne er baseret på udtræk fra ISOLA3 for 1. kvartal i hvert år. For alle variable lønde de dækker dette udtræk udbetalinger registreret i det forudgående år eller supplementsperioden.

Disse dækker i de fleste tilfælde over optjeningsperioder i året forinden (f.eks. er optjeningsperioden 2016 indeholdt i udtræk for 1. kvartal 2018).

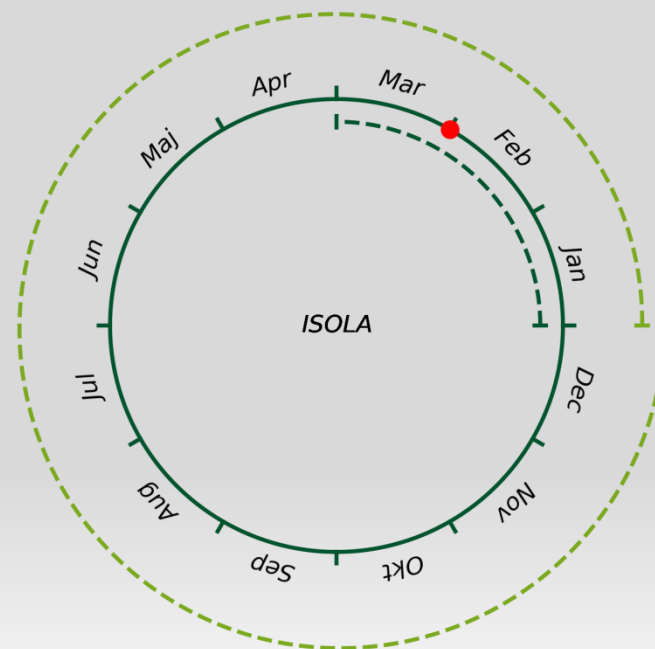
Når et dataudtræk laves i ISOLA, medregnes som udgangspunkt personer, der er anset per opgørelsesmåneden for det pågældende udtræk (midtermåneden i kvartalet). Det betyder, at der i nogle tilfælde vil medregnes personer som er ansat efter optjeningsperioden for den præstationsafhængige løn, som er regnet sammen i udtrækket.

Fra ISOLA er anvendt lønkategorien *engangsvederlag*. Denne dækker over en række specifikke lønkoder, som kan findes i ISOLAs vejledning om lønkategorier.

Illustration af opgørelsen af variable og faste lønde i ISOLA for et udtræk gældende for 1. kvartal

--

● Opgørelsestidspunkt - - - Variable lønde - - - Faste lønde



Hvilke stillingsbetegnelser og hovedkonti er blevet frasorteret



Det rå datamateriale sorteres på flere parametre.

Blandt personerne i de rå udtræk fra ISOLA, frasorteres en række stillingsbetegnelser (vist til højre) med henblik på at ekskludere ansatte i bevillingslønramme 37+ som ikke har personaleansvar. Af samme årsag er 32 specifikke overlæger ekskluderet per efterspørgsel fra Sundheds- og Ældreministeriet.

Ud over personer uden personaleansvar, frasorteres desuden ansatte der optræder i ISOLA med årsværk mindre end 1. Dette skyldes oftest orlov eller lignende.

Endelig udskilles selvejesektoren på baggrund af hovedkonto. Det er her undersøgt om den enkelte hovedkonto har personaleoplysninger på finansloven.

Frasorterede stillingsbetegnelser

'Byretspræsident'	'Professor'
'Retspræsident'	'Dommer'
'Retsformand'	'Overlæger'

Frasorterede hovedkonti

61111	145150	192221	192503	203101	206806
61112	155150	192225	192706	203401	207241
61113	156404	192229	192825	203901	207402
61114	182103	192233	193101	204101	211123
82503	192201	192237	193103	204301	213341
87114	192205	192241	193306	204901	214225
115122	192211	192245	193825	206101	881922
124103	192215	192249	193901	206201	882943
143202	192217	192502	195540	206215	885101

Hvordan er fordelingen i størrelsen på udbetalingerne i præstationsafhængig løn



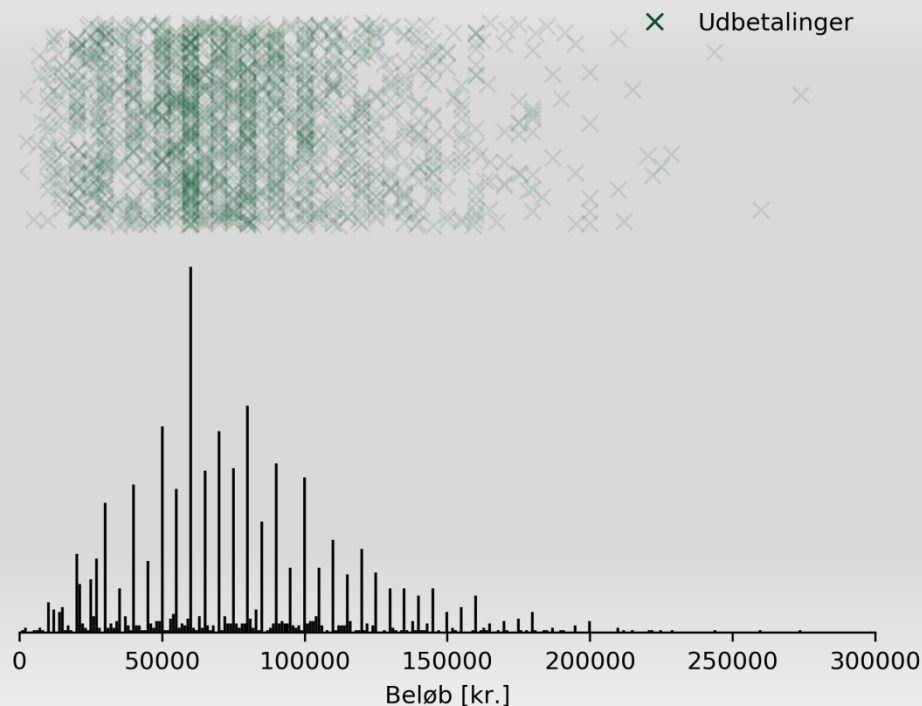
Fordeling af udbetalingerne af præstationsafhængig løn på tværs af staten.

De udbetalte beløb fordeler sig som vist til højre. Det er værd at notere, at der er en tendens til at udbetalinger er på runde beløb – dette ses især af histogrammet nederst til højre, hvor beløbene er grupperet i intervaller af 1000 kr. Det er her tydeligt at de store "grupper" er adskilt af ca. 5.000 kr., mens beløb herimellem er langt mindre hyppige.



Udbetalte beløb for alle chefer i 2017, samt histogram over udbetalingerne med binlængde 1000 kr.

Normaliseret antal chefer



Frasortering af chefer, der ikke har været ansat i optjeningsperioden



Fejl i beregningen af andelen af chefer, der modtager præstationsafhængig løn, kan i stort omfang korrigeres ved at justere beregningsmetoden.

Som nævnt i det tidligere afsnit om datagrundlaget, optræder der nogle gange personer i datasættet, som er ansat efter udgangen af den relevante optjeningsperiode. Det betyder konkret, at den beregnede andel af chefer, der modtager præstationsafhængig løn gennemsnitligt bliver underestimeret.

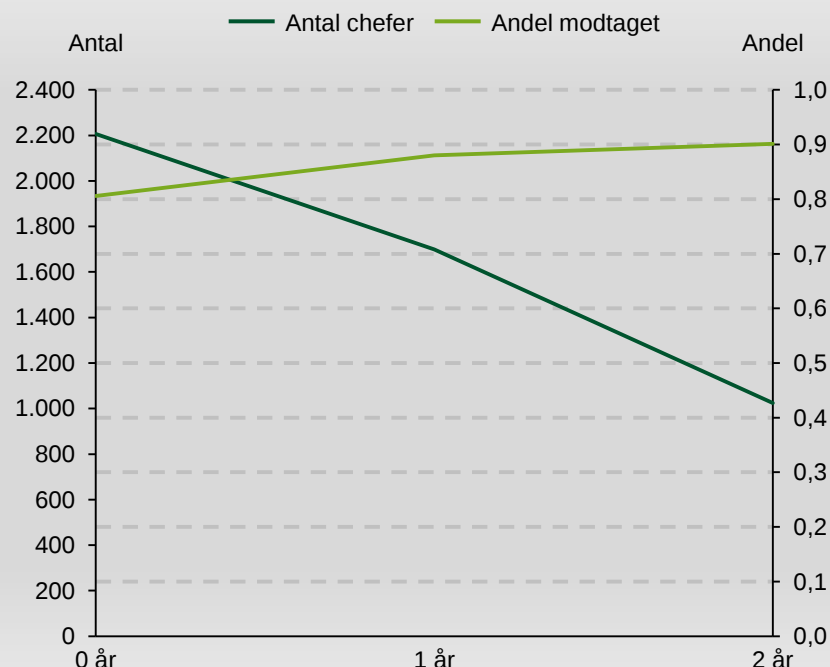
Af denne årsag korrigeres værdierne i dataanalyserne således, at de kun medregner chefer, der har været ansat på samme hovedkonto ét år forud for det pågældende dataudtræk. Herved minimeres risikoen for, at en inkluderet chef ikke har været ansat i optjeningsperioden.

Figuren til højre viser sammenhængen mellem længden af korrektionsperioden, antallet af chefer, der er tilbage efter sorteringen, og den beregnede andel, der modtager præstationsafhængig løn.

Den sidste tilbageværende fejlkilde i datasættet er de varierende udbetalingstidspunkter. Hvis præstationsafhængig løn for det forudgående år udmøntes efter opgørelsesmåneden medregnes det først i det efterfølgende års opregning. Denne forskydning betyder, at opgørelsen fra ISOLA ikke altid stemmer helt overens med institutionernes egne optegnelser.



Antal chefer og andel, der har modtaget præstationsafhængig løn, blandt chefer, der har optrådt på samme hovedkonto x antal år i træk



Standardafvigelse som variationsmål for præs. løns andel af chefers løn og andelen af chefer, der modtager præs. løn



Standard afvigelsen er et pålideligt sammenligningsmål for variation i en population, uanset om tallene, der ligger til grund for beregningen, tilhører en normalfordeling.

I dataanalyserne anvendes standard afvigelsen til at beskrive variation imellem institutioner inden for et ministerium, både i andelen af chefer, der modtager præstationsafhængig løn, samt hvor stor en andel det udgør af deres samlede løn.

Det bør understreges, at målet i denne sammenhæng kun har en værdi som et værktøj til at sammenligne forskellige grupper/institutioner. Spredningsværdierne for enkelte grupper kan og bør ikke tolkes som et selvstående mål.

Herudover er det vigtigt at være opmærksom på, at standard afvigelsen er beregnet på baggrund af tallene for de enkelte institutioner, hvorfor alle institutionerne vægtes lige i sammenhængen, uanset størrelse.

Figurerne til højre viser andelsmålene for de enkelte institutioner, beregnet relativt til den mindste andel i de pågældende ministerier, og sorteret efter ministeriernes beregnede standard afvigelser.

Det ses heraf, at standard afvigelsen fungerer som en god indikator for variationen i begge andelsmål.

Af statistiske hensyn beregnes disse tal desuden udelukkende for institutioner med 5 eller flere chefer. Dette gøres for at minimere udsving fra enkelte outliers i chefgrupperne.



Andel af institutioners chefer, der modtager præstationsafhængig løn, relativt til den mindste andel i hvert ministerium

Relative andele, sorteret efter standard afvigelse



Andel præstationsafhængig løn udgør af chefers løn i hver institution, relativt til den mindste andel i hvert ministerium

Relative andele, sorteret efter standard afvigelse



Variation over tid i udbetalt præstationsafhængig løn til chefer



Kun en meget lille andel af cheferne i staten har fået udbetalt præstationsafhængig løn med mindre end 5 pct. variation mellem 2015 og 2017.

Til beregning af variation i udbetalinger over tid, ses på beløbene udmøntet til individuelle chefer i henholdsvis 2015, 2016 og 2017. Variationen defineres som

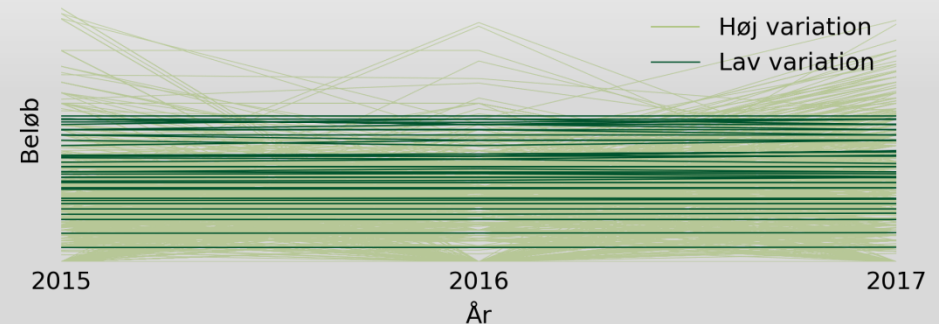
$$v = \frac{\max(x) - \min(x)}{\max(x)},$$

hvor x er udbetalingerne i tre fortløbende år.

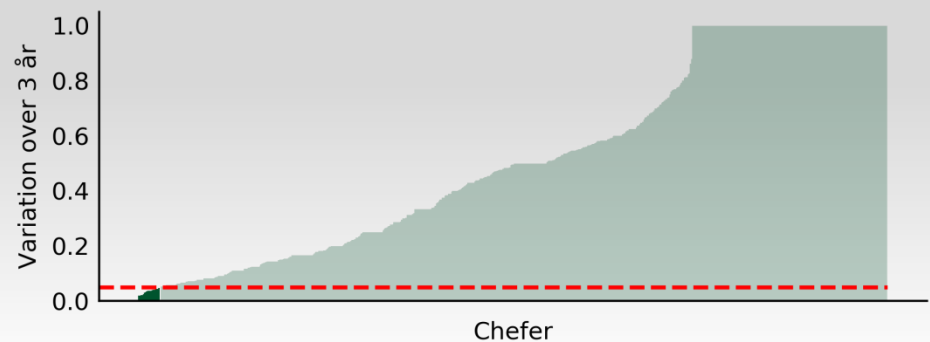
Herved fås en procentvis forskel på det største og det mindste beløb udbetalt i perioden. Blandt alle disse udvælges tilfælde, hvor forskellen er mindre end 5%. Konceptet er illustreret til højre, hvor alle tilfælde af henholdsvis høj og lav variation er skitseret (øverst), sammen med afgrænsningen af den relevante gruppe (nederst).



Udbetalte beløb til chefer over årene 2015-2017.



Variation i udbetalte beløb over perioden 2015-2017 for individuelle chefer. Den røde linje indikerer afgrænsningen på 5%.



Udviklingen i chefers lønninger over tid



Størstedelen af chefer oplever små fald og stigninger fra år til år.

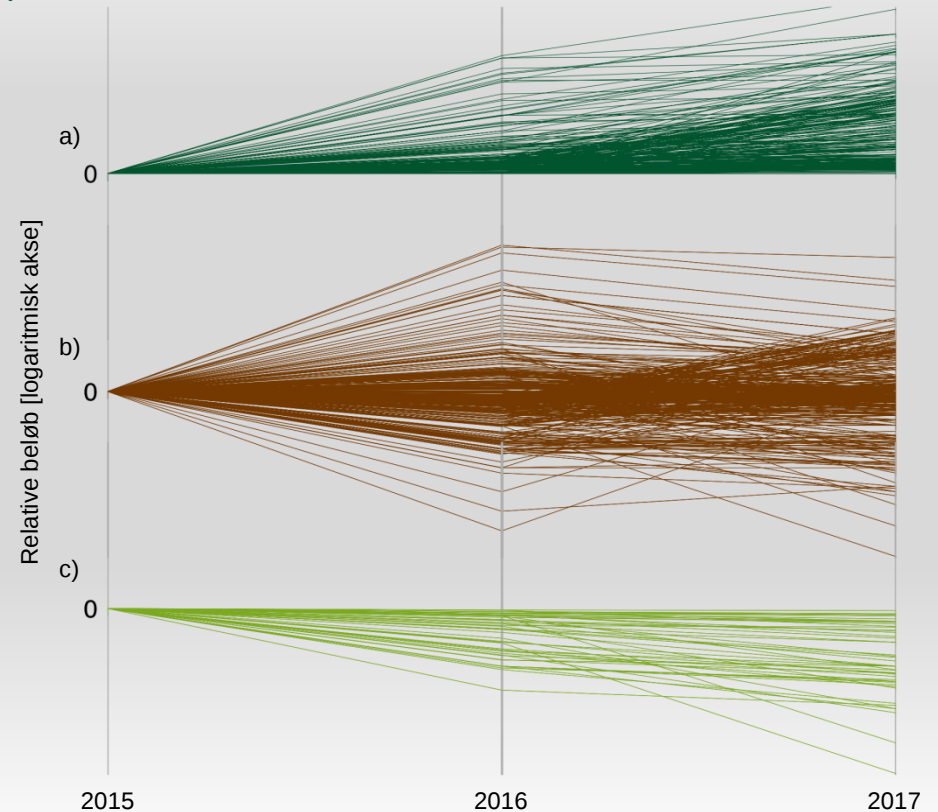
I forlængelse af analysen af variation over tid, kan individuelle chefer inddeles i, hvorvidt de er steget eller faldet i præstationsafhængig løn i perioden.

I denne opgørelse indføres endnu en afgrænsning – kun chefer, der har modtaget præstationsafhængig løn i alle tre år medregnes.



Udbetalte beløb til individuelle chefer mellem 2015 og 2017, hvor beløbet henholdsvis er steget begge år, faldet mindst 1 år, eller faldet begge år.

Beløb relativt til beløbet i 2015, logaritmisk akse



Robusthedstest af variationsmålene for samme udbetalte beløb



Variationsmålene er robuste

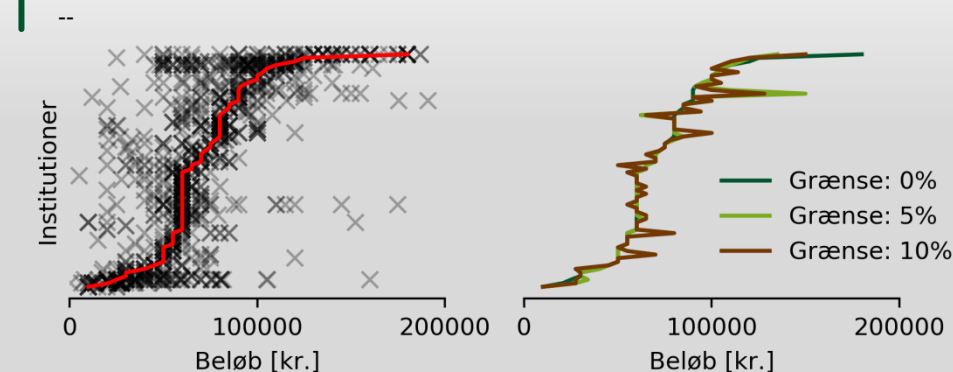
Analysen af andelen af chefer, som modtager samme præstationsafhængige løn indenfor enkelte institutioner, er baseret på en sammenligning af eksakte beløb. For hver institution findes det beløb, som er udbetalt flest gange (vist til højre – figuren øverst i venstre side). Denne analyse indeholder kun institutioner med 5 eller flere chefer.

For at undersøge robustheden af metoden, kan grænsen ændres fra en sammenligning af eksakte beløb til beløb, der ligger inden for x pct. variation af hinanden. Især to situationer kan fordreje resultatet. I) Hvis udbetalingerne indeholder to "grupper" og den ene kun er lidt større end den anden. II) Hvis der er udbetalt mange beløb, der ligger tæt på, men ikke er det mest hyppige.

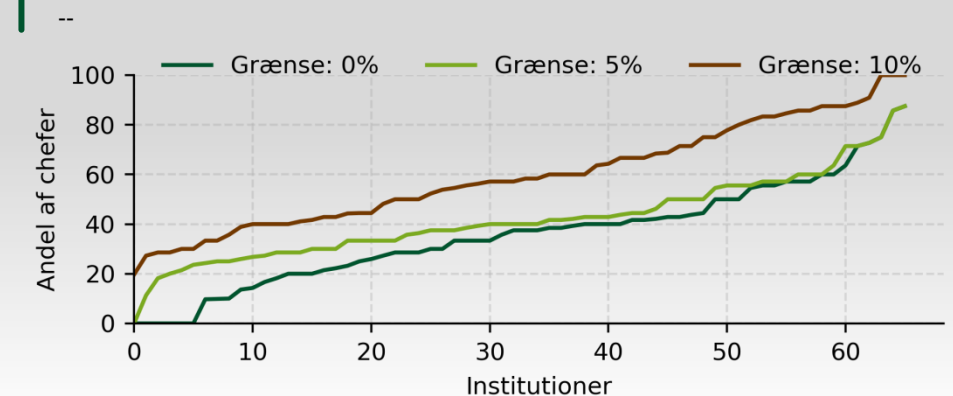
Øverste figur i højre side viser, at de fundne beløb i de enkelte institutioner generelt er tæt på hinanden for højere grænseværdier. Dette indikerer, at der sjældent er flere grupper af meget hyppige beløb.

Figuren i bunden viser, hvordan andele af chefer, som fanges i beregningen, ændrer sig når grænsen hæves. Hvis der lå mange udbetalinger tæt på det hyppigste beløb i den eksakte sammenligning, burde disse grafer adskille sig betydeligt fra hinanden. Imidlertid ses det, at grænsen på 5% giver et resultat meget tæt på 0% (eksakt beløb), mens der skal tillades en variation på hele 10% før der inkluderes mange flere chefer.

Udbetalte beløb og mest hyppige beløb i bevillingslønsramme 37, inden for 5% og 10% variation, samt eksakte sammenligninger.



Andel af chefer i bevillingslønsramme 37 som modtager beløb inden for 5% og 10% variation af hinanden, samt eksakte sammenligninger.



Brugen af relativ spredning



Den relative spredning er det mest sammenlignelige mål for fordelinger over varierende beløbsstørrelser.

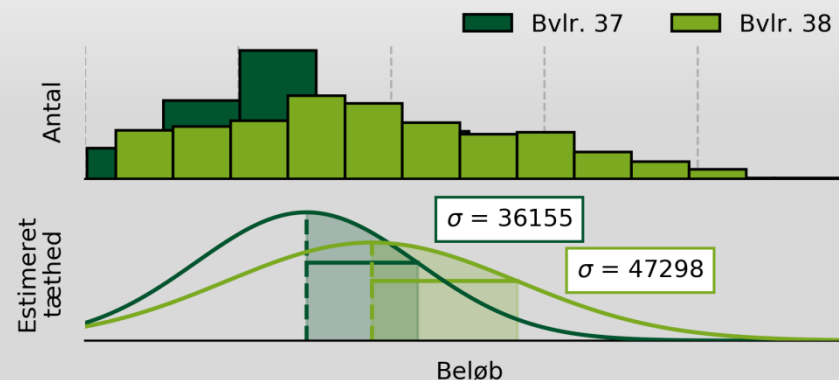
Standardafvigelsen anvendes som mål for variationen i udbetalinger inden for en afgrænset gruppe. Dette mål indikerer bredden af beløbsfordelingen på en absolut skala. Imidlertid betyder store forskelle i de gennemsnitligt udbetalte beløb, at standardafvigelsen alene ikke altid er et sammenligneligt mål for to grupper. Hertil defineres den *relative spredning*, som anvendes i analysedataet,

$$\sigma_{rel} = \frac{\sigma}{\mu},$$

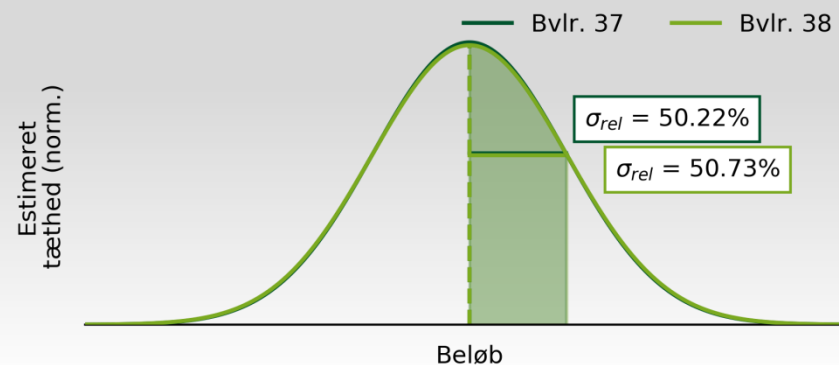
hvor σ er standardafvigelsen og μ er gennemsnittet.

Forskellen på de to mål er illustreret i figuren til højre, hvor fordelingerne af udbetalinger af præstationsafhængig løn til lønramme 37 og 38 er vist med tilhørende tæthedsfordelinger. Der er stor forskel på de rå standardafvigelser, grundet det højere udbetalingsniveau i lønramme 38, men korrigeres for denne effekt (nederst til højre), ses det, at den relative spredning er næsten ens for de to grupper.

Fordeling af udbetalte beløb til chefer i bevillingslønramme 37 og 38, samt tilhørende tæthedsfordelinger. σ indikerer standardafvigelsen.



Normaliserede tæthedsfordelinger for udbetalte beløb til chefer i bevillingslønramme 37 og 38. σ_{rel} indikerer den relative spredning.



Forbehold ved brugen af relativ spredning



To centrale forbehold gør sig gældende ved anvendelse af gennemsnit og relativ spredning til at beskrive fordelingerne af udbetalinger.

For det første tilhører lønudbetalingerne ikke nødvendigvis faktiske normalfordelinger – dette gælder især små grupper af chefer (f.eks. en specifik lønramme i en specifik institution). Hertil bør det holdes for øje, at målet ikke tolkes alene. Analyse materialet forsøger ikke at modellere konkrete fordelinger, men derimod at sammenligne forskellige grupper på et fælles mål. Det er derfor underordnet, at målet ikke repræsenterer en konkret fordeling, idet det udelukkende anvendes til sammenligning.

For det andet kan den relative spredning, især i små grupper, påvirkes markant af enkelte outliers i datamaterialet. Imidlertid er denne tilgang i de fleste tilfælde mere retvisende, idet det ikke kan konkluderes alene på de udbetalte beløb, hvorvidt en værdi reelt bør betragtes som en "outlier". Der er enkelte eksempler i datamaterialet, hvor der i databasen er registreret dobbeltudbetalinger til en chef. I disse tilfælde fremstår chefens præstationsafhængige løn markant højere end den reelt er og relativt til andre chefer. På baggrund af dette er enkelte chefer blevet frasorteret.

