



# Incentiver og styring

Nils-Henrik M. von der Fehr

Professor i samfunnsøkonomi ved Universitet i Oslo

Partnerforum

Oslo, 9. juni 2011



# Økonomifaglig innfallsvinkel

- Studier av hvordan adferd styres av incitamenter
- Incitamenter
  - rammebetingelser
  - motivasjonsfaktorer
- Økonomiske incitamenter
  - betydningen av økonomiske incitamenter som sådan
  - samspillet med andre incitamenter
- Grunnleggende innsikt
  - ikke noe enten eller – incitamenter alltid tilstede
  - de virker – endring i incitamenter gir endret adferd
  - ikke for amatører – forfeilede incitamenter gjør skade
  - kunst, såvel som vitenskap – kunnskap om incitamenter begrenset

# Mechanism Design

- Nobelprisen i økonomi 2007 gikk til grunnleggerne av teorien
  - Leonid Hurwicz, Eric S. Maskin og Roger B. Myerson
- En "principal" har en oppgave som skal utføres
  - inngår kontrakt med en "agent" om å utføre oppgaven
  - kvaliteten på utførelsen avhenger av agentens innsats
  - innsatsen kan ikke fullt ut observeres
  - formen på belønningen har betydning for innsatsen
  - avveining mellom kvalitet på utførelsen og kostnader ved belønning
- Utvidelser
  - antall principaler, agenter og oppgaver
  - sammenhengen mellom innsats og resultat(er)
  - informasjon, observerbarhet, målbarhet, etterprøvbarehet
  - kontraktsformer, rettigheter og rammebetingelser
- Anvendelser
  - arbeidsforhold: arbeidsgiver og arbeidstager
  - organisasjoner: overordnet og underordnet
  - markedsrelasjoner: bestiller og leverandør
  - myndighetsrelasjoner:

# Fast eller variabel belønning?

- Belønningen bør være resultatbasert når
  - resultatene er observerbare
  - resultatene avhenger av innsatsen
  - innsats ikke krever for store oppofrelser
  - eksempler: jordbærplukking, butikksalg
- Belønningen bør i større grad være fast når
  - resultater vanskelig kan observeres
  - resultatene i liten grad avhenger av innsatsen
  - innsats krever store oppofrelser
  - eksempler: portør, sikkerhetsvakt
- Ofte er belønningen tilsynelatende fast, men dog variabel
  - individuell lønndifferensiering, forfremmelse, karrierebytter
  - men variabelelementet ikke eksplisitt del av selve kontrakten

# Mangfoldige mål

- Mange virksomheter har flere målsetninger
  - økonomiske, såvel som
  - ikke-økonomiske
- Resultatbasert belønning må
  - baseres på en samlet vurdering
  - der hvert enkelt mål gis tilstrekkelig vekt
- Resultatbasert belønning knyttet til utvalgte resultatmål
  - gir skjevhet i innsatsen
  - må eventuelt suppleres med andre tiltak
- Case: vitenskapelig ansatte ved universiteter og høyskoler
  - (økonomiske og andre) incitamenten knyttet til forskning
  - minimumskrav til innsats i undervisning og andre oppgaver

# Input versus output

- Belønning bør i utgangspunktet knyttes til resultater
  - stimulerer til den innsats som gir gode resultater
- Men resultatene er ikke alltid observerbare
  - målbarhet
  - etterprøvbarhet
- Et alternativ er å knytte belønningen til innsats
  - best egnet der større innsats automatisk gir bedre resultater
- Case: finansiering av høyere utdanning
  - tidligere: antall studenter
  - nå: antall studiepoeng
  - kvantitet versus kvalitet

# Etterprøvbarehet og kontroll

- I noen tilfeller er resultatoppnåelse vanskelige å etterprøve
  - upresise resultatmål
  - manipulerbare resultater
- Resultatbasert belønning kan da medføre
  - feilaktig resultatrapportering
  - og, i verste fall, feilaktig innsats
- Isåfall kreves det (omfattende) kontroll
  - som i noen tilfeller gjør at det ikke er verdt det
- Eksempler
  - innsatsstyrt helsefinansiering (som leder til feilkategorisering)
  - kompensasjon for rovdyrtap (som medfører overrapportering)
  - parkeringsvakter (som bøtelegger i grensetilfellene)

# Individ versus gruppe

- Resultatene avhenger ofte av både
  - individuell innsats
  - samhandling mellom enkeltpersoner i et arbeidsfellesskap
- Individuell belønning
  - styrker den enkeltes innsats
  - også selvom det undergraver fellesskapets samlede resultater
- Gruppevis belønning
  - styrker incitamentet til samhandling
  - men bidrar ikke nødvendigvis til individuell innsats (free-riding)
- Case: Peto AS
  - liten, kunnskapsbasert organisasjon der resultatene i stor grad skapes gjennom samhandling
  - differensiert fastlønn
  - variabel lønn knyttet til selskapets måloppnåelse



# Person versus organisasjon

- Hierarkiske strukturer
  - den enkelte ansatte
  - gruppe, avdeling, enhet
  - institusjon, bedrift, foretak
- Ikke nødvendigvis like incitamenten på alle nivåer
  - resultater
  - innsats
- Case: helsesektoren
  - ”innsatsstyrt” finansiering av helseforetakene
  - men ikke nødvendigvis resultatbasert lønn for helsepersonellet

# Alt er relativt

- Resultatbasert belønning krever et referansepunkt
  - hva er det "normale" – hva bør man kunne forvente?
- Referansepunktet kan etableres ved sammenligninger
  - på tvers av tilsvarende personer/grupper/enheter
  - "målestokkonkurranse"
- Konkurransen kan i seg selv utnyttes som incitament
  - basert på absolutte forskjeller
  - basert på relative forskjeller (rangering)
- Case: regulering av nettselskapene i kraftsektoren
  - individuelle inntektstak, der overskudd beholdes av selskapene
  - inntektstakene fastsatt (delvis) basert på sammenligninger
  - begrenset mulighet for det enkelte selskap til å påvirke sitt tak

# Økonomiske og andre incitament

- Motivene kan være så mange, så som
  - økonomiske gevinster
  - anerkjennelse
  - selvrealisering
- Økonomiske og andre incitament kan
  - styrke hverandre
  - motvirke hverandre
- Case: sjekk eller bløtkake til vitenskapsmenn?
  - incitament basert på anerkjennelse i det faglige miljø
  - spredning, ikke hemmeligholdelse av forskningsresultater
  - faglig, men ikke nødvendigvis samfunnsmessig relevans
  - kan undergraves av belønning knyttet til (verdien av) resultatene



# Konklusjon

- Økonomiske incitamentener
  - er alltid tilstede
  - virker sterkt
  - må brukes med varsomhet
- Når de er utformet
  - riktig, bidrar de til bedre måloppnåelse
  - galt, undergraver de virksomheten
- Spørsmålet er derfor ikke om, men hvordan
  - styrke
  - resultatmål
  - individ versus gruppe, person versus organisasjon
  - målbarhet, etterprøvbarehet, kontroll
  - konkurranse