

Lotte Bøgh Andersen, Thomas Pallesen og Søren Serritzlew

Økonomiske incitament i den offentlige sektor

Baggrunden for dette temanummer er, at alle forfatterne er sammen om et forskningsprojekt, der har til formål at belyse betydningen af økonomiske incitament i den offentlige sektor. Artiklerne kan læses som selvstændige arbejder, men de har alle sammen forskningsprojektet som referenceramme, og flere af artiklerne er første spadestik i belysningen af nogle af projektets delelementer (jf. nedenfor til sidst). I stedet for at gentage større eller mindre dele af denne referenceramme i de enkelte artikler, har vi valgt at lave en kort introduktion, der belyser forskningsprojektets baggrund og hovedspørgsmål.

Baggrund for projektet

Projektets udgangspunkt er, at politikere og embedsmænd i vid udstrækning anser økonomiske tilskyndelser for at være afgørende for adfærden i den offentlige sektor. Alene af den grund er økonomiske incitament væsentlige for forståelsen af den offentlige sektors virkemåde: Bag indretningen af den offentlige sektor ligger der meget ofte en forestilling om, at aktørerne vil handle på den måde, der økonomisk bedst kan betale sig for dem.

Allerede i 1960'erne blev incitamentstankegangen så småt introduceret i den danske offentlige sektor afledt af den stigende opmærksomhed på de udgiftspolitiske konsekvenser af budgetsystemerne. Ændringerne af bevillingssystemet i 1960'erne var ikke mindst drevet af et ønske om at styrke den centrale udgiftsstyring og derved begrænse væksten i de offentlige udgifter. 1980'ernes budgetreformer kan i den forstand ses som en fortsættelse af ændringerne i 1960'erne. Også i 1980'erne var ønsket om at bremse væksten en central begrundelse for reformerne, og hovedindholdet af ændringerne var også denne gang på samme tid en centralisering af bevillingssystemet med færre og mere omfattende bevillinger og en decentralisering af beslutningskompetencen inden for de givne rammer, således at myndigheder og institutioner fik udvidet deres adgang til at disponere (Finansministeriet, 1983). Til forskel fra reformerne i 1960'erne var ændringerne i 1980'erne ikke alene drevet af ønsket om at holde igen på de offentlige udgifter. Forestillingen om, at incitamenterne i ansvars- og kompetencereglerne også kunne have en betydning for produktiviteten og effektiviteten af de offentlige ydelser blev i stigende grad fremherskende i 1980'erne (Finansministeriet, 1986, 1990).

Ændringerne i den økonomiske styringsfilosofi forløb parallelt i stat, amter og kommuner. Også i amter og kommuner fik forvaltninger og institutioner løbende udvidet deres kompetence til at disponere. Statens økonomiske samspil med amterne og kommunerne blev også ændret. I kølvandet på kommunalreformen i 1970 blev flere opgaver gradvist lagt ud til især de nye amtskommuner. Finansieringen af det voksende (amts)kommunale område blev også ændret. Den kom-

munale egenfinansiering voksede, og den del, der fortsat blev finansieret af statslige tilskud, blev omlagt fra refusioner af de faktisk afholdte kommunale udgifter til bloktilskud, der er uafhængige af det kommunale forbrug på området. Også her gik udgiftshensynet og incitamentstankegangen hånd i hånd. Det var opfattelsen, at den automatiske statslige refusion svækkede udgiftshensynet, og at refusions-systemet således var en selvstændig kilde til væksten i de offentlige udgifter i 1960'erne og 1970'erne (Betænkning 471, 1968). Som konsekvens heraf blev refusionsordningerne på område efter område afskaffet eller nedsat (Betænkning 1366, 1998).

Incitamentstankegangen er også så småt vundet frem i forhold til de individuelle medarbejdere, idet de offentligt ansattes løn siden 1980'erne gradvist er blevet mere og mere differentieret og individualiseret (Ibsen og Christensen, 2001). I 1998 blev Ny Løn-begrebet indført for visse offentlige medarbejdergrupper, og flere og flere er senere kommet over på denne lønform, der skelner mellem grundløn og tillæg baseret på kvalifikationer, funktioner og resultater. I starten af 2006 var 64 pct. af statens medarbejdere (Personalestyrelsen, 2006a) og stort set samtlige kommunalt ansatte (Poulsen, 2001:10) overgået til Ny Løn. Arbejdsgivernes tese er, at resultatafhængig løn motiverer medarbejderne til i højere grad at arbejde for at opnå organisationens mål (Poulsen, 2001:10). Kun en meget lille del af de almindelige medarbejders løn er dog i øjeblikket reelt resultatafhængig (Fælleskommunale Løndatakontor, 2006; Personalestyrelsen, 2006b).

Samlet set har styringsfilosofien i den danske offentlige sektor de seneste 40 år været karakteriseret ved, at udgiftshensynet har haft en fremtrædende placering som følge af væksten i de offentlige udgifter. Det er ligeledes karakteristisk, at økonomiske incitamenter i bred forstand har fået en meget mere central betydning for tilrettelæggelsen af samspillet både internt i offentlige organisationer, mellem forvaltninger og institutioner, mellem staten og de lokale myndigheder og for udformningen af de offentligt ansattes løn.

Til grund for den rodfæstede opfattelse af, hvordan adfærden i den danske offentlige forvaltning påvirkes af økonomiske incitamenter, ligger en forestilling om, at de økonomiske incitamenter virker i den forstand, at offentlige myndigheder og de ansatte i disse – ligesom aktører på et almindeligt marked – handler, som incitamenterne tilskynder dem til. Embedsmænd og politikere står ikke ganske alene med denne formodning. Også i den økonomiske litteratur findes der argumenter for, at økonomiske incitamenter virker i den offentlige sektor (se fx Burgess og Ratto, 2003; Dixit, 2002). Tilsvarende findes der i dele af den nyere forvaltningsteori, den såkaldte "New Public Management", samme rodfæstede opfattelse af, at offentlige myndigheders handlinger er påvirket af økonomiske incitamenter (Lane, 1993 og 1997). Men er det rigtigt? Holder myten? Projektets problemstilling er: *Hvordan og under hvilke omstændigheder påvirker økonomiske incitamenter adfærden i den danske offentlige sektor?* Det er nemlig ikke givet, at incitamentstankegangen holder. Rigtigheden hviler på en række forudsætninger, der ikke nødvendigvis er opfyldte.

Teoretiske indvendingerne imod den simple incitamentstankegang

Selv om det for det første kunne antages, at økonomien er afgørende også for offentlige organisationer, er det ikke sikkert, at de eksisterende økonomiske incitamenter virker som tiltænkt. De offentlige forvaltninger og institutioner er i sidste instans hierarkisk underordnet en politisk ledelse, der unilateralt har adgang til at ændre de regler og retningslinjer, der gælder for forvaltningerne og institutionerne. Det er der gode grunde til i et demokrati, men det skaber et problem med troværdigheden af incitamenterne (North og Weingast, 1989; Miller, 1992). Troværdigheden af et økonomisk incitament handler om, hvorvidt agenterne føler sig overbeviste om, at de faktisk vil modtage den økonomiske belønning, når de handler som incitamentet tilsiger (og kun da). Med "enevældige" politikere, der tit har tilskyndelser til at bryde spillereglerne, er troværdigheden af incitamenter i den offentlige sektor generelt lav. Troværdigheden kan dog øges ved at indskyde agenter med præferencer for overholdelse af spillereglerne (Schelling, 1960; Miller, 2000) eller ved, at incitamentet er fastlagt på hierarkisk højere niveau. I forhold til projektets problemstilling er spørgsmålet, om aktørerne i den offentlige sektor i mindre grad reagerer på incitamenterne i den ønskede eller forudsatte retning, når den politiske ledelse har vanskeligt ved troværdigt at forpligte sig til at undlade at benytte sig af adgangen til at ændre i spillereglerne. Her trækker projektet på teoriudviklingen i grænsefladen mellem økonomi og statskundskab vedrørende de specielle problemer med troværdigheden af incitamenter i den offentlige sektor (Miller, 2000; Hardin, 1998; Lohmann, 2003). Forventningen er, at økonomiske incitamenters virkning på adfærden stiger med incitamenternes troværdighed.

Selv om det for det andet kunne tages for givet, at spillereglerne lå fast, er incitamenterne ofte rettet mod organisations- eller forvaltningsniveauet, ikke mod individniveauet. Ud fra den neoklassiske incitamentsteori skulle det ikke gøre nogen forskel, idet organisationer regnes som enhedsaktører, der reagerer på økonomiske incitamenter på samme måde, som hvis de havde været rettet mod et individ (Oates, 1999). Der er dog andre teoretiske bud på betydningen af, om incitamenterne ligger på organisations- eller individniveau. Én vinkel har været, at selv om aktørerne får del i en eventuel økonomisk gevinst, svarer et incitament på organisationsniveau til et kollektivt handlingsproblem (Alchian og Demsetz, 1972). Et beslægtet spørgsmål er, om de interne incitamenter i organisationer kan indrettes på en måde, der fremmer organisationens interesser (og om de kollektive incitamenter dermed umiddelbart kan føres igennem til individniveau). Ifølge den tidlige principal-agent teori vil organisationslederen (principalen) ved hjælp resultatbaserede incitamenter kunne tilskynde medarbejderen (agenten) til at arbejde i organisationens interesse (jf. Miller, 2005:206). Det har imidlertid vist sig, at mulighederne herfor er begrænsede pga. transaktionsomkostningerne og den organisatoriske fordeling af information, der hæmmer både udformningen og håndhævelsen af et internt incitamentssystem (Douma og Schreuder, 1998). Den teoriretning inden for statskundskaben, der bygger på en modificeret udgave af principal-agent teorien (tilpasset de specielle forhold i of-

fentlige organisationer), har bidraget til at forstå (den manglende) virkning af økonomiske incitamenter (se Miller, 2005 for en oversigt). Incitamenterne føres nemlig meget sjældent igennem til de relevante medarbejdere. Under alle omstændigheder er forventningen, at incitamenter på organisationsniveau sjældent virker som tiltænkt i den offentlige sektor, hvor de ansatte kun sjældent får del i gevinsten i økonomisk forstand, og hvor informationen ofte er ulige fordelt mellem ansatte og de politiske ledere.

For det tredje er det en forudsætning, at de økonomiske motiver betyder mere end eventuelle andre motiver, der trækker i den modsatte retning. Selv hvis det kunne antages, at incitamenterne var troværdige, og at organisationerne agerede som enhedsaktører, er det ikke givet, at incitamenterne ville virke efter hensigten. Offentligt ansatte er nemlig ofte motiveret af andet end økonomisk vinding (Le Grand, 2003). Det anfægter selve tesen om, at beslutningstagerne altid handler på en måde, der fremmer deres egne økonomiske interesser. Tværtimod påstår den tværdisciplinære crowding teori (Frey, 1997; Frey og Jegen, 2001; Gagné og Deci, 2005; Canton, 2005), at økonomiske incitamenter under nogle omstændigheder kan medføre *mindre* af den tilsigtede adfærd. Crowding teorien bidrager primært til projektet ved at henlede opmærksomheden på samspillet mellem økonomisk og ikke-økonomisk motivation. Professionssociologien (Freidson, 2001; MacDonald, 1995; Burrage og Torstendahl, 1990) peger i forlængelse heraf på vigtigheden af en konkret ikke-økonomisk motivationsfaktor: professionelle normer forstået som faste forskrifter for handling inden for en faggruppe. Mange offentligt ansatte er professionelle i den forstand, at deres faggruppe anses for at have sådanne normer samt en specialiseret, teoretisk viden (Andersen, 2005:23). Eftersom de professionelle normer ofte peger i modsat retning af de økonomiske incitamenter, er samspillet mellem professionelle normer og økonomiske incitamenter vigtigt. Forventningen er, at professionelle normer begrænser virkningen af de økonomiske incitamenter.

Eksisterende empiriske undersøgelser af økonomiske incitamenters virkning

Ud over disse teoretiske indvendinger kan den omfattende udenlandske empiriske litteratur ikke entydigt tages til indtægt for, at incitamenter virker efter den forudsatte hensigt (for oversigter, se Christensen, 2003; Boyne, 2003). Hertil kommer, at det ofte kan diskuteres, hvorvidt de udenlandske erfaringer kan overføres til danske forhold. Endvidere er der en meget begrænset dansk empirisk dokumentation for, at incitamenter skulle have den forudsatte betydning på de store offentlige serviceområder, social-, uddannelses- og sundhedsområdet. På socialområdet foreligger der ikke undersøgelser af finansieringssystemets virkninger, mens der på uddannelsesområdet er enkelte undersøgelser af økonomiske incitamenters betydning (Undervisningsministeriet, 1999). Sundhedsområdet er formentlig det område, hvor der findes den mest omfattende danske litteratur om økonomiske incitamenter. Litteraturen giver en indføring i teorien om økonomiske incitamenter på sundhedsområdet, ligesom udbredelsen af forskellige produktivitetsfremmende finansieringssystemer er velbeskrevet (Bech, 2004; H:S

et al., 2005). Empiriske undersøgelser af, hvordan økonomiske incitamenter i praksis virker, er imidlertid også på sundhedsområdet sjældnere (se dog Ankjær-Jensen og Rath, 2004). Vi mangler f.eks. stadig viden om, hvordan incitamenterne påvirker den enkelte sygehuslæges adfærd. Betyder økonomien eksempelvis noget, når sygehuslægerne skal vælge mellem to behandlingsformer? I den del af sundhedssektoren, der omfatter de sundhedspersoner, der praktiserer ifølge en overenskomst med Sygesikringen, er danske undersøgelser endnu sjældnere: Der findes stort set ingen studier af incitamenternes betydning for disse grupper (se dog Krasnik et al., 1990).

Projektets bidrag

I betragtning af de ovennævnte teoretiske indvendinger og hullerne i vores empiriske viden om økonomiske incitamenters virkning, er det overraskende, at den danske politisk-administrative forvaltningstankegang i så høj grad tager incitamenters betydning for adfærd i den offentlige sektor for givet. De centrale betænkninger, der har ligget til grund for nogle af de væsentligste reformer af den danske offentlige sektor (Betænkning 471, 1968; 1366, 1998; 1434, 2004), sætter slet ikke spørgsmålstejn ved incitamenternes virkning. Men reelt ved vi altså ganske lidt om virkningen af økonomiske incitamenter i den danske offentlige sektor. Det forsøger dette temanummer at give et bidrag til at råde bod på, og det videre projekt følger op med en systematisk undersøgelse af de tre teoretiske diskussioner vedrørende incitamenternes troværdighed, virkningen af incitamenter på organisationsniveau samt betydningen af professionelle normer. Projektet er struktureret i fire delprojekter, som belyser problemstillingen inden for sundhedsvæsenet, uddannelsessektoren og socialområdet, og som sætter specielt fokus på en eller flere af de tre teoretiske indvendinger.

Delprojekt 1 har fokus på troværdigheden af de økonomiske incitamenter. Formålet er at undersøge effekterne af taxameterstyringen på forskellige uddannelsesinstitutioner. De taxameterstyrede handelsskoler sammenlignes med de traditionelt styrede gymnasier. Friskoleområdet, der er karakteriseret ved høj troværdighed af taxameterstyringen, sammenlignes med folkeskoleområdet, hvor troværdigheden af tilsvarende outputafhængige finansieringssystemer ikke kan tages for givet. På folkeskoleområdet er der samtidig en variation i finansieringsformerne, hvilket kan kaste lys over betydningen af forskellige budgetmodeller i et system uden garanti for, at budgetmodellerne ikke ændres.

Delprojekt 2 undersøger, om incitamenter virker på organisationsniveau. På det specialiserede sociale område har man især taget for givet, at incitamenterne i den såkaldte delte finansiering har skævvredet beslutningsprocessen i amter og kommuner og været en selvstændig årsag til udgiftsvæksten på området (se fx Socialministeriet, 2000; Landsudvalget vedrørende den sociale opgavefordeling, 1992 og Betænkning 1168, 1989). Af samme grund er den delte socialfinansiering en oplagt prøvesten for, om økonomiske incitamenter virker på organisationsniveau. Virker de ikke her, er der ikke megen grund til at tro, at de skulle virke andre steder. Spørgsmålet har imidlertid ikke været underkastet empirisk belysning, hvilket dette delprojekt vil søge at råde bod på.

Delprojekt 3 har fokus på samspillet mellem professionelle normer og økonomiske incitamenter, der er ført igennem til de relevante individer. Det undersøges i praksissektoren, som på en gang er meget professionaliseret og præget af stærke økonomiske tilskyndelser, da de ydelsesafhængige honorarer udgør en høj andel af de praktiserende sundhedspersoners indkomst. Betydningen af brugerbetaling, der antages at dæmpe mulighederne for indkomstøgning, og variationer i professionaliseringsgraden gøres ligeledes til genstand for en særskilt undersøgelse i dette delprojekt.

Delprojekt 4 retter fokus mod betydningen af økonomiske incitamenter, som ikke er ført igennem til de relevante aktører, og professionelle normer. Det sker ved at gå i dybden med sygehussektorens interne økonomiske incitamenter, som ofte er kollektive. Incitamenternes betydning for sygehuslægenes valg af behandlingsmetoder undersøges specifikt i forhold til lægenes valg af behandlingsmetode på hofteområdet. På den måde bliver den eksisterende overordnede litteratur om incitamenter på sygehusene suppleret med et dybdegående, kvantitativt studie af sammenhængen mellem økonomiske incitamenter, normer og de enkelte lægers handlinger.

Temanummerets bidrag

Artiklerne i temanummeret er første bud på projektets overordnede spørgsmål om, hvordan og under hvilke omstændigheder økonomiske incitamenter påvirker adfærd i den danske offentlige sektor. Samtidig behandler artiklerne en eller flere af de tre indvendinger mod den simple incitamentslogik.

Artiklen ”Økonomiske incitamenter, professionelle normer og offentlig service: Taxameterstyring i teori og praksis” tager udgangspunkt i ét bevillingssystem (taxameterstyring) og diskuterer brugen af dette bevillingssystem dels i forskellige dele af den danske offentlige sektor, dels ud fra tre forskellige teoretiske tilgange (markedsvinklen, den politologiske vinkel og den professions-sociologiske vinkel). Den behandler alle tre indvendinger, idet taxameterstyring næppe virker, medmindre incitamentet er troværdigt, ligesom det også skal føres igennem til de relevante beslutningstagere for at have en effekt (niveau-indvendingen). Endelig diskuteres det, om andre typer motivation, primært i form af professionelle normer, potentielt kan modvirke nogle af taxameterstyringens utilsigtede konsekvenser så som valg af de mest lukrative ydelsesformer.

Netop producenternes fristelse til at gå efter de mest lukrative ydelsesformer tages op i artiklen om alment praktiserende læger. Her fokuseres på en blandingssform af tre honoreringssystemer (honorar pr. tilknyttet patient, fast honorar pr. læge og ydelsesafhængige honorarer) på et enkelt område. Ud over fristelsen til at opprioritere de mest lukrative ydelser, giver det undersøgte honoreringssystem de alment praktiserende læger en fristelse til at maksimere antallet af patienter (pga. det patientafhængige honorar og pga. de potentielt flere ydelser) samt (især hvis lægerne har for få patienter) en fristelse til at give den enkelte patient flere ydelser. Artiklen undersøger, om de danske alment praktiserende læger falder for de tre fristelser til selv at påvirke deres indtjening. I den forbindelse belyses den tredje indvending, da litteraturen (Goodrick og Salancik, 1996;

Iversen og Lurås, 2000) tyder på, at læger kun forfølger egne økonomiske interesser, når der ikke findes faste professionelle normer.

Indvendingen om, at offentligt ansatte har andre typer motivation end økonomisk indtjening, belyses tillige i artiklen om Ny Løn på forskningsområdet. Denne artikel tester påstanden i den tidligere nævnte crowding teori (Frey, 1997) om, at økonomisk belønning kan fortrænge indre motivation og dermed *reducere* arbejdsindsatsen. Det undersøges via analyser af institutionernes forskningsindsats, Ny Løn-incidenter og opfattelsen af Ny Løn-incidenterne.

Simon Calmar Andersens artikel ”Styring gennem autonomi? Et forskningsprojekt om politisk styring af de danske skoler” ligger egentligt uden for temaet – og så alligevel ikke. Hans analyse af samspillet mellem taxameterstyring og konkurrencepres på folkeskoleområdet bidrager også til at belyse betydningen af økonomiske incitamenter i den offentlige sektor. Artiklen peger på, at økonomiske incitamenter ofte har effekter, men at det ikke altid er de tilsigtede, fordi den økonomiske logik, som incitamenterne baseres på, ikke så let lader sig overføre til uddannelsessystemet. På den måde svarer argumentet i nogen grad til projektets indvending om, at andre typer motivation har betydning.

Litteratur

- Alchian, Armen A. and Harold Demsetz (1972). “Production, Information Costs, and Economic Organization”, *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5, pp. 777-795.
- Andersen, Lotte Bøgh (2005). *Offentligt ansattes strategier. Aflønning, arbejdsbelastning og professionel status for dagplejere, folkeskolelærere og tandlæger*, Århus: Politica.
- Ankjær-Jensen, Anni og Morten Bue Rath (2004). *Takststyring af sygehuse*, DSI - Dansk Institut for Sundhedsvæsen.
- Bech, Mickael (2004). *Choice of Hospital Reimbursement Scheme: Incentives and Tradeoffs*, PhD Thesis, Odense: University Press of Southern Denmark.
- Betænkning nr. 471 (1968). *Statens refusioner af kommunernes udgifter*.
- Betænkning nr. 1168 (1989). *De kommunale opgavers fordeling og finansiering*.
- Betænkning nr. 1366 (1998). *Fordelingen af opgaver i den offentlige sektor*.
- Betænkning nr. 1434 (2004). *Strukturkommissionens betænkning*.
- Boyne, George A. (2003). “What is public sector improvement?”, *Public Administration*, Vol. 81, pp. 211-227.
- Burgess, Simon and Marisa Ratto (2003). “The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence”, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19, No. 2, pp. 285-300.
- Burrage, Michael and Rolf Torstendahl (eds.) (1990). *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*, London, Newbury Park, New Delhi: Sage Publications.
- Canton, Eric (2005). “Power of Incentives in Public Organizations When Employees Are Intrinsically Motivated”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 161, No. 4, pp. 664-680.
- Christensen, Jørgen Grønnegård (2003). *Velfærdsstatens institutioner*, Århus: Aarhus Universitetsforlag og Magtudredningen.
- Dixit, Avinash (2002). “Incentives and Organizations in the Public Sector. An Interpretative Review”, *Journal of Human Resources*, Vol. 37, No. 4, pp. 696-727.

- Douma, S. and H. Schreuder (1998/1991). *Economic Approaches to Organization*, 2nd ed., London: Prentice Hall.
- Finansministeriet (1983). *Redegørelse til Folketinget om regeringens program for modernisering af den offentlige sektor*, København: Finansministeriet.
- Finansministeriet (1986). *Modernisering af ministeriernes økonomistyring*, København: Finansministeriet.
- Finansministeriet (1990). *Moderniseringsredegørelse 1990*, København: Finansministeriet.
- Freidson, Eliot (2001). *Professionalism. The Third Logic*, Cambridge: Polity Press.
- Frey, Bruno S. (1997). *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham and Brookfield: Edward Elgar Publishing.
- Frey, Bruno and Reto Jegen (2001). "Motivation Crowding Theory", *Journal of Economic Surveys*, Vol. 15, No. 5, pp. 589-611.
- Fælleskommunale Løndatakontor (2006). *Løn- og personalestatistik LOPAKS*, www.fldnet.dk/statistik/lopaks/.
- Gagné, Maryléne and Edward L. Deci (2005). "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, pp. 331-362.
- Goodrick, Elizabeth and Gerald R. Salancik (1996). "Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 1-28.
- H:S, Amtrådsforeningen, Sundhedsstyrelsen, Finansministeriet og Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2005). *Evaluering af takststyring på sygehusområdet*, København: Indenrigs- og Sundhedsministeriet. http://www.im.dk/publikationer/eva_takststyring/Evaluering.pdf.
- Hardin, Russell (1998). "Institutional commitment: values or incentives?", pp. 419-433 in Avner Ben-Ner and Louis Putterman (eds.), *Economics, Values, and Organization*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ibsen, Flemming og Jens Finn Christensen (2001). *Løn som fortjent?*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Iversen, Tor and Hilde Lurås (2000). "Economic motives and professional norms: the case of general medical practice", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 43, No. 4, pp. 447-470.
- Krasnik, Allan, Peter P. Groenewegen, Poul A. Pedersen, Peter v. Scholten, Gavin Mooney, Adam Gottschau, Henk A. Flierman and Mogens T. Damsgaard (1990). "Changing remuneration systems: effects on activity in general practice", *British Medical Journal*, 300, pp. 1698-1701.
- Landsudvalget vedrørende den sociale opgavefordeling (1992). *Den sociale opgavefordeling*, København: Socialministeriet.
- Lane, Jan-Erik (1993). *The Public Sector. Concepts, Models and Approaches*, London, Newbury Park, New Delhi: SAGE.
- Lane, Jan-Erik (1997). "Public Sector Reform: Only Deregulation, Privatization and Marketization?", pp. 1-16 in Jan-Erik Lane (ed.), *Public Sector Reform. Rationale, Trends and Problems*, London, Newbury Park, New Delhi: SAGE.
- Le Grand, Julian (2003). *Motivation, Agency, and Public Policy. Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*, Oxford: Oxford University Press.
- Lohmann, Susanne (2003). "Why Do Institutions Matter? An Audience-Cost Theory of Institutional Commitment", *Governance*, Vol. 16, No. 1, pp. 95-110.
- MacDonald, Keith M. (1995). *The Sociology of the Professions*, London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Miller, Gary (2000). "Above Politics: Credible Commitments in the Design of Public Agencies", *Journal of Public Administration. Research and Theory*, Vol. 10, No. 2, pp. 289-327.

- Miller, Gary (2005). "The Political Evolution of Principal-Agent Models", *Annual Review of Political Science*, Vol. 8, pp. 203-225.
- Miller, Gary J. (1992). *Managerial Dilemmas. The Political Economy of Hierarchy (Political Economy of Institutions and Decision)*, Cambridge UK: Cambridge University Press.
- North, Douglass and Barry R. Weingast (1989). "Constitutions and Commitment: The Evolution of Institutions Governing Public Choice in Seventeenth-Century England", *Journal of Economic History*, Vol. 49, pp. 803-832.
- Oates, Wallace E. (1999). "An Essay on Fiscal Federalism", *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, pp. 1120-1149.
- Personalestyrelsen (2006a). *Opgørelse over antallet på nye lønsystemer på det statslige område*, <http://www.perst.dk/1024/visArtikel.asp?artikelID=9974>.
- Personalestyrelsen (2006b). *Resultatløn betaler sig – en inspirationsguide om resultatløn*, <http://www.personalestyrelsen.dk/1024/visSideforloebBeholder.asp?artikelID=15765>.
- Poulsen, Jan Struwe (2001). "Ny løn i kommunerne – erfaringer og perspektiver", *Samfundsøkonomen*, nr. 5, pp. 10-16.
- Schelling, Thomas C. (1960). *The Strategy of Conflict*, London: Oxford University Press.
- Socialministeriet (2000). *Rapport om konsekvenser af grundtakstfinansiering på det sociale område*, www.social.dk/netpublikationer/grundtakst/alt.html.
- Undervisningsministeriet (1999). *Rapport om taxameterstyring*, København: Undervisningsministeriets forlag.