



KOMMUNALE TJENESTEMÆND
OG OVERENSKOMSTANSATTE
LØNGANGSTRÆDE 25, 1
1468 KØBENHAVN K
TLF. 33 11 97 00 - FAX 33 11 97 07
www.kto.dk - E-mail: kto@kto.dk

Produktivitetskommissionen
Att.: Niels C. Beier
Bredgade 38,1
DK-1260 København K

Sagsnr.: 2006.40
HKB/VP
Direkte tlf.nr.: 3347 0626
4. oktober 2012

Vedr.: Produktivitsudvikling

Tak for svar af den 13. september 2012, hvori CFU og KTO inviteres til at give bud på drivkræfter og barrierer for produktivitsudviklingen i den offentlige sektor.

I svaret efterspørges bl.a. bud på drivkræfter og barrierer for produktivitsudvikling i den offentlige sektor, samt relevante variable eller indikatorer til måling af produktivitet i den offentlige sektor. Nedenfor opsummeres et kort uddrag af KTO's eksisterende viden, som det har været muligt at indsamle fra KTO's medlemsorganisationer indenfor tidsrammen.

Drivkræfter og barrierer for produktivitsudvikling i den offentlige sektor

Der kan nævnes en række forhold, som i velfungerende form er en drivkraft og i mindre velfungerende form er en barriere for produktivitsudvikling. Her skal bl.a. nævnes fleksible aftale- og overenskomstforhold, tillid og medindflydelse, samt ledelse.

KTO finder, at medindflydelse, tillid, elementer i social kapital, udviklingsmuligheder samt god inddragende og motiverende ledelse har væsentlig betydning for de ansattes engagement og produktivitet.

KTO, KL og Danske Regioner har gennemført fælles undersøgelser fx i 2006, som understøtter denne opfattelse. Undersøgelserne viser, at de ansatte generelt har et højt engagement, og at det påvirker arbejdsmiljøet negativt, når medarbejderne oplever, at de må gå på kompromis med kvaliteten. Undersøgelserne kan findes på parternes fælles hjemmeside www.personaleweb.dk.

Der er indres om, at det bl.a. lå i Lønkommissionens opdrag, at identificere eventuelle barrierer, der modvirker engagement, motivation og effektivitet på arbejdspladserne i den offentlige sektor, samt pege på mulige initiativer, som kunne/kan fremme den positive udvikling.

Af indledningen til kapitel 10 i sammenfatningen fra Lønkommissionen fremgår det således bl.a. at den offentlige og den private sektor er fælles om at skabe nationalproduktet,

der er fundamentet for samfundets velstand og udviklingen af velfærdsstaten, som vi kender den i dag. Efterfølgende lyder det:

”Dermed hænger fremskridt, velstand og lønudvikling tæt sammen med, at rammerne for ledelse og arbejdstilrettelæggelse understøtter en fleksibel og omstillingsparat offentlige og privat sektor. Herunder at der opleves rum for ledelse og arbejdstilrettelæggelse, der skaber rammerne for at udvikle attraktive arbejdspladser med trivsel, motivation og evnen til at involvere og udfolde den enkelte medarbejders potentiale.”¹

Fleksible aftale- og overenskomstforhold

I den kommunale og regionale sektor eksisterer der allerede et aftalegrundlag for at kunne indgå lokale fleksible løsninger, se fx vedlagte [rammeaftale om virksomhedsoverenskomster fra 2002 \(bilag 1\)](#) og vedlagte [rammeaftale om decentrale arbejdstidsaftaler fra 1999 \(bilag 2\)](#).

KTO, KL og Danske Regioner gennemførte i 2009 og 2010 en undersøgelse af en række arbejdstidsaftaler, og herunder de to nævnte rammeaftaler, som giver mulighed for lokalt at øge arbejdsudbuddet og sikre en mere hensigtsmæssig tilrettelæggelse af arbejdet. Formålet med undersøgelsen var at afdække kendskabet, anvendelsen, formål og barrierer relateret til brugen af arbejdstidsaftalerne.

Undersøgelsen viste, at der i vidt omfang indgås lokale arbejdstidsaftaler og ca. halvdelen af lederne oplyste, at formålet er at få en bedre opgaveløsning. Undersøgelsen viste endvidere, at ledelsen i kommuner og regioner ikke viser større interesse for at anvendelse af rammeaftalerne om henholdsvis virksomhedsoverenskomster og om plustid. Undersøgelsen findes på KTO's hjemmeside www.kto.dk.

Tillid og medindflydelse

Regeringen har i regeringsgrundlaget søsat idéer om en tillidsreform. KTO finder, at tillid og medindflydelse er centrale forudsætninger for velfungerende og produktive medarbejdere. Tillid vil øge arbejdsglæden og motivationen. Det vil i sig selv forbedre produktiviteten, men også reducere behovet for de mange regler og procedurer, som i dag adfærdregulerer personalets arbejdsindsats. Elementer i en tillidsreform kan fx være indgåelse af partnerskabsaftaler. Der henvises til de ti anbefalinger i vedlagte [”Tillid giver verdensklasse” fra OAO \(bilag 3\)](#) og til tredje afsnit i vedlagte [”Det offentlige er ikke en ”fabrik”” fra FTF-K \(bilag 4\)](#).

KTO og KL foretog i 2007 en analyse af 128 cases om inddragelse af medarbejdernes viden og erfaringer i udviklingen af kvaliteten i den offentlige service. Følgende punkter viste sig at være centrale i en vellykket kvalitetsudvikling og sikring af trivsel hos borgeren:

- Efteruddannelse/kompetenceudvikling af medarbejdere
- Følelse af medindflydelse og faglighed for medarbejderen.

¹ Lønkommissionens redegørelse ”Løn, køn, uddannelse og fleksibilitet”, sammenfatning og konklusion, p. 28.

- Anvendelse af ildsjælekultur.
- Vidensdeling mellem kommuner, fagfelter, institutioner og medarbejdere.
- God ledelse.

[KTO's brev til medlemsorganisationerne af 19. april 2007 om analysen vedlægges \(bilag 5\).](#)

Aktuelt har KTO og KL gennemført et udviklingsprojekt om medarbejderindflydelseskultur, som påviser at der er store gevinster bl.a. i form af tilfredse medarbejdere og produktivitetstigninger ved fokus på medarbejderindflydelse. [Omtale fra Danske Kommuner/ "Medindflydelse øger produktiviteten" \(bilag 6\)](#) samt [magasinet "Det nytter / Medindflydelse" er vedlagt \(bilag 7\)](#). I projektet er der indsamlet metoder, værktøjer og erfaringer, som kan findes på www.personaleweb.dk.

Endelig skal det nævnes, at KTO og Danske Regioner netop har gennemført et større forskningsprojekt om deltidsbeskæftigelse i regionerne. I undersøgelsen peges der bl.a. på, at der er sammenhæng mellem arbejdsmotivation og sandsynligheden for deltid, samt mellem medarbejderindflydelse og sandsynligheden for deltid. Der henvises til p. 5-6 i vedlagte [sammenfatning fra undersøgelsen \(bilag 8\)](#).

Ledelse

KTO, KL og Danske Regioner har i regi af samarbejdet i Væksthus for ledelse udarbejdet en række publikationer, som vurderes at være relevante i forhold til Produktivitetskommissionens arbejde. Det drejer sig om fx følgende vedlagte publikationer:

- ["Innovation i hverdagen", som handler om, hvad lederen konkret kan gøre for at fremme innovation i organisationen \(bilag 9\),](#)
- ["Ledere der lykkes", som handler om, at god ledelse betaler sig, fordi det giver mere tilfredse medarbejdere og højere effektivitet \(bilag 10\),](#)
- ["De skjulte velfærdsreserver", som handler om, at finde en måde at forstå og lede velfærdsproduktionen på, hvor produktivitet, kvalitet og trivsel ikke er konkurrerende hensyn, men hinandens forudsætninger \(bilag 11\).](#)

Der er i regi af Væksthus for ledelse udarbejdet en række øvrige publikationer, som også vurderes at kunne bidrage til Kommissionens arbejde om, at fremme produktivitetssudviklingen i Danmark. Samtlige publikationer findes på www.lederweb.dk.

Relevante variable eller indikatorer til måling af produktivitet i den offentlige sektor

KTO er enig i, at det generelt er meget vanskeligt at måle produktivitet og effektivitet i den offentlige sektor. Modsat den private sektor er der oftest ingen pris på produkt/serviceydelsen, ligesom den enkelte "forbruger"/borger oftest heller ikke skal tage stilling til, om prisen er rimelig.

KTO opfordrer derfor til, at kommissionen grundigt undersøger, hvorvidt det overhovedet giver mening at anvende et klassisk produktivitetsbegreb i den offentlige sektor. Kan

der fx udvikles aktivitetsmål, der også siger noget om kvaliteten indenfor de forskellige sektorer og som er understøttende for den offentlige produktion frem for udelukkende kontrollerende?

Der henvises til afsnit B i vedlagte ["Idéer til at fremme produktiviteten i Danmark" fra AC \(bilag 12\)](#), første afsnit i vedlagte ["Det offentlige er ikke en "fabrik"" fra FTF-K \(bilag 4\)](#) samt 4. anbefaling i vedlagte ["Tillid giver verdensklasse" fra OAO \(bilag 3\)](#) for supplerende bemærkninger om produktivitetmåling.

KTO stiller sig fortsat til rådighed for videre dialog og evt. uddybning af bemærkninger. I er velkomne til at kontakte KTO's sekretariatschef Helle Basse, tlf. 5137-6901.

Med venlig hilsen

Helle Basse

Bilagsoversigt:

- Bilag 1: "Rammeaftale om virksomhedsoverenskomster", 2002.
- Bilag 2: "Rammeaftale om decentrale arbejdstidsaftaler", 1999.
- Bilag 3: "Tillid giver verdensklasse, ti anbefalinger til en reform der kan udvikle og styrke den offentlige sektor", OAO, 2012.
- Bilag 4: "Det offentlige er ikke en "fabrik", FTF-K, 2012.
- Bilag 5: "Vedr. Analyserapport om Inddragelse af medarbejdernes viden og erfaringer i udviklingen af kvaliteten i den offentlige service 2007". Brev til KTO's medlemsorganisationer, 19. april 2007.
- Bilag 6: "Medindflydelse øger produktiviteten", Steen Ballegaard, KL, og Henrik Vittrup, KTO, i Danske Kommuner nr. 23, 2012.
- Bilag 7: "Det Nytteløse – Medindflydelse", KTO og KL, 2012.
- Bilag 8: "Deltidsbeskæftigelse på regionale arbejdspladser, sammenfatning", Ingvild Olsen m.fl., Aarhus Universitet, 2012.
- Bilag 9: "Innovation i hverdagen", Væksthus for ledelse, 2008.
- Bilag 10: "Ledere der lykkes – hvad er det de kan?", Væksthus for ledelse, 2007.
- Bilag 11: "De skjulte velfærdsreserver, viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital", Væksthus for ledelse, 2011.
- Bilag 12: "Idéer til at fremme produktiviteten i Danmark", AC, 2012.