

Innstilling fra partssammensatt arbeidsgruppe bestående av  
AAD og hovedsammenslutningene

# **Hvordan legge til rette for økt bruk av produktivitetsavtale- og effektiviseringstiltak i staten?**

Oslo, 18. februar 2003

## **Hvordan legge til rette for bruk av produktivitets- og effektiviseringstiltak i staten?**

<b>1) Innledning</b>	
Bakgrunn	2
Mandat	2
Fortolkning av mandatet	4
Sammensetning	5
Arbeidsform	5
<b>2) Forhandlingshjemmel</b>	7
<b>3) Produktivitetsavtale/effektiviseringstiltak</b>	
Hvorfor gevinstdeling?	9
Hva kjennetegner produktivitetsavtale/effektiviseringstiltak?	10
Effektivitet i offentlig sektor	10
<b>4) Krav til produktivitetsavtale/effektiviseringstiltak</b>	
Avklare formål	12
Ta stilling til deltakere, lønnsmessige tiltak og varighet	13
Utvikle målemetoder	14
Klargjøre sammenheng mellom innsats, måloppnåelse og lønnsmessige tiltak	15
Belønningsformene må være kjent og akseptert	16
<b>5) Hvordan utvikle et produktivitets- og effektiviseringstiltak?</b>	
En prosess i fire faser:	17
Initiativ og oppstart	17
Inngåelse av avtale	21
Gjennomføring	23
Evaluerings	23
Huskeliste for de fire fasene	25
<b>6) Erfaringer og gode råd</b>	
Skattedirektoratet, Norge	26
Slots- og eiendomsstyrelsen, Danmark	27
Konkurrencestyrelsen, Danmark	28
Landskatteretten, Danmark	30

## 1) Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Lønnssystemet i staten ble innført av partene ved lønnsoppgjøret i 1991.<sup>1</sup> Det nye lønnssystemet innførte endringer på flere områder. For det første ble en rekke lønnsstiger erstattet med lønnsrammer. Og for det andre, gav det nye systemet muligheter for at partene kunne avsette midler til lokale forhandlinger i virksomhetene. I sum representerte endringene et klart skritt i retning av en mer desentralisert lønnsstruktur med større muligheter for den enkelte virksomhet til å bruke lønn som virkemiddel for å nå oppsatte mål.

Det ble også lagt vekt på at staten i fremtiden ville møte sterkere krav til kvalitet og effektivitet. Lønnskomiteen la frem et forslag til prosedyre for å inngå særskilte produktivitetsavtaler, som man håpet ville styrke produktivitetsarbeidet i staten.<sup>2</sup>

Statlige virksomheter blir hele tiden pålagt nye oppgaver, samtidig med at kravene om økt effektivisering, fleksibilitet og omstillingsevne har blitt større. Oppmerksomheten mot en bedre utnyttelse av offentlige ressurser har blitt skjerpet, og kravene om mer brukerrettede tjenester har økt. Til tross for denne utviklingen, har statlige virksomheter i liten grad tatt i bruk mulighetene for å anvende lønn som et virkemiddel til økt produktivitet og effektivisering.

På denne bakgrunn har arbeidsgruppen sett det som sin hovedoppgave å legge til rette for økt bruk av produktivitetsavtaler og effektiviseringstiltak.

### 1.2 Mandat

Offentlig sektor skal sikre brukerne likeverdige tjenester av god kvalitet og tilgjengelighet. Et hovedprinsipp i regjeringens arbeid med modernisering, effektivisering og forenkling av offentlig sektor er større lokal frihet og ansvar. Statlige tjenesteytere skal gis større selvstendighet. Finansiering og belønning skal i større grad baseres på resultater. Statlig lønns- og personalpolitikk skal blant annet bidra aktivt til effektivisering og omstilling. Dette krever:

- En inkluderende og stimulerende personalpolitikk og arbeidsplasser som er spennende, utfordrende og utviklende

---

<sup>1</sup> Det nye lønnssystemet ble innført på grunnlag av en enstemmig innstilling fra Statens lønnskomite av 1988, jf. NOU 1990: 32 Statens lønnskomite av 1988.

<sup>2</sup> Lønnskomiteen definerte begrepet *produktivitet* som: ..”forholdet mellom resultater som kommer ut av et arbeid og ressurser som settes inn”. NOU 1990: 32 Statens lønnskomite av 1988, s. 33-34.

- Økt vekt på lokal handlefrihet i lønns- og personalpolitikken, hvor kriterier for lokal lønnsdannelse inngår.

Dette vil bli nøkkelfaktorer for at staten og offentlig sektor skal kunne konkurrere om arbeidskraften fremover.

En partssammensatt arbeidsgruppe med representanter fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) og hovedsammenslutningene/Norsk Lærerlag, avga 30. november 2001 en rapport med forslag til endringer i statens lønns- og forhandlingssystem.<sup>3</sup> I rapporten vises det blant annet til at mulighetene for lønnsendringer etter HTA (2000-2002) pkt. 2.3.5 *Produktivitetsavtale* er lite brukt av de lokale parter. Heller ikke pkt. 2.3.4 b om fordeling av gevinster ved effektiviserings-tiltak er brukt i særlig grad. Arbeidsgruppen viser videre til at det er ønskelig med ytterligere fleksibilitet for å kunne belønne arbeidstakere. Dette kan blant annet være å belønne fra det tidspunkt resultatet er nådd og kunne gi bonus/engangsbeløp ved milepæler i prosjekt/omstillinger.

I rapporten av 30. november 2001 reises det spørsmål om hva som skal oppnås for at beløpet utbetales – både subjektive og objektive kriterier, eller om bruk av bonus/engangsbeløp skal være undergitt arbeidsgivers styringsrett. Rapporten viser også til at det er gjort få systematiske undersøkelser av erfaringene med lokale forhandlinger i staten, og at det foreligger lite materiale. Partsgruppen mener det er viktig å få erfaringene belyst nærmere. AAD har tatt initiativ til et prosjekt hvor Fafo har kartlagt erfaringene med lokal lønnspolitikk i staten.<sup>4</sup>

Rapporten tilrår nedsatt en partssammensatt arbeidsgruppe, for å vurdere nærmere HTA pkt. 2.3.4 b og 2.3.5 med sikte på å gjøre de mer brukervennlige - og for å legge bedre til rette for omstilling, effektivisering og økt produktivitet i virksomhetene. Videre tilrås det at arbeidsgruppen skal vurdere alternative belønningsformer som et incitament for arbeidsinnsats, effektivisering, beholde nøkkelpersonell og eventuelt som et seniorpolitisk tiltak for å redusere tidlig avgang fra arbeidslivet.

Med utgangspunkt i foranstående ble det nedsatt en partssammensatt arbeidsgruppe med representanter fra AAD og en representant fra hver av hovedsammenslutningene. AAD leder gruppen.

---

<sup>3</sup> Rapport fra en partssammensatt arbeidsgruppe med representanter fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet og hovedsammenslutningene/Norsk Lærerlag som har evaluert og drøftet forslag til endringer i statens lønns- og forhandlingssystem. Oslo 30.11.01.

<sup>4</sup> Fafo, Åsmund Seip: Lokale lønnsforhandlinger i staten. Lønn som personalpolitisk verktøy. Fafo-rapport 397, 2001.

Arbeidsgruppen fikk følgende mandat

- 1) Vurdere og eventuelt foreslå alternative belønningsformer/lønnsmessige tiltak som kan stimulere til ekstra arbeidsinnsats, effektivisering, og gi bedre muligheter for å beholde nøkkelpersonell i virksomhetene
- 2) Vurdere og foreslå seniorrettede belønningstiltak som kan bidra til å redusere avgangen fra virksomhetene
- 3) Gå gjennom HTA pkt. 2.3.4b og 2.3.5 med sikte på å foreslå endringer som kan gjøre bestemmelsene mer brukervennlige
- 4) Vurdere rammer for og eventuelt ta initiativ til prøveprosjekter

Arbeidet deles inn i to faser: I fase 1 vurderes og fremmes forslag til hovedtariffoppgjøret pr. 1. mai 2002 (jf. mandatets pkt. 3). I fase 2 vurderes øvrige deler av mandatet, blant annet basert på funnene i Fafos prosjekt om lokale forhandlinger i staten. Sluttrapport avgis innen 31. desember 2002. Fristen er senere utsatt til 20. februar 2003.

### 1.3 Fortolkning av mandatet

Arbeidsgruppen har sett det som sin hovedutfordring å stimulere til mer lokal produktivitets- og effektivitetsfremmende lønnsdannelse i staten, ved å legge til rette for bruk av HTA pkt. 2.3.5 Produktivitetsavtale/Effektiviseringstiltak.

Gruppen har tilnærmet seg utfordringene på to måter: For det første å etablere enklere og bredere avtalebestemmelser i hovedtariffavtalen.<sup>5</sup> Den nye bestemmelsen kom på plass etter innspill fra gruppen ved tariffoppgjøret våren 2002. Gruppen vil likevel understreke at det er viktig at de sentrale parter fortløpende vurderer avtalegrunlaget for arbeidet med lokal lønnsdannelse.

Arbeidsgruppen har sett det som sin hovedutfordring å legge til rette for økt bruk av produktivitetsavtaler og effektiviserings-tiltak

For det andre har arbeidsgruppen lagt vekt på å synliggjøre mulige innfallsvinkler for bruk av HTA pkt. 2.3.5. A og B. Gruppen skisserer hvilke ulike problemstillinger som må løses i de ulike fasene - og presenterer eksempler på hvordan dette kan gjøres i praksis.

Det har ikke vært arbeidsgruppens intensjon å presentere allmenne modeller eller "oppskrifter", da andres løsninger ikke lar seg kopiere ukritisk. Den enkelte virksomhet må selv finne hvilke løsninger som passer best ut fra lokale forhold.

---

<sup>5</sup> Jf. HTA pkt 2.3.5 B.

Oppgaven har med andre ord vært: Å tilrettelegge rammebetingelser, avklare sentrale begrep, og belyse gjennom praktiske eksempler, hvordan andre virksomheter har nærmet seg disse problemstillingene.

Gruppen anser mandatets punkt 1 for å være oppfylt gjennom endring av HTAs pkt. 2.3.4 siste ledd ved hovedtariffrevisjonen våren 2002. Når det gjelder mandatets pkt. 2, seniorrettede belønningstiltak, viser arbeidsgruppen til nytt pkt. 5.10 i HTA. Gruppen har vurdert det slik at dette punktet derved er fulgt opp. Gruppen har derfor konsentrert seg om mandatets pkt. 3.

Mandatets pkt. 4, om prøveprosjekter, har arbeidsgruppen ikke sett praktisk mulighet for å følge opp. Det skyldes dels tidsrammen for arbeidet og dels de tilgjengelige ressurser som har vært avsatt. Erfaringene tilsier imidlertid at det vil være nødvendig å følge opp virksomhetene på ulike måter, dersom dette initiativet skal bidra til økt bruk av produktivitets- og effektiviseringstiltak. En slik oppfølging kan for eksempel skje ved at det igangsettes forsøksprosjekter og dannes nettverksgrupper.

## **1.4 Sammensetning**

Arbeidsgruppen har bestått av

- Underdirektør Asbjørn Valheim, Arbeids- og administrasjonsdepartementet
- Rådgiver Jon Inge Grønningsæter, ”
- Rådgiver Tanya Marie Samuelsen, ”
  
- Nestleder Berit Tolg, LO Stat
- Leder Tore Eugen Kvalheim, Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund – Stat
- Forhandlingsleder i Norske Siviløkonomers Forening, Åse Marie Eliassen, for Akademikerne
- Forhandlingssjef i Politiets Fellesforbund, Victor-Bjørn Nielsen, for Utdanningsgruppens hovedorganisasjon

## **1.5 Arbeidsform**

Arbeidsgruppen hadde sitt første møte 6. februar 2002 - og sitt siste møte 17. februar 2003. I første fase arbeidet gruppen med å utvikle avtalegrunnlaget for lønn på grunnlag av produktivitet og effektivisering – og avga: ”Anbefalte forslag om alternative belønningsformer fra parts sammensatt arbeidsgruppe – Delinnstilling”, den 21. mars 2002. Delinnstillingen følger vedlagt (Vedlegg 1).

Delinnstillingen lå til grunn for krav til nytt pkt. 2.3.5 B i hovedtariffrevisjonen våren 2002.

## *Hvordan legge til rette for bruk av produktivitets- og effektiviseringstiltak i staten?*

I den andre fasen, har arbeidsgruppen lagt vekt på å legge til rette for at statlige virksomheter kan nyttiggjøre seg erfaringer med lønn på grunnlag av produktivitet og effektivisering. Gruppen har arrangert en rekke seminar med representanter fra statlige virksomheter og andre tariffområder (Vedlegg 2). Gruppen har også gjennomført en studietur for å innhente informasjon og erfaringer i danske statlige virksomheter.

Arbeidsgruppen vil rette en takk til alle bidragsyterne som velvillig har stilt opp i møter og seminarer.

## **2) Forhandlingshjemmel**

De lokale forhandlingene er hjemlet i hovedtariffavtalen i staten del 2: Årlige lokale forhandlinger (2.3.3), forhandlinger på særlig grunnlag (2.3.4) og Produktivitetsavtale/effektiviseringstiltak (2.3.5).

Disse forhandlingsbestemmelsene gir samlet sett virksomhetene muligheter til å føre en aktiv og fleksibel lønnspolitikk. Hovedutfordringen for arbeidsgruppen har imidlertid vært å legge til rette for økt bruk av produktivitetavtale/effektiviserings-tiltak (HTA, pkt 2.3.5). Av den grunn er det disse bestemmelsene som blir fokusert i denne rapporten. Det formelle grunnlaget for slike tiltak omtales nedenfor.

Bestemmelsen i HTA pkt. 2.3.5 gir hjemmel for forhandlinger ved produktivitets- og ved effektiviseringstiltak. Et hovedformål med denne rapporten er å legge til rette for økt bruk av dette virkemiddelet i HTA.

Bestemmelsen er delt i to: Bokstav A) Produktivitetsavtale gir partene et forhandlingsgrunnlag når det skal gjennomføres produktivitetstiltak i virksomheten. I bestemmelsen er det omtalt bestemte vilkår som må være innfridd for at slik avtale skal kunne inngås.

### *2.3.5 Produktivitetsavtale/Effektiviseringstiltak*

#### **A. Produktivitetsavtale**

Partene lokalt fører forhandlinger når det skal gjennomføres produktivitetstiltak.

- a) Kravet må gjelde et bestemt tiltak.
- b) Produktivitetskriteriene må være klarlagt og forbedringen må være målbar/konstaterbar.
- c) Arbeidstakernes innsats må ha hatt en klar betydning for produktivetsgevinsten. Dersom gevinsten skyldes økt innsats av ressurser fra arbeidsgiver, kan det likevel avtales lønnsendringer dersom det i tillegg kreves omstilling og økt innsats av virksomhetens medarbeidere.
- d) Produktivetsgevinsten skal deles. En del tilfaller arbeidstaker og en del tilfaller arbeidsgiver.
- e) Størrelsen på den produktivetsgevinst som skal tilfalle arbeidstakerne, avtales i det enkelte tilfelle. Det vil bl.a. være avhengig av hvilke krav som settes til omstilling og innsats, hvilket produktivetsnivå som på forhånd var i virksomheten og hvor mye som kreves for å bedre produktiviteten.
- f) Bedre lønn gis de arbeidstakere som i første rekke har bidratt til produktivetsgevinsten. Dette kan dreie seg om samtlige arbeidstakere i virksomheten eller arbeidstakere i deler av virksomheten.
- g) Det må på utbetalingstidspunktet være dekning for lønnsendringer som er avtalt.
- h) Lønnsendringer kan som hovedregel først settes i verk når gevinsten foreligger. Men i enkelte tilfeller kan endringer skje i forbindelse med igangsetting av produktivets-tiltakene og når forholdene taler for det kan lønnsendringer skje etappevis i takt med oppnådd delmål.
- i) Den bedre lønn bør som hovedregel gis som varige lønnsendringer. Dette forutsetter at produktivetsgevinsten blir permanent. Dersom gevinsten har midlertidig karakter skal også tillegget gis for en avgrenset periode.



Bokstav B) Effektiviseringstiltak – som ble inntatt ved revisjon av HTA i 2002 – gir partene lokalt grunnlag for å avtale hvordan innsparte midler eller annen gevinst skal fordeles, ved iverksetting av tiltak som gir økt effektivitet, forenkling eller bedre brukerorientering.

#### B. Effektiviseringstiltak

Ved iverksetting av tiltak som gir økt effektivitet, forenkling eller bedre brukerorientering, kan partene avtale hvordan innsparte midler eller annen gevinst skal fordeles.

Arbeidsgiver er ansvarlig for å dokumentere/måle en gevinst ved det enkelte tiltak. Før arbeidsgiver fastsetter gevinstens størrelse, kan organisasjonene kreve at dette spørsmålet drøftes. Utbetaling kan først skje etter at gevinsten/de innsparte midlene helt eller delvis er realisert.

Arbeidstakernes innsats og medvirkning er en betingelse for utbetaling. Utbetaling skal skje innen rimelig tid.

Foruten å brukes til engangsutbetaling, midlertidig eller varig lønnsendring, kan en gevinst/innsparte midler anvendes til styrking av personalpolitiske tiltak og utviklingstiltak mv. i virksomheten.

Bestemmelsene i HTA 2.3.5 skiller seg fra de øvrige forhandlingsbestemmelser ved at

- de skal gjelde et bestemt tiltak for å bedre produktiviteten/effektiviteten i virksomheten (begrepene forklares nærmere i neste kapittel)
- det fokuseres på tiltak for en bestemt periode
- tiltaket skal bidra til innsparing av midler eller annen gevinst
- gevinst/innsparing skal deles mellom arbeidsgiver og arbeidstaker
- utbetalingen skal dekkes innenfor virksomhetens budsjett

Det skal forhandles om størrelsen på arbeidstakernes gevinst etter 2.3.5 pkt A, bokstav e), mens det etter pkt B kan forhandles om fordeling av gevinst/innsparte midler. Det resterende er drøftingsgjenstand.

Intensjonen med den nye bestemmelsen har vært å forenkle avtalebestemmelsene og legge til rette for økt bruk av produktivitetsavtaler/effektiviseringstiltak i statlig sektor.

Forskjellen mellom 2.3.5 pkt. A og B er blant annet knyttet til løsning av eventuelle tvister; A) forutsetter at begge parter er enige om å bringe saken inn for voldgift, mens ved uenighet etter B) kan hver av partene bringe saken inn for Statens lønnsutvalg.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Jf. HTA, 2002-2004, pkt. 2.3.9.3.

### 3) Produktivitetsavtaler og effektiviseringstiltak

I dette kapitlet vil vi se nærmere på noen utviklingstrekk som gjelder forholdet mellom lønn i statlig sektor og innsats, arbeidsformer og resultat. Det betyr at vi må klargjøre hva som menes med effektivitet i offentlig sektor. Begrepet deles ofte i to – intern og ekstern effektivitet. Det er derfor naturlig å se nærmere på hva som ligger i de to begrepene. Dette gjøres i slutten av kapitlet.

#### 3.1 Hvorfor gevinstdeling?

Lønn i staten har tradisjonelt vært knyttet til objektive kriterier ved organisasjon og tilsatte. Måling av resultat som grunnlag for lønnsplåser, har ikke vært vanlig. Tradisjonelle kriterier har vært: Arbeidstid, ansiennitet, ansvar, oppgaver og formell utdanning. I tillegg vil avvik fra det normale kunne inngå i totallønnen, for eksempel i form av godtgjørelse for overtid og ulemper.

Behovet for økt effektivitet, kvalitet og brukerorientering i offentlig forvaltning, kan aktualisere bruk av produktivitetsavtaler og effektiviseringstiltak. At tilsatte belønnes ut fra innsats og de resultater som oppnås, kan bidra til en mer målrettet bruk av personalressursene.

Økt fleksibilitet kan styrke mulighetene

til å rekruttere og beholde dyktige medarbeidere. Mulighetene for å bruke lønn for å motivere til en mer effektiv bruk av personalressursene bør utnyttes bedre enn i dag.

Behovet for økt effektivitet, kvalitet og brukerorientering i offentlig forvaltning, aktualiserer bruk av produktivitetsavtaler/ effektiviseringstiltak.

Ved bruk av produktivitetsavtaler og effektiviseringstiltak åpnes det for bonus og gevinstdeling på grunnlag av *innsats, arbeidsformer og resultater*. Mens innsats og arbeidsformer primært omhandler indre forhold i virksomheten, dreier resultater seg i første rekke om tjenestene som produseres, og om hvordan disse oppleves av brukerne.

Reformene i forvaltningen på 1990-tallet har bidratt til økt fokus på mål- og resultatstyring. Informasjon om oppnådde resultat legges til grunn i styringsdialogen med fagdepartementet og ved tildeling av ressurser. De fleste virksomheter bruker i dag både kvantitative og kvalitative mål for rapportering. Måling av resultat knyttes til hvordan ressursene organiseres og fordeles på ulike typer oppgaver, og til samspillet mellom virksomheten og brukerne. Samtidig gir resultatmåling et bedre kunnskapsgrunnlag om hvordan tjenestene utføres - og hvordan de vurderes av brukerne.

Mange virksomheter vil derfor langt på vei allerede ha tilgang til aktuell informasjon for bruk av 2.3.5. A og B.

Offentlig sektor er sterkt arbeidsintensiv. Om lag  $\frac{3}{4}$  del av driftsutgiftene i staten er lønnsutgifter. Av den grunn vil bedre utnyttelse av personalressursene være viktig for å løse oppgavene på en best mulig måte – og dermed å gi bedre service til brukerne.

Offentlig sektor er i endring. Endringene er ikke noe særnorsk fenomen, men gjenspeiler i stor grad en internasjonal trend. Utviklingen peker i retning av økt delegering av fullmakter, mer desentraliserte og fleksible løsninger og større fokus på brukernes rettigheter. Kravene til endringsvilje og omstilling i offentlig forvaltning er større enn på lenge. Hovedtariffavtalen og lønssystemet i staten tar høyde for dette. Dessuten vil en økt bruk av produktivitetsavtaler og effektiviseringstiltak kunne være formålstjenlig i statlige virksomheter.

### **3.2 Hva kjennetegner produktivitetsavtaler og effektiviseringstiltak?**

Bruk av produktivitetsavtaler og effektiviseringstiltak kjennetegnes som nevnt ved at belønningen knyttes mest mulig direkte opp mot innsats, arbeidsformer og de resultater som oppnås.

Den enkelte virksomhet må selv finne fram til hvordan lønssystemet best mulig kan støtte opp under de mål som er satt, innenfor de rammer som hovedtariffavtalen gir. I kapittel 4 går vi nærmere inn på hvilke forhold som det er viktig å ta hensyn til, ved utarbeiding av ulike former for alternativ belønning.

Statlige virksomheter kan ikke, som private bedrifter, styres ut fra hva som er lønnsom produksjon i et marked. Tjenesteproduksjonen skal fylle politisk definerte samfunnsbehov, og den mangler ofte prissetting i et marked, fordi tjenestene ikke omsettes i et marked, eller fordi de ikke kan eller bør omsettes. Av den grunn må også tilnærmingen til produktivitetsavtaler og effektiviseringstiltak i offentlig sektor åpne for et mangfold av andre måter å forstå og måle effektivitet, effektivisering og produktivitet på. Det skal vi nå se nærmere på.

### **3.3 Effektivitet i offentlig sektor**

Effektivitet i offentlig sektor dreier seg ikke om å få folk til å løpe raskere på jobben, men om å organisere arbeidet på en bedre måte.<sup>7</sup>

For å sikre effektiv offentlig forvaltning er det en forutsetning at en har kunnskap om hvilke tjenester som produseres, hvordan de produseres, og hva det medfører av

---

<sup>7</sup> Sverre E. Kittelsen og Finn R. Førstund: Empiriske forskningsresultater om effektivitet i offentlig tjenesteproduksjon. Økonomisk Forum nr. 6, 2001.

ressursinnsats. Slik kunnskap kan gi grunnlag for å vurdere effektiviteten i produksjonen av tjenester.<sup>8</sup>

Samfunnsmessig effektivitet deles vanligvis i ytre og indre effektivitet. Det første er å "gjøre de riktige tingene", mens det siste er å "gjøre tingene riktig". For å kunne ta ut et effektiviseringspotensial kan det være nødvendig å ta i bruk incentiver. Lønn er et av disse.

## **Intern effektivitet**

Intern effektivitet betegner forholdet mellom ressursbruk og måloppnåelse. Å "gjøre tingene riktig" betyr at arbeidsprosessene legges til rette for å sikre et optimalt forhold mellom ressursbruk og produksjon. Den interne effektiviteten er høy når tjenestene utføres med minst mulig innsats av ressurser. Uansett hvilke tjenester virksomheten yter, vil det være ulike måter å organisere tjenesteproduksjonen på. I denne sammenheng vil det være viktig å finne ut hvordan produksjonen av tjenester kan forbedres (identifisere gode metoder, kriterier og måleparameter samt å belønne på grunnlag av disse).

Intern effektivitet skapes gjennom god organisering og gode prosesser. Samhandlingen mellom mennesker, teknologi og kapital vil kunne organiseres på ulike måter. Det er viktig å identifisere konkret hvilke arbeidsprosesser man ønsker å forbedre og utarbeide metoder og mål for hvordan det kan oppnås.

### *Eksempler på mål for intern effektivitet*

- innspart kr. ... i administrasjonskostnadene for inneværende år i forhold til foregående år
- produsere ...tjenester ...% rimeligere enn i fjor
- redusere antallet driftsavbrudd med ... tilfeller/% i forhold til foregående år

## **Ekstern effektivitet**

Ekstern effektivitet betegner grad av måloppnåelse i forhold til forventet resultat. Å "gjøre de riktige tingene" betyr i denne sammenheng at tjenesteproduksjonen er slik at den innfrir brukernes forventninger. Den ytre effektiviteten er god når brukerne opplever at det er høy kvalitet på de tjenestene som ytes – og tjenestene er tilpasset de viktigste behov. Ekstern effektivitet kan følgelig dreie seg om omfanget av, eller kvaliteten på, de tjenestene som ytes. For å kunne vurdere om brukernes

---

<sup>8</sup> Kittelsen og Førsum definerer *produktivitet* som forholdet mellom produksjon og ressursbruk, og *effektivitet* som forholdet mellom faktisk produktivitet og en norm for best mulig produktivitet, gitt de begrensningene en virksomhet driver innenfor.

forventninger er tilfredsstilt, må man finne gode måleparameter for opplevd nytte fra brukere, og belønne på grunnlag av disse.

*Eksempler på mål for ekstern effektivitet*

- brukertilfredshet
- servicenivå
- tilgjengelighet
- informasjon til brukerne
- saksbehandlingstid/frister (avvikling, kvalitet)
- antall utførte (definert type-) oppdrag

#### **4) Krav til produktivitetsavtaler/effektiviseringstiltak**

Vi har sett på ulike utviklingstrekk i forhold til økt bruk av alternative belønningsformer i staten. Vi har også forsøkt å forklare hva som menes med intern og ekstern effektivitet. I dette kapitlet vil vi gå nærmere inn på hva det innebærer å ta i bruk produktivitetsavtaler/effektiviseringstiltak. Før virksomheten går i gang, er det nødvendig å klargjøre hva formålet med tiltaket skal være. Det er også viktig å vurdere hvilke endringer i arbeidsmåter tiltaket vil medføre – og på et tidlig tidspunkt ta stilling til deltakere, belønningsform og varighet. Det må vurderes i hvilken grad målene innfris.

Metoder og kriterier for å måle dette, bør ses i sammenheng med de systemer som allerede er etablert i virksomheten. Sammenhengen mellom innsats, måloppnåelse og belønning må klargjøres. Dessuten er det viktig at belønningsformene er kjent og mest mulig akseptert av de som omfattes av tiltaket, og at belønningen oppleves som rimelig.

##### **4.1 Avklare formål**

Først må det som nevnt klargjøres hva virksomheten ønsker å oppnå med å innføre produktivitetsavtaler/effektiviseringstiltak. Det er en forutsetning at man har klart for seg hvilken nytte/effekt det konkrete tiltaket skal ha.

Eksempler på formål kan være å

- legge til rette for mer effektiv saksbehandling,
- redusere antallet restanser,
- produsere tjenester med høyere kvalitet,
- gi bedre veiledning og oppfølging av brukerne.

Formålet må gi uttrykk for hva som skal innfris innenfor en bestemt periode. Det bør fremgå så klart som mulig hvilke mål som skal innfris – når, og hva dette medfører

av krav til den enkelte. Samtidig må det framgå hvordan arbeidsgiver skal dokumentere måloppfyllelsen.

Er formålet å øke tjenesteproduksjonen i hele eller deler av virksomheten, må dette være klarlagt. På samme måte må det klargjøres om formålet er å styrke kvaliteten ved tjenestene som ytes til brukerne. Det er også viktig hvordan formålet skal nås; ved bedre bruk av eksisterende ressurser, eller om det skal settes inn flere/færre ressurser.<sup>9</sup>

## **4.2 Ta stilling til deltakere, lønnsmessige tiltak og varighet**

### **Deltakere**

Neste steg er å vurdere hva tiltaket vil medføre av endringer i arbeidsmåter mv. Det er viktig å avklare hvilke endringer som skal gjennomføres – og hvem som skal gjøre hva for å oppfylle målet med tiltaket. Det er viktig at dette gjøres så tydelig som mulig.

I utgangspunktet vil det være en logisk sammenheng mellom valg av tiltak, deltakere og det formål man har satt seg. For noen tiltak kan det være naturlig at samtlige tilsatte i virksomheten deltar, for andre tiltak bare en del av de tilsatte. Uansett hvilket omfang tiltaket har, må det presiseres klart hvem tiltaket gjelder.

Det må være en logisk sammenheng mellom valg av tiltak, deltakere og det formål virksomheten har satt seg

### **Lønnsmessige tiltak**

Å se at det er en positiv sammenheng mellom innsats og belønning, vil for mange tilsatte kunne være en motivasjonsfaktor. Det vil kunne bidra til en bedre innsikt i så vel egen, som virksomhetens utvikling. Ved bruk av produktivitetsavtaler/effektiviseringstiltak må virksomheten utforme incentiver som bidrar til økt produktivitet, effektivitet og brukerrettet tjenesteyting.

Denne type lønnsmessige tiltak vil være et supplement til ordinær lønn

Gevinstdeling i henhold til HTA 2.3.5 pkt. A og B vil komme i tillegg til ordinære lønn. Gruppen tenker seg at slike gevinster og bonuser ikke bør utgjøre mer enn 5 til 10 prosent av ordinær lønn, avhengig av tiltakets omfang og karakter.

---

<sup>9</sup> Økning i produktiviteten kan oppnås på flere måter: 1) Nyttens økes med større ressursinnsats, men slik at nyttens øker mer enn innsatsen. 2) Nyttens øker med samme ressursinnsats. 3) Nyttens holdes på samme nivå med mindre ressursinnsats. 4) Nyttens senkes med mindre ressursinnsats, men slik at nyttens senkes mindre enn innsatsen.

Etter 2.3.5 A, skal de innsparte midlene/gevinstene deles mellom arbeidsgiver og tilsatte som omfattes av tiltaket. Etter 2.3.5 B, kan partene avtale hvordan innsparte midler eller annen gevinst skal fordeles. Arbeidsgiver fastsetter størrelsen på gevinsten.

Et spørsmål vil være hvilken form belønningen bør ha. Ofte kan det være naturlig at den utbetales i penger, mens det i andre tilfeller kan være aktuelt å belønne tilsatte i form av kompetanseutvikling, stipendordninger eller velferdstiltak. Dette klargjøres på forhånd.

Det samme gjelder når utbetaling eller ytelsen skal tildeles. Utbetaling kan som hovedregel skje etter at gevinst/innsparte midler er realisert. Den kan skje samlet, eller etappevis i takt med oppnådd delmål, på midlertidig eller varig basis.<sup>10</sup> Det siste forutsetter at produktivitetsgevinsten blir permanent.

## **Varighet**

Et tiltak av denne typen bør alltid være tidsavgrenset, og det må tas stilling til når tiltaket starter og når det opphører (jf. også om utbetaling foran).

## **4.3 Utvikle målemetoder**

Det må utarbeides målemetoder og dokumentasjon som kan registrere ønsket atferd og forbedringer, og sammenhengen mellom disse. Utarbeiding av målemetoder vil i seg selv kunne bidra til å skape bedre forståelse av viktige sider ved arbeidsmetoder og oppgaveløsning i virksomheten (innsats og resultat).

**Målemetoder og kriterier bør ses i sammenheng med de systemer som allerede er etablert**

Målemetodene må gjøre det mulig å foreta en kvantitativ eller kvalitativ måling av innsats og resultat etter bestemte kriterier. Det må defineres hvilke krav til kvantitet og/eller kvalitet som skal innfris, for å utløse belønning. Det er også viktig at målemetodene er troverdige, på den måten at det faktisk måler de elementer som er avgjørende for å lykkes med tiltaket.

Ved utforming av produktivitetstiltak, bør målemetoder og kriterier om mulig ses i sammenheng med de systemer som allerede er etablert. Det vil gjøre tiltaket mindre ressurskrevende å utforme, samtidig som det integreres i virksomhetens øvrige konsept for mål- og resultatstyring. De fleste statlige virksomheter har i dag tatt i bruk systemer for mål og resultatstyring i forbindelse med virksomhetsplanleggingen. Her inngår blant annet konkrete mål for virksomheten, hvilke oppgaver som skal gjennomføres for å nå målene, og hvor mye ressurser som kreves. En økonomisk gevinst vil ofte kunne synliggjøres i regnskapene, beregnes ved kostnads-

---

<sup>10</sup> Jf. HTA pkt. 2.3.5 a), pkt. h og i.



/nytte analyser eller andre økonomiske anslag. Andre typer gevinster vil kunne synliggjøres på andre måter.

På resultatsiden skal alle statlige virksomheter etter hvert foreta jevnlig målinger av brukernes tilfredshet med tjenestene. Brukerundersøkelser vil ofte kunne brukes som indikatorer på virksomhetens effektivitet som tjenesteytere. Slike undersøkelser kan gi verdifull tilbakemelding på hvordan brukerne oppfatter kvaliteten på tjenestene. Denne type informasjon bør kunne nyttes i utviklingen av tjenestetilbudet, og nedfelles som et av flere kriterier for belønning.

Brukerundersøkelser kan for eksempel utformes slik at de gir informasjon om brukernes tilfredshet i forhold til

- servicenivå
- tilgjengelighet
- informasjon
- veiledning
- oppfølging

Så langt som mulig bør de etablerte systemene også kunne nyttes som utgangspunkt for å måle effektivitet/produktivitet. I andre tilfeller vil det imidlertid være nødvendig å utvikle nye kriterier på intern eller ekstern effektivitet.

*Eksempel, Skattedirektoratet*

- Antall dager som benyttes på bokettersyn ute i næringsvirksomhetene
- Effektivitet i oppgaveløsningen, herunder avsluttede oppdrag
- Effekten av bokettersynet, herunder oppnådd resultat
- Avdekket beløp
- Preventiv effekt
- Informasjon og veiledning av skatteyter

#### **4.4 Klargjøre sammenheng mellom innsats, måloppnåelse og lønnsmessige tiltak**

Det må være et krav at belønningen er klart koplet til gjennomføring av tiltaket. Belønningen tildeles tilsatte som har bidratt til gevinsten. Når tiltaket avsluttes, opphører også belønningen, med mindre produktivitetsgevinsten blir permanent (jf. HTA pkt 2.3.5 A).

Sammenhengen mellom oppfyllelse av resultat og eventuelle lønnstillegg må identifiseres og synliggjøres. Formålet må være klart og det må være en tydelig kopling



mellom tilsattes innsats og resultat. Det må videre kunne måles eller synliggjøres konkret i hvilken grad bedring av produktivitet eller effektivitet har funnet sted. Likeledes må det kunne synliggjøres hvilke endringer i arbeidsform(er) som har ført til bedringen, og hvilke tilsatte eller grupper av tilsatte som har bidratt.

Det er viktig at belønningen er knyttet til det konkrete tiltaket, og er av en størrelsesorden som samsvarer med de innsparte midler som tiltaket forventes å gi, eller faktisk gir. Det må unngås at belønning for avgrensede tiltak tar form som en generell lønnsøkning, og derved virker lønnsdrivende, med mindre produktivitetsgevinsten blir permanent.

#### **4.5 Belønningsformene må være kjent og akseptert**

Fordeling av gevinster i henhold til HTA 2.3.5 pkt. A og B, skal være et supplement til ordinær lønn.

Tiltakene som gjennomføres må være kjent og akseptert av de som omfattes – og kriteriene for fordeling av gevinst bør oppleves som rimelige. For at tiltakene skal bli akseptert, er det viktig med god informasjon. Lønnsmessige tiltak må forankres blant de ansatte, i tjenestemannsorganisasjonene og i linjeledelsen. Prosessen bør være så åpen og inkluderende som mulig. Deltakelse i utformingen vil kunne være en nøkkelfaktor for en konstruktiv gjennomføring.

Det må være mest mulig klart hvordan gevinst/innsparte midler skal fordeles mellom de tilsatte. I utgangspunktet kan belønningen fordeles både individuelt og til en/flere grupper av tilsatte. Erfaringer, blant annet fra Danmark, tilsier at en kombinasjon av individuelle og gruppemessige belønning ofte vil kunne gi en god helhetsløsning. Om belønningen bør fordeles individuelt eller gruppevis, vil blant annet være avhengig av om forbedringen hviler på individuelle bidrag, og i hvilken grad det er mulig å måle disse. Det vil også være avhengig av hvordan arbeidet er organisert (individuelt, i team/prosjekter og lignende).

Det vil være fordeler og ulemper med begge måter å fordele gevinst/innsparte midler på. Individuell belønning kan virke positivt og spore til innsats. Men individuelle bidrag kan være vanskelig å identifisere eller måle. Innslag av gruppebasert belønning vil kunne være konfliktdempende. På den annen side vil slik belønning kunne skape et gratispassasjerproblem, dersom noen mottar belønning uten selv å bidra i særlig grad. Uansett må belønningen på en eller annen måte tilfalle de som bidrar til effektiviseringen eller produktivitetsøkningen. Det må være en sammenheng mellom innsats og utbytte, slik at de som yter noe ekstra også får betalt for det, på en mest mulig åpen og forutsigbar måte.

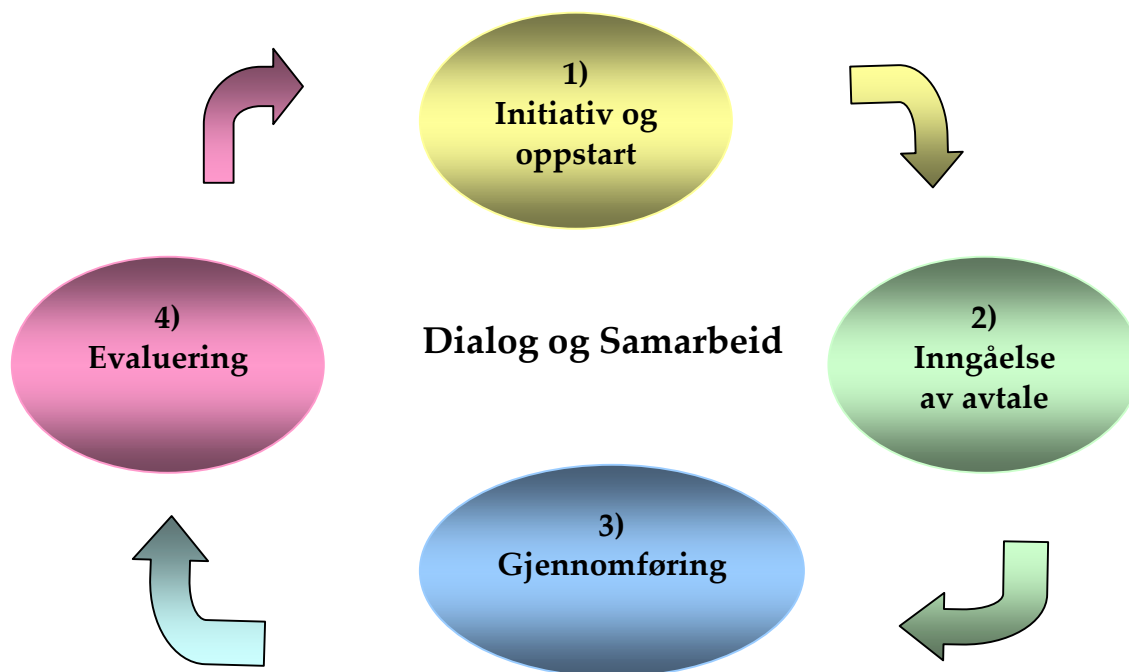
*Eksempel, Skattedirektoratet*

Avtalen er drøftet sentralt i Skattedirektoratet. Midlene fordeles mellom fylkene og Oslo likningskontor på bakgrunn av statistikk over kontrollverdig virksomhet. Tildeling av aktuelt kronebeløp foretas av ledelsen lokalt i samråd med tillitsvalgte.

## 5) Hvordan utvikle et produktivitets- og effektiviseringstiltak?

Vi har nå omtalt noen av de krav som bør settes til utarbeiding av et produktivitets- og effektiviseringstiltak. I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan virksomheten kan utvikle og gjennomføre et slikt tiltak. Vi tar for oss de fire ulike fasene i arbeidet, og gir praktiske råd om hvordan virksomheten kan komme i gang.

### En prosess i fire faser



Figur 5.1 Oversikt over fasene i utvikling og gjennomføring av et produktivitets- /effektivitetstiltak.

### Fase 1) Initiativ og oppstart

#### Hvordan komme i gang?

Arbeidsgiver er ansvarlig for virksomhetens drift og utvikling. Vanligvis vil det være ledelsen som tar initiativet til et produktivitets- eller effektiviseringstiltak, ut fra en vurdering av hvilke tiltak som kan gi best svar på de utfordringene virksomheten står overfor. Det er imidlertid ikke noe i veien for at initiativet kommer fra arbeidstakersiden, eller at partene i fellesskap tar initiativet.

I den forberedende fasen bør det legges til rette for en god prosess, hvor ledelsen trekker de tillitsvalgte med i planleggingen. Det er viktig at også mellomlederne involveres. Det vil være ulike måter å organisere arbeidet på. Forslag kan enten

utformes av arbeidsgiver, eller av arbeidsgiver og tillitsvalgte i fellesskap. En måte å involvere berørte tjenestemannsorganisasjoner, kan være å la en parts sammensatt arbeidsgruppe utarbeide forslag.

## **Hva er formålet?**

Et naturlig startpunkt vil være at arbeidsgiver tar initiativ til å klarlegge formålet med tiltaket. Formålet bør knyttes opp til mål eller oppgaver som det er av stor betydning for virksomheten å ivareta.

Hvor langt virksomheten er kommet i å utvikle og avgrense tiltaket, vil vanligvis innvirke på hvordan det bør settes ut i livet. Er virksomheten i en utforskende fase, bør det settes av tilstrekkelig tid og ressurser i forberedelsene. Det vil kunne være en fordel å gå gradvis frem for å vinne erfaringer.

En viktig dimensjon er om tiltaket primært er rettet mot interne prosesser, eller mot eksterne brukere. Formålet kan for eksempel være: Å øke effektiviteten i saksbehandlingen, redusere antallet restansesaker eller å øke brukertilfredsheten.

*Eksempel på formål kan være*

### Skattedirektoratet

- Å styrke innsatsen med kontroll og veiledning i forhold til næringslivet.
- Å stimulere til økt tilstedeværelse og større aktivitet ute i den enkelte virksomhet.
- Økt antall ettersyn ute i virksomhetene.
- Større synelighet, større effektivitet og bedre resultater.

### Slots- og eiendomsbestyrelsen, Danmark

- Å fastslå at brukertilfredsheten øker gjennom brukerundersøkelse.
- Å utvikle nye konsepter innenfor virksomhetens område.

## **Hvilken innretning og varighet skal tiltaket ha?**

På et tidlig tidspunkt må det også tas stilling til hvilket omfang tiltaket skal ha: Skal det omfatte hele eller deler av virksomheten? Tiltakets varighet må også vurderes. Erfaringer tilsier at produktivitets- og effektiviseringstiltak som hovedregel bør være midlertidige, og innrettet mot å løse avgrensede og konkrete utfordringer virksomheten har.

### Eksempel

Landsskatteretten, Danmark

Ordningen med resultatlønn omfatter alle som oppfyller følgende krav

- medarbeidere ansatt pr. 31.12.
- medarbeidere som har vært ansatt i minst 8 måneder
- herunder omfattes ansatte i barselpermisjon

## Finn frem til smarte mål og målemetoder

Målene må være realistiske, i den betydning at de er mulige å nå. Det må videre være en sammenheng mellom tiltakets mål og den tilsattes individuelle bidrag. En hjelp til å formulere gode mål, kan være å gjøre målene

- **S**pesifikke
- **M**ålbare
- **A**traktive
- **R**ealistiske
- **T**idsbestemte
- **E**genpåvirkelige

Det kan være vanskelig å kvantifisere alle målsetningene i objektive målbare resultater. Særlig gjelder det for offentlig tjenesteproduksjon. Det er imidlertid vesentlig at målene formuleres med utgangspunkt i hva som skal oppnås, og ikke bare ut fra det som umiddelbart er lettest å måle. Derfor bør man også vurdere å ta inn kvalitative, mer skjønnsmessige mål for tiltaket.

I utgangspunktet bør utforming av mål og kriterier – forstått som *knagger* eller indikatorer for måloppnåelse - være så presis og objektiv som mulig. Det vil kunne bidra til å skape klarhet om målene – og til at det legges til rette for en god oppslutning om gjennomføring av tiltaket. Målene må kunne operasjonaliseres, slik at man i ettertid kan vurdere om målene ble innfridd helt eller delvis, eller ikke.

Underveis i perioden bør det, på bestemte tidspunkt, også være mulig å se hvordan man ligger an i forhold til målene med tiltaket. Dersom rammebetingelsene endres betydelig i perioden, slik at resultatmålene vanskelig kan innfris, vil det være naturlig å ta avtalen opp til ny vurdering.

## **Utarbeid mest mulig objektive kriterier**

Avtalen bør inneholde et begrenset antall kriterier som gjennomføringen av tiltaket måles opp mot. Kriteriene skal synliggjøre hvordan målet med avtalen skal oppfylles - enten det er effektivisering, bedre brukerorientering eller annet. Kriteriene må gjøres forståelige, målbare og mest mulig objektive, slik at det er mulig å måle resultatet av medarbeidernes innsats.

Antallet kriterier bør ikke være for mange, fordi det vil vanskeliggjøre gjennomføringen av tiltaket. Erfaringer tilsier at antallet kriterier ikke bør overstige 5-6. Kriteriene kan være på ulike nivå: Avdeling, seksjon, gruppe eller på individnivå. Noen kriterier er kvantitative, mens andre kriterier er kvalitative og av mer skjønnsmessig karakter.

Eksempler på *kvantitative* kriterier kan være

Resultatkriterier kan for eksempel være saksbehandlingstid og produktivitet

- 1) Den gjennomsnittelige saksbehandlingstid for alle sakstyper under ett må ikke overstige 12 måneder i 2002 og 11 måneder i 2003.
- 2) Den gjennomsnittelige saksbehandlingstid for asylsaker må ikke overstige 10 måneder i 2002 og 9 måneder i 2003.
- 3) Den gjennomsnittlige saksbehandlingstid for visumsaker må ikke overstige 12 måneder i 2002 og 11 måneder i 2003.
- 4) Produktiviteten i avdeling A skal gjennomsnittlig økes med 2 ½ % pr. år. Produktiviteten målt i antall avsluttede saker, skal i avtaleperioden økes med 2 ½ % årlig i forhold til produktiviteten i 2001.

Kvalitative kriterier dreier seg ofte om tilsattes holdninger og adferd. Slike faktorer vil kunne ha stor betydning særlig hvor arbeidet er organisert i form av team, prosjekt eller arbeidsgrupper. Når arbeidet foregår i team eller prosjekt, vil et godt resultat ofte være betinget av at deltakerne klarer å dra veksler på hverandres kompetanse på en best mulig måte ("totalsummen er større enn de enkelte delsummene").

Kriterier av mer skjønnsmessig karakter vil av den grunn ikke la seg måle på samme måte som antall saker m.v. Selv om kriteriene ikke er direkte målbare, men forutsetter en vurdering, vil de likevel kunne gi verdifull informasjon om de tilsattes innsats og prestasjoner. Kriteriene kan også gi nyttig tilbakemelding til den enkelte med hensyn til eventuelle forbedringspunkter.

En for ensidig vektlegging av lett målbare kriterier, vil kunne svekke oppmerksomheten mot vesentlige sider ved de tjenester som utføres. For å unngå en slik vridning, bør en også utvikle mål for de aspektene som det er viktig å ivareta, men som kan være vanskeligere å måle. Belønningen bør knyttes til vesentlige aspekter ved

tjenesteproduksjonen og brukernes opplevelse av denne. Utvikling av gode kvalitetsmål vil ofte være det vanskeligste. Om det ikke lar seg gjøre å fremskaffe fullgode kriterier, kan slike kriterier likevel være av verdi. En bør imidlertid behandle dem med noe større forsiktighet enn de kriteriene som er lettere å måle. Målet må være å komme fram til et begrenset og balansert sett av kriterier, som i sum gir et tilstrekkelig helhetsbilde.

Eksempel på *kvalitative* kriterier kan være

- Samarbeidsevne
- Initiativ
- Kommunikasjonsevne
- Evne til å planlegge og organisere
- Serviceinnstilling
- Problemløsningsevne
- Beslutningsevne
- Analytisk evne
- Kreativitet
- Stabilitet

## **Fase 2) Inngåelse av avtale**

En avtale utarbeidet av partene i fellesskap, vil lettest forplikte og involvere medarbeiderne. Slik vil alle få et eierskap til avtalen.

### **Hvem skal omfattes av avtalen?**

Det er viktig å definere nøye hvem som skal omfattes av tiltaket og dermed også av avtalen. Det er av betydning blant annet for å unngå at det oppstår uklarheter ved fordeling av gevinst/innsparte midler. Som tidligere nevnt, kan tiltaket begrenses til en avdeling, seksjon, eller en mindre gruppe arbeidstakere.

Det bør også avklares i avtalen hvordan en skal håndtere arbeidstakere som kommer inn, eller går ut av tiltaket i perioden.

*Eksempel, Skattedirektoratet*

Avtalen omfatter revisorene ved X, Y og Z-likningskontor i kodene 0030, 1223 og 1224, revisorer tilsatt i andre koder samt i de stillinger hvor det stilles krav til fullført revisoreksamen eller siviløkonom-eksamen.

## **Hva skal drøftes, forhandles og tvisteløses?**

I følge HTA pkt. 2.3.5 A, fører partene forhandlinger når det skal gjennomføres produktivitetstiltak. Størrelsen på den produktivitetsgevinsten som skal tilfalle arbeidstakerne avtales i det enkelte tilfelle. Dersom det ikke oppnås enighet om produktivitetsavtale, kan saken bare løses ved voldgift dersom samtlige parter er enige om dette.

HTA pkt. 2.3.5 B forutsetter strengt tatt ingen avtale mellom partene forut for et effektiviseringstiltak. Tiltaket må imidlertid gjøres kjent for de tilsatte før det iverksettes. Partene kan imidlertid avtale hvordan innsparte midler/gevinst skal fordeles. Uenighet om fordeling av gevinst, kan bringes inn for Statens lønnsutvalg.

Følgelig står de lokale partene som velger å bruke punkt 2.3.5 B mye friere enn de ville gjort dersom de valgte 2.3.5 A. Denne type tiltak vil uansett kreve et godt samarbeid mellom partene hvis resultatet skal bli tilfredsstillende.

Gevinst etter pkt A og B kan fordeles

- Individuelt
- Gruppevis
- Avdelingsvis
- Felles for virksomheten

Det vil være fordeler og ulemper med de ulike måtene gevinsten fordeles på. For en nærmere omtale av dette, viser vi til kapittel 4.3.

## **Hvordan skal gevinsten beregnes?**

I følge HTA 2.3.5 A, skal partene avtale størrelsen på gevinsten som skal tilfalle arbeidstakerne. I henhold til 2.3.5 B, fastsetter arbeidsgiver gevinstens størrelse, eventuelt etter at spørsmålet er drøftet med de tillitsvalgte.

Beregnet beløp kan for eksempel utbetales som

- Et gruppebasert beløp og et beløp som er individuelt
- En prosentdel av vedkommendes lønn
- Likt kronebeløp til alle

*Eksempel, Skattedirektoratet*

For året 2003 er fylkesskattekontorene i X, Y og Z tildelt til sammen 2 millioner kroner til fordeling.

Kronebeløpet til den enkelte revisor kan tilstås med et beløp mellom kr. 8.000 og 20.000, sett i forhold til den samlede vurdering av den enkelte. Tildelingen gjøres lokalt i samråd med de tillitsvalgte ved avtalens utløp. Dette innebærer at arbeidsgiver skal legge frem begrunnede forslag til drøfting med organisasjonene lokalt før tildelingen skjer. Avtalen skal følges opp av den lokale ledelsen gjennom avtaleperioden.

### **Fase 3) Gjennomføring**

I utgangspunktet vil gjennomføringen av tiltaket bidra til å fokusere de mål som er formulert gjennom å innrette organisasjonens arbeid mot disse. Det er imidlertid viktig at ledelsen også gjør sitt for å holde dette fokuset, og iverksetter nødvendige andre tiltak av støttende og korrigerende karakter etter behov. Blant annet vil det kunne oppstå behov for å tilpasse produktivitets- og effektiviseringstiltaket til nye og skiftende prioriteringer underveis i avtaleperioden.

Evaluerings av de resultater tiltaket har gitt, og fastsettelse av den enkelte deltakers andel, skjer vanligvis først etter at tiltaket er gjennomført. Likevel bør det så langt som mulig gis informasjon underveis om status. Resultatene bør synliggjøres fortløpende, og de tilsatte holdes orientert om utviklingen. På den måten vil de tilsatte kunne følge med på graden av måloppnåelse og forutsigbarheten med hensyn til utbytte vil kunne øke.

### **Fase 4) Evaluering**

#### **Måling og vurdering av resultatet**

Etter at tiltaket er avsluttet, bør prosessen og de oppnådde resultatene evalueres.

Det første spørsmålet er om, og eventuelt i hvilken grad, målene med tiltaket ble innfridd. Dette er det opp til arbeidsgiver å avgjøre, etter en eventuell drøfting med de tillitsvalgte. Dersom det ikke oppnås enighet om, eller i hvilken grad målene er innfridd, tar arbeidsgiver avgjørelsen.

Når resultatene er fastslått, foretas utbetaling av eventuell gevinst/innsparte midler som tiltaket har dokumentert.



## **Oppfølging**

Det er viktig å avsette tilstrekkelig tid og ressurser til en utømmende evaluering. Den kunnskapen som bygges opp i evalueringsfasen bør komme til uttrykk i form av en skriftlig rapport. Rapporten bør eventuelt inngå i virksomhetsregnskapet og gjøres tilgjengelig for andre, slik at hele virksomheten kan dra nytte av tiltaket.

Man bør tenke gjennom hvordan resultatet skal rapporteres og formidles i organisasjonen, for eksempel gjennom intranett, nyhetsavis eller lignende.

## **Huskeliste for de fire fasene**

### **1) Initiativ og oppstart**

- Hva skal formålet med tiltaket være?
- Hvilken innretning skal tiltaket ha?
- Hvilken varighet skal tiltaket ha?
- Finn frem til smarte mål for avtalen.
- Utarbeid mest mulig objektive kriterier.
- Hvordan måle?
- Hva krever tiltaket av ledelsen?
- Hva krever tiltaket av de tilsatte?

### **2) Inngåelse av avtale**

- Hvordan kan virksomheten best utarbeide utkast til avtale?
- Hvem som skal omfattes av avtalen?
- Avklare hva som er hjemmelen for avtalen?
- Hva skal drøftes og hva skal forhandles?
- Hvilken tvisteløsning er aktuell?
- Hvordan behandle tilsatte som går ut av eller trer inn i tiltaket underveis?

### **3) Gjennomføring**

- Når skal gevinsten fordeles?
- Hvordan skal gevinsten fordeles?
- Hvordan skal gevinsten fordeles mellom arbeidsgiver og tilsatte?
- Hvordan skal gevinsten fordeles mellom de tilsatte: etter individ, gruppe, avdeling eller i hele virksomheten?

### **4) Evaluering**

- Er målene med tiltaket innfridd?
- Hvilke erfaringer har partene gjort seg med gjennomføringen av tiltaket?
- Hva har virksomheten lyktes med og hva kan gjøres bedre?
- Hva kan andre i virksomheten lære av tiltaket?

## 6) Erfaringer og gode råd

Vi vil i det følgende presentere noen erfaringer fra ulike virksomheter i Norge<sup>11</sup> og Danmark som har innført ulike former for produktivitets- og effektivitetsavtaler. Eksemplene er samlet i en felles struktur, for å gi en bedre oversikt over hvordan slike tiltak kan gjennomføres.

Vi vil gjøre oppmerksom på at rammevilkårene for å iverksette denne type tiltak ikke er de samme i Norge som i Danmark.

### Skattedirektoratet, Norge

TYPE VIRKSOMHET	Har ansvar for å fastsette og innkreve skatter og avgifter som skal finansiere viktige samfunnsoppgaver.
FORMÅL MED ALTERNATIV BELØNNING	Å styrke innsatsen med kontroll og veiledning i forhold til næringslivet. Å stimulere til økt tilstedeværelse og større aktivitet ute i den enkelte virksomhet.
SUKSESS-FAKTORER	Økt antall ettersyn ute i virksomhetene. Større synlighet, større effektivitet og bedre resultater.
SYSTEM-BESKRIVELSE	Skattedirektoratet har avsatt 2 mill. kr. gjennom en egen bevilgning til fordeling mellom fylkene og Oslo likningsktr.
FINANSIERING	Tiltaket gjelder for en bestemt periode (1. juni 2002 til 31. mai 2003). Avtalen omfatter de stillingskategoriene som gjennomfører ettersyn. Det gjelder stillingskodene 0030, 1223 og 1224, og i stillinger hvor det stilles krav til fullført revisoreksamen.
KJENNETEGN	Individuell tildeling.  Den enkelte tjenestemann kan tildeles et kronebeløp for spesielt vel utført arbeid innenfor en skala på kr. 8 000.- og kr. 20 000.-. Kriterier for fordeling: Antall dager som benyttes på bokettersyn ute i næringsvirksomhetene. Effektivitet i oppgaveløsningen, herunder avsluttede kontrolloppdrag. Effekten av bokettersynet, herunder oppnådde resultater. Avdekket beløp. Preventiv effekt. Informasjon og veiledning av skattyter.
PROSESS	Avtalen er drøftet sentralt i Skattedirektoratet. Midlene fordeles mellom fylkene og Oslo likningskontor på bakgrunn av statistikk over kontrollverdige virksomheter. Tildeling av aktuelt kronebeløp foretas av ledelsen lokalt i samråd med de tillitsvalgte.

<sup>11</sup> Avtalen i Skattedirektoratet er nylig iverksatt, men ikke evaluert pr. d.d.

KONTAKTPERSON	Områdedirektør Svein R. Kristensen Seniorrådgiver Eva-Songe Møller Skattedirektoratet, www.skatteetaten.no Pb. 6300 Etterstad, 0603 Oslo Tlf. 22 07 70 00
---------------	---

## Slots- og eiendomsstyrelsen, Danmark

TYPE VIRKSOMHET	<p>Er administrator for statlige eiendommer, og har ansvar for eiendomsforvaltning, kulturforvaltning, byggherre, vakt- og rengjøring samt have-, slotts- og museumsdrift.</p> <p>SES er organisert med en direksjon, tre stabsenheter, fem divisjoner og fire slottshavedistrikter (ca. 360 ansatte).</p> <p>SES mål og visjoner er inntatt i en kontrakt med departementet.</p> <p>Følgende ledd inngår i kontrakt-styringskjeden: 1) Styrelseskontrakt. 2) Direktørkontrakt 3) Enhetskontrakter 4) Medarbeiderkontrakter, som fokuseres i det følgende.</p>
FORMÅL MED ALTERNATIV BELØNNING	<p>Et formål er at brukertilfredsheten målt i en brukerundersøkelse blir forbedret. Et annet formål er et ønske om utvikling av nye konsepter.</p>
SUKSESS-FAKTORER	<p>Tilstrebe så lavbyråkratiske resultatlønnsavtaler som mulig. Avtalene skal minimum bestå av 3 hovedmålepunkter, som utspringer av (fra 2003) styrelseskontrakten, enhetskontrakten og samarbeid/atferd – skal skape fellesskap og samarbeid på tvers. Det må være resultatmål som kan etterleves. Medarbeiderne må delta når resultatmålene i kontrakten diskuteres.</p>
SYSTEM-BESKRIVELSE	<p>Det knyttes en resultatlønnsum til innfrielse av hvert resultatmål. Den samlede resultatlønn kan maksimalt utgjøre 15 % av den samlede lønn. Hvert resultatmål takseres med et antall poeng for forskjellig måloppfylleelsesgrad.</p>
FINANSIERING	<p>Over ordinær drift. Resultatlønn gis for en særlig innsats som er med på å oppfylle målene satt i enhetskontrakten. Fra 2003 innføres lønnsumstyring på kulturområdet.</p>
KJENNETEGN	<p>Det inngås dels en kollektiv resultatlønnsavtale, hvor medarbeiderne i fellesskap må innfri en rekke på forhånd fastsatte kriterier. I tillegg inngås individuelle avtaler for hver enkelt medarbeider.</p> <p>I slutten av perioden gjøres det opp status, der oppnådde</p>

	<p>poeng legges sammen. Dette skjer gjennom en drøftelse mellom den/de gjeldende medarbeiderne og divisjonssjefen. Resultatsummen avgjøres på bakgrunn av dette, og utbetales når SES's regnskap foreligger i mars måned.</p> <p>I januar måned avgir divisjonssjefene en status over foregående års resultater. Resultatene drøftes på et statusmøte mellom direksjonen, divisjonssjefene og enkelte medarbeidere i divisjonen(e). Deretter kobles drøftelsene og resultatlønn sammen med divisjonssjefenes utviklingssamtale med direktøren.</p>
KRAV TIL LEDELSE	<p>Ledelsen har måttet rette oppmerksomheten mot løsningen av en rekke spesifikke oppgaver, samt sett på forbedringer av visse ledelsesmessige funksjoner.</p> <p>Det er fastlagt en rekke klart definerte resultatmål som divisjonssjefene skal løse, noe som tvinger den enkelte sjef til å kartlegge ressursene og prioritere målene.</p>
ERFARINGER OG GODE RÅD	<p>Den interne dialogen er styrket, både på ledelsesnivå og mellom divisjonssjefene og medarbeiderne. Det er viktig å dele erfaringer om resultatlønn internt.</p> <p>Resultatlønn kan bidra til å beholde dyktige medarbeidere. Resultatlønn krever god ledelseskapasitet.</p> <p>Kollektiv resultatlønn kan bidra til å skape en positiv team-ånd. Det er større tilfredshet med lønningene nå enn før.</p>
KONTAKTPERSON	<p>Fuldmektig Nynne Beuse E-mail: <a href="mailto:nbe@ses.dk">nbe@ses.dk</a> Adresse: Slots- og Eiendomsstyrelsen, www.ses.dk Løngangstræde 21, 1468 København K, Danmark Tlf. 33 92 63 00</p>

## Konkurrencestyrelsen, Danmark

TYPE VIRKSOMHET	<p>Er en styrelse under Økonomi- og Erhvervsministeriet som består av 6 fagkontorer, sekretariat for utbuds- og statsstøtte, et juridisk-internasjonalt sekretariat, et administrasjonssekretariat og et direksjonssekretariat, totalt ca 135 medarbeidere.</p> <p>KS ivaretar konkurranse-, utbuds- og statsstøttespørsmål til gavn for næringsliv og forbrukere, foruten å betjene Energitilsynet og administrere energilovgivningen.</p>
FORMÅL MED ALTERNATIV BELØNNING	<p>En prosess med innføring av nye lønssystemer – en fast basislønn og mulighet for ulike tillegg - og et endret lovgrunnlag ble innført samtidig. For å være forberedt på å møte nye oppgaver og skjerpede krav, ble organisasjonen</p>

	endret til å bli mer prosjektbasert. Det ble inngått en resultatavtale med departementet. Dette førte videre til en "førstegenerasjons" modell for å måle produksjonen, dvs. produksjon og kvalitet.
SUKSESS-FAKTORER	Det skal bare være noen få og enkle resultatmål.
SYSTEM-BESKRIVELSE	Den enkelte enhet inngår 2 ganger pr. år (juni og desember) en resultatkontrakt med ledelsen om hvilke produktivitets- og kvalitetsmål som skal nås.
FINANSIERING	Hvert år avtales resultatlønnen. Hittil har det maksimale beløp vært kr. 10 000,- pr. heltidsansatt. Et år var resultatlønnspuljen kr. 800 000, hvorav kr. 500 000 ble utbetalt, noe som svarer til en mål oppfyllelsesgrad på 63 %.
KJENNETEGN	Resultatlønnspuljen er for hver enkelt enhet delt opp slik at den ene halvpart utbetales kollektivt – dvs. med det samme kronebeløp – til medarbeiderne og lederne. Den andre halvdel deles ut etter en individuell vurdering foretatt av lederen, og etter avtale med de tillitsvalgte.
KRAV TIL LEDELSE	Det er innført et ledelsesvurderingssystem, som hvert år gir medarbeidere, kolleger og direksjonen mulighet til å gi den enkelte leder en tilbakemelding om deres ledelse gjennom året. Resultatet av denne feedbacken inngår i bedømmelsen av lederne i forbindelse med fastsettelsen av den individuelle delen av sjefens lønn.
ERFARINGER OG GODE	Det er en god ide å gjennomføre en trivselsundersøkelse før man innfører resultatlønn, slik at man er sikret et referansepunkt for å følge den videre utvikling.
KONTAKTPERSON	Chefkonsulent Svend Thusholt-Madsen E-mail: <a href="mailto:tm@ks.dk">tm@ks.dk</a> Adresse: Konkurrencestyrelsen, <a href="http://www.ks.dk">www.ks.dk</a> , Nørregade 49, 1165 København K, Danmark Tlf. 33 17 70 00

## Landsskatteretten, Danmark

TYPE VIRKSOMHET	<p>Landskatteretten er landets øverste administrative klageinstans i skatte-, moms-, avgifts- og eiendomsvurderinger. Det er i alt ca 80 årsverk, fordelt på 8 kontorer.</p> <p>I 1992 ble det inngått en 4-årig kontrakt med departementet som skulle sikre: Økt produktivitet med 20 %, økt effektivitet, innføring av resultatlønnssystem, innføring av årlige medarbeidersamtaler, styrke etterutdannelsen, reduksjon av sykefravær.</p>
FORMÅL MED ALTERNATIV BELØNNING	<p>Å gi medarbeiderne klar beskjed om konkret innsatsområde som skal prioriteres: redusere saksbehandlingstiden fra 15/16 mnd til 9 måneder, selv om sakskompleksiteten har økt. Dette har skjedd parallelt med at antall ansatte har blitt redusert fra 98 til 74 fra 1991 til 1998.</p>
SUKSESS-FAKTORER	<p>Erfaring viser at kontrakten fungerer som et "omdreiningspunkt" for en optimal utnyttelse av institusjonens ressurser og for en konstruktiv dialog om mål og utviklingsperspektiver.</p> <p>Konklusjonen er at kontraktens resultatmål skal være ambisiøse, men realistiske. Balansegangen er helt sentral, da ambisiøse mål er nødvendige for å skape utvikling og engasjement. Urealistiske mål virker derimot demotiverende.</p>
SYSTEM-BESKRIVELSE	<p>Resultatlønn er en integrert del av Landskatterettens lønnspolitikk, og supplerer de eksisterende muligheter for å differensiere lønningene lokalt. Ordningen omfatter samtlige ansatte, unntatt øverste leder.</p>
FINANSIERING	<p>Resultatlønnpotten finansieres via Landskatterettens lønnsbevilling og lokallønnpuljer.</p>
KJENNETEGN	<p>Resultatlønnpotten deles opp i tre deler: 1) En kollektiv del, 70 prosent. 2) En individuell del, 27 prosent. 3) En del til kulturelle og sosiale aktiviteter i personalforeningen.</p> <p>Den <b>kollektive del</b> av resultatlønnspuljen fordeles blant samtlige ansatte etter følgende fordelingsnøkkel:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- sjefer = 1, 25</li><li>- saksbehandlere = 1,00</li><li>- ikke-saksbehandlere = 0,75</li></ul> <p>Med en resultatlønnspott på kr 1.265.000 i 1998 fikk man følgende fordeling: ca. kr. 16.200 til sjefer, ca. kr. 13.000 til saksbehandlere og ca. kr. 9.700 til ikke-saksbehandlere.</p>

	<p>Resultatlønn utbetales til alle som oppfyller følgende krav:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- medarbeidere ansatt pr. 31.12</li><li>- medarbeidere som har vært ansatt i minst 8 måneder</li><li>- herunder omfattes ansatte i barselpermisjon, samt ute-stasjonerte i opptil 3 måneder.</li></ul> <p>For den <b>individuelle</b> del fastsetter øverste leder retningslinjene for fordelingen. Tilleggene skal være i størrelsesorden 50 – 100 prosent av grunnbeløpene fra den kollektive delen. Vurderingen for sjefsgruppen foretas av øverste leder, mens saksbehandlerne/kontorpersonale vurderes av nærmeste leder og drøftes med øverste leder.</p> <p>Kriterier for tildeling: Antall avsluttede saker og deres vanskelighetsgrad. Kvalitet, effektivitet, selvstendighet, samarbeide, fleksibilitet, initiativ, stabilitet, serviceinnstilling, resultatorientering.</p>
ERFARINGER OG GODE RÅD	<p>Det skal brukes et større beløp, ikke småpenger. Det skal være entydige presise regler for vurdering av resultater. De oppstilte mål skal være ambisiøse, men realistiske. Man skal være villig til å revidere og justere resultatlønnssystemet. Alle skal delta. Den kollektive delen skal brukes til å skape samhold og korpsånd.</p>
KONTAKTPERSON	<p>Kontorchef Niels Frode-Jensen E-mail: <a href="mailto:nfj@lsr.dk">nfj@lsr.dk</a> Adresse: Landsskatteretten, www.lsr.dk Vester Farimagsgade 7, 1606 København V, Danmark Tlf. 33 76 09 09</p>



*Hvordan legge til rette for bruk av produktivitets- og effektiviseringstiltak i staten?*