

## **Akademikernes innspill til produktivitetskommisjonens seminar om offentlig sektor – 21. august 2014**

Akademikerne mener at det er betydelige utfordringer og klare forbedringsmuligheter knyttet til effektiv ressursutnyttelse i offentlig sektor i dag. Vi tror at vi med enkle grep kan øke produktiviteten uten at dette går ut over kvaliteten. I dette notatet peker vi særlig tre forhold som vi mener vil styrke produktiviteten i offentlig sektor:

- a) *Systemnivå – ledelse, samarbeid og arbeidsgiverideologi.* Nødvendig fleksibilitet i ressursutnyttelsen og prioriteringene fordrer at ledere gis reell autonomi og ansvar for egen virksomhet og/eller fagområde. Reell ledelse må være mulig helt ned på virksomhets- og avdelingsnivå, og systemene må bygges på prinsippet om at samordning er mulig uten at alle beslutninger må fattes sentralt. Aktørene på sentralt nivå bør angi overordnede mål og rammer for politikk og administrasjon, men det er de lokale lederne som skaper reell effektivitet ved å tilpasse og prioritere ressursbruk etter behov og lokale forhold. Tillit mellom avtaleparter er et av de viktigste aktivum i norsk arbeidsliv. Gjensidig tillit og samarbeid er nødvendig for å bruke kompetansen riktig og effektivt i kompleks oppgaveløsning. Arbeidsgiverideologien vi i dag ser i både statlig sektor og i helseforetakene utfordrer dette.
- b) *Strukturnivå – forenklet forvaltning.* Gjörv-kommisjonens rapport viser at ansvaret for viktige samfunnsoppgaver i dag faller mellom to stoler. En bedre koordinert stat og en bedre koordinering mellom forvaltningsnivåene er her viktig. Akademikerne har pekt på at færre departementer og kommuner kan bidra til en mer helhetlig ansvarsstruktur – og dessuten legge til rette for en mer hensiktsmessig rammepreget målstyring overfor øvrige forvaltningsnivåer. Vi ser klare tendenser til byråkratisering i underliggende etater, blant annet i helsetjenesten. Dette trekker ressurser bort fra kjerneoppgavene.
- c) *Operasjonelt nivå – offentlig innkjøp og tariffavtalene i offentlig sektor.* Akademikerne har i to ulike rapporter påvist et betydelig effektiviseringspotensial innen offentlig innkjøp. I likhet med gevinsten ved å delegere beslutningsmyndighet til reelt autonome virksomhetsledere, ligger det et betydelig produktivitetspotensiale i enkle endringer i innkjøpsfunksjonene:
  - Overordnede bestillinger må fokuseres mot *måloppnåelse og funksjon*, og ikke konkrete spesifikasjoner/løsninger for det ferdige produktet. En mer rammepreget bestilling skal være utgangspunktet, og på den måten gi rom for innovasjon og effektive løsninger.
  - Profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen, herunder systemet for samhandlingen mellom innkjøpsfunksjonen og fagmiljøene
  - Innovasjon må inntas som prioritert kriterium i innkjøpsprosessene

Akademikerne mener videre tariffavtalene og forhandlingssystemene i enkelte deler av offentlig sektor er klart til hinder for produktivitetsvekst. På samme måte som innenfor offentlige innkjøp er dette etter vår mening et «operasjonelt» område hvor man gjennom mer rammepregede avtaler kan skape insentiver til produktivitetsvekst.

For å utdype potensialet og utfordringene knyttet til avtaleverk og forhandlingssystem vedlegges et notat som beskriver forhandlingssystemene for statlig- og kommunal sektor, samt sykehussektoren. Våre viktigste poenger er:

- At de sentrale elementene i forhandlingssystemene i stat og kommune hindrer nødvendig fleksibilitet og lokal autonomi – og gjør insentiver for produktivitet svært lite effektive
- At de samme sentrale elementene i forhandlingssystemene ikke er nødvendig for å opprettholde koordinerte og ansvarlige lønnsoppgjør. Partene i tariffområdet Spekter helse og i privat sektor har over tid vist at de gjennom lokale forhandlinger viser ansvarlighet og at oppgjørene er godt koordinert med resultatet frontfaget. Samtidig oppnår man nødvendig omstilling og prioritering i disse områdene
- At det er viktige forskjeller mellom de offentlige tariffområdene – og de må vurderes både samlet og hver for seg

Arbeidet i den danske produktivitetskommisjonen viser at tydelige utfordringer knyttet til detaljstyring av offentlig sektor, lokale ledere uten nødvendig autonomi, samt behov for forenkling og avbyråkratisering, ikke er enestående for Norge. Kommisjonen trekker i sin analyse frem fem forhold som spesielt viktige for økt produktivitet i offentlig:

- 1) Fokus på resultater for brukerne
- 2) Avbyråkratisering og fleksibel oppgaveløsning
- 3) Tydelig ledelse og motiverte medarbeidere.
- 4) Økonomisk styring som fremmer samarbeid
- 5) Administrative og politiske reformer for å kunne implementere punktene over

## **A. Ledelse, samarbeid og arbeidsgiverideologi**

### *Lokale samarbeidsløsninger*

Den danske produktivitetskommisjonen slår fast at økt produktivitet i offentlig sektor krever mer lokal frihet til ledere og ansatte. Akademikerne er enige i dette, og mener det er behov for en tillitsreform i offentlig sektor. I dag er staten overstyrt og underledet, jfr. konklusjonene i Gjørsv kommisjonens rapport.

Akademikerne ser en skjerpet styringsideologi fra arbeidsgiversiden, særlig i statlig sektor og i helseforetakene. Det er fokus på pålegg og ensidig styring fremfor dialog og samarbeid. Lokale ledere får sterkt begrenset handlingsrom som følge av stramme sentrale føringer.

### *Mindre politikk i byråkratiet*

På samme måte som vi trenger mer helhet i politikken, trenger vi mindre politikk i byråkratiet. I dag er det for mye politisk innblanding i rene forvaltningsoppgaver. Det skaper dårlige løsninger, forsinkelser, dobbeltarbeid og frustrerte ansatte.

Embetsverket kan ikke og skal ikke være partipolitisk sekretariat for den til enhver tid sittende statsråd. De skal representere en kontinuitet, og en faglig og forvaltningsmessig ekspertise, som politikerne kan støtte seg på. Derfor må det trekkes et mye tydeligere skille mellom hva som er politikk og hva som er administrasjon. Politikerne må prioritere, mens

forvaltningen må iverksette og gjennomføre. Mangelen på et tydelig skille mellom politikk og forvaltning, skaper handlingslammelse i offentlig etater.

#### *Endret fokus*

I dagens offentlige sektor er det for mye fokus på telling og måling, og for lite fokus på kvalitet og resultater. Statlige ledere må gis større muligheter til profesjonalisering av sin virksomhet, hvor ikke systemet er til hinder for effektiv ledelse innenfor de overordnede rammene. De må få mer ansvar, og de må få disponere de virkemidlene som er nødvendige for å få oppgavene løst. Da nytter det ikke kun å ha ansvar for at prosessen er riktig, de må også ha ansvar for at resultatene blir gode.

#### *Brukerne i sentrum*

En tillitsreform er nødvendig for å kunne sette brukerne i sentrum. De senere år har vi sett en klar tendens til oppbygging av byråkrati rundt tjenestene på bekostning av selve utførelsen av tjenestene. Vi ber konkret kommisjonen vurdere veksten i den sentrale helseforvaltning, inkl RHF og Sykehuspartner mot veksten i helsetjenestens utøvende ledd. Veksten i dette byråkratiet tar ikke bare personellressurser fra helsetjenesten, men fører sannsynligvis også til økte administrative oppgaver for behandlingsapparatet. En fersk undersøkelse fra Legeforeningens forskningsinstitutt viser f.eks. at legene nå bare bruker 40 prosent av arbeidstiden sin på pasientbehandling. For 10 år siden var tallet 60 prosent. Når journaler, attester, rekvisisjoner, rapporter og møter fyller mer enn halve arbeidsdagen, er vi på feil kurs. Gode løsninger ligger ikke i rigide og sentralstyrte systemer, men i fleksible løsninger nær brukerne.

## **B. Tilrettelegging for kompetanse, effektivitet og kvalitet gjennom færre departementer og kommuner**

Det er behov for justeringer i norsk forvaltningsstruktur for å fjerne hindringer for effektiv ressursbruk og utvikling av gode kompetansemiljøer.

Mange viktige samfunnsoppgaver faller i dag mellom flere stoler. Et eksempel er folkehelse. Det er bred politisk enighet om at mer og bedre forebygging er avgjørende for å redusere livsstilssykdommer og unngå en kostnadsekspløsjon i helsevesenet som kan true velferdsstaten. Likevel er forebyggingsinnsatsen beskjeden. Et fragmentert ansvar der HOD har ansvaret for spesialisthelsetjenesten, SD for byggingen av sykkelstier, KUD for idrett og friluftsliv, LMD for matvaresektoren og kommunene for primærhelsetjenesten bidrar til dette.

Det finnes en rekke lignende eksempler. Stortinget vedtok f.eks. en ny straffelov i 2005. Grunnet mangel på IKT-systemer vil loven trolig først tre i kraft i 2021. Daglig sendes røntgenbilder i taxi mellom norske sykehus. Ny E18 mellom Oslo og Kristiansand vil ta over 20 år fordi den bygges klatt for klatt. 15 år etter at Fornebu flyplass ble lagt ned, står bare et mindretall av de nye boligene ferdig, og det krangles fremdeles om hvem som skal finansiere tog eller bane dit.

Akademikerne mener at en mer samlet og bedre koordinert ansvarsfordeling i offentlig sektor vil kunne avhjelpe på disse og andre eksempler – og dermed bidra til økt produktivitet.

En forskningsrapport som ble utarbeidet for Akademikerne og NHO i mai 2014 (SØF-rapport nr. 02/14) peker på nødvendigheten av et mer helhetlig ansvar på regionalt og lokalt nivå. Hovedfokuset i rapporten ligger på behovet for å utvikle bedre bo- og arbeidsmarkedsregioner rundt de 20 største byene i Norge. Dette fordrer større og mer robuste kommuner og større og sterkere fagmiljøer. Dette vil igjen kunne skape et mer virksomt lokaldemokrati og økonomisk mer selvstendige kommuner. Større enheter og sterkere fagmiljøer vil dessuten bidra til at høykompetent arbeidskraft i større grad vil søke seg til kommunale arbeidsgivere, noe som er avgjørende for å bedre produktiviteten i denne sektoren.

En kommunereform – med et særlig fokus på de store bykommunene – vil kunne bidra til betydelig produktivitetsvekst gjennom (1) forenklet forvaltning, (2) mer autonomi i ansvar/ledelse og (3) mulighet for reelle reformer i prosessene knyttet til offentlige innkjøp.

Akademikerne har i tillegg argumentert for at en tilsvarende reform på det statlige forvaltningsnivået vil forsterke disse effektene. Vi tror færre departementer vil gi bedre koordinering og en mer helhetlig politikk. Resultatet vil både bli økt kvalitet og forbedret effektivitet.

### **C. Økt effektivitet gjennom offentlige innkjøp**

Det offentlige kjøper hvert år tjenester og produkter fra næringslivet for om lag 400 milliarder kroner. Dette betyr at offentlige innkjøp utgjør omtrent halvparten av alt offentlig konsum. Skal man forbedre produktiviteten i offentlig sektor, kan vi altså ikke bare fokusere på hvordan vi utfører prosessene, men i vel så stor grad også fokusere på at vi foretar innkjøp som bidrar til at tjenesteproduksjon og investeringer blir så gode og effektive som mulig. To rapporter utarbeidet av Menon for Akademikerne viser at det kan spares 10-15 prosent gjennom bedre og mer effektive innkjøpsrutiner.

Tre tiltak peker seg ut som spesielt viktige for å realisere innsparingspotensialet:

- Overordnede bestillinger må fokuseres mot *måloppnåelse og funksjon*, og ikke konkrete spesifikasjoner/løsninger for det ferdige produktet. En mer rammepreget bestilling skal være utgangspunktet, og på den måten gi rom for innovasjon og effektive løsninger.
- Profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen, herunder systemet for samhandlingen mellom innkjøpsfunksjonen og fagmiljøene
- Innovasjon må inntas som prioritert kriterium i innkjøpsprosessene

Gevinstene ved produktivitetsvekst i offentlig sektor gjennom *innovasjon* er formidable. Difi har tidligere påvist at bare om lag 5 prosent av kommunale - og 10 prosent av statlige virksomheter har søkt innovative løsninger i forbindelse med innkjøp (Menon 2014). Finansdepartementet har vist at en økning av produktiviteten i offentlig sektor med en halv prosent, kan gi besparelser på nær 7,5 prosent av bruttonasjonalproduktet i 2060. I 2012 utgjorde 7,5 prosent av bruttonasjonalproduktet om lag 200 milliarder kroner. Dersom man gjennom innovasjon i offentlige innkjøp kan stimulere til bare en tidel av dette produktivitetspotensialet vil man likevel oppnå reelle, direkte innsparinger på opptil 20 milliarder pr år. I tillegg må det antas at det vil bidra til betydelige ringvirkninger ved at private leverandører påvirkes/tvinges til effektive og innovative løsninger i sine anbud til offentlige prosjekter.

## **Vedlegg til Akademikernes notat til produktivitetskommissjonen 21. august 2014 – beskrivelse av lønnsdannelse og forhandlingssystemene i offentlig sektor**

Akademikerne mener tariffavtalene og forhandlingssystemene i enkelte deler av offentlig sektor er klart til hinder for produktivitetsvekst. Gjennom mer rammepregede avtaler kan det skapes reell fleksibilitet for virksomhetenes ledere, og klare insentiver til produktivitetsvekst.

For å utdype potensialet og utfordringene knyttet til avtaleverk og forhandlingssystem beskrives her forhandlingssystemene for statlig- og kommunal sektor, samt sykehussektoren. Våre viktigste poenger er:

- At de sentrale elementene i forhandlingssystemene i stat og kommune hindrer nødvendig fleksibilitet og lokal autonomi – og gjør insentiver for produktivitet svært lite effektive
- At de samme sentrale elementene i forhandlingssystemene ikke er nødvendig for å opprettholde koordinerte og ansvarlige lønnsoppgjør. Partene i tariffområdet Spekter helse og i privat sektor har over tid vist at de gjennom lokale forhandlinger viser ansvarlighet og at oppgjørene er godt koordinert med resultatet frontfaget. Samtidig oppnår man nødvendig omstilling og prioritering i disse områdene
- At det er viktige forskjeller mellom de offentlige tariffområdene – og de må vurderes både samlet og hver for seg

### *Generelt – om produktivitet og den norske modellen*

Den norske modellen, med forpliktende samarbeid mellom myndighetene og partene i arbeidslivet, sikrer høy omstillingsevne og effektive prosesser. Holdenutvalget har vist at lønnsdannelsen i Norge fungerer godt. Modellen fordrer koordinert, men ikke sentralisert lønnsdannelse. Nødvendig fleksibilitet i privat sektor oppnås gjennom lokale kollektive forhandlinger innenfor et koordinert regime (frontfagsmodellen) – noe som er helt avgjørende for et effektivt og omstillingsdyktig næringsliv. Tilsvarende mekanismer er i liten grad virksomme i offentlig sektor.

Trepartssamarbeidet – mellom myndighetene og arbeidstaker- og arbeidsgiversiden – er limet i den norske modellen, og en hovedårsak til at vi lykkes med å balansere fleksibilitet, effektivitet og ansvarlighet. Tillitsforholdet som gjør samarbeidet mulig må ikke tillates å forvitte selv om man søker produktivetsforbedringer. Høy organisasjonsgrad må opprettholdes for å bevare fundamentet for produktivitetsvekst gjennom kollektiv (sentral og lokal) ansvarlighet. I offentlig sektor bør man søke desentraliserte forhandlinger og beslutninger. Tiltak som underbygger smart organisering, samt avtaler (snarere enn styringsrett eller lovfesting) som basis for produktivitetsfremmende tiltak. Et annet aspekt ved trepartssamarbeidet er velferdsordninger som bygger på konsensus og gjensidig forpliktelser. Ordningene vi har, og – ikke minst – samarbeidet rundt etablering og

utvikling av disse, står sentralt i den norske modellen. IA-arbeidet, som et eksempel på konkret partssamarbeid gjennom avtaler, må løftes inn i kommisjonens arbeid som bidragsyter i et produktivitetsfremmende system.

#### *Lønnsdannelse og produktivitet*

Holdenutvalgets unnlot i siste rapport (Holden III) å vurdere produktivitet, på grunn av antatt overlapp med arbeidet i den varslede produktivitetskommisjonen. Akademikernes nøkkelpoenger i arbeidet i Holdenutvalget er likevel direkte overførbart til utfordringene rundt produktivitet:

- Sentrale forhandlinger hemmer nødvendig fleksibilitet i lønnsdannelsen, og dermed også potensialet for produktivitetsvekst i sektorer eller næringer som helhet
- Satsning på kompetanse er avgjørende for produktivitetsvekst
- Den norske modellen – med koordinerte lønnsoppgjør knyttet til resultatet i konkurranseutsatt privat sektor (frontfaget) – er ikke definert ved, eller avhengig av, at sentrale aktører bestemmer lønnsveksten i offentlig sektor.
- Privat sektor – som nesten utelukkende har lokal kollektiv lønnsdannelse – har vist seg å ligge svært nær frontfaget og øvrige sektors lønnsvekst over tid, noe som klart indikerer at ansvarlighet er mulig uten direkte sentral styring.
- Samme ansvarlighet finner vi også igjen i helseforetakene og grupper med utelukkende lokal lønnsdannelse i kommunene (kap 5). Det effektiviseringspotensialet som ligger i slik lokal – og ansvarlig – fleksibilitet bør realiseres også i resten av offentlig sektor.
- Kollektive lokale lønnsforhandlinger, som er normen for det store flertallet av virksomheter i privat sektor, bidrar til et velfungerende system for lønnsdannelse. Det fastslås at kollektive lokale forhandlinger sikrer en ansvarlig og «godt koordinert» lønnsdannelse innenfor frontfagets norm over tid, samtidig som systemet likevel er fleksibelt nok til å sikre ressursallokering i henhold til lønnsomhet og produktivitet. Dette har etter Akademikernes mening vært helt avgjørende for den vekst og velstandsutviklingen vi har hatt i Norge i perioden som vurderes.
- Utvalget konkluderer med at det er behov for en mer fleksibel lønnsdannelse i offentlig sektor, og at lønnsdannelsen må bidra til økt produktivitet i alle sektorer. Det fremheves spesielt at lønnsoppgjørene også i offentlig sektor må bidra til gode tjenester og høy produktivitet.
- Utvalget har videre gjort viktige vurderinger av selve forhandlingssystemet i offentlig sektor, og i tariffområdet for staten spesielt. Det framheves at siden tilnærmet all lønnsvekst i staten avtales sentralt, kan utfordringene med hensyn til prioriteringer av lønnsrammen, bli store. Sekvensielle forhandlinger som gir en følgeeffekt av et eventuelt brudd i statens tariffområde er også vurdert som et alvorlig hinder for fleksibiliteten totalt sett.

#### *Lønnsdannelse og forhandlingssystem i offentlig sektor*

Lønnsystem og lønnsdannelsen i offentlig sektor er viktig for produktivitetsvekst. Lønnsystemene som nedfeller seg i tariffavtaler angir rammene for lokal handlefrihet. En forutsetning for produktivitetsvekst i offentlig sektor er at disse rammene gir nødvendig lokalt handlingsrom uten sterke detaljføringer.

Akademikerne jobber for at offentlig sektor gjennom sin lønnspolitikk og organisering skal settes i stand til å tiltrekke seg og beholde kompetent arbeidskraft – og underbygge produktivitetsvekst på en måte som sammenfaller med kvalitet i tjenestene og politiske målsettinger. For å oppnå dette er det kritisk nødvendig med både strukturelle og praktiske endringer:

- Styrke kommunene som kompetansearbeidsplass
- Etablere mer fleksible forhandlingsystemer i staten og i hele kommunesektoren
- Bedre tilrettelegging for kompetansebygging og innovasjon innen offentlige innkjøp

### *Beskrivelse av tariffområdene og forhandlingsystemene i offentlig sektor*

#### 1. Stat

I staten er det fire selvstendige hovedtariffavtaler, en med hver av hovedsammenslutningene. Avtalene er pr. dags dato likelydende. All lønn i staten avtales sentralt, og om de sentrale parter blir enige om det kan noe av dette fordeles lokalt. Dette har historisk vært om lag 10-15% av samlet økonomi. Staten er det eneste tariffområdet som ikke har ulike forhandlingsalternativer som er tilpasset ulike gruppers særtrekk. Statens sentralistiske system medfører større utfordringer med hensyn til prioriteringer av lønnsrammen siden denne skal fordeles mellom arbeidstakere i svært mange ulike stillingskategorier og ulikeartede virksomheter.

#### 2. Kommunesektoren

KS forhandler både sentralt og lokalt, men for de aller fleste skjer oppgjørene mellom de sentrale parter. Lønnsystemets oppbygging innebærer dog et visst innslag av lokale lønnsreguleringer for alle. For ledere og akademikere – om lag 10 % av arbeidsstokken – gjelder utelukkende lokale forhandlinger. I tillegg finnes et relativt omfattende system med sentrale og lokale særavtaler.

For Oslo kommune gjelder egen tariffavtale, og her er forhandlingsystemet mer i tråd med systemet i stat enn i øvrige kommuner.

#### 3. Spekter helse

Også Spekters forhandlingsystem innen helse (områdene 10, Helseforetak, og 4, Lovisenberg Diakonale sykehus) er basert på forhandlinger både sentralt og lokalt, men en viktig premiss i oppgjørene her er at hver forhandlingssammenslutning forhandler separat, og utelukkende om egen lønnsmasse. Videre er balansen mellom hva som avtales lokalt og sentralt ulik i forhold til for eksempel i KS. Det er også ulike sammensetning av lokal/sentral lønnsdannelse mellom sammenslutningene, og i noen grad mellom foreningene innen sammenslutningene.

### *Nærmere om utfordringer knyttet til avtaleverk og forhandlinger i offentlig sektor*

Arbeidsstokkens sammensetning er svært ulik i de ulike delene av offentlig sektor. Helseforetakene benytter tilnærmet utelukkende ansatte med høyskole- og universitetsutdanning. I statlig sektor har om lag 65 % av de ansatte høyere utdanning, mens kommunesektoren domineres av ansatte med fagarbeider- og høyskoleutdanning.

Statlig sektor har etter Akademikerne mening ikke et avtaleverk som er tilpasset den store andelen høyt utdannede ansatte. Både lønnsdannelsen generelt og rammevilkårene for ledere er for lite tilrettelagt en effektiv og fleksibel utnyttelse av kompetansen – både til eksisterende og potensielle medarbeidere.

Rammevilkårene for samhandling mellom ledelse og ansatte er også ulike i den forstand at avtaleverkene legger opp til ulik grad av sentralisering. Statlig sektor preges i stor grad av detaljstyring fra sentralt hold. Kommunesektoren og helseforetakene har i noe større grad utviklet avtaleverk som gir den lokale personalpolitikken bedre handlingsrom. Det er positivt – og nødvendig – at avtaleverket er ulikt mellom sektorer som både leverer svært ulike tjenester og som har ansatte med ulikt utdanningsnivå. Likevel er det altså slik at ledere (i staten spesielt) har begrenset handlingsrom for å utøve ledelse siden tariffavtalene forutsetter sentral godkjenning.

Akademikerne ser dessuten en skjerpet styringsideologi fra arbeidsgiversiden, særlig i statlig sektor og i helseforetakene. Der det er faktisk rom for lokal fleksibilitet og utvikling gjennom avtaleinngåelse er det fokus på pålegg og ensidig styring fremfor dialog og samarbeid. Lokale ledere får sterkt begrenset handlingsrom som følge av stramme sentrale føringer.

Arbeidskonflikter bidrar til lavere produktivitet. Offentlig sektor har tradisjon for å følge resultatene fra frontfaget i tariffoppgjør. De senere år har vi sett streiker i kommunal sektor som er utløst utelukkende fordi staten ikke kom til enighet. En løsning som har vært pekt på for å «omgå» et slikt problem er å utsette andre oppgjør i offentlig sektor til statlig sektor har forhandlet frem en enighet. Denne løsningen vil innebære at øvrige lønnsoppgjør kan komme svært sent i gang (rikslønnsnemnd i september/oktober), og først være avklart på slutten av et kalenderår noe som neppe er en ønsket løsning. Siden det overordnede poenget i tariffoppgjør er at hvert tariffområde ligger innenfor normen fra frontfaget vil alternativet være at kommune- og helseforetakssektorene ikke baserer seg på hengeoppgjør, men finner løsninger som passer sin sektor uavhengig av statlig sektor.

Økt produktivitet vil kreve et mer dynamisk avtaleverk som gir ledelse og tillitsvalgte lokalt et større handlingsrom for utøvelse av ressursbruken i egen virksomhet. Det må være et mål at beslutninger kan tas raskere enn hva tilfellet er i dag. Det være seg i ansettelse, omstillinger og alle andre beslutninger i medbestemmelsessaker. Også i lønsspørsmål må hovedregelen bli at reguleringer skjer lokalt. Slike forhold krever endringer i avtaler om medbestemmelse og arbeidsvilkår.