



Talepapir

28. januar 2015

Samråd i Finansudvalget den. 30. januar 2015 om god arbejdsgiveradfærd

Følgende spørgsmål skal behandles på samrådet:

Samrådsspørgsmål J (stillet af EL)

Mener ministeren, at offentligt ansatte kun yder deres bedste, hvis de er under skarp kontrol, udsættes for målinger og stilles lønforhøjelser i udsigt?

Samrådsspørgsmål K (stillet af EL)

Vil ministeren redegøre for, hvilke erfaringer og hvilken viden om den offentlige sektor og ledelse, som de i dagspressen nye principper for ledelse i den offentlige sektor bygger på og om disse principper er udtryk for, at regeringen har forladt ambitionen om en tillidsreform?

Samrådsspørgsmål M (stillet af SF)

Vil ministeren redegøre for,

- 1) hvorledes Moderniseringsstyrelsens tanker for god arbejdsgiveradfærd (jf. http://www.modst.dk/~media/Files/Presse/Fakta%20om%20god%20arbejdsgiveradfærd_jan15.pdf) harmonerer med regeringens aftale med AC, Danske Regioner, FTF, KL og OAO fra 20. juni 2013 om principper for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor?
- 2) om arbejdet med "mål billedet for god arbejdsgiveradfærd" ikke vil føre til mere papirarbejde og endnu mere unødigt registrering og dokumentation?
- 3) om man i forbindelse med Moderniseringsstyrelsens arbejde med skabelsen af "Mål billedet for god arbejdsgiveradfærd" har overvejet, hvad der samtidig kan afskaffes af bureaukrati og papirarbejde, så nettoresultatet bliver mindre og bedre dokumentation? og
- 4) hvordan arbejdet med resultatløns på de offentlige arbejdspladser harmonerer med skabelsen af "Mål billedet for god arbejdsgiveradfærd", da dette jo dels kræver at man kan vurdere den enkelte medarbejders indsats, dels at individuel resultatløns let fører til, at den enkelte medarbejder gør sig synlig frem for nyttig?

Talepunkter

- Jeg vil først og fremmest takke for denne anledning til, at vi her i Finansudvalget kan få en god dialog om, hvad der kendetegner god arbejdsgiveradfærd hos de statslige ledere.
- Jeg noterer mig, at spørgsmålene i høj grad bevæger sig inden for de temaer, som er fremhævet i Jyllands-Postens artikel om god arbejdsgiveradfærd fra d. 5. januar.
- Her tegnes blandt andet et billede af, at god arbejdsgiveradfærd handler om systematisk brug af flere resultatmålinger og resultatløn.
- Det er en misforståelse af budskabet om god arbejdsgiveradfærd, som jeg heldigvis har mulighed for at rette op på i dag.
- Før jeg svarer på de konkrete samrådsspørgsmål, vil jeg derfor tillade mig at indlede med at fortælle, hvad god arbejdsgiveradfærd handler om.

[Beskrivelse af god arbejdsgiveradfærd]

- Den største ressource i den offentlige sektor er medarbejderressourcer. God arbejdsgiveradfærd er en nøgle til at frisætte ressourcer – både økonomiske og menneskelige – så de anvendes bedst muligt.
- Det er de offentlige ansatte, der i det daglige leverer den fælles velfærd og varetager opgaver, som kommer os alle til gode.
- Hvis man – som regeringen – ønsker en stærk offentlig sektor, er det også et givet ansvar at sikre, at det offentlige er fit og i topform.
- Det er grunden til, at Finansministeriet arbejder med begrebet ”god arbejdsgiveradfærd” og har opstillet et målbillede for god arbejdsgiveradfærd i staten.
- Et målbillede er overordnet set noget, man styrer hen imod – et ideal. Noget man hver dag arbejder hårdt på for at tilnærme sig.
- Det er ikke en mirakelkur, men derimod en ramme, der kan danne et fælles sprog for statens arbejdsgivere, og som sikrer fokus på det, det handler om: kerneopgaverne, der skal løses til gavn for borgerne i det danske samfund.

- God arbejdsgiveradfærd handler om, at ledelsen tager sit ledelsesansvar på sig; at ledelsen arbejder hårdt for at sikre, at alle medarbejdere trives i deres arbejde, og at de ansatte kan bruge mest muligt af arbejdstiden på kerneopgaven og dermed give den bedst mulige service til borgerne.
- Erfaringen viser, at de institutioner, som løser deres opgaver bedst og mest effektivt, er der, hvor fokus er på at anvende mest muligt af arbejdstiden på kerneopgaverne, og hvor medarbejderne blandt andet er motiverede, har gode kompetencer, oplever et tillidsfuldt samarbejde og forstår og har ejerskab til mål og retning.
- Vi skal altså gøre op med den gammeldags anskuelse om, at de hårde og de bløde værdier på en arbejdsplads er modsætninger, og at tillid betyder fravær af ledelse.

[Lidt mere om hvad målbilledet siger]

- Målbilledet indeholder fire overordnede dimensioner, som den gode statslige leder og arbejdsgiver skal have styr på: 1) en klar strategisk retning, 2) effektive personaleressourcer, 3) en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur og 4) relevant ledelsesinformation.
- Budskabet i målbilledet er først og fremmest, at det gælder om at formulere en klar strategisk retning og mål for det daglige arbejde på en måde, som giver mening for de enkelte medarbejdere i deres opgaveløsning. Det er en forudsætning for, at alle kan trække i samme retning og for, at medarbejderne oplever, at de bidrager til at nå de fælles mål.
- For det andet skal ledelsen have styr på, hvordan personale, løn og arbejdstid bruges bedst muligt til at understøtte løsningen af kerneopgaverne. Det handler fx om at have fokus på sygefraværet, planlægge en hensigtsmæssig ferieafholdelse, og at vagtplanlægningen tager hensyn til, hvornår der er behov for høj og lav bemanning.
- For det tredje handler det om, at ledelsen skal sikre en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur og motivere og udvikle medarbejderne til at gøre deres bedste for at løse kerneopgaven. Det handler fx om at arbejde aktivt med præstationsledelse og udvikling af medarbejderne, for et godt arbejdsmiljø, og for et godt og tillidsfuldt samarbejde i samarbejdsudvalget og generelt på arbejdspladsen.

- Og så er det for det fjerde også helt afgørende, at ledelsen træffer beslutninger på et oplyst grundlag. Et oplyst grundlag indebærer blandt andet, at ledelsen ved, hvordan ressourcerne bruges, om arbejdsmiljøet er i orden og om indsatser, der iværksættes, har den ønskede effekt på løsningen af kerneopgaven.
- De fire dimensioner hænger sammen og understøtter hinanden. Det er derfor vigtigt, at der arbejdes helhedsorienteret med alle dimensionerne på statens arbejdspladser, og at der er fokus på, at det, man gør, understøtter, at organisationen kan løse sine kerneopgaver bedst muligt.
- Det er et helt centralt budskab, at man som statslig leder ikke kan kaste sig ud i et enkelt element i målbilledet uden at have øje for de øvrige dele af målbilledet.
- Det er netop dette fokus på, at effektivitet og tillid går hånd i hånd, der optager regeringen i vores fokus på god arbejdsgiveradfærd. Fordi vi ganske enkelt ser det som en forudsætning for at skabe gode resultater i den offentlige sektor.

[Om besvarelsen af samrådspørgsmålene]

- De tre samrådspørgsmål indeholder mange af de samme temaer. Derfor vil jeg svare på dem samlet, før vi åbner op for spørgsmål.
- Spørgsmålene går således på, hvorvidt regeringens fokus på god arbejdsgiveradfærd er ensbetydende med mere kontrol og måling af de offentlige ansatte, om det vil medføre flere dokumentations- og registreringskrav, om alle offentlige ansatte skal have resultatløns, og om god arbejdsgiveradfærd harmonerer med tillidsreformen.

[Hvad målbilledet for GA siger om kontrol og måling af de offentligt ansatte (svar på spm. M2 og M3)]

- Der spørges til, om målbilledet for god arbejdsgiveradfærd indebærer mere unødigt registrering og dokumentation, og om det er overvejet, hvordan man kan afskaffe bureaukratisk papirarbejde.
- Jeg vil gerne slå helt fast, at det ikke er god arbejdsgiveradfærd at lave resultatmålinger for målingernes skyld.

- Men det er samtidig en vigtig del af at udvise god arbejdsgiveradfærd, at man som statslig leder træffer beslutninger på et oplyst grundlag.
- Et oplyst grundlag indebærer blandt andet, at ledelsen og medarbejderne ved, hvordan det går med de væsentlige ting i organisationen og i udøvelsen af kerneopgaven, så man kan prioritere og følge op.
- En vigtig del af god arbejdsgiveradfærd er, at man skal arbejde systematisk med at fastlægge mål og retning. Det betyder, at man skal blive bedre til at afklare, hvad der er vigtigt for at løse kerneopgaven godt og dermed, hvad man har brug for at vide mere – eller mindre – om.
- God arbejdsgiveradfærd medfører derfor ikke nødvendigvis et behov for flere målinger, men kan faktisk medføre et behov for færre målinger og mindre dokumentation.
- I den forbindelse er det et vigtigt budskab, at det er den enkelte statslige arbejdsgiver, der kender sin organisation og kerneopgaver bedst, og som derfor har de bedste forudsætninger for at fastlægge, hvad der helt konkret skal måles mere eller mindre på. Det vil jeg som finansminister ikke blande mig i fra centralt hold.

[Hvad målbilledet for GA siger om, hvordan offentligt ansatte kan yde deres bedste, og herunder hvorvidt alle ansatte skal resultataflønnes (svar på spm. J og M4)]

- Der spørges også til, hvordan offentligt ansatte kan yde deres bedste og i den forbindelse, hvorvidt alle offentligt ansatte skal resultataflønnes.
- Én del – ud af 19 elementer - af god arbejdsgiveradfærd er *præstationsledelse*.
- Medarbejderne er den vigtigste ressource i statens institutioner. Derfor er det afgørende, at ledere motiverer og udvikler deres medarbejdere.
- Budskabet i god arbejdsgiveradfærd er, at de statslige ledere bør have fokus på præstationsledelse, det vil sige en systematisk og struktureret tilgang, hvor lederne:
 - Opstiller klare forventninger til medarbejderne
 - Vurderer medarbejdernes præstationer på en måde, som giver mening i forhold til opgaveløsningen
 - Har fokus på medarbejdernes kompetenceudvikling

- Løbende giver ærlig og konstruktiv feedback på præstationer og udvikling
- Anerkender de gode præstationer
- Jeg vil gerne i den sammenhæng sige, at jeg ikke synes, at det er et kontroversielt synspunkt, at den medarbejder, der udfører sit job godt, skal anerkendes for det.
- Anerkendelsen kan ske på mange måder, for eksempel ved mere ansvar, ros eller ved at få lidt mere i lønningsposen.
- I hvilket omfang og på hvilken måde det giver mening at anvende løn som en del af præstationsledelse, afhænger af flere ting; Eksempelvis om det sker på en måde, som medarbejderne opfatter som gennemskuelig og retfærdig, og hvorvidt medarbejdergruppen i det hele taget bliver motiveret af løn. For nogle personalegrupper vil det være teambaseret belønning af gode præstationer, der motiverer, mens det for andre grupper kan ske gennem individuelle tillæg.
- Lokal løn skal kobles til præstationer på den måde og i det omfang, som giver mening på den enkelte arbejdsplads.
- Og lad mig i den forbindelse understrege, at god præstationsledelse ikke er det samme som, at medarbejderne vil opleve, at de skal måles og vejes i alle ender og kanter.
- Jeg er blevet spurgt om, hvorvidt jeg er af den mening, at offentligt ansatte kun yder deres bedste, hvis de er under skarp kontrol, udsættes for målinger og stilles lønforhøjelser i udsigt. Det korte svar er: nej.
- Jeg mener til gengæld, at offentligt ansatte yder deres bedste, når ledelsen opstiller klare forventninger til opgaveløsningen, giver løbende feedback på medarbejdernes indsats, udvikler deres kompetencer, anerkender gode præstationer og har fokus på, om medarbejderne trives.

[Om sammenhængen til tillidsreformen (spm. K og M1)]

- Udvalget har spurgt til, hvorledes Finansministeriets fokus på god arbejdsgiveradfærd harmonerer med tillidsreformen.

- Til det kan jeg sige, at tillidsreformen og god arbejdsgiveradfærd hænger tæt sammen.
- Både god arbejdsgiveradfærd og de syv principper i tillidsreformen er udtryk for, at offentlige arbejdspladser skal have klart fokus på at løse kerneopgaverne og skabe bedre velfærd for borgerne på et gennem-sigtigt grundlag.
- Omdrejningspunktet i både god arbejdsgiveradfærd og i tillidsrefor-men er fokus på tillid, dialog og samarbejde, og at opgaveløsningen skal ske med udgangspunkt i viden og velbegrunnet dokumentation.
- Med god arbejdsgiveradfærd sætter Finansministeriet fokus på, at en god opgaveløsning forudsætter, at der er en god fælles forståelse af, hvad det er for en opgave, arbejdspladsen skal løse – og at alle er mo-tiverede for at bidrage til den bedst mulige løsning af kerneopgaven.
- Dette kan bedst ske ved, at der er et godt og tillidsfuldt samarbejde på hele arbejdspladsen: mellem ledelse og tillidsrepræsentanter, mellem ledelse og øvrige medarbejdere og medarbejdere imellem.
- Derfor er det et centralt element i god arbejdsgiveradfærd at fremme det gode og tillidsfulde samarbejde om kerneopgaven på arbejdsplad-sen.
- Jeg mener altså, at god arbejdsgiveradfærd og tillidsreformen ligger i naturlig forlængelse af hinanden.

[Om der er tale om nye principper for ledelse, og hvilke erfaringer og hvilken viden om den offentlige sektor, god arbejdsgiveradfærd bygger på (1. del af spm. K)]

- Der er spurgt til, om god arbejdsgiveradfærd indebærer nye princip-per for ledelse, samt hvilke erfaringer og viden om den offentlige sek-tor det bygger på.
- Målbilledet bygger på dansk og international forskning og erfaringer fra offentlige og private virksomheder, om hvad der virker i forhold til at skabe velfungerende organisationer, der kan levere på kerneop-gaverne både på kort og længere sigt.
- Det har været et helt centralt valg i Finansministeriets tilrettelæggelse af analysen, at målbilledet er udviklet og valideret i samarbejde med 20 meget forskellige statslige institutioner som fx RUC, Kriminalfor-

sorgen, Miljøstyrelsen, erhvervsskolen Selandia og Finansministeriets og Sundhedsministeriets departementer.

- Formålet med denne tilgang har været at sikre, at målbilledet ikke bare bliver et teoretisk koncept, men derimod er meningsfuldt og anvendeligt i praksis for statslige arbejdsgivere.
- Målbilledet er et helhedsorienteret, praktisk anvendeligt redskab, som stilles til rådighed for de statslige arbejdsgivere.
- Det er altså ikke sådan, at regeringens fokus på god arbejdsgiveradfærd er et opgør med den ene eller den anden ledelsestilgang.

- Med de ord vil jeg slutte.
- Jeg håber, at jeg har bidraget til at give Finansudvalgets medlemmer et klart billede af, at god arbejdsgiveradfærd handler om, at ledelsen tager sit ledelsesansvar på sig; at ledelsen arbejder hårdt for at sikre, at alle medarbejdere trives i deres arbejde, og at de ansatte kan bruge mest muligt af arbejdstiden på kerneopgaven og dermed give den bedst mulige service til borgerne
- Og at baggrunden for regeringens fokus på god arbejdsgiveradfærd er vores ønske om en stærk offentlig sektor, der er fit og i topform.