



# ARBEJDSGIVERPOLITIK

## **KL's vision for det kommunale arbejdsmarked**

### **Effektiv opgaveløsning**

Kommunalbestyrelsen definerer kvaliteten og det kommunale serviceniveau, hvorefter kompetente ansatte arbejder fleksibelt, effektivt og koordineret på at levere de definerede ydelser til borgernes tilfredshed. Kommunerne er i stand til at tiltrække kompetent arbejdskraft til at løse opgaverne.

### **Innovative arbejdsmetoder**

De kommunale ansatte er dygtige og engagerede, og finder konstant nye måder at løse opgaverne på. Dette inkluderer kontinuerlig inkorporering af nye arbejdsmetoder, nye samarbejdsformer og digitalisering. Kommunerne indgår aktivt samarbejde med det omkringliggende samfund, herunder kulturinstitutioner, frivillige og private virksomheder, med henblik på at lægge yderligere værdi til den kommunale opgaveløsning.

### **Kompetent ledelse**

De kommunale ledere har tilstrækkeligt ledelsesrum samt vilje og kompetencer til at sikre opnåelse af de ønskede resultater gennem forandringsparate og tilpasningsduelige ansatte. Dette betyder, at ledelsen evner at motivere og forventningsafstemme.

### **Socialt ansvar**

Kommunerne påtager sig et socialt ansvar, f.eks. gennem ansættelse af elever og personer med nedsat erhvervsevne.

### **Enkel administration**

Overenskomster og aftaler skal understøtte kommunernes effektive opgaveløsning, innovative arbejdsmetoder mv. Det betyder bl.a., at løn- og ansættelsesvilkår skal fastlægges i en fornuftig arbejdsdeling mellem lovgivning, centralt indgåede aftaler og overenskomster og lokale aftaler, herunder enkel administration af generelle forhold, men samtidig fleksible muligheder for tilpasninger til lokale og individuelle forhold.

Den 20. april 2012

Jnr 08.02.00 O01  
Sagsid 000233065

Ref LTS/NSK  
lts@kl.dk  
Dir 3370

Weidekampsgade 10  
Postboks 3370  
2300 København S

Tlf 3370 3370  
Fax 3370 3371

[www.kl.dk](http://www.kl.dk)

1/9

# Langsigtet arbejdsgiverpolitik

Den 20. april 2012

Jnr 08.02.00 O01

Sagsid 000233065

## Indhold

KL's vision for det kommunale arbejdsmarked.....	1
Langsigtet arbejdsgiverpolitik.....	2
1. Rammebetingelser .....	2
2. Arbejdsgiverpolitiske grundværdier .....	4
3. Konkrete målsætninger .....	6

Ref NSK/LTS

lts@kl.dk

Dir 3370

Weidekampsgade 10

Postboks 3370

2300 København S

Tlf 3370 3370

Fax 3370 3371

[www.kl.dk](http://www.kl.dk)

1/9

## 1. Rammebetingelser

Når KL i dag opererer som arbejdsgiverorganisation, sker det inden for nogle overordnede samfundsmæssige rammer. Rammevilkårene er mere eller mindre givne, men KL påvirker dem løbende gennem vores interessevaretagelse.

En række af de samfundsmæssige forhold, som danner rammerne, er fælles for hele arbejdsmarkedet (1.1.-1.3.). Det vil sige, at disse har betydning for KL såvel som de øvrige arbejdsmarkedsparter (fx LO, DA, FA).. Men nogle af de rammesættende forhold er særegne for kommunerne (1.4.-1.7) og er medvirkende til, at KL på en række områder kan blive nødt til at tilpasse sine arbejdsgiverholdninger til disse forhold.

### 1.1. Den danske model

Den danske arbejdsmarkedsmodel bygger på en arbejdsdeling mellem lovgiver og arbejdsmarkedets parter – den såkaldte danske model. Den danske model betyder, at det som udgangspunkt er arbejdsmarkedets parter, der selv regulerer løn- og ansættelsesvilkårene. Så længe dette håndteres af parterne på en forsvarlig måde, blander lovgiver sig ikke. Den danske model er grundlaget, hvorpå KL bygger sin arbejdsgiverpolitik.

### 1.2. Lovregulering

Selv om lovgiver som udgangspunkt ikke regulerer løn- og ansættelsesvilkår på det overenskomstdækkede arbejdsmarked, sker der dog en lovregulering på visse områder, der vedrører løn- og ansættelsesvilkår, og som derfor sætter nogle rammer i forhold til parternes aftaleret. Det gælder f.eks. områder som arbejdsmiljø, uddannelse og en række frihedsrettigheder (f.eks. barsel og ferie).

### 1.3. EU-regulering

EU har i høj grad betydning for arbejdsmarkedet i Danmark, herunder også for de betingelser, som danner rammen for arbejdsgivervirksomhed. Der findes således en omfattende EU-retlig regulering af arbejdsmarkedet, der bl.a. indeholder en række medarbejderrettigheder og minimumskrav til ansættelsesvilkårene. En række af den danske lovgivers tiltag som fx ligestillingslovene eller lov om ansættelsesbreve udspringer således at EU-retten. KL har også implementeret en række EU-direktiver ved aftale.

#### **1.4. Kommunalt selvstyre**

Lovgiver fastlægger, hvilke opgaver kommunerne skal løse, men kommunerne skal selv i vidt omfang fastlægge, hvordan og med hvilke midler opgaverne skal løses. Det er således en implicit del af ideen bag det kommunale selvstyre, at det er afgørende for en optimal opgaveløsning, at kommunerne har den nødvendige handlefrihed til at løse opgaverne så effektivt og smidigt som muligt til borgernes bedste. Det kommunale selvstyre udgør dermed også en af hjørnestenene i den kommunale arbejdsgivervirksomhed.

#### **1.5. Samfundsøkonomisk ansvar**

Det er en helt grundlæggende præmis, at kommunerne – som udgør halvdel af den offentlige økonomi – udviser et økonomisk ansvar. Økonomiaftalerne med Regeringen er omdrejningspunktet for den overordnede ud-møntning af kommunernes økonomiske ansvar. Det har således altid været en grundlæggende (arbejdsgiver)målsætning for overenskomstforhandlingerne på det kommunale arbejdsmarked, at overenskomstresultatet skal ligge inden for en samfundsmæssig økonomisk forsvarlig ramme.

#### **1.6. Særligt samfundssocialt ansvar**

Som et led i det særlige samfundsøkonomiske ansvar er det en almindelig forventning, at kommunerne – som en del af den offentlige sektor – udviser et bredere samfundsmæssigt ansvar end det private arbejdsmarked i forhold til fx at sikre personer med nedsat arbejdsevne mulighed for at deltage på arbejdsmarkedet. Desuden forventes kommunerne at bidrage til at afbøde virkningen af konjunkturudsving, fx ved at påtage sig at beskæftige et bestemt antal ledige eller ved de senere års praktikaftaler med staten.

#### **1.7. Retligt krav om saglighed og offentlighed**

De offentlige arbejdsgivere er modsat private arbejdsgivere underlagt en række forvaltningsretlige regler og principper (partshøring, offentlighed, saglighed, lighed, proportionalitet, aktindsigt etc.), som betyder, at kommunerne – i forhold til det private arbejdsmarked – er underlagt skærpede retlige krav.

## 2. Arbejdsgiverpolitiske grundværdier

### 2.1. Effektivitet og produktivitet

*Arbejdet i kommunerne skal kunne tilrettelægges effektivt med henblik på at fremme produktiviteten.*

Det er afgørende, at kommunerne bidrager til løsningen af de udfordringer, som den danske velfærdsmodel står overfor. Og den første og nok største udfordring i den forbindelse er, at udviklingen i produktiviteten i Danmark er sakket bagud i forhold til mange andre lande. Det gælder derfor for kommunerne, som for det øvrige arbejdsmarked, at produktivitet/effektiviteten skal øges.

En forøgelse af produktiviteten/effektiviteten i kommunerne kan i vidt omfang ske ved en forøgelse af de ansattes effektivitet, idet kommunernes opgaver er meget arbejdskraftintensive. KL's arbejdsgivervirksomhed skal derfor bidrage til, at kommunerne i videst mulige omfang kan tilrettelægge arbejdet og arbejdsgangene så hensigtsmæssigt og smidigt som muligt. Samtidig er det vigtigt, at ledelsen i kommunerne sikres den fornødne ledelsesret til, at den kan effektivisere driften løbende, jf. afsnit 2.3.

### 2.2 Lokal handlefrihed

*Kommunalbestyrelsen skal have størst mulig handlefrihed til at fastlægge rammerne for opgaveløsningen i den enkelte kommune.*

Det kommunale selvstyre er funderet på en basal forudsætning om, at et lokalområdes forhold og befolkningssammensætning skaber unikke forudsætninger, som kræver lokalt tilpassede løsninger.

I forlængelse heraf følger, at det er kommunerne, der selv bedst kan fastlægge, hvilke konkrete løn- og ansættelsesvilkår, som bedst muligt understøtter kommunernes opgaveløsning og en tilstrækkelig rekruttering.

Det er afgørende for en optimal opgaveløsning, at kommunerne sikres den største grad af handlefrihed til at løse opgaverne så effektivt og smidigt som muligt til borgernes bedste. KL skal derfor sikre, at kommunerne fortsat har maksimal indflydelse på løn- og ansættelsesvilkårene i kommunerne.

I en række tilfælde kan standardisering og ensliggørelse være den økonomisk mest hensigtsmæssige og effektive løsning. KL skal medvirke til at understøtte udbredelsen af "best practice". KL skal ligeledes facilitere større fælleskommunale effektiviseringsprojekter.

I andre tilfælde betyder forskelle i lokale forhold – på kommuneniveau eller på arbejdspladsniveau – at den mest hensigtsmæssige og effektive løsning ikke kan være en standardløsning. Man kan være nødt til at skabe unikke og situationsbestemte løsninger.

De aktører, som er tættest på borgerne, vil også være dem, som bedst er i stand til at vurdere de lokale behov. KL skal derfor i sin arbejdsgivervirksomhed arbejde for, at kommunerne kan fastlægge lokale løsninger i opgavevaretagelsen. Udgangspunktet bør således være subsidiaritetsprincippet, dvs. at beslutninger træffes tættest muligt på de borgere, de vedrører. I relation til arbejdsmarkedsområdet betyder det, at lovgiver – på det kommunale område – f.eks. ikke bør blande sig i uddannelseskraft til ansatte eller fastsætte normeringsstyrende bestemmelser.

### **2.3 Plads til ledelse**

*Kommunerne har som arbejdsgiver ledelsesretten. Ledelsen i kommunerne skal have størst muligt rum til at lede og gennemføre forandringer og omstillinger samt til at prioritere, optimere og effektivisere.*

At kunne vurdere de lokale behov samt at kunne balancere hensigtsmæssigt mellem det standardiserede og det situationsbestemte, stiller krav til de lokale ledere.

KL skal derfor i sin arbejdsgivervirksomhed arbejde for at skabe tilstrækkelig ledelseskraft og handlekraft hos de lokale ledere, til at lede og gennemføre forandringer og omstillinger samt til at prioritere, optimere og effektivisere. For at effektiviseringer og forandringsprocesser skal lykkes, er det nødvendigt, at lederne er optaget af at motivere og engagere medarbejderne.

En forudsætning for at lederne kan løfte de mange ledelsesmæssige opgaver er, at de rigtige ledertalenter spottes og at lederne klædes på til opgaven gennem bl.a. ledelsesudvikling og lederuddannelse.

Udover at understøtte de lokale lederes ledelses- og handlekraft skal ledernes ledelsesrum være tilstrækkeligt til at kunne træffe de nødvendige, lokalt tilpassede beslutninger.

Derfor værner KL om ledelsesretten, både i relation til de aftaler KL indgår på kommunernes vegne og i forhold til den bistand de lokale arbejdsgivere ydes.

## 2.4 Dygtig og engageret arbejdskraft

*Kommunalt ansatte skal ikke være lønførende på det danske arbejdsmarked. Men kommunerne skal kunne rekruttere og fastholde dygtige og engagerede medarbejdere med kompetencer til at kunne løse de kommunale opgaver.*

Hvor der for blot to år siden var markant mangel på arbejdskraft i mange kommuner, er situationen nu ændret. Men med et stigende antal ældre og færre i arbejdsstyrken må det forventes, at kommunerne igen – på længere sigt – kommer i konkurrence med det private arbejdsmarked om arbejdskraften.

Da kommunerne skal kunne levere god service indenfor de vigtigste velfærdsopgaver, og kompleksiteten i de kommunale opgaver er stigende, er det afgørende, at kommunerne kan rekruttere dygtige, engagerede og omstillingsparate medarbejdere.

For at kommunerne skal være konkurrencedygtige i kampen om arbejdskraften er det vigtigt, at kommunerne fortsat kan tilbyde gode løn- og ansættelsesvilkår. Derfor skal KL arbejde for, at løn- og ansættelsesvilkår fortsat skal være konkurrencedygtige.

For, at de kommunale arbejdspladser skal være effektive, er det samtidig afgørende, at det er arbejdspladser, hvor det er motiverende at arbejde, og hvor medarbejderne trives. Og her gør løn- og ansættelsesvilkårene det ikke alene. Det er derfor også vigtigt, at KL til stadighed understøtter, at de kommunale arbejdsopgaver er meningsfyldte, og at udviklings- og karrieremulighederne er særdeles gode.

## 3. Konkrete målsætninger

### 3.1. Produktiviteten/effektiviteten skal øges

KL arbejder for at øge produktiviteten/effektiviteten i den kommunale opgaveløsning med henblik på at reducere omkostningerne til den kommunale opgaveløsning.

Målsætningen fremmes fx gennem:

- Forøgelse af innovationskraften.
- Optimering af arbejdsgange.
- Kompetenceudvikling af både ledere og medarbejdere til effektiv opgaveløsning.
- Udbygning af velfærdsteknologi og digitalisering.
- Anden anvendelse af arbejdstiden.
-

### **3.2. Arbejdsudbuddet skal øges**

Et øget udbud af arbejdskraft er medvirkende til at sikre grundlaget for kommunernes opgaveløsning. Derfor arbejder KL for at øge arbejdskraftudbuddet på den længere bane.

Målsætningen fremmes fx gennem:

- Forøgelse af arbejdstiden, fx højere ugentlig arbejdstid, fra deltid til fuldtid etc..
- Reduktion af sygefraværet.
- Fjernelse af fraværsrettigheder.

### **3.3. Løn- og ansættelsesvilkår skal være konkurrence-dygtige således, at kommunerne kan tiltrække den nødvendige arbejdskraft**

KL skal sikre, at kommunerne såvel kvantitativt som kvalitativt kan rekruttere dygtige og engagerede medarbejdere.

Målsætningen fremmes fx gennem:

- Meningsfyldt arbejde, godt fagligt miljø og udfordrende opgaver.
- Et rimeligt lønniveau.
- En reguleringsordning, som sikrer en tilstrækkelig balance mellem den private lønudvikling og den kommunale.
- Konkurrencedygtige ansættelsesvilkår i øvrigt

### **3.4. Kommunernes sociale ansvar skal være på niveau med andre arbejdsgiveres ansvar**

Stigende samfundsmæssigt krav om en effektiv og ressourcebevidst offentlig sektor indebærer, at der er en grænse for i hvor stor udstrækning kommunerne kan give plads til ekstraordinært ansatte før den kommunale opgaveløsning må siges ikke at være effektiv. Samtidig bærer kommunerne et samfundsøkonomisk og samfundssocialt ansvar.

Det betyder, at vi er nødt til at finde de rette balancer ift. det kommunale sociale ansvar, og det lykkes kun, hvis det øvrige arbejdsmarked, herunder det private arbejdsmarked også tager sin del af ansvaret.

Målsætningen fremmes fx gennem:

- Ændring af seniorjobordningen.
- Fjernelse af kvoter for løntilskudsjob.

### **3.5. Større rum for lokale løsninger**

I en lang række tilfælde betyder lokale forhold og befolkningssammensætning, at der er behov for lokale løsninger.

KL skal generelt arbejde for at fastholde det lokale råderum – både i relation til love og regler (rammebetingelserne) og i forhold til vores egne overenskomster og aftaler.

Målsætningen fremmes fx. gennem:

- Opblødning af lovgivningsmæssige uddannelseskrav til kommunalt ansatte i bestemte funktioner.
- Fjernelse af lovgivningsmæssige normeringsstyringsbestemmelser.
- Færre procedureregler.
- Mere fleksible arbejdstidsregler.
- Opløsning af kulturelt betingede faggrænser og bedre muligheder for opgaveglidning.

### **3.6. Udvidelse af ledelsesretten**

De lokale ledere, som skal skabe holdbare lokale løsninger, har – for at kunne skabe de gode holdbare løsninger – behov for handle- og ledelsesrum.

KL skal derfor arbejde for at reducere (juridiske) barrierer for udøvelse af ledelsesretten og for at udvide ledelsesretten på områder, hvor ledelsesretten er blevet for begrænset. Det gælder fx den lokale løn, arbejdstilrettelæggelsen og det personalepolitiske område.

Målsætningen fremmes fx gennem:

- Reduktion af antallet af områder, hvor organisationerne har forhandlings- og aftaleret (fx lærerområdet).
- Færre regler i MED og færre TR-beskyttede.
- Videndeling med henblik på en bedre udnyttelse af aftaler og overenskomster.

### **3.7. Forenkling skal altid indtænkes**

For at give de lokale ledere bedre muligheder for at udøve god og effektiv ledelse, bør det administrationsgrundlag, de skal udøve deres ledelse på baggrund af, være hensigtsmæssigt og overskueligt.

KL har derfor som målsætning altid at indtænke forenklingsaspektet, når vi forhandler nye regler, genforhandler eksisterende aftaler eller varetager kommunernes interesser i forhold til lovgiver.

Målsætningen fremmes fx gennem:

- Regler, der betyder det samme, skal formuleres ens.
- Regler skal skrives i et forståeligt sprog.
- Der skal ikke være flere regler end nødvendigt.



- Fjernelse af procedurebestemmelser.

### **3.8. Hensigtsmæssigt lange overenskomstperioder**

Lange overenskomstperioder giver som udgangspunkt lange rolige perioder, som giver ro til driften. For hver ny overenskomstperiode, med nye regler mv., pålægges kommunerne desuden en implementeringsopgave, som også trækker ressourcer ud af driften. Længden af overenskomstperioden skal dog vurderes i forhold til stabiliteten på arbejdsmarkedet og behovet for reformer og tilpasninger i øvrigt. Derfor arbejder KL for så lange overenskomstperioder som hensigtsmæssigt.

Målsætningen fremmes fx gennem:

- En reguleringsordning, som sikrer en balance mellem den private og den kommunale lønudvikling.
- Fleksible rammer, der giver mulighed for løbende lokal tilpasning.