

Til lønnsoppgjør med ny lønnsfilosofi

Lars Haukaas mener sykehuslegenes lønnsavtaler er tungvinte, gammeldagse og modne for arkivskuffene. I stedet ønsker NAVO-sjefen å utvikle det han kaller fleksible og fremtidsrettede lønssystemer som underbygger sykehusreformen, øker effektiviteten og gjør sykehusene til attraktive arbeidsplasser.

For mannen som snakker om behovet for større fleksibilitet og dynamikk i offentlig sektor, har begynnelsen på årets oppgjør vært alt annet enn smidig. Vinterens konflikt med sykepleierne førte til streik og endte med tvungen lønnsnemnd i mars.

– Sykepleierne prøvde å bruke sykehusreformen og støtten de har i befolkningen til å fremtvinge et ekstra lønnsoppgjør, noe som var uheldig. Saken er at vi må ha felles spilleregler som alle organisasjonene i arbeidslivet må forholde seg til. Utfordringen nå er å løse problemene som har oppstått og bygge opp tillit mellom partene, sier Haukaas som er administrerende direktør i arbeidsgiverforeningen NAVO. Han tar imot oss på sitt kontor i arbeidsgiverforeningens hovedkvarter sentralt i Oslo, få dager før lønnsoppgjøret tar til i april.

Gigantvekst

Forrige gang NAVO gikk inn i et lønnsoppgjør, var det på vegne av medlemsvirksomheter med til sammen 40 000 ansatte, i første rekke Posten, NSB, Telenor og NRK. I år forhandler Haukaas & Co på vegne av medlemmer som sysselsetter flere enn 180 000 personer. Av disse har 100 000 arbeidsplasser i helseforetakene.

At NAVO på så kort tid har svulmet opp til å bli en av gigantaktørene i arbeidslivet, er i stor grad en følge av sykehusreformen. Samtidig som reformen trådte i kraft 1.1. 2002, overtok arbeidsgiverforeningen ansvaret for å utforme helseforetakenes lønns- og arbeidsgiverpolitikk. Det betyr at den bærer en anseelig del av totalansvaret for årets lønnsoppgjør.

Fra Haukaas kommer det likevel ingen klager om at ansvaret tynger i takt med medlemsveksten. Han vil heller snakke om utfordringene og mulighetene det gir.

– NAVO er et ektefødt barn av omstillingsprosessene som foregår i offentlig sektor, og for oss er det en kjempetvordring å representere helseforetakene, sier han.

Omstillingsprosessene han peker på, er et resultat av at styringsvirkemidler som konkurranseutsetting, selskaps- og foretaks-etablering er tatt i bruk i offentlig sektor de siste årene. Det har ført til at grensene mellom offentlig og privat sektor er blitt mindre



NAVO-direktør Lars Haukaas vil ha lønssystemer som belønner effektivitet, kvalitet og kompetanse. Foto T. Sundar

tydelige. Det er også på denne bakgrunnen at 17 selskaper gikk sammen om å stifte NAVO i 1993 (1). Arbeidsgiverforeningen er styrt og finansiert av medlemmene, som er bedrifter og virksomheter med privat sektors rammebetingelser, selv om de fleste er helt eller delvis eid av det offentlige.

Sjenerøsitet, nysgjerrighet og mot

– NAVO er en rendyrket kompetanseorganisasjon. Vår oppgave er å bistå virksomheter som er skilt ut fra forvaltningen og omdannet til fristilte selskap og foretak, presiserer Lars Haukaas.

Han har vært med på å bygge opp organisasjonen fra scratch, fra en stab på fire ansatte i 1994 til 30 i dag. Bare på et halvt år er staben fordoblet for å møte køen av utfordringer. De ansatte har ulik faglig bakgrunn, men det er en liten overvekt av jurister, en gruppe han selv tilhører.

Av sine ansatte krever han at de raskt skal kunne skifte fra sak til sak og sektor til sektor: – For å kunne forstå omstillingene i offentlig sektor, er det nødvendig å ha kunnskaper om rammebetingelser og virkemidler innen et bredt spekter av virksomheter.

Haukaas fremhever tre egenskaper som utgjør NAVOs forretningsidé og danner

basis for foreningens virksomhet: sjenerøsitet, nysgjerrighet samt mot og utholdenhet.

– Sjenerøsitet handler om å dele kunnskap og våge å gjøre hverandre flinke. Nysgjerrighet innebærer nye måter å gjøre ting på og vilje til å lære av andre, for én ting er sikkert: Gamle løsninger fungerer ikke. Det som for eksempel er gjort i Telenor, kan også helseforetakene lære av. Sist, men ikke minst trengs det mot og utholdenhet for å tåle press, konflikter og konfrontasjoner, lyder direktørens trosbekjennelse.

Endringer i høyt tempo

Enkelte røster har ytret skepsis mot NAVOs engasjement på helseområdet, ettersom arbeidsgiverforeningen mangler både tradisjoner og kompetanse innen feltet. Haukaas tilbakeviser dette med at NAVOs fortrinn ligger i en bred erfaring fra en rekke områder og sektorer, fra transport til legemidler.

– Fristillingen av offentlige tjenester har skapt nye markeder og samarbeidsrelasjoner. NAVOs erfaringer fra disse prosessene er i høyeste grad relevant for det som vil skje i sykehusene i de neste årene.

Et eksempel han peker på er Norsk Medisinaldepot (NMD), et av selskapene i NAVOs medlemsportefølje.

– NMD, som er kjøpt opp av tyske interesser, har vært gjennom store omstillinger som følge av liberaliseringen i apotek- og legemiddelmarkedet. Med den nye konkurransesituasjonen i dette markedet, blir det en desto viktigere utfordring å bygge opp gode avtalesystemer for selskapets ansatte, sier Haukaas.

Han har selv stått på lønnslisten til den tidligere statseide legemiddelgrossisten. Der var han personalsjef i 1980-årene, lenge før omstillingene tok til for alvor. Senere gikk han over i en toppstilling i NSB, og i 1995 ble han direktør i NAVO etter et kort intermesso i Orkla-konsernet. Han har også nesten ti års fartstid som departementsbyråkrat.

I NAVO har Lars Haukaas en lege på laget, nemlig Karl-Arne Johannessen, som også er en av hans nærmeste rådgivere. De to har tidligere kampert sammen ved Ullevål universitetssykehus, i rollene som henholdsvis styreleder og direktør. Begge gikk av samtidig og sammen med resten av styret i 2000, i protest mot de urealistiske innsparingene som sykehuset ble pålagt av den daværende eieren, Oslo kommune.

Kulturendring

Haukaas sier at hans viktigste lærdom fra Ullevål-tiden, er at sykehusene er komplekse kompetansebedrifter med behov for en dynamisk organisering og styring.

– Den medisinske og teknologiske utviklingen stiller store krav til sykehusenes omstillingsevne. Her har legene en sentral rolle. Legene er drivkreftene i utviklingen av sykehusenes kompetanse og de har en autonomi som er av sentral betydning for hele helsevesenet. Nettopp dette er viktig å erkjenne når man nå går i gang med å utvikle nye lønnsavtaler og et nytt finansieringssystem for helseforetakene. Dette er rammebetingelser som henger nøye sammen, og som er sentrale for at sykehusene skal kunne utvikle seg på en kostnadseffektiv måte. De ansatte må belønnes for innsats, kompetanse og ansvar. Dette er sentrale premisser for å få en rasjonell styring av økonomien, sier han.

Han betyr at NAVO vil være en pådriver i arbeidet med finansieringssystemet som han sier det haster med å få på plass:

– Innen 2004 bør et nytt system være oppegående, ikke minst av hensyn til arbeids- og tariffavtalene. Det er begrenset hvor mye man kan forbedre forholdene med dagens finansieringsløsninger.

Foran vårens lønnsoppgjør fremholder NAVO-sjefen at det er en vesentlig kulturendring som må til i helseforetakene.

– Arbeidstakere som tidligere har vært vant til å forhandle mot statskassen og andre «kasser», må heretter forholde seg til det enkelte helseforetakets økonomi og produktivitetutvikling. Derfor må vi tenke nytt når det gjelder forhandlings- og avtalesystemene.

– Hva innebærer det?

— fakta —

– Lars Haukaas, født 4. november 1948.
– Cand.jur. 1976 ved Universitetet i Oslo.
– Ansatt i Forbruker- og administrasjonsdepartementet 1974–83. Personal- og organisasjonssjef i Norsk Medisinaldepot til 1983–89. Konserndirektør i Norges Statsbaner 1989–94. Siden 1995 administrerende direktør i NAVO.
– Verv som styreleder ved Ullevål sykehus 1996–2000, styreleder ved Hjertesenteret 2000–01 samt medlem av beredningsstyret i Narvesen.

– Dagens systemer for lønnsdannelse er tungroddede og basert på gamle industritradisjoner. Et generelt problem er at de gir lite uttelling for kompetanse, innsats og ansvar. Det trengs fleksible systemer for å få en mer optimal arbeidsorganisering, arbeidstid og kompetanseutvikling. Dette inkluderer blant annet bruk av individuelle avtaler. Løsningen er ikke å stille alle yrkesgruppene i kø, og stemple dem ut med 50 000 kroner i lønnspålegg. Selv om potten ikke er større enn før, bør det være mulig å frigjøre lønnsmidler gjennom ulike tiltak for effektivisering og omfordeling.

Tungvint lønnsystem

Dette kan oppfattes som nye toner fra mannen som for tre år siden gikk ut offentlig og sa han var svært lite glad for sykehuslegenes overtidsavtale. Men det var i rollen som styreleder ved Norges største sykehus, da han måtte hamle opp med gedigne budsjettunderskudd og skjære ned på de ansattes overtidsbruk. Denne gangen er det andre grunner til at han kritiserer legeavtalen.

– Sykehuslegene har en normallønnsavtale som er like rigid som bussjåførenes. Selv om legeavtalen fra 1996 gav et nødvendig løft, er den altfor tradisjonell og gammeldags. Den bygger dessuten på ideer om felleseie, altså at alle skal inn under én ordning. Men sånn har det vært i offentlig sektor; med lønnsforhandlinger som en eneste stor fordelingsforhandling. NAVO kommer til å forsøke å bryte

— fakta —

– NAVO, bransjeuavhengig fagforening, stiftet i 1993. Navnet er opprinnelig kortformen for Norges arbeidsgiverforening for virksomheter med offentlig tilknytning. Foreningens mål er å utvikle løsninger som sikrer omstilling i offentlig sektor.
– NAVO har 215 medlemmer med totalt 180 000 ansatte, hvorav 100 000 arbeider innen spesialisthelsetjenesten, 45 000 innen transport og samferdsel, 20 000 innen IKT- og mediebedrifter, og resten innen kultur, finans, service og andre sektorer.

med denne tradisjonen.

– En del leger uttrykker bekymring over at NAVO vil ha en større grad av lokal lønnsdannelse. Hva vil du si til dem?

– Målet er at flere beslutninger skal skje lokalt, altså på foretaksnivå. For legene betyr det at de lokale tillitsvalgte får en mer sentral rolle. Dette er selvsagt en utfordring, men det eneste jeg kan si er at man aldri blir god før man har trent. Skal det komme forandringer, må vi begynne et sted. For NAVO er det lokalt.

– Hvorfor er desentralisert lønnsdannelse så viktig?

– La meg understreke at premissene er allerede gitt i helseforetaksloven. Fordi arbeidsgiveransvaret er lagt lokalt, er ikke spørsmålet lenger hva man skal desentralisere, men hva man skal sentralisere. Men det er også snakk om NAVOs ideologi, om at lønn og belønning er virkemidler for å premiere og holde på kompetanse. Detaljene rundt det mener vi bør forhandles lokalt.

Nye incitamenter

Lars Haukaas er blitt karakterisert som omgjengelig og intelligent, ikke av ledelsen i Norsk Sykepleierforbund, men av sentrale tillitsvalgte i Legeforeningen. Kan ryktene om en god kjemi også bety at det ligger an til et godt samarbeid i lønnsoppgjøret?

– Legene har deltatt konstruktivt i de parts-sammensatte gruppene, og vist vilje til å finne frem til gode løsninger. Jeg har derfor forventninger til selve lønnsforhandlingene.

– Hvordan skaffer NAVO seg legitimitet og ryggdekning vis-à-vis helseforetakene?

– Vi skaffer legitimitet og tillit på samme måte som Legeforeningen gjør det i forhold til sine tillitsvalgte, gjennom et representativt vedtektssystem tuftet på en generalforsamling. NAVOs forhandlingsutvalg består av ti representanter for helseforetakene, og det er i dette utvalget de endelige beslutningene vil bli truffet. – Du etterspør en innovasjonskultur i forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Hvilke tanker gjør du deg om helseforetakene og legene?

– Det nytter i hvert fall ikke å sammenlikne leger med industriarbeidere som stempler seg inn og ut av sine arbeidsplasser. Skal vi fremme gode arbeidsegenskaper hos sykehuslegene, må vi belønne deres kompetanse og selvstendighet. Løsningen er å utvikle et lønnsystem som handler om overtidstimer, og i stedet innføre andre incitamenter for innsats. Dette er min viktigste ambisjon når det gjelder legene.

– Hvilke incitamenter er det snakk om?

– Det kan jeg ikke gå inn på i detalj. Ikke ennå. Det er jo det vi skal forhandle om i de nærmeste ukene!

– Tom Sundar, Tidsskriftet
tom.sundar@legeforeningen.no

Litteratur

1. Norges offentlige utredninger. Vårens vakreste eventyr...? NOU 2001: 14. Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Seksjon statens trykning, 1990.