

Til
abonnenter på
'Vejledning om nye lønsystemer i staten'

September 2000

Rettelser til 'Vejledning om nye lønsystemer i staten'

Hermed fremsendes rettelser til Finansministeriets og CFU's 'Vejledning om nye lønsystemer i staten'.

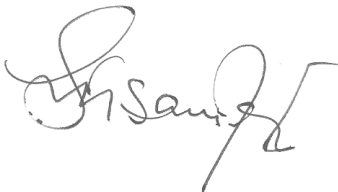
Der er tale om nye udgaver af kapitlerne 2, 3, 4, 5 og 7. Herudover medsendes en ny indholdsfortegnelse og et nyt bilag.

De tidligere udsendte bilag (Protokollat til overenskomst for akademikere i staten, cirkulære om forsøg med nye lønsystemer og aftale om vilkår ved forsøg med nye lønsystemer for kontorfunktionærer) bedes kasseret, idet der - siden udsendelsen i oktober 1997 - er sket store ændringer heri.

Eventuelle faglige spørgsmål til vejledningen kan rettes til Personalestyrelsen (tlf. 33 92 40 49) eller den pågældende faglige (central)organisation.

Spørgsmål vedrørende distribution (adresseændring, afmelding, m.v.) bedes rettet til Schultz Information (tlf. 43 63 23 00).

Med venlig hilsen



Susanne Juul Jarlov
Kontorchef
Personalepolitisk kontor



***Abonnementsordningen på
Vejledning om nye lønsystemer i staten***

- Ny tilmelding. Vi ønsker at tilmelde os til abonnementsordningen på "Vejledning om nye lønsystemer i staten". Der opkræves ingen abonnementsafgift og vi betaler alene for det modtagne materiale. Vi ønsker antal sæt: _____
- Afmelding. Vi ønsker ikke længere at være tilmeldt abonnementsordningen.
- Adresseændring. Ny adresse er angivet nedenfor.

Institution:

Gade:

Postnr. og by:

Udfyldes og indsendes til:

Schultz Information
Herstedvang 12
2620 Albertslund
Fax 43 63 19 69



Indholdsfortegnelse

Kapitel 0. Vejledningens opbygning 1

Kapitel 1. Nye lønsystemer i staten 1

1.1.	Hvorfor nye lønsystemer	1
1.2.	Sammenhæng mellem mål, personalepolitik og lønpolitik	3
1.3.	Hvilken type lønsystem	4
1.4.	Aftalerne	7
1.5.	Decentralisering af kompetence	9
1.6.	Finansiering	11
1.7.	Samspelet mellem nye og gamle lønsystemer	11
1.8.	Fremtidige udfordringer	12

Afsnittet er senest ændret 09/1999

Kapitel 2. Løn i sammenhæng

2.1.	Indledning	1
2.2.	Mål og strategi	2
2.3.	Personalepolitik	4
2.4.	Lønpolitik	7
2.5.	Personalepolitiske elementer med lønmæssig relevans	16
2.5.1.	Rekruttering	18
2.5.2.	Fastholdelse	21
2.5.3.	Kvalifikations- og kompetenceudvikling	23
2.5.4.	Seniorpolitik	27



2.5.5.	Socialt kapitel	29
2.5.6.	Ligebehandling	30
2.6.	Organisationsstruktur	32
2.7.	Værktøjer	34
2.8.	Organisatorisk udvikling	39

Afsnittet er senest ændret 09/2000

Kapitel 3. Nyt lønsystem for overenskomstansatte akademikere

3.1.	Indledning	1
3.2.	Dækningsområde	3
3.3.	Lønsystemet	4
3.3.1.	Basisløn	4
3.3.2.	Tillæg	6
3.3.3.	Centralt aftalte tillæg (§ 5, stk. 1)	7
3.3.4.	Decentralt aftalte tillæg – til grupper af medarbejdere (§ 5, stk. 2)	8
3.3.4.1.	Finansiering af decentrale tillæg	9
3.3.5.	Lokalt aftalte individuelle tillæg (§ 3,stk.3 og 4)	10
3.3.5.1.	Forhåndsftaler	14
3.3.6.	Resultatløn	15
3.4.	Merarbejdehonorering	16
3.5.	Funktion i højere stilling	17
3.6.	Regulering	17
3.7.	Pension	18
3.7.1.	Centralt aftalte tillæg	18
3.7.2.	Decentralt aftalte tillæg	19
3.7.3.	Lokalt aftalte tillæg	19



3.8.	Special- og chefkonsulenter	20
3.8.1.	Løn og ansættelsesvilkår	20
3.9.	Forhandlingsregler og procedure	22
3.9.1.	Lønudvalg	24
3.9.2.	Kompetenceudvikling	25
3.9.3.	Udviklingsplaner	26
3.10.	Konfliktløsning og opsigelse af tillæg	28
3.10.1.	Konfliktløsning mv.	28
3.10.1.1.	Aftaler om centrale og decentrale tillæg	28
3.10.1.2.	Aftaler om lokale tillæg	29
3.10.1.3.	Tillægsaftaler i forbindelse med nyansættelser/ væsentlige stillingsændringer	29
3.10.1.4.	Fortolkning af og brud på lokale aftaler	30
3.10.2.	Opsigelse af tillægsaftale/ophør af tillæg	30
3.10.2.1.	Aftaler om tillæg til grupper	30
3.10.2.2.	Individuelle tillæg	32
3.11.	Stillingsskift	33
3.12.	Overgangsordning	34
3.12.1.	Omfattet af overgangsreglerne	34
3.12.2.	Overgangssituationer	35
3.12.3.	Indplaceringsregler i forbindelse med overgang	37
3.12.4.	Indplacering på basislønskalaen	37
3.12.5.	Udligningstillæg	42
3.12.6.	Udligningstillæg i forbindelse med stillingsskift	44
3.12.7.	Anciennitetsbestemte tillæg, der videreføres i det nye lønsystem	46
3.12.8.	Overgangsregler for konsulenter	46
3.13.	Genansættelse af medarbejdere, der ikke har haft orlov	48



3.14.	Medarbejdere der kan forblive på det "gamle" lønsystem	50
3.14.1.	Tillæg	51

Afsnittet er senest ændret 09/2000

Kapitel 4. Nyt lønsystem for chefer mv.

4.1.	Indledning	1
4.2.	Formålet med det nye lønsystem	2
4.3.	Dækningsområde	3
4.4.	Grundløn (lønrammer)	7
4.5.	Varige og midlertidige tillæg	8
4.6.	Engangsvederlag	13
4.7.	Andre spørgsmål	15

Afsnittet er senest ændret 09/2000

Kapitel 5. Nye lønsystemer på CFU-området

5.1.	Rammeaftalen	1
5.1.1.	Dækningsområde	1
5.1.2.	Forsøgsdeltagerne	2
5.1.3.	De overordnede retningslinier for forsøgene	4
5.1.4.	De konkrete forsøgsaftaler	5
5.1.4.1.	Overenskomstansatte	6
5.1.4.2.	Tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte	7
5.2.	Lønsystemer	9
5.2.1.	Basislønmodellen	10
5.2.1.1.	Basislønnen	10
5.2.1.2.	Tillægsoverbygningen	14
5.2.1.2.1.	Aftaleniveauer	15
5.2.1.2.2.	Tillægstyper	16
5.2.1.2.3.	Tillæggenes varighed	17



5.2.1.2.4. Tillægskriterier	18
5.2.1.2.5. Lønfastsættelse i forbindelse med nyansættelse	20
5.2.2. Intervallønsmodellen	21
5.2.3. Andre lønmodeller	22
5.2.4. Arbejdsbestemte og arbejdstidsbestemte tillæg	23
5.2.4.1. Arbejdsbestemte tillæg	23
5.2.4.2. Arbejdstidsbestemte tillæg	23
5.3. Regulering	24
5.4. Pension	25
5.4.1. Overenskomstansatte	25
5.4.2. Tjenestemænd	28
5.5. Andre lønelementer	31
5.6. Overgangsordninger	32
5.6.1. Indplacering i det nye lønsystem	32
5.6.2. Garanti for førstkommende anciennitetsstigning	36
5.6.3. Overgang mellem stillinger inden og uden for forsøgsområderne	41
5.6.3.1. Overgang fra gammelt til nyt lønsystem	41
5.6.3.2. Overgang fra nyt til gammelt system	42
5.6.3.3. Overgang mellem to områder med nyt lønsystem	43
5.6.4. Sammenlægning af institutioner med eller uden forsøg	43
5.7. Tilbagegangsordninger	44
5.8. Regler om forhandling og konfliktløsning	44
5.8.1. Udmøntningen af centrale aftaler	44
5.8.1.1. Tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte	45
5.8.1.2. Overenskomstansatte	46
5.8.2. Indgåelse af lokale aftaler	47
5.8.2.1. Tillægsaftaler generelt	47



5.8.2.2.	Tillægsaftaler i forbindelse med nyansættelser	48
5.8.3.	Fortolkning af og brud på lokale aftaler	49
5.9.	Opsigelse af aftaler	50
5.9.1.	Lokale basislønaftaler	50
5.9.2.	Aftaler om tillæg til grupper	50
5.9.3.	Individuelle tillæg	52
5.10.	Evaluering mv.	53
5.11.	Permanente nye lønsystemer på CFU- området	54
5.11.1.	Laboratoriefunktionærer	54
5.11.2.	Edb-medarbejdere (HK)	55
5.11.3.	Undervisere	57
5.11.4.	Socialrådgivere	58

Afsnittet er senest ændret 09/2000

Kapitel 6. Finansiering

6.1.	Indledning	1
6.2.	En friere løndannelse	1
6.3.	Hvad er der til rådighed lokalt?	2
6.4.	Nedskrivning af lokallønspuljer	3
6.4.1.	Nedskrivning af lokallønspuljer pr. 1. januar 1998	3
6.4.2.	Udmelding af nye puljer pr. 1. april 1998	4
6.4.3.	Nedskrivning af lokallønspuljen ifm. overenskomstansatte akademikerens løbende overgang til det nye lønsystem	5
6.5.	Chefområdet	6
6.6.	Decentral løndannelse	6
6.7.	Løninformation	8



1. Nye lønsystemer

1.1. Hvorfor nye lønsystemer?

Statens arbejdspladser står over for nye og øgede krav om at bevare og videreudvikle en kvalitetsbevidst statslig sektor. Det er vigtigt, at lønsystemet kan modsvare disse krav og fungere som et aktivt redskab i processen. Det hidtidige lønsystem er af mange blevet opfattet som stift og ufleksibelt, og der har kunnet konstateres et stigende behov for ændringer i retning af øget fleksibilitet og udvidede lokale tilpasningsmuligheder.

Med de nye lønsystemer er der ikke blot tale om en justering, men om en ændring, som vil forandre løndannelsen i staten markant. Det nye lønsystem er et fleksibelt værktøj, som i langt højere grad end tidligere systemer vil kunne anvendes i udviklingen af attraktive arbejdspladser og mere effektive institutioner.

Den statslige sektor har gennemgået store ændringer i de senere år. Styrelser og institutioner har løbende fået styrket den lokale kompetence ved decentralisering af ledelsesopgaver og budgetansvar. De statslige arbejdspladser er forskellige, hvad angår opgavevaretagelse, størrelse, personale-sammensætning, styringskoncept, organisations- og samarbejdskultur. Hvis den konkrete udmøntning af lønpolitikken i højere grad skal kunne tilpasses forholdene på den enkelte arbejdsplads, er det en naturlig følge, at også kompetencen vedrørende løn- og ansættelsesvilkår decentraliseres. Det vil medvirke til at øge den lokale fleksibilitet og fjerne en række af begrænsningerne i det "gamle" lønsystem.

De nye lønsystemer vil medføre øgede frihedsgrader på det lokale niveau, men dermed også øget ansvar. Fra slutningen af 80'erne har man forsøgt sig med forskellige former for decentralisering af dele af løndannelsen til den enkelte arbejdsplads, primært via lokal- og cheflønsordningen, men råderummet har været begrænset af forholdsvis beskedne puljer. Med de nye lønsystemer lægges en større del af lønnen ud til lokal forhandling og disposition.

Målene for de nye lønsystemer er kort sagt at

- sikre grundlaget for rekruttering og fastholdelse af velkvalificerede medarbejdere og balance mellem lønniveauerne på det statslige og det øvrige arbejdsmarked
- forbedre samspillet mellem lønfastsættelsen og mål og strategier på den enkelte institution
- forbedre samspillet mellem løn- og personalepolitik på den enkelte institution
- afspejle ansvar og kompetence, honorere medarbejderens kvalifikationer og fremme sammenhængen mellem løn og indsats
- blive accepteret af medarbejderne som rimeligt og fair
- kompensere for belastende forhold ved jobbet - ubekvemme arbejdstider, overtid, fysiske forhold mv.
- modvirke uhensigtsmæssig konkurrence mellem statslige institutioner om arbejdskraften



- være enkelt og gennemskueligt

1.2. Sammenhæng mellem mål, personalepolitik og lønpolitik

Som nævnt ovenfor er det et væsentligt mål med de nye lønsystemer at skabe en bedre og mere klar sammenhæng mellem den enkelte institutions overordnede mål, personalepolitik og lønpolitik. Det vil give helt nye muligheder for at anvende løn som et aktivt instrument til at fremme institutionens mål. Rigtigt anvendt vil de nye lønsystemer kunne blive et supplerende styringsredskab for institutionerne frem for bare en anden måde at beregne løn på.

Ved at skabe en klar sammenhæng mellem mål, personalepolitik og løn vil lønnen i højere grad end tidligere kunne afspejle ansvar, kompetence og kvalifikationer samt honorere præstationer. Lønssystemet vil desuden kunne forbedre mulighederne for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft.

De menneskelige ressourcer skal bl.a. via løbende kompetenceudvikling anvendes således, at effektiviteten, kvaliteten og servicen i statens ydelser forbedres, samtidig med at medarbejdernes jobtilfredshed øges. I den forbindelse er det afgørende, at løn- og personalepolitikken tilrettelægges i et samarbejde mellem ledelsen og de ansatte, således at lønsystemet accepteres bredt i institutionen. De nye lønsystemers fremtid afhænger i høj grad af, at de opfattes som rimelige og fair af medarbejderne.

1.3. Hvilken type lønsystem?

Det statslige lønsystem har siden 1969 baseret sig på generelle, centralt fastsatte lønforløb, der afspejler stillingernes hierarkiske placering, det objektive jobindhold i relation til primært uddannelseskraft og ansvar, samt anciennitet som den dominerende indikator for kvalifikationsudviklingen og dermed lønindplaceringen.

I de nye lønsystemer er de automatiske lønforløb generelt afkortede, og lønfastsættelsen er i vid udstrækning decentraliseret. Lønnen vil i højere grad kunne honorere den enkelte og grupperes kompetenceudvikling, kvalifikationer, funktioner samt præstationer.

Finansministeriet og centralorganisationerne har drøftet flere forskellige modeller for nye lønsystemer, men har ikke lagt sig fast på en bestemt løsning, da der kan være forskel på, hvilke modeller der er mest hensigtsmæssige for de enkelte personalegrupper og institutioner.

For chefer - såvel tjenestemænd som overenskomstansatte - er der således aftalt et særligt cheflønssystem, der inkorporeres i aftalen om lokalløn og chefløn.

For overenskomstansatte akademikere er der aftalt et basislønssystem. Tilsvarende gælder for de overenskomstansatte kontorfunktionærer, hvor man dog i forsøgsaftalen har holdt muligheden åben for i konkrete tilfælde at aftale andre systemer.

En særlig variant af basislønmodellen er anvendt for en række tjenestemandsansatte betjentgrupper, hvor man i for-



søgsaftalen opererer med en mindstebasisløn, der ved lokal aftale kan fraviges i opadgående retning.

Som eksempel på andre lønsystemer kan nævnes, at der for ledere ved frie grundskoler, efterskoler, husholdnings- og håndarbejds-skoler er aftalt et permanent intervallønssystem.

De grundlæggende elementer i de nye lønsystemer vil imidlertid, uanset den konkrete udformning af lønsystemet, være

- en grundløn (basisløn, mindstebasisløn, intervalløn mv.), der aftales centralt mellem Finansministeriet og den for-handlingsberettigede organisation
- en overbygning, der aftales centralt/decentralt/lokalt på grundlag af såvel eventuelle særlige funktioner i den konkrete stilling/stillingsgruppe som stillingsindehave-rens personlige kvalifikationer og indsats samt balancen i forhold til tilsvarende stillinger på det øvrige arbejds-marked.

Herudover kan lønsystemet suppleres med:

- et resultatorienteret lønelement, der aftales decen-tralt/lokalt, og som afspejler opnåelsen af nogle på for-hånd definerede kvalitative eller kvantitative resultatmål.

Tjenestemændenes lønsystem og lønskalaerne i en del orga-nisationsaftaler og overenskomster har hidtil opereret med en stedtillægsordning, som har medført en "mekanisk" geo-grafisk lønspredning baseret på lønningerne på det private arbejdsmarked samt prisniveauet og beskatningen i den en-kelte kommune. Landets kommuner er indplaceret i forskel-

lige stedtillægsområder, og for hvert område er der fastsat et stedtillæg, som beregnes som en procentsats af skalalønnen og visse andre løndelev. De forskellige elementers vægt og de data, som ligger til grund for stedtillægsordningen, er ikke ændret siden 1979.

De nye lønsystemer indeholder som udgangspunkt ikke en sådan geografisk differentiering, hvilket er ensbetydende med, at man i forbindelse med den lokale lønfastsættelse for stillinger/stillingsgrupper konkret skal vurdere lønnen i det pågældende område for sammenlignelige medarbejdergrupper på det øvrige arbejdsmarked.

For intervallønsystemer er det dog forudsat, at skalatrinene i tjenestemændenes lønsystem anvendes i forbindelse med lønmæssig indplacering, jf. rammeaftalen om forsøg med nye lønsystemer. Det betyder, at stedtillægsordningen oprettholdes i sådanne lønsystemer.

Generelt vil de lokalt aftalte løndelev i fremtiden udgøre en betydelig større andel af den samlede løn. Det har bl.a. den konsekvens, at man i forbindelse med nyansættelser ikke kan aflæse den samlede løn i en tabel, men lokalt skal tage stilling til det konkrete lønniveau på baggrund af f.eks. personlige kvalifikationer, stillingens indhold og markedsforholdene.

Hvis ledelse og medarbejdere vælger at supplere lønsystemet med et resultatlønsэлеment, er det vigtigt at tage stilling til, hvordan dette skal integreres i de nye lønsystemer. Det har også hidtil været muligt at indgå aftaler om resultatlønsэлеment, men i de nye lønsystemer vil resultatlønsэлеment få bredere anvendelsesmuligheder som et supplement til de øvrige lønsэлеmenter.



1.4. Aftalerne

Akademikeroverenskomstområdet

For overenskomstansatte akademikere er der indgået aftale om et permanent nyt lønsystem pr. 1. januar 1998. Begyndelseslønnen er fastholdt på det hidtidige niveau for de fleste grupper, lønforløbet er afkortet, men stejlere i de første ansættelsesår, og slutlønnen i det automatiske lønforløb er reduceret.

En række tværgående tillæg er videreført i det nye system som centralt eller decentralt aftalte tillæg. Herudover kan der decentralt/lokalt aftales funktionstillæg og kvalifikationstillæg, i form af varige og midlertidige tillæg samt engangsvederlag. Der kan lokalt indgås forhåndsftaler om nærmere specificerede kriterier, der automatisk udløser tillæg. Der kan endvidere aftales supplerende resultatlønsordninger.

Aftalen omfatter alle nyansatte - allerede ansatte kan vælge at overgå til det nye lønsystem.

CFU-området

På CFU-området (Centralorganisationernes Fællesudvalgs område) er der indgået en rammeaftale om forsøg med nye lønsystemer.

Aftalen koncentrerer sig om et basislønssystem, bestående af dels en centralt aftalt basisløn for personalegruppen (evt. med nogle få anciennitetstrin), dels en overbygning i form af lokalt aftalte funktions- og kvalifikationstillæg. Tillæg kan

ydes i form af varige og midlertidige tillæg, samt engangsvederlag. Der kan lokalt indgås forhåndsaftaler om nærmere specificerede kriterier, der automatisk udløser tillæg. Aftalen åbner mulighed for, at der kan etableres forsøg med andre modeller end basislønsystemet. Lønsystemerne kan suppleres med resultatlønsordninger.

Ved overenskomstforhandlingerne i 1999 er basislønsystemet - via et tillæg til rammeaftalen - blevet udvidet med to nye varianter

- en mindstebasislønmodel, hvor den centralt aftalte basisløn kan fraviges i opadgående retning ved lokal aftale
- en basislønintervalmodel, hvor der ved lokal aftale kan fastlægges konkrete basislønninger inden for et centralt aftalt interval

Der kan etableres såvel tværgående forsøg for en bestemt personalegruppe som institutionsforsøg for alle eller visse personalegrupper på en enkelt institution. Forsøgene omfatter såvel nyansatte som allerede ansatte.

Ved deltagelse i forsøg kan ingen medarbejder indplaceres på et lønniveau, der er lavere end det, der var gældende umiddelbart før overgangen til nyt lønsystem.

Rammeaftalen skal udmøntes i konkrete aftaler om vilkår for forsøg for de forskellige overenskomst- og tjenestemandsgupper. I disse aftaler, der indgås centralt mellem de forhandlingsberettigede overenskomst-/aftalparter, fastlægges bl.a. grundlønnen for de pågældende personalegrupper.



Med udgangspunkt i principperne i rammeaftalen om lønforsøg er der endvidere indgået en række permanente aftaler om nye lønsystemer inden for CFU-området, f.eks. med HK/SAMDATA for edb-medarbejdere, med Hærens Konstabel og Korporal Forening for konstabler og korporaler og med Socialpædagogernes Landsforbund for omsorgsmedarbejdere ved Kofoeds Skole.

Chefområdet

For nogle chefer - stillinger i lr. 37 og derover samt visse lr. 35- og lr. 36-stillinger inden for AC's forhandlingsområde - er der som led i overenskomstforhandlingerne i 1999 aftalt nye cheflønsregler, som inkorporeres i aftalen om lokalløn og chefløn. For de øvrige chefer er der ikke sket ændringer.

1.5. Decentralisering af kompetence

Udgangspunktet for de nye lønsystemer er, at løndannelsen - herunder etablering af en sammenhæng mellem institutionens mål, personalepolitik og lønpolitik - skal ske på den enkelte arbejdsplads. Det er ensbetydende med, at kompetencen til at indgå aftaler om kriterier for tillæg, forhåndsaftaler mv. i videst muligt omfang bør delegeres til institutionsniveau. Kun herved kan det sikres, at lønsystemet tilpasses den enkelte arbejdsplads.

Finansministeriet har gjort det til en forudsætning for udpegning af forsøgsinstitutioner, at den nødvendige aftalekompetence er delegeret til institutionen.

Departementerne har dog stadig det overordnede ansvar for lønudviklingen og lønpolitikken på det pågældende mini-

sterområde. Det er således departementernes opgave at medvirke til, at mulighederne er kendte i systemet, og at de udnyttes konstruktivt, således at der via en fornuftig sammenhæng mellem institutionernes overordnede mål, personalepolitik og lønpolitik opnås en hensigtsmæssig udnyttelse af ressourcer og bevillinger.

Departementerne kan derfor have behov for at formulere overordnede principper og rammer for implementeringen af de nye lønsystemer. Det kan være hensigtsmæssigt at drøfte sådanne principper f.eks. i hovedsamarbejdsudvalget (HSU).

Det er vigtigt, at de overordnede rammer fastlægges på en sådan måde, at der ikke lægges unødige bindinger på institutionernes lokale råderum, som er omdrejningspunktet i decentraliseringen af løndannelsen. Der bør i denne sammenhæng tages hensyn til, at der kan være forskellige organisationsstrukturer, traditioner, kulturer mv. inden for ministerområdet.

1.6. Finansiering

I de nye lønsystemer opereres med en mindre restriktiv lønstyring, idet puljesystemet som udgangspunkt (jf. dog de særlige regler i cheflønssystemet) erstattes af en styring via de bevillingsmæssige rammer, det vil sige at

- lønsumsstyrede institutioner frit kan disponere inden for lønsumsbevillingen
- statsvirksomheder og taxameterstyrede institutioner kan disponere inden for den samlede bevilling



Som konsekvens heraf gælder lokallønsordningen ikke for personer omfattet af nye lønsystemer. Da midlerne i forvejen er en del af bevillingen, betyder det, at der ikke længere fastsættes nogen begrænsning ud over de bevillingsmæssige rammer.

Med de nye lønsystemer følger et øget budgetansvar. Der er således tale om en ny udfordring for ledelsen.

1.7. Samspillet mellem nye og gamle lønsystemer

I en overgangsperiode vil de fleste institutioner skulle administrere både nyt og gammelt lønsystem for forskellige personalegrupper og inden for de enkelte personalegrupper. Det er bl.a. ensbetydende med, at der typisk vil blive tale om fortsat administration af en lokallønspulje sideløbende med den almindelige (lønsums)bevilling i det nye lønsystem.

Det kan således næppe undgås, at der i en overgangsperiode kan opstå visse indkøringsvanskeligheder og øget administration. På sigt vil de nye lønsystemer imidlertid kunne medføre større fleksibilitet og udviklingsmuligheder for den enkelte arbejdsplads og forandre løndannelsen fra et passivt til et aktivt instrument, således at anstrengelserne på lidt længere sigt vil bære frugt i form af en generel forenkling og øget fleksibilitet.

1.8. Fremtidige udfordringer

Implementeringen af lønreformen er et meget stort projekt, som kræver tid og ressourcer for såvel medarbejderne og tillidsrepræsentanterne som ledelserne, der skal tilpasse de nye lønsystemer til de enkelte arbejdspladser.

På sigt forventes stadigt flere at blive omfattet af nye lønsystemer, og det er vigtigt, at der bruges den fornødne tid på denne proces, således at resultatet bliver et dynamisk og udviklingsorienteret system, der kan fungere optimalt også set over et længere tidsperspektiv.



2. Løn i sammenhæng

2.1. Indledning

De nye lønsystemer giver helt nye muligheder for at anvende lønnen som et aktivt redskab i udviklingen af de statslige institutioner - til gavn for både brugerne og institutionernes medarbejdere.

Sigtet med de nye lønsystemer er andet og mere end blot en ny måde at beregne løn på. Lønnen skal anvendes aktivt til at fremme den positive udvikling, der allerede er i gang for at skabe effektive institutioner og attraktive arbejdspladser i staten.

Institutionens *personalepolitik* skal sikre en fornuftig anvendelse af de menneskelige ressourcer, og at institutionen er en god og attraktiv arbejdsplads, der medvirker til at give medarbejderne et indholdsrigt arbejde og gode udviklingsmuligheder. Dermed bliver personalepolitikken et strategisk redskab, der fremmer effektivitet, fleksibilitet og udvikling, så institutionen kan imødekomme brugernes krav.

Lønpolitikken kan understøtte målopfyldelsen ved at styrke institutionens personalepolitik, der ideelt set er udformet, så den understøtter institutionens overordnede mål eksempelvis via det udviklende arbejde, mobilitet, fleksibilitet, kompetenceudvikling mv.

I lønpolitikken fastlægges de overordnede principper for anvendelse af lønsystemet for de ansatte ved den pågældende institution, herunder de generelle kriterier for tildeling af tillæg mv.



Konkrete aftaler om anvendelse eller udmøntning af lønpolitikken, f.eks. forhåndsftaler og aftaler om individuelle funktions- og kvalifikationstillæg, skal *ikke* indeholdes i lønpolitikken. Disse elementer aftales konkret mellem ledelsen og den pågældende tillidsrepræsentant.

Hvis institutionen ikke allerede har en personalepolitik og en lønpolitik, der understøtter institutionens mål og strategi, er det væsentligt, at ledelsen i samarbejde med medarbejderne påbegynder arbejdet med en (videre)udvikling af personalepolitikken og lønpolitikken. Den lokale proces er nærmere beskrevet i kapitel 7.

Nedenstående elementer vil blive beskrevet og uddybet i de følgende afsnit:

- Mål og strategi
- Personalepolitik
- Lønpolitik
- Sammenhængen mellem personalepolitik og lønpolitik
- Organisationsstruktur
- Værktøjer
- Organisatorisk udvikling

2.2. Mål og strategi

Omstilling, udvikling og fornyelse er nødvendig for, at de statslige institutioner kan imødekomme de skiftende krav fra omverdenen og brugernes behov samt sikre kvaliteten i opgaveløsningen. Det er en forudsætning, at ledelsen - i et samspil med medarbejderne - formulerer institutionens overordnede mål på langt og mellemlangt sigt samt den



strategi, institutionen vil følge for at nå disse mål. Strategien består i, at institutionerne udvælger en række prioriterede indsatsområder, som bidrager til, at de ønskede mål og resultater nås.

I mange institutioner har man i dag formuleret overordnede mål for institutionens opgaver og udvikling. De senere års øgede anvendelse af bl.a. resultatkontrakter og virksomhedsregnskaber er et led i denne udvikling.

Det er vigtigt, at institutionens mål og strategier er formuleret klart og operationelt, således at de udgør et fælles arbejdsgrundlag for ledelse og medarbejdere. Kun på denne måde kan mål og strategier skabe en ramme for institutionens løn- og personalepolitik.

En institutions mål og strategi kan illustreres ved nedenstående eksempel.

Eksempel på en institutions opstilling af mål og strategi

I Patent- og Varemærkestyrelsens lønpolitik er henvist til styrelsens "Vision 2000", der på det overordnede plan beskriver styrelsens mission, vision og mål.

Styrelsens **mission** er at fremme den teknologiske udvikling og styrke erhvervslivets grundlag for produktion og salg på det nationale og internationale marked. Det gøres ved at beskytte industriel ejendomsret, ved at vejlede og formidle viden i tilknytning hertil, samt ved at yde erhvervsservice inden for styrelsens kompetencer.

De overordnede **mål** er beskyttelse af industriel ejendomsret gennem udstedelse af patenter, registrering af varemærker, design og brugsmønstre samt generel videnformidling i tilknytning hertil. Målet er endvidere at yde erhvervsservice i form af salg af individuel opgaveløsning, kopiservice, kursusvirksomhed



og systemeksport.

Det er Patent- og Varemærkestyrelsens **vision** at blive opfattet som en indlysende og uundværlig samarbejdspartner i forbindelse med erhvervsmæssig udvikling. Visionen er endvidere at stille klare krav til hinanden og samtidig give den enkelte store muligheder for udvikling.

De **strategier**, der skal følges for at opnå dette, er kundeorientering, organisationstilpasning, kompetenceudvikling, forbedring af forretningsgangene samt IT-modernisering.

Til understøttelse af mission, mål, vision og strategier har Patent- og Varemærkestyrelsen formuleret en overordnet, holdningsbaseret **personalepolitik** om værdierne partnerskab, udvikling, kvalitet – service – kundeorientering, professionalisme i rekruttering og fastholdelse, fleksibilitet og ansvarlighed.

2.3. Personalepolitik

Personalepolitikens formål er dobbelt. Dels skal den sikre en fleksibel, effektiv og kvalitetspræget opgavevaretagelse i institutionen, dels skal den være med til at skabe udviklende og tilfredsstillende arbejdsbetingelser for medarbejderne.

Det forudsætter, at der skabes rammer, som både giver den enkelte medarbejder mulighed for at udnytte og udvikle sine faglige og personlige ressourcer og samtidig tilgodeser institutionens mål og resultatkrav.

Hovedelementerne i institutionens personalepolitik bør være nedskrevet. Endvidere er det væsentligt, at indholdet i personalepolitikken også afspejler sig i det daglige som en indarbejdet praksis og dermed er kendt af alle i institutionen.



Der er stor forskel på, hvor langt de enkelte statsinstitutioner er kommet på det personalepolitiske område, og hvor formaliseret personalepolitikken er. For at igangsætte en udvikling på statens arbejdspladser, hvor personalepolitikken i højere grad kan medvirke til at understøtte institutionens målopfyldelse og strategi, blev der i 1994 opstillet tre minimumskrav til den statslige personalepolitik.

De tre minimumskrav er:

- at der mindst hvert andet år sker en evaluering af den lokale personalepolitik,
- at der indføres årlige medarbejderudviklingssamtaler
- at samarbejdsudvalget gennemfører et systematisk arbejde med at skabe sammenhæng mellem arbejdspladens strategi og planerne for kompetenceudvikling.

I 1998 blev disse tre personalepolitiske minimumskrav suppleret med et krav om, at sammenhængen mellem institutionens resultatmål og personalepolitik beskrives i en resultatkontrakt og/eller strategi samt afrapporteres i virksomhedsregnskabet¹.

Herudover kræves det,

- at der gennemføres regelmæssige ledervurderinger, der anvendes som grundlag for lederudviklingsaktiviteterne,
- at der i forbindelse med de årlige medarbejderudviklingssamtaler opstilles og følges op på konkrete udviklingsmål for medarbejderne

¹ Jf. ”Personalepolitik i staten – fra ord til handling”, Finansministeriet, november 1998.



- at forholdet mellem medarbejderes arbejdsliv og øvrige livsforhold inddrages i medarbejderudviklingssamtalen og personalepolitikken.

Eksempler på en institutions kobling mellem mål/strategi og personalepolitikken

Patientklagenævnets overordnede målsætning er at være fremtidsorienteret og træffe korrekte, hurtige og gennemskuelige afgørelser samt at oplyse om nævnets praksis.

Dette skal ske gennem opfyldelse af følgende overordnede mål:

- Total kvalitet
- Effektivitet
- Service
- Formidling og forebyggelse
- Udvikling af arbejdsgiverens sociale ansvar

Det konkrete hovedmål for kontraktperioden 1998-99 er at få nedbragt sagsbehandlingstiden til 3-6 måneder, at nedbringe antallet af verserende sager samt at skabe øget og forbedret information om nævnets virksomhed.

Patientklagenævnets overordnede mål er sat i relation til personalepolitikens principper for kompetenceudvikling.

Et vigtigt element i personalepolitikken er således en formaliseret kompetenceudviklings- og efteruddannelsesplan, da det er nødvendigt, at medarbejderne har kompetence til at nå de mål, som nævnet har bundet sig til i resultatkontrakten.

Derfor er organisationens målsætninger omdrejningspunktet i den formaliserede kompetenceudvikling og efteruddannelse i Patientklagenævnet.

Teambuildingkurser har bl.a. medvirket til at styrke og effektivisere samarbejdet mellem sagsbehandlere og sekretærer, således at overflødige arbejdsgange er fjernet og produktiviteten



væsentligt øget. Gennem kurser i sagsbehandling og ved intern opfølgning er der sat fokus på kvaliteten i arbejdet.

Det synlige resultat heraf er, at sekretærerne har overtaget mere rutineprægede arbejdsopgaver fra sagsbehandlerne, mens sagsbehandlerne har påtaget sig flere generelle juridiske opgaver samt formidlingsopgaver. Kompetencen er bl.a. opbygget gennem projektarbejde.

Patientklagenævnet har siden 1996 været opdelt i selvstyrende teams.

Målet er en udbygning af den flade teamstruktur med henblik på større engagement og ansvar i opgavevaretagelsen og en bedre løsning af nævnets opgaver. Denne organisering har i sig selv givet meget motiverede og engagerede medarbejdere. Der skal fremover sikres en teamstruktur, der i højere grad er gearret til den feedback og sparring, der ellers skulle gives af en chef.

En midtvejsevaluering af kompetenceudviklingen har vist, at der er sat en positiv proces i gang, som skal videreudbygges i de kommende år.

2.4. Lønpolitik

Alle institutioner med selvstændigt ledelses- og budgetansvar bør senest 1. januar 2001 have udformet en lønpolitik, der omfatter alle medarbejdere på institutionen - såvel medarbejdere på gamle som nye lønsystemer.

Også de meget små institutioner er omfattet af dette krav, men i forhold til denne gruppe vil kravene til omfanget af lønpolitikken (detaljeringsgraden) være mindre.

Der henvises i øvrigt til kapitel 7 for så vidt angår udarbejdelsen af lønpolitikken.



Lønpolitikken skal som nævnt indledningsvis fungere som en yderligere motivationsfaktor, der i sammenhæng med personalepolitikken fremmer institutionens mål.

En del institutioner har i længere tid arbejdet med at styrke sammenhængen mellem målopfyldelse og personalepolitik. Med det nye lønsystem skal der yderligere skabes en sammenhæng mellem disse områder og løn. Ledelse og medarbejdere skal nu til at gennemtænke, hvordan man vil anvende løn i forhold til den lokale personalepolitik. Dette kan bl.a. ske ved at opstille overordnede kriterier for tildeling af tillæg, som samtidig sikrer en fleksibilitet i lønfastsættelsen, dvs. at vægten til stadighed ligger på en vurdering af medarbejdernes individuelle kvalifikationer og funktioner med mulighed for løbende tilpasning.

Situationen er på sin vis blevet mere forpligtende, idet personalepolitiske prioriteringer nu i højere grad kan få lønmæssige konsekvenser.

Fra at være et relativt passivt instrument kommer løn nu til at spille en aktiv rolle på lige fod med de øvrige styringsredskaber i en institution. Men hvad er egentlig en lønpolitik?

Lønpolitikken er et strategisk værktøj, der i videst muligt omfang bør fastlægges i dialog mellem ledelse og tillidsrepræsentanter – f.eks. i lønudvalget – og som indeholder en overordnet beskrivelse af, hvordan aflønningen af medarbejderne kan understøtte institutionens strategiske mål, samt hvordan lønnen kan indgå i et samspil med personalepolitikken og kompetenceudviklingen.



Herudover kan lønpolitikken overordnet beskrive anvendelsen af lønsystemet i forhold til den enkelte institution, f.eks. anvendelsen af lønelementerne.

Lønpolitikken er derimod *ikke* en aftale i fagretslig forstand og må *ikke* indeholde den konkrete udmøntning af de nye lønsystemer i form af tillæg mv. Disse skal aftales særskilt med de respektive tillidsrepræsentanter.

Eksempelvis kan man godt i lønpolitikken skrive, at institutionen ønsker at anvende forhåndsaftaler til at fremme bestemte mål, men selve forhåndsaftalerne må ikke indskrives i lønpolitikken.

Lønforsøgsaftaler må ligeledes ikke indgå i lønpolitikken.

Såfremt der er knyttet aftaleret til et emne, må det ikke indgå i institutionens lønpolitik, men skal indeholdes i særskilte aftaler.

Lønpolitikken kan behandle en række forskellige emner, som kan variere fra institution til institution, afhængig af bl.a. den enkelte institutions formål, opgaver, strategi, personalesammensætning, relationer til omverdenen etc.

Eksempler på lønpolitiske temaer:

Sammenhæng mellem mål, personalepolitik og løn, f.eks.

- Hvad er det overordnede mål med lønpolitikken?
- Hvordan sikres en sammenhæng mellem institutionens mål og strategier, personalepolitikken og lønpolitikken?
- Hvilke elementer i personalepolitikken skal lønpolitikken fremme?

- Hvordan kan lønnen anvendes som en motivationsfaktor og virke incitamentsskabende?

Hvem er omfattet af lønpolitikken?

- Gælder lønpolitikken for alle personalegrupper?
- Omfatter lønpolitikken både medarbejdere på nye og ”gamle” lønsystemer?
- Er både chefer og medarbejdere omfattet af lønpolitikken?
- Er der særlige forhold, der skal beskrives for nogle grupper af medarbejdere?

Anvendelse og vægtning af lønelementerne

- Hvilke kvalifikationer skal honoreres?
- Hvordan sikres det, at lønnen afspejler ansvar, kompetence og indsats?
- Hvordan kan lønnen udmøntes på et enkelt og gennemskueligt grundlag?
- Hvordan kan lønsystemet understøtte og udvikle samarbejdskulturen i institutionen?
- Hvordan sikres ligelønsperspektivet?

Åbenhed omkring løndannelsen?

- Skal institutionen tage initiativ til intern offentliggørelse af medarbejdernes tillæg?
- Skal institutionen tage initiativ til intern offentliggørelse af chefernes tillæg?
- Hvad skal offentliggøres (tillægsstørrelser, begrundelser)?

Forhandlingsprocedure, f.eks.

- Hvor ofte skal der forhandles?
- Hvem har kompetence til at forhandle?



- Hvordan sikres et fælles datagrundlag/informationer om løn og budget i forbindelse med en forhandling?

Evaluering

- Hvornår skal lønpolitikken evalueres?
- Hvem foretager evalueringen?

Ovenfor er nævnt en række af de temaer, der kan indgå i en lønpolitik. Erfaringerne fra det private arbejdsmarked viser, at det er vigtigt, at institutionen starter enkelt og efterfølgende udvikler lønpolitikken. Det kan således være fornuftigt i starten at fokusere på et begrænset antal højt prioriterede indsatsområder. Dette skal dog ske således, at der opretholdes en balance mellem bredden i lønpolitikken og hensynet til de særlige, aktuelle indsatsområder.

De centrale parter har i forbindelse med rammeaftalen om forsøg forudsat, at der på den enkelte arbejdsplads formuleres en lokal lønpolitik - inden for rammerne af en eventuel overordnet lønpolitik for det pågældende ministerområde mv.

Det anbefales, at de involverede parter tillige afklarer, hvorledes institutionens generelle lønpolitik udmøntes mere konkret i relation til de enkelte personalegrupper, der omfattes af forsøg, herunder hvilke tillægskriterier og tillægsformer, der specielt er relevante for disse grupper.

Fundamentet for lønforsøget bør således være på plads, inden der indgås aftale om det lokale forsøg.

Det er vigtigt, at lønpolitikken løbende justeres og videreudvikles, således at den ændres i takt med udviklingen i

institutionens omgivelser, og således at lønpolitikken til stadighed bliver mere komplet.

Det anbefales, at arbejde med en fælles overordnet lønpolitik vedrørende tværgående spørgsmål og - i det omfang det skønnes formålstjenligt - at udarbejde forskellige dellønpolitikker i forhold til forskellige medarbejdergrupper (akademikere, kontorfunktionærer, mv.).

Udmøntningen af lønpolitikken sker gennem konkrete aftaler mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne i form af forhåndsftaler og aftaler om tillæg til grupper eller enkeltpersoner og eventuelle resultatlønsaftaler.

Fastlæggelse af tillæg kan ske ud fra en række konkrete forhold, herunder de "markedsmæssige" forhold, dvs. lønniveauet for tilsvarende funktioner/kvalifikationer på andre offentlige og private arbejdspladser. Dette er naturligvis ikke mindst relevant på områder, hvor der er konkurrence mellem det private og det offentlige. Ledelsen og tillidsrepræsentanterne bør derfor overveje og diskutere konsekvenserne heraf.

Eksempel på sammenhæng mellem mål/strategi personalepolitik og lønpolitik

Eksempel 1

Arbejdsskadestyrelsen

I Arbejdsskadestyrelsen har man søgt at skabe sammenhæng mellem mål, strategi og personalepolitik ved hjælp af lønpolitikken.

Dette betyder, at man vil bruge personalepolitikken og lønpolitikken til at understøtte de mål, der er opstillet for styrelsen.



Styrelsens overordnede mål er som minimum at opfylde de krav, der stilles til sagsbehandlingen af arbejdsskadesager i lov om forsikring mod følger af arbejdsskade, forvaltningsloven mv., samt de løbende krav, der er opstillet i direktørkontrakten med Socialministeriet.

I Arbejdsskadestyrelsen mener man at kunne nå de fastsatte mål ved på en effektiv og økonomisk forsvarlig måde at træffe korrekte, hurtige og gennemskuelige afgørelser samt ved at oplyse om styrelsens praksis og gennem den løbende forbedring at sikre en fremtidsorienteret virksomhed.

Arbejdsskadestyrelsen har operationaliseret mål og strategier i personalepolitikken – herunder lønpolitikken. Målene skal bl.a. nås ved målrettet kompetenceudvikling af medarbejderne i overensstemmelse med strategien samt ved en lønpolitik, der understøtter styrelsens mål.

Konkret betyder det, at der i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen fastlægges en udviklingsplan for den enkelte medarbejder. Endvidere betyder det, at tillæg primært skal gives til medarbejdere, der arbejder inden for styrelsens kerneområde, og som bidrager aktivt til, at styrelsen kan arbejde målrettet. Man har decentraliseret forhandlingerne om tillæg for at kunne bruge bl.a. lønnen til at målrette det enkelte kontors daglige arbejde.

Styrelsens chefer og konsulenter er ikke omfattet af den generelle lønpolitik. For disse udarbejdes individuelle resultatkontrakter, der skal understøtte styrelsens mål og den enkeltes videreudvikling.

Eksempel 2

By- og Boligministeriets departement

Mål:

By- og Boligministeriets overordnede mål er at sikre de bedst mulige produktions- og levevilkår på bygge- og boligområdet.

Dette hænger sammen med regeringens overordnede politiske målsætninger på det bygge- og boligpolitiske område: En boligsocial indsats, øget vægt på økologi, god arkitektur og kvalitet i byggeriet samt forbedring af byggeriets konkurrenceevne og et udvidet internationalt samarbejde på bygge- og boligområdet.

Strategi:

Der er i By- og Boligministeriet udarbejdet et selvstændigt strategipapir (som pt. er under revision), som opstiller 5 prioriterede indsatsområder.

By- og Boligministeriet vil sikre en bredere inddragelse af alle dele af organisationen i forbindelse med udmøntningen af de enkelte indsatsområder.

Sammenhæng mellem mål og strategi, personalepolitik og lønpolitik:

By- og Boligministeriets personalepolitik skal medvirke til at sikre den bedst mulige udvikling og trivsel for medarbejderne for derigennem at medvirke til at sikre den bedst mulige opgavevaretagelse for organisationen.

Personalepolitikken består af en række delpolitikker, som hver især angiver grundprincipper for, hvordan organisationen bør handle på forskellige områder med henblik på at give medarbejderne de udviklingsvilkår og det råderum, som giver dem de bedste forudsætninger for at løse ministeriets opgaver.

Eksempelvis er der opstillet et fælles værdigrundlag, der indeholder spilleregler for, hvordan ministeriets ledelse og medarbejdere bør fungere sammen. I spillereglerne er opstillet fælles værdier for det faglige og menneskelige samarbejde. De enkelte medarbejders bidrag til arbejdsopgaverne bør bygge på disse værdier.



Værdierne er:

- Troværdighed (hvor der lægges vægt på basisværdierne tillid, tryghed, åbenhed, klarhed, synlig ledelse og lydhørhed)
- Respekt og tolerance (hvor der lægges vægt på basisværdierne ligeværdighed, anerkendelse, værdsættelse og tryghed)
- Engagement (hvor der lægges vægt på basisværdierne arbejdsglæde, kreativitet, initiativ, selvstændighed og ansvarlighed)
- Professionalisme (hvor der lægges vægt på basisværdierne kvalitet, anvendelighed, viden, faglighed, samarbejde og udvikling)
- Samhørighed (hvor der lægges vægt på basisværdierne fællesskab, samarbejde, enhed, solidaritet, identitet, loyalitet og helhedsforståelse)

By- og Boligministeriets vil som udgangspunkt fordele tillæg til medarbejdere, som yder en god indsats i forhold til løsningen af ministeriets arbejdsopgaver. På kort sigt vil det dog kun være den særlig gode indsats, der vil kunne honoreres, da der i begyndelsen ikke vil være mange penge til rådighed til løntillæg.

Det er forudsat, at samtlige arbejdsfunktioner og dermed samtlige medarbejdere i By- og Boligministeriets departement på den ene eller den anden måde bidrager til opfyldelsen af ministeriets overordnede mål og strategier.

Kvalifikationstillæg

Faglige egenskaber

Eksempelvis indgående kendskab til et specifikt fagområde eller lovområde eller generel høj faglig viden om f.eks. arbejdsprocesser, metoder eller sprogkunderskaber, som er relevante for ministeriets opgaver.

Personlige egenskaber

Eksempelvis ansvarlighed, engagement, effektivitet, kvalitet, kreativitet, formuleringsevne. Egenskaberne skal for at kunne udløse et tillæg være relevante for stillingen og medarbejderens

arbejdsopgaver og indebære, at medarbejderen løser opgaverne på en særligt kvalificeret måde.

Samarbejds-mæssige egenskaber

Eksempelvis hjælpsomhed, evne til at informere, loyalitet, respekt, åbenhed og at være lydhør. Disse egenskaber kan både udløse tillæg, når de udvises i forbindelse med løsningen af arbejdsopgaver, og når de medvirker til god social trivsel på kontoret.

Kompetenceudvikling

For at der kan opnås tillæg for at gennemgå efteruddannelse lægges vægt på, om efteruddannelsen har gjort medarbejderen i stand til at udvikle og anvende relevante faglige, personlige og samarbejds-mæssige kvalifikationer og kompetencer i forhold til sine arbejdsopgaver

Funktionstillæg

Eksempelvis

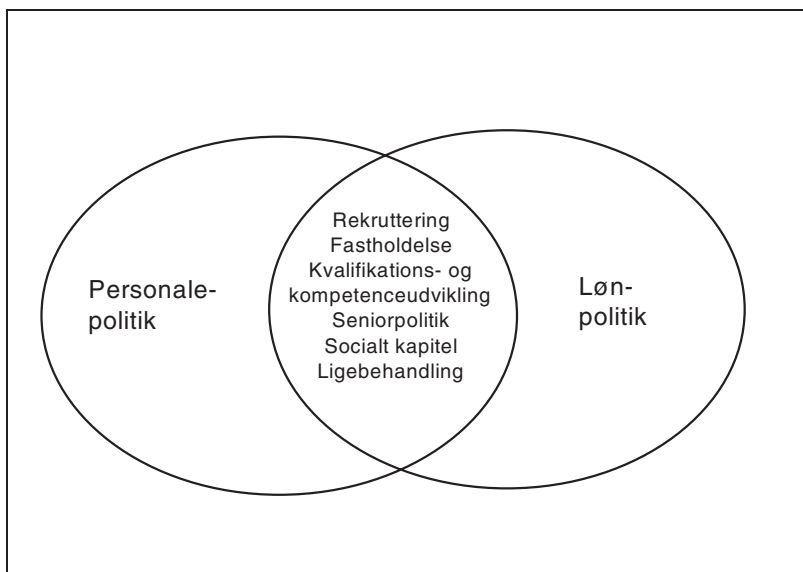
- Stedfortræder for chefen
- Formandskab eller sekretær for større udvalg og kommissioner mv.
- Repræsentation af ministeriet i "tungere" eksterne udvalg mv.
- Projektleder eller ansvarlig for større, ekstraordinære arbejdsprojekter
- Specialiststillinger, som kræver særlig viden
- Sekretær for topledelsen

2.5. Personalepolitiske elementer med lønmæssig relevans

En række elementer i personalepolitikken har lønmæssig relevans og kræver i det nye lønsystem lønmæssige overvejelser. I det følgende vil der blive givet eksempler på situationer, hvor det kan være vigtigt at sammentænke personalepolitik og lønpolitik. Der vil i den forbindelse blive beskrevet



vet nogle af de overvejelser, der opstår, når man sammenkæder personalepolitik og løn.



Man bør være opmærksom på, at lønnen indgår på lige fod med andre styringsredskaber og derfor sjældent vil kunne stå alene. Det vil derfor være relevant at overveje, om man kan anvende andre initiativer, herunder f.eks. selvstændighed i arbejdet, kompetenceudvikling, udfordrende arbejdsopgaver, ændret organisering af arbejdet, forbedret arbejdsmiljø mv.

Eksempel

Der har generelt i institutionen været en stor personaleafgang – navnlig blandt de yngre fuldmægtige. Personaleafdelingen gennemfører på denne baggrund interviews med en række af de medarbejdere, der har søgt orlov eller taget deres afsked. Det

viser sig, at en af hovedårsagerne til den store afgang er manglende mulighed for at arbejde på tværs af organisationen, ligesom man generelt har været utilfreds med mulighederne for kompetenceudvikling.

På baggrund heraf etableres en række projekter, som skal løse opgaver på tværs af institutionens faste organisatoriske struktur, ligesom man øger indsatsen på kompetenceudviklingsområdet, bl.a. via jobbytte og sidemandsoplæring.

De personalepolitiske og lønpolitiske overvejelser beskrives i det følgende generelt. Det er op til den enkelte institution at gøre sig de konkrete overvejelser.

2.5.1. Rekruttering

Gennem nyrekruttering kan organisationen tilføres ideer og kompetencer, der kan være med til at skabe øget dynamik i organisationen.

I forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere og særligt ved rekruttering af personalegrupper, hvis kvalifikationer er meget efterspurgte, må det overvejes nøje, hvordan man vil håndtere situationen, hvis der aftales en højere løn til den/de nyansatte end den løn, de allerede ansatte får. Ledelsen skal kunne forklare og redegøre for lønforskellene. Endvidere bør man overveje, hvilke konsekvenser eventuelle lønforskelle ved rekruttering kan få for institutionens lønstruktur i øvrigt.

Ved rekruttering af en ny medarbejder i forbindelse med, at en stilling er ledig eller en ny stilling oprettes, må man gøre sig overvejelser om stillingens indhold, evt. i forhold til stillingsstrukturen for den relevante personalegruppe, og ansøgerens kvalifikationer. Ledelse og tillidsrepræsentanter skal



aftale lønniveauet for stillingen, hvis der skal ydes tillæg ud over grundlønnen.

Der er i den forbindelse en række elementer, som bør overvejes, f.eks.

- Hvad er lønnen for sammenlignelige stillinger på det øvrige arbejdsmarked?
- Er der knyttet særlige funktioner til stillingen, som er omfattet af de overordnede kriterier i lønpolitikken?
- Stilles der krav om særlige kvalifikationer, som er omfattet af de overordnede kriterier i lønpolitikken?

Personalepolitiske overvejelser, eks.	Lønpolitiske overvejelser, eks.
<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke kategorier af medarbejdere skal rekrutteres de kommende år? • Er det let eller svært at rekruttere de pågældende medarbejdere? • Hvad er forklaringen på eventuelle rekrutteringsvanskeligheder? • Kan institutionen som helt eller delvist alternativ til nyansættelser opkvalificere nuværende medarbejdere? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilken løn vil man betale for at tiltrække yngre medarbejdere/fastholde ældre medarbejdere? • Hvordan er institutionens nuværende lønniveau sammenholdt med markedet? • Spiller lønnen en afgørende rolle for rekrutteringsmulighederne? • Er rekrutteringsmulighederne betinget af det generelle lønniveau, begyndelseslønnen eller lønudviklingsmulighederne i institutionen?

	<ul style="list-style-type: none"> • Er det acceptabelt at honorere nyansatte medarbejdere højere end allerede ansatte?
--	--

Nedenstående eksempler beskriver institutionens valg af lønpolitik i forhold til rekruttering.

Eksempel på anvendelse af rekrutteringstillæg

By- og Boligministeriets departement:

I By- og Boligministeriet vil man ifølge lønpolitikken lægge stor vægt på markedssituationen ved nyrekruttering. Lønnen vil kunne anvendes som et incitament for til stadighed at kunne rekruttere nye til ledige stillinger.

”Udbud og efterspørgsel på medarbejdere med forskellige uddannelser og kvalifikationer varierer over tid, og der kan være tilfælde, hvor vi efterspørger medarbejdere med ”almindelige” kvalifikationer, som normalt ikke nødvendigvis ville udløse tillæg, men hvor det kan være nødvendigt at tiltrække medarbejdere med tillæg af en størrelse, som ligger ud over, hvad vi ellers ville have givet medarbejdere med tilsvarende kvalifikationer. En sådan situation bør ikke pr. automatik få afsmittende effekt på allerede ansatte med tilsvarende kvalifikationer. For at holde lønbudgettet i ro må man acceptere, at der i perioder vil være ansatte med samme kvalifikationer og funktioner, som får forskellig løn.”

”Herudover kan det være nødvendigt for at løse særlige specialistopgaver, at By- og Boligministeriets departement eksternt rekrutterer medarbejdere, som besidder de nødvendige specialistkvalifikationer. I disse tilfælde kan konkurrencesituationen på arbejdsmarkedet tilsvarende indebære, at tildeling af tillæg, hvis størrelse ligger ud over det ”normale”, vil være en forudsætning for at tiltrække kvalificerede medarbejdere.”

**Kulturministeriets departement:**

Af Kulturministeriets departements lønpolitik fremgår at:

"Kulturministeriets departement er en attraktiv arbejdsplads og har derfor normalt ikke vanskeligheder med at rekruttere nye medarbejdere.

Hvis departementet efterspørger nye medarbejdere med særlige erfaringer eller specifikke kvalifikationer, kan udgangspunktet være at tilbyde en aflønning, der modsvarer de efterspurgte kvalifikationer, f.eks. i form af tillæg til basislønnen eller eventuelt en indplacering i en højere løngruppe."

2.5.2. Fastholdelse

Institutionen bør fastlægge en politik eller nogle principper for, i hvilket omfang og hvordan man vil bruge lønnen til at fastholde medarbejderne generelt. Samtidig vil der i de fleste institutioner være behov for at fastholde medarbejdere med specifikke kvalifikationer og erfaringer. Det kan eksempelvis være særligt kvalificerede nøglemedarbejdere eller medarbejdere, som ønskes fastholdt af hensyn til kontinuiteten i institutionen.

Som i forbindelse med rekruttering er det vigtigt at overveje tværgående konsekvenser ved anvendelse af løn med henblik på at fastholde bestemte medarbejdere. Forkert anvendt vil det ikke kun kunne få betydning i forhold til den samlede lønudvikling i institutionen, men det vil også kunne medføre utilfredshed blandt medarbejdere med relativt sammenlignelige arbejdsopgaver.

Personalepolitiske overvejelser, eks.	Lønpolitiske overvejelser, eks.
<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke medarbejdergrupper/medarbejdere ønskes i særlig grad fastholdt og hvorfor? • Er der alternativer til løn (f.eks. ændret organisering af arbejdet) med henblik på at fastholde medarbejdere? • Hvilke karriere- og udviklingsmuligheder tilbydes medarbejdere, som i særlig grad ønskes fastholdt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er lønniveauet sammenholdt med markedet? • Er det realistisk og acceptabelt at klare fastholdelsesproblemer ved hjælp af lønnen? • Skal der laves gruppevise eller individuelle ordninger?

Nedenstående eksempel beskriver en institutions valg af lønpolitik i forhold til fastholdelse.

Løn og fastholdelse

En privat virksomhed har rettet henvendelse til en af programrørerne i institutionens edb-afdeling og tilbudt denne et nyt job. Dette nye job vil dels give en bedre løn, dels give et bredere og mere udfordrende arbejdsfelt.

Medarbejderen er glad for sin nuværende arbejdsplads og taler derfor med sin chef om situationen. For at fastholde medarbejderen overvejer man mulighederne for fremover at give nye og mere udviklende arbejdsopgaver. I første omgang tilbydes medarbejderen at være ansvarlig for et omfattende IT-implementeringsprojekt, som rækker ud over vedkommendes normale arbejdsfunktioner.



Ledelsen vælger - efter aftale med tillidsrepræsentanten - at yde et funktionstillæg, som ophører ved projektets afslutning.

2.5.3. Kvalifikations- og kompetenceudvikling

Ved OK99 indgik Finansministeriet og CFU en aftale om systematisk kompetenceudvikling i statens institutioner.

Det er herefter en målsætning, at der opstilles strategiske udviklingsmål for alle medarbejdere. Aftalen forpligter ledelse og medarbejdere til at prioritere kompetenceudvikling. Systematisk kompetenceudvikling skal på dagsordenen i alle statens institutioner. Ved de årlige medarbejderudviklingssamtaler opstilles og følges op på de konkrete udviklingsmål for den enkelte medarbejder.

Institutionen skal i samarbejdsudvalget diskutere, hvordan det sikres, at medarbejderne til stadighed har de fornødne kvalifikationer og kompetencer.

Ved kvalifikationer forstås medarbejderens specifikke ressourcer af viden, færdigheder mv., som er nødvendige for at varetage konkrete arbejdsopgaver og -processer.

Medarbejderens kvalifikationer kan opdeles i henholdsvis faglige, personlige og sociale kvalifikationer, som alle er væsentlige for, at institutionen fungerer optimalt.

De faglige kvalifikationer er knyttet til medarbejderen og dennes opgavevaretagelse og kan forstås som både de faglige basiskvalifikationer og specielle kvalifikationer samt løbende erhvervelse af ny viden og færdigheder.

De personlige og sociale kvalifikationer er knyttet til relationerne mellem medarbejderne og arbejdsprocessen, herunder bl.a. omstillingsparathed, helhedsforståelse, fleksibilitet og samarbejdsevne.

Medarbejderen udvikler sine kompetencer gennem anvendelse, udvikling og kombination af sine kvalifikationer. Dermed bliver medarbejderen i stand til af egen drift dels at håndtere opgaver i komplekse situationer, dels at kombinere og evt. ændre mål og midler til varetagelse af arbejdsopgaverne. Medarbejderens kompetencer udvikles i praksis, bl.a. via uddannelse, et udviklende arbejde, efteruddannelse på jobbet, behovsbestemte kurser samt feedback fra kolleger og leder.

Det er vigtigt, at medarbejderen løbende udvikler sine kvalifikationer og kompetencer både i forhold til de nuværende og fremtidige behov på arbejdspladsen og generelt på arbejdsmarkedet. Det er således vigtigt, at institutionen bidrager til at give den enkelte medarbejder tryghed på arbejdsmarkedet fremover.

Efter aftalen om systematisk kompetenceudvikling skal der ved de årlige medarbejderudviklingssamtaler opstilles og følges op på konkrete udviklingsmål for den enkelte medarbejder.

Det vil være relevant at kortlægge medarbejdernes behov for kompetenceudvikling. Det kan f.eks. ske via medarbejder-samtaler og kompetenceanalyser, som efterfølgende kan danne grundlag for udarbejdelse af udviklingsplaner for enkeltpersoner og grupper af medarbejdere.



De virkemidler, som institutionerne typisk tager i brug for at udvikle medarbejderens kvalifikationer og kompetencer, er:

- Læring i jobbet
- Jobudvikling/-udvidelse
- Jobrotation og mobilitet
- Efter- og videreuddannelse

I lønpolitisk sammenhæng skal ledelse og tillidsrepræsentanter forhandle og aftale, hvilke kompetencer man ønsker at honorere og hvordan. I denne forbindelse bør man overveje, om man vil honorere udviklingen af hver enkelt medarbejders eller medarbejdergruppes kompetencer.

Personalepolitiske overvejelser, eks.	Lønpolitiske overvejelser, eks.
<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke kvalifikationer bør fremmes i forhold til de opgaver, som skal løses på kort og langt sigt? • I hvilket omfang skal kvalifikationerne være specialiserede eller almene? • Hvordan skal fordelingen være mellem efter- og videreuddannelse internt og eksternt? • Er der tilstrækkelige udviklingsmuligheder for alle medarbejdere? • Hvordan sikrer man, at de erhvervede kvalifikationer 	<ul style="list-style-type: none"> • Er der brug for at skabe lønmæssige incitamenter til øget mobilitet /opkvalificering? • Er der behov for forhåndsaftaler om kvalifikations- og kompetenceudvikling? • Er der brug for at skabe lønmæssige incitamenter generelt eller for specifikke medarbejdergrupper? • Hvordan sikres det, at det er den reelle udvikling og ikke blot den formelle uddannelse/mobilitet, som honoreres?

<p>anvendes på arbejdspladsen?</p> <p>I forbindelse med udarbejdelse af udviklingsplaner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad er den enkelte medarbejders næste mål, og hvilke kvalifikationer kræves? 	<ul style="list-style-type: none"> • Er der behov for generelt at honorere øgede kvalifikationer, eller skal man kun belønne specifikke kvalifikationer?
---	---

Nedenstående eksempel beskriver en institutions valg af lønpolitik i forhold til kvalifikationer og kompetencer.

Løn og kvalifikations- og kompetenceudvikling

Eksempel 1:

En institutions arbejds gange er meget præget af funktionsopdeling både på organisationsplan og mellem personalekategorier. Dette ønsker ledelsen at ændre og sætter fokus på samarbejde på tværs i form af et projekt, hvis formål er at få medarbejderne til at "tænke i sammenhænge" frem for blot at løse egne arbejdsopgaver og herefter sende sagen videre.

Nogle af de medarbejdere, der beskæftiger sig med indtastning af indberetninger, vil gerne hjælpe de medarbejdere, der beskæftiger sig med kontrol, og sender derfor løbende meddelelser til kontrolafdelingen om indberetninger, der ser mistænkelige ud, hvilket giver ganske betydelige resultater.

Tillidsrepræsentanterne og ledelsen bliver enige om at give disse medarbejdere et kvalifikationstillæg med begrundelse i deres evne til at samarbejde og "tænke på tværs".

**Eksempel 2:**

En institution har indført et nyt rengøringsssystem for rengøringsmedarbejdere.

Der er behov for at uddanne et antal rengøringsmedarbejdere som supervisorer i det nye system, således at disse kan gennemføre sidemandsoplæring af de øvrige rengøringsmedarbejdere.

Ledelsen og tillidsrepræsentanten indgår en forhånds aftale om, at der udbetales et tillæg til supervisorer, der gennemfører specialuddannelsen og anvender denne med henblik på sidemandsoplæring mv. Det indskrives samtidig i aftalen, at uddannelsen som supervisorer kun kan gennemføres for det antal medarbejdere, som er nødvendigt med henblik på sidemandsoplæringen.

2.5.4. Seniorpolitik

De tiltag, som gøres for at kvalificere og fastholde medarbejderne generelt, bør også være en del af institutionens seniorpolitik. Gennem seniorpolitikken kan det sikres, at institutionen har en engageret stab af seniormedarbejdere, som har mulighed for at vedligeholde og løbende videreudvikle deres faglige kompetencer.

For seniorer kan der således være et særligt behov for efteruddannelse og faglig udvikling. Seniorer, som har været placeret i samme job i en årrække og dermed har opnået en erfaringsbaseret viden og kunnen, vil stadig have behov for ny teoretisk viden og færdigheder via efteruddannelse og rokeringsmuligheder.

Samtidig bør man overveje, hvordan seniorernes erfaringsbaserede viden kan udnyttes, så yngre medarbejdere får glæde heraf. Bl.a. kan man overveje en ordning, hvor de ældre medarbejdere fungerer som konsulent for yngre medarbejdere.

Endvidere rummer seniorpolitikken som et andet centralt element mulighed for en mere fleksibel tilknytning til arbejdsmarkedet. Seniormedarbejderne gives mulighed for enten at aftrappe i tid med optjening af fuld pensionsalder eller at skifte til et mindre krævende job, dvs. en retrætestilling med pensionsoptjening beregnet af den hidtidige højere løn. Tillægsgdelen i de nye lønsystemer kan anvendes som supplement til aftalen om senior- og fratrædelsesordningen. Herved gives mulighed for, at lønnen kan tilpasses de seniormedarbejdere, som ønsker en fleksibel tilbagetrækning og mindre krævende job, f.eks. i form af finansiering af kompensation i forbindelse med nedgang i arbejdstid.



Personalepolitiske overvejelser, eks.	Lønpolitiske overvejelser, eks.
<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke individuelle tilbud kan institutionen give til seniorer, der udvikler deres kompetencer herunder opdatering af faglig viden? • Hvilke muligheder skal der være for seniormedarbejdere – herunder seniormedarbejdere i chefstillinger - for at få mindre belastende arbejdsopgaver 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan tilpasses lønnen i højere grad den enkelte seniormedarbejders arbejdssituation? • Hvilken løn vil man aftale for seniormedarbejdere, der opdaterer deres faglige viden samt påtager sig nye (og mere krævende) arbejdsopgaver, der udvikler deres kompetencer? • Skal eventuelle tillæg opretholdes uændret ved væsentlige ændringer (reduktioner) i arbejdsbelastningen?

2.5.5. Socialt kapitel

Inden for det sociale kapitel findes forskellige ordninger, som retter sig dels imod personer med nedsat arbejdsevne, dels imod ledige.

For så vidt angår en række af ordningerne for personer med nedsat arbejdsevne, sker aflønning som udgangspunkt i henhold til gældende overenskomst på det pågældende område. Dette er tilfældet for aftalebaserede job på særlige vilkår, fleksjob og skånejob med løntilskud.

Personer i sådanne jobs kan således også være omfattet af de nye lønsystemer. Udvikler personer i sådanne job deres færdigheder og præstationer i løbet af ansættelsesforløbet, kan de på lige fod med øvrige ansatte komme i betragtning ved tildeling af tillæg. Dette fordrer naturligvis, at der som udgangspunkt er taget nøje stilling til, hvilke færdigheder den enkelte har, og hvordan disse kan udvikles.

For ordinært ansatte kan det ved kollektive udmøntninger af f.eks. resultatløn være relevant at tage hensyn til, at der også indgår medarbejdere med nedsat arbejdsevne i gruppen.

2.5.6. Ligebehandling

Det er vigtigt, at der gennem personalepolitikken arbejdes for at fremme ligebehandling af alle ansatte i staten. Institutionen er forpligtet både via lovgivning og gennem aftaler til at sikre, at der ikke sker direkte eller indirekte forskelsbehandling på grund af køn, race, hudfarve, religion, politisk anskuelse, seksuel orientering eller national, social eller etnisk oprindelse.

Personalepolitikken skal udformes således, at der etableres et arbejdsklima, hvor de ansatte har lige muligheder for at udvikle sig fagligt og personligt.

Der må ikke med baggrund i de ovenfor nævnte forhold finde lønmæssig forskelsbehandling sted. At være opmærksom på dette bliver særlig relevant under det nye lønsystem, hvor lønnen i højere grad er afhængig af personlige kvalifikationer og funktioner.

**Eksempel**

Ifølge Energistyrelsens lønpolitik skal "der sikres en gennemskuelighed i lønforholdene, således at tildelingen af tillæg opleves som fair og accepteres bredt. Alle ligestillingshensyn vil blive taget ved udmøntningen af lønpolitikken."

Den lokale ledelse har et ansvar for, at der ikke forekommer forskelsbehandling. Fastsættelse af relativt klare og entydige kriterier for tildeling af tillæg medvirker til, at grundlaget for ydelse af tillæggene bliver synligt for alle medarbejdere.

Hvis f.eks. anvendelsen af kriteriet fleksibilitet, herunder i relation til arbejdstidens placering, giver en generel tendens til, at kvindelige medarbejdere systematisk lønnes lavere, kunne det tyde på, at kriteriet bidrager til en lønmæssig forskelsbehandling mellem kønnene.

Man skal sikre, at krav til sprogkunderskaber ikke sættes højere end stillingens indhold kræver. Man må således ikke direkte eller indirekte forskelsbehandle grupper af personer, der ikke har dansk som modersmål.

I begge situationer bør ledelse og tillidsrepræsentanter re-vurdere kriteriernes indhold og anvendelse.

Personalepolitiske overvejelser, eks.	Lønpolitiske overvejelser, eks.
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan fungerer den valgte ansættelsesprocedure? • Hvordan sikres det, at der er tilstrækkelige udviklingsmuligheder for alle medarbejdere? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er institutionens nuværende lønniveau for forskellige grupper (kvinder/mænd/etniske minoriteter mv.)? • Hvordan sikres det, at de anvendte tildelingskriterier ikke favoriserer f.eks. det ene køn?

2.6. Organisationsstruktur

Institutionernes organisationsstruktur er typisk indrettet efter, hvilken type opgaver institutionen skal løse og hvordan. Den typiske hierarkiske organisationsstruktur er mange steder ved at ændre sig. Nogle institutioner vælger en fladere organisationsstruktur baseret på f.eks. selvstyrende grupper, centerledelse mv., mens andre vælger at etablere tværgående samarbejdsrelationer inden for den traditionelle hierarkiske struktur, herunder projektorganisering.

Ændringer i organisations- og samarbejdsstrukturen kan bidrage til en mere effektiv og kvalitativt forbedret opgaveløsning. I denne forbindelse er det relevant, at institutionen overvejer, om og hvordan lønnen kan understøtte denne omstrukturering eller udvikling af samarbejdet på tværs af organisationen.



Nedenstående eksempel beskriver en institutions valg af lønpolitik i forhold til organisationsstruktur.

Løn- og organisationsstruktur

I Erhvervsministeriets departement indførtes i 1997 en organisationsændring, der bl.a. indebar projektorganisering og selvstyrende grupper med høj autonomi.

Dette er fulgt op af, at man i lønpolitikken har rettet de overordnede kriterier for tildeling af funktionstillæg og resultatløn mod projektorganiseringen.

Således er kriterierne for tildeling af funktionstillæg i Erhvervsministeriet:

- Varetagelse af særligt ansvar i vanskelige/større projekter eller driftsopgaver
- varetagelse af særlige koordinerings- og/eller planlægningsopgaver

Funktionstillæggene tildeles primært som fremadrettede tillæg og med en varighed svarende til den periode, funktionen/opgaven varetages.

Resultatlønstillæg kan ydes til enkeltpersoner eller grupper som har:

- opnået på forhånd aftalte resultater i forbindelse med et projekt eller en opgave
- bidraget aktivt til Erhvervsministeriets organisatoriske læring, f.eks. ved at medarbejderen har udvist evner for og initiativ til at sprede erfaringer om såvel proces som resultater.

Ved vurderingen af et projekts eller en opgaves resultater bør der tages hensyn til tre forhold:

- at projektet/opgaven realiserer de konkrete delmål og endemål

- at projektet/opgaven bidrager til områder, som ligger uden for projektet/opgaven
- at projektet/opgaven bidrager til den organisatoriske læring i Erhvervsministeriet

Resultatlønstillæg tildeles bagud som engangsvederlag.

2.7. Værktøjer

For i praksis at kunne skabe sammenhæng mellem overordnede mål, personalepolitik og løn og samtidig kunne styre lønudviklingen har institutionerne behov for en række værktøjer, der kan anvendes i denne proces.

Værktøjerne kan bl.a. være:

Medarbejderudviklingssamtaler:

Medarbejderudviklingssamtalen kan være et værktøj til at koble institutionens mål, udvikling og løn for den enkelte medarbejder. Samtalen bør ske med udgangspunkt i institutionens formulerede personale- og lønpolitik og de aftalte kriterier for tildeling af tillæg.

Aftaler om tillæg til den enkelte medarbejder eller grupper af medarbejdere indgås mellem ledelse og tillidsrepræsentanter. Den enkelte medarbejder kan således ikke selv indgå aftaler om løn med sin nærmeste overordnede eller personalechefen.

Institutionen bør overveje sin politik for, hvorvidt man under medarbejderudviklingssamtalen skal drøfte medarbejderens opgavevaretagelse, udviklingsmuligheder og lønforhold i en sammenhæng, eller om man skal holde det udviklings-



mæssige aspekt adskilt fra det lønmæssige aspekt med et tidsmæssigt interval.

For en samlet drøftelse kan tale, at det opleves som naturligt at drøfte medarbejderens opgavevaretagelse, udviklingsmuligheder og løn samlet. I forbindelse med at medarbejderens opgavevaretagelse og udvikling inden for det sidste år vurderes/evalueres, og en ny plan for medarbejderens udvikling og arbejdsopgaver efterfølgende lægges, kan det være nærliggende at drøfte, hvorvidt en efterlevelse af planen kan kvalificere til tillæg.

Imod kan tale, at andre motivationsfaktorer, som også kan have betydning for medarbejderens jobtilfredshed, overses i udviklingssamtalen. Endvidere kan der være risiko for, at medarbejderen under medarbejderudviklingssamtalen er tilbageholdende i sin tilbagemelding om sin chefs funktion i det daglige.

Uanset om drøftelsen af medarbejderens løn sker i en tidsmæssig sammenhæng med medarbejderudviklingssamtalen eller ej, er det væsentligt, at dialogen sker på et så et kvalificeret grundlag som muligt.

Dialogen bør ske med udgangspunkt i de overordnede kriterier, som ledelsen har aftalt med tillidsrepræsentanterne for tildeling af tillæg.

Kriterierne, som danner grundlag for drøftelsen, kunne bl.a. være kvalitet i arbejdet, jobkendskab, initiativ og selvstændighed, samarbejdsevne, fleksibilitet og kompetenceudvikling. Disse kriterier kan samtidig danne grundlag for den udviklingsplan, som lægges for den enkelte medarbejder.

Det er vigtigt, at kriterierne er kendt og accepteret af alle i institutionen.

For at sikre en kvalificeret vurdering af, hvorvidt den enkelte medarbejder har levet op til kriterierne, vil det være en god idé at udarbejde et evalueringsskema, som kan indgå i lederens og medarbejderens forberedelse til medarbejderudviklingssamtalen og i selve drøftelsen under medarbejderudviklingssamtalen.

Finansministeriet har udarbejdet et værktøj til medarbejderudviklingssamtalen set i lyset af de nye lønsystemer. Der henvises til publikationen ”Inspiration og værktøj til medarbejderudviklingssamtalen”, Finansministeriet, maj 1998.

Delegation af kompetence:

Det er en forudsætning for en fornuftig udnyttelse af mulighederne i de nye lønsystemer, at der i institutionen er samme delegationsniveau for anvendelse af såvel de personalepolitiske som de lønpolitiske elementer. Som udgangspunkt bør der ved implementeringen af de nye lønsystemer være den størst mulige delegation af kompetence.

Allerede i dag er der dog stor forskel på delegationen, hvorfor det vil være forskelligt fra institution til institution, hvordan man konkret vil varetage arbejdet med at skabe en sammenhæng mellem lønnen og medarbejderens udviklingsmuligheder.

I nogle institutioner vil det være personalechefen, som forhandler og indgår aftaler om løn med tillidsrepræsentanten efter indstilling fra medarbejderens umiddelbart overordnede, evt. på grundlag af medarbejderudviklingssamtalen. I



andre institutioner vil ansvaret for lønforhandlingerne være delegeret ud til medarbejderens umiddelbart overordnede.

Det er centralt at få kompetencen til at yde tillæg ud til den person, der bedst kender den enkelte medarbejders arbejdsopgaver og kvalifikationer. Derfor anbefales det, at institutionerne løbende overvejer, om kompetencen med fordel kan decentraliseres yderligere.

Lønstatistik:

Finansministeriet vil løbende stille statistisk materiale til rådighed for institutionerne.

I denne forbindelse vil det være relevant, at institutionens ledelse og tillidsrepræsentanter drøfter, hvilke oplysninger der skal udveksles, så der sikres et fælles forhandlings- og opfølgingsgrundlag.

Bl.a. vil ledelsen kunne benytte ISOLA, InformationsSystem Om Løn og Ansættelsesvilkår, der er udviklet af Finansministeriet.

ISOLA-systemet kan bruges til at skaffe information om lønudviklingsprofil, tillægsprofil, indplaceringsprofil og lønstruktur.

Ministerier og styrelser tilbydes adgang til ISOLA-data for eget område.

Datagrundlaget svarer til oplysningerne i de kvartalsvise forhandlingsdatabaser, men løndelene er opgjort på et mere overordnet niveau, så lønnen kan fordeles på eksempelvis

basisløn, fast løn, funktionstillæg og kvalifikationstillæg. Data opdateres hvert kvartal.

En væsentlig funktionalitet i systemet er at kunne følge og sammenligne lønudviklingen over flere perioder. Profilerne er udarbejdet på personniveau, hvor det er muligt at gruppere efter en række overordnede kriterier som lønform, periode samt statusoplysninger. Der kan vælges kombinationer af bl.a. personalekategori, klasse, trin, forhandlingsfællesskab og stillingsbetegnelse.

En anden kilde til lønstatistik er Finansministeriets forhandlingsdatabase.

Der er etableret en offentlig adgang til forhandlingsdatabaserne, som indeholder summerede oplysninger om årsværk, lønsummer og løndelev og muliggør en fordeling heraf på flere forskellige variable, f.eks. personalekategorier, ansættelsesområder og stillingskategorier. Databaserne opdateres hvert kvartal.

Herudover tilbydes ministerier og styrelser adgang til mere udførlige søgemuligheder indenfor eget område. Desuden er der mulighed for personopslag med detaljerede oplysninger om lønsummens enkelte bestanddele.

Endelig udgiver Finansministeriet lønstatistikker, som giver et overblik over lønniveauer og lønspredningen for større personalegrupper i staten.

Der udgives en kvartalsvis statistik, som indeholder personer på nye lønsystemer og som i tabeller og grafik viser lønniveauer og lønspredning for de enkelte personalegrupper.



ISOLA, forhandlingsdatabasen og lønstatistikken findes på Økonomistyrelsens hjemmeside (<http://www.oes.dk>).

Herudover henvises til Danmarks Statistiks lønstatistikker for lønudviklingen og lønniveauet i den private, statslige og kommunale sektor. Statistikkerne offentliggøres i Danmarks Statistiks serie "Løn- og indkomststatistik".

Kontorchef- og kontorkontrakter:

Ved at indføre kontrakter med kontorchefer og de enkelte kontorer, hvori chefløn og kontorbevillinger kobles med opnåelse af fastsatte mål vedrørende lønudviklingen, får man et godt redskab til at styre lønudviklingen. Både kontorchefen og de enkelte medarbejdere får hermed to incitamenter til at overholde den aftalte lønudvikling:

- 1) at undgå fyringer af medarbejdere
- 2) et økonomisk aspekt

2.8. Organisatorisk udvikling

Som det fremgår tidligere, er det en forudsætning for at få det optimale udbytte af de nye lønsystemer, at institutionen har arbejdet med at formulere mål, rammer og personalepolitik.

Inden eller samtidig med, at man i institutionen går i gang med at formulere sin lønpolitik, bør man sikre, at institutionen har et godt grundlag herfor. For at igangsætte processen bør følgende spørgsmål derfor overvejes:

- Er der formuleret mål for institutionens opgavevaretagelse?

- Er målene specificeret for de enkelte kontorer/enheder?
- Har alle i institutionen kendskab til disse mål?
- Er målene operationaliseret, dvs. målbare?
- Er der formuleret en personalepolitik?
- Understøtter personalepolitikken institutionens mål?
- Er personalepolitikken egnet til at danne grundlag for formulering af institutionens lønpolitik?
- Hvilke dele af personalepolitikken er relevante i en lønmæssig sammenhæng?
- Er der delelementer i personalepolitikken, som bør tages op til revision?
- Anvendes de rette værktøjer i personalepolitikken; er der f.eks. indført medarbejderudviklingssamtaler, og fungerer de efter hensigten?
- Hvad gøres der for at sikre kompetenceudviklingen af medarbejderne?
- Har der været mål for anvendelse af lokallønnen?
- Hvad har disse mål været?
- Hvad er erfaringerne med lokallønnen?
- Hvad har fungeret, og hvad har ikke fungeret?
- Er kriterierne for udlodning af lokallønnen anvendelige i forhold til tildeling af funktionstillæg og kvalifikations-tillæg?
- I hvilket omfang har forhandlingerne af lokallønnen været decentraliseret (personalechefniveau og/eller medarbejderens nærmeste overordnede)?

I alle statslige institutioner bør man - uanset om der er formuleret mål og personalepolitik eller ej - nøje overveje, hvad det er, lønnen skal fremme. Vil man opnå forbedringer i form af effektivitet og kvalitet i institutionen og udviklingsmuligheder for medarbejderne, bør man derfor som minimum gennemgå processen omkring lønnens kobling til



3. Nyt lønsystem for overenskomstansatte akademikere

3.1. Indledning

Formålet med det nye lønsystem er at øge den lokale fleksibilitet ved at fjerne en række af de begrænsninger, der er i det hidtidige lønsystem.

Hensigten er, at frihedsgraderne kan anvendes til at

- fremme gode, udviklende arbejdspladser
- understøtte kompetenceudvikling, kvalitetsudvikling og resultatorientering
- rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere.

Forudsætningen for, at disse mål kan opfyldes, er en øget bevidsthed hos ledelse og medarbejdere om at anvende lønnen som et aktivt redskab.

I dette kapitel gennemgås elementerne i det nye lønsystem for ansatte efter overenskomsten for akademikere i staten,¹ der er aftalt som en permanent ordning.

Kapitlet er delt op i følgende hovedafsnit:

¹ I det følgende benævnt akademikeroverenskomsten.



1) Det nye lønsystem

Indledningsvis præciseres, hvilke medarbejdergrupper der er omfattet af det nye lønsystem.

Herefter gennemgås elementerne i det nye lønsystem, dvs. basisløn og tillæg for funktioner, kvalifikationer og resultater samt muligheden for at indgå forhåndsftaler. Her defineres de tre forhandlingsniveauer: centrale forhandlinger mellem Finansministeriet og AC efter bemyndigelse, decentrale forhandlinger på ministerie- og organisationsniveau og lokale forhandlinger på institutionsniveau mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten efter bemyndigelse.

Endelig gennemgås vilkårene for special- og chefkonsulenter i det nye lønsystem.

2) Forhandlingsregler og procedurer i det nye lønsystem

I dette afsnit beskrives rammerne for at skabe sammenhæng mellem løn- og personalepolitik gennem lønudvalg, kompetenceudvikling og udviklingsplaner.

Herudover behandles konfliktløsning og opsigelse af tillæg i relation til de tre forhandlingsniveauer.

3) Overgangsregler

Her beskrives overgangsordningen for ansatte, der overgår til det nye lønsystem, herunder indplaceringsregler, udligningstillæg og vilkårene ved genindtræden.



4) *Det gamle lønsystem*

I afsnittet beskrives vilkårene for de ansatte, der bliver på det "gamle" lønsystem.

3.2. *Dækningsområde*

Lønsystemet omfatter:

- ***nyansatte***, der er blevet ansat i henhold til akademikeroverenskomsten *den 1. januar 1998 eller senere*, dog ikke medarbejdere, der rekrutteres direkte fra anden ansættelse inden for akademikeroverenskomstens område, og som ønsker at blive på det "gamle" lønsystem.
- ***allerede ansatte***, der *vælger at overgå* til det nye lønsystem, eller som overgår i forbindelse med, at der aftales tillæg efter det nye lønsystem.

Ovenstående gælder også for overenskomstansatte medarbejdere, der aflønnes af eksterne (forsknings)midler.

Overenskomstansatte special- og chefkonsulenter er omfattet af det nye lønsystem, jf. afsnit 3.8.

For lønnede ph.d.- stipendiater og akademiske praktikanter er det aftalt, at de er omfattet af det nye lønsystems muligheder for at opnå individuelle funktions- og kvalifikations-tillæg.

Lønsystemet omfatter *ikke*:

- Akademikergrupper uden for akademikeroverenskomsten, medmindre dette aftales særskilt. F.eks. gælder



lønsystemet ikke for ansatte omfattet af overenskomsten for speciallæger i staten. Ved overenskomstforhandlingerne i 1999 er der aftalt nye lønsystemer for ansatte omfattet af overenskomsten for læger i staten og for adjunkter og lektorer på private gymnasier (overenskomsten for lærere i gymnasieskolen mv.).

- Deltidsansatte tandlæger ved tandlægeuddannelserne.
- Overenskomstansatte chefer mv., jf. kapitel 4.

3.3. Lønsystemet

Lønsystemet består af et basislønforløb og en tillægsdel.

3.3.1. Basisløn

Indplacering på basislønnen sker som hidtil på baggrund af uddannelse og optjent anciennitet efter afsluttet uddannelse.

Ansættelsesmyndigheden kan i ganske særlige tilfælde på baggrund af en konkret vurdering forhøje lønancienniteten ved nyansættelse.

Kvalifikationer og arbejdsmæssige erfaringer, som ikke er anciennitetsgivende, kan honoreres ved ydelse af kvalifikationstillæg.

Basislønnen udgør følgende beløb:



Basis- løntrin	Basisløn inkl. eget pensions- bidrag indtil 31/3 2000	Basisløn ekskl. eget pensions- bidrag
1	195.413	185.642
2	199.968	189.970
3	207.333	196.966
4	222.268	211.155
5	237.202	225.342
6	249.549	237.072
7	261.896	248.801
8	272.914	259.268

Samtlige beløb er angivet i grundbeløb 1. oktober 1997². De aktuelle lønninger fremgår af Finansministeriets lønoversigter.

Indtil udgangen af marts 2000 har arbejdsgiverens pensionsbidrag udgjort 10 pct. og den ansattes pensionsbidrag 5 pct. af basislønnen inkl. eget pensionsbidrag (dvs. venstre kolonne).

Pr. 1. april 2000 beregnes pensionsbidraget på grundlag af lønnen ekskl. eget pensionsbidrag (dvs. højre kolonne), og pensionsbidragsprocenten er samtidig forhøjet til 16,6 pct. Heraf udgør arbejdsgiverens bidrag 2/3 og den ansattes bidrag 1/3.

Lønnen ekskl. eget pensionsbidrag anvendes i forbindelse med indplacering i det nye lønsystem, jf. afsnit 3.12.4 og 3.12.5.

² Det gælder samtlige beløb i kapitlet.



Akademikere indplaceres i basislønforløbet på trin 3-8 med de afvigelser, der fremgår af nedenstående oversigt.

Tabel 1. Basisforløbet						
Anc.	AC-ere generelt	Bachelor AA'ere AAD'ere	Levneds- middel- ingeniører	Bibliotekarer med afgangsek- samen fra Danmarks Biblioteksskole	Civiløkonomer uden for Uden- rigsministeriet, cand.negot'er med 4 års uddannelse og handelsjurister	Cand.phil.'er, cand. inter- pret.'er og musikterapeuter
0	3	1	1	1	1	2
1	4	2	2	1	2	3
2	5	3	3	2	3	4
3	6	4	4	2	4	5
4	7	5	5	3	5	6
5	8		6	3	6	7
6				4	7	8
7				5		
8				6		

3.3.2. Tillæg

Der kan aftales tillæg på tre niveauer i det nye lønsystem:

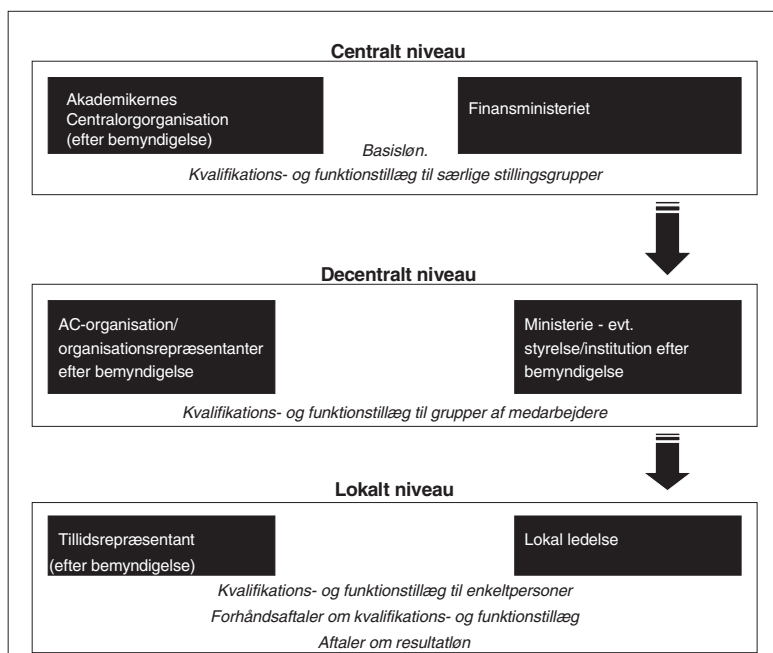
- centralt
- decentralt
- lokalt.

I den hidtidige terminologi er ordene "decentralt" og "lokalt" brugt som synonymer. I det nye lønsystem er decentrale tillæg defineret som tillæg, der aftales på ministerieniveau eller styrelses-/institutionsniveau efter bemyndigelse, mens lokale tillæg aftales på den enkelte arbejdsplads.

Af hensyn til mulighederne for at anvende lønnen som et aktivt værktøj bør vægten i tillægssystemet ligge på det lokale niveau, hvor der kan ydes tillæg til enkeltpersoner eller grupper for varetagelse af særlige funktioner, faglige eller personlige kvalifikationer, kompetenceudvikling, kvaliteten



i opgavevaretagelsen, markedsforhold samt rekruttering og fastholdelse.



3.3.3. Centralt aftalte tillæg (§ 5, stk. 1)

Som led i de generelle overenskomstforhandlinger er der mellem Finansministeriet og Akademikernes Centralorganisation (efter bemyndigelse) aftalt et antal tillæg, hvoraf hovedparten er stillingsrelaterede.

Den overvejende del af de centrale tillæg knytter sig til undervisning og forskning. Herudover drejer det sig om visse tværgående tillæg, som det er fundet hensigtsmæssigt fortsat at aftale centralt, bl.a. ministersekretærtillæg, rådighedstil-

læg til fuldmægtige mv., farmaceuttillæg, anciennitetstillæg til HD'ere samt hjemflytningstillæg og hjemmetillæg til medarbejdere i Udenrigstjenesten.

Centralt aftalte tillæg kan kun ændres af overenskomstens parter.

Rådighedstillægget følger det hidtidige anciennitetsforløb. Dvs. at rådighedstillægget fortsat stiger, efter at medarbejderen er kommet på sidste trin i basislønskalaen. For medarbejdere, der overgår til det nye lønsystem, henvises til afsnit 3.12.7 om overgangsordningen.

3.3.4. Decentralt aftalte tillæg - til grupper af medarbejdere (§ 5, stk. 2)

Der kan decentralt, dvs. på ministerieniveau, aftales tillæg til grupper af medarbejdere inden for ministerområdet eller dele heraf.

Decentrale tillæg kan være relevante på områder, hvor det er hensigtsmæssigt tværgående at honorere på forhånd definerede funktioner eller kvalifikationer med ensartede tillæg, f.eks. af hensyn til mobiliteten inden for ministerområdet.

Aftaler om decentrale tillæg indgås mellem det pågældende ministerium eller styrelse/institution efter bemyndigelse og den pågældende organisation eller tillidsrepræsentant efter bemyndigelse.

Decentrale tillæg vil typisk være tillæg, der ydes for varetæelse af bestemte funktioner (f.eks. undervisning, vagttjeneste o.l.), men der kan også være tale om tværgående tillæg knyttet til bestemte kvalifikationer (f.eks. kvalifikationer



som er opnået ved kursus eller videreuddannelsesforløb, f.eks. specialistuddannelse, praksiserfaring af en vis varighed, autorisation, beskikkelse eller lignende).

En række af de tillæg, der i det gamle lønsystem var aftalt mellem Finansministeriet og AC i ministerieprotokollatet, har nu status af decentrale tillæg.

Ud over aftaler om nye tillæg kan der decentralt aftales ændringer af eksisterende tillæg.

Forinden der aftales decentrale tillæg, bør fordele og ulemper ved den konkrete tillægsordning overvejes, herunder om det vil være mere relevant at honorere de pågældende funktioner eller kvalifikationer individuelt.

3.3.4.1. Finansiering af decentrale tillæg

Decentrale tillæg skal finansieres inden for en pulje, som er afsat til formålet ved overenskomstforhandlingerne i 1999. Midlerne i puljen er begrænsede. Derfor skal aftaler om nye decentrale tillæg eller ændringer af bestående tillæg forelægges for Finansministeriet, inden aftalerne kan træde i kraft. Forelæggelsen skal indeholde en angivelse af antallet af medarbejdere, der potentielt omfattes af tillægget eller tillægsændringen.

Udgiften til evt. nye/forhøjede decentrale tillæg indgår i den almindelige bevillingsopskrivning på Finansloven.

Medarbejdere, der er omfattet af det nye lønsystem, oppebærer automatisk decentralt aftalte tillæg for den pågældende gruppe. Øvrige medarbejdere omfattes automatisk af decentrale tillæg i forbindelse med overgang til det nye lønsy-

stem.³ Der skal derfor i budgetlægningen tages højde for, at nyansatte og medarbejdere, der senere vælger at overgå til det nye lønsystem, automatisk oppebærer sådanne decentrale tillæg.

3.3.5. Lokalt aftalte individuelle tillæg (§ 5, stk. 3 og 4)

Der kan aftales individuelle funktions- og kvalifikationstillæg til alle, der er omfattet af det nye lønsystem, herunder medarbejdere, der er omfattet af automatiske tillægsordninger. Tillæggene kan frit aftales inden for (løn)bevillingen.

Aftaler om individuelle tillæg indgås mellem den lokale ledelse og den pågældende tillidsrepræsentant (efter bemyndigelse).

Tillæggene kan aftales såvel i forbindelse med ansættelsen som under ansættelsen. Der kan endvidere under ansættelsen aftales forhøjelse af eksisterende tillæg.

Tilsvarende kan der lokalt aftales tillæg til special- og chefkonsulenter.

Individuelle tillæg aftales som varige tillæg, midlertidige tillæg eller engangsvederlag. Det er en lokal afgørelse, hvad der i det konkrete tilfælde er den mest relevante form.

Tillæggene skal defineres som funktionstillæg eller kvalifikationstillæg mv.

³ Det skal i den forbindelse bemærkes, at hovedparten af de decentrale tillæg hidtil har været centralt aftalte i ministerieprotokollatet og derfor kan genfindes i det gamle lønsystem.



Funktionstillæg knytter sig til varetagelsen af konkrete funktioner, f.eks. særlige opgaver, ulemper o.l. I overvejelser af, om funktionstillægget skal aftales som varigt eller midlertidigt, bør indgå, om der er tale om:

- permanente funktioner, dvs. funktioner, der er en integreret del af jobbet
- midlertidige funktioner, dvs. funktioner, som kan bringes til ophør for den enkelte
- tidsbegrænsede opgaver, dvs. funktioner, der ophører ved opgavens afslutning

Af hensyn til reglerne om ophør af tillæg, jf. afsnit 3.10.2., skal den eventuelle midlertidighed fremgå af aftalen enten ved angivelse af, at tillægget kun ydes, så længe funktionen varetages, eller ved præcisering af en bestemt udløbsdato.

Eksempel

Der iværksættes et kommissionsarbejde. Der udpeges en sekretær. Kommissionen skal afslutte sit arbejde inden udgangen af december 1999. Det aftales, at der ydes et tillæg til kommissionssekretæren. Sekretæren udpeges til funktionen på grund af sine personlige kvalifikationer, men der er enighed om, at det er opgaven som kommissionssekretær, der skal honoreres. Tillægget ydes som et midlertidigt funktionstillæg. Kommissionsarbejdet trækker ud og afsluttes først i juni 2000. Medarbejderen opretholder tillægget, indtil kommissionsarbejdet er afsluttet.

Hvis det modsatte skulle ske - at kommissionsarbejdet afsluttes før deadline, eller kommissionen nedlægges - ophører tillægget ved funktionens bortfald.

Kvalifikationstillæg omfatter tillæg, der ydes på grundlag af medarbejderens faglige eller personlige kvalifikationer, kompetenceudvikling, kvaliteten i opgavevaretagelsen, ba-

lancen i forhold til tilsvarende stillinger på det øvrige arbejdsmarked mv.

Som eksempler på kriterier for kvalifikationstillæg kan nævnes:

- faglig indsigt
- gennemførte uddannelsesforløb
- overblik og evne til at systematisere
- selvstændighed
- kreativitet
- formidlingsevne
- effektivitet i opgaveløsningen

Honorering af særlige kvalifikationer eller kompetencer sker som hovedregel i form af varige tillæg.

Når de konkrete forhold begrunder det, kan kvalifikationstillæg aftales som midlertidige tillæg.

Eksempel

Som led i en Baltikumstøtteordning skal ministeriet varetage et projekt i Estland. Der knyttes 5 medarbejdere til projektet. En af medarbejderne behersker estisk. Der aftales et midlertidigt kvalifikationstillæg til den pågældende.

I en række situationer kan det være vanskeligt at afgøre, om der er tale om et funktions- eller kvalifikationstillæg.

I sådanne tilfælde må den overvejende begrundelse for ydelser af tillægget lægges til grund. Hvis de konkrete forhold taler for det, kan der aftales en kombination af funktions- og kvalifikationstillæg.



Herudover er der som nævnt mulighed for at yde *engangsvederlag* som honorering for en særlig indsats, f.eks. smidighed og kreativitet i forbindelse med løsning af en større opgave.

Der er ikke fastsat nogen øvre grænse for lokale tillægsstørrelser. Dette gælder også, selv om den samlede løn ved ydelse af tillæg overstiger lønnen i lønramme 37. Men det forudsættes, at den lokale løn- og personalepolitik sikrer en sammenhængende lønstruktur. I særlige situationer kan det være velbegrunderet at yde individuelle tillæg, der medfører, at en underordnet oppebærer en samlet løn, der er højere end den nærmest overordnedes løn, men dette vil normalt være undtagelsen.

Af praktiske grunde bør eventuelle nye varige kvalifikationstillæg til medarbejdere, der i forvejen oppebærer et varigt kvalifikationstillæg, gives i form af en forhøjelse af det eksisterende tillæg.

Opmærksomheden henledes på, at der for tillidsrepræsentanters vedkommende i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 1999 er opnået enighed om i bemærkningerne til tillidsrepræsentantaftalen at indsætte følgende passus:

"Tillidsrepræsentanter skal ikke lønmæssigt og lønudviklingsmæssigt stilles ringere end andre ansatte omfattet af nye lønsystemer og skal have samme mulighed for at få tillæg ud over basislønnen, som hvis de havde fuld mulighed for at fungere i deres sædvanlige job.

I overensstemmelse hermed vil der kunne indgås aftale om at kompensere tillidsrepræsentanter for det løntab/den mangel på lønudvikling, der måtte være en følge af, at vedkom-

mende ikke har mulighed for at varetage funktioner eller erhverve kvalifikationer på lige fod med de kolleger, pågældende er tillidsrepræsentant for.

Såfremt der er indgået en forhånds aftale for vedkommende personalegruppe, omfattes tillidsrepræsentanten af en sådan aftale."

3.3.5.1. Forhånds aftaler

Der kan lokalt indgås forhånds aftaler om ydelse af individuelle tillæg, hvor kriterierne og formen for lønændringen er fastlagt med henblik på automatisk udmøntning af tillæg, når medarbejderen opfylder de aftalte betingelser.

Forhånds aftaler indgås mellem den lokale ledelse og den pågældende tillidsrepræsentant og kan vedrøre en nærmere afgrænset gruppe af medarbejdere. Der kan også indgås forhånds aftaler for en enkelt medarbejder, f.eks. i tilknytning til den pågældendes udviklingsplan, jf. afsnit 3.9.3.

Forhånds aftaler indeholder kriterier for tildeling af tillæg samt angivelse af tillægsform og -niveau. Kriterierne kan være, at medarbejderen skal opnå og nyttiggøre på forhånd aftalte kompetencer. Ligeledes kan det aftales, at et bestemt (kvalificerende) rokerings- eller mobilitetsmønster udløser et kvalifikationstillæg. Når den ansatte opfylder kriterierne, udløses tillægget automatisk.

I relation til eventuelle forhånds aftaler om tillæg i forbindelse med mobilitet henledes opmærksomheden på, at aftale af 7. maj 1985 mellem Finansministeriet og Danmarks Jurist- og Økonomforbund (DJØF) om turnusordning også gælder i det nye lønsystem. Derimod gælder aftalen om turnustillæg,



der i det gamle lønsystem knytter sig til turnusordningen, ikke i det nye lønsystem. I stedet kan det nye lønsystems muligheder for at aftale tillæg for mobilitet anvendes.

Eksempel på kriterier for forhåndsftaler

Uddannelse:

- specifikt kursus-/uddannelsesforløb, som er relevant for opgavevaretagelsen, f.eks. specialistuddannelse
- praksiserfaring
- autorisation og beskikkelse

Jobudvikling:

- mobilitet, herunder turnusforløb (ekstern turnus)
- projektledelse
- eksterne konsulentopgaver

Ulemper:

- stor rejseaktivitet
- skiftende arbejdssteder

3.3.6. Resultatløn

Der kan som supplement til de tillægsmuligheder, der er gennemgået ovenfor, aftales resultatbaserede lønordninger, hvorefter der udbetales resultatløn for den pågældende måleperiode, i det omfang medarbejdere eller grupper af medarbejdere har nået nogle på forhånd definerede kvantitative og/eller kvalitative mål.

Resultatløn kan aftales decentralt eller lokalt.

Der henvises til kapitel 8.

3.4. Merarbejdshonorering

Der kan ydes godtgørelse for godkendt, attesteret merarbejde efter reglerne i akademikeroverenskomsten⁴. Merarbejde, der ikke har kunnet afspadsres, godtgøres med betaling, der pr. merarbejdstime udgør 1/1924 af medarbejderens årsløn - dvs. basislønnen inkl. eget pensionsbidrag samt centralt, decentralt og lokalt aftalte funktions- og kvalifikationstillæg - med tillæg på 50 pct. I årslønnen medregnes dog ikke tilkalde- eller rådighedstillæg.

Eksempel

1) En biolog er på 4. basisløntrin med en basisløn på 211.155 kr. i grundbeløb ekskl. eget pensionsbidrag – pr. 1. april 2000 i alt 223.204 kr. Eget pensionsbidrag udgør pr. 1. april 2000 i alt 12.351 kr. Herudover har medarbejderen et tilkaldetillæg på 15.000 kr. og et kvalifikationstillæg på 25.000 kr. Biologen har optjent 25 timers merarbejde, som ikke har kunnet afspadsres.

Tilkaldetillægget indgår ikke i merarbejdsopgørelsen. Merarbejdsbetalingen udgør $(223.204 \text{ kr.} + 12.351 \text{ kr.} + 25.000 \text{ kr.}) \times 25/1924 = 3.385,59 \text{ kr.} + 50 \text{ pct.} = 5.078,38 \text{ kr.}$

2) En fuldmægtig er på 6. basisløntrin med en basisløn på 237.072 kr. i grundbeløb ekskl. eget pensionsbidrag - pr. 1. april 2000 i alt 250.600 kr.. Eget pensionsbidrag udgør pr. 1. april 2000 i alt 13.867 kr. Rådighedstillægget udgør 26.100 kr. i grundbeløb – pr. 1. april 2000 i alt 27.589,37 kr. Endelig har medarbejderen et individuelt tillæg på 12.000 kr. Efter fradraget af rådighedsforpligtelsen på 35 timer i kvartalet har medarbejderen optjent 20

⁴ Reglerne omfatter ikke ansatte, der er omfattet af særskilte overtids- eller merarbejdsordninger, som er aftalt mellem overenskomstens parter. Reglerne anvendes heller ikke for medarbejdere beskæftiget med undervisning og/eller forskning ved universiteter, højere læreanstalter og forskningsinstitutioner, hvis virksomhed må sidestilles med universitets- og læreanstaltsinstitutioners virksomhed. Medarbejderne er dog omfattet af reglerne, såfremt merarbejdet er pålagt, og såvel merarbejds- som det normale arbejdsomfang er kontrol-labelt.



timers merarbejde, som ikke har kunnet afspadseres.

Rådighedstillægget indgår ikke i merarbejdsopgørelsen. Merarbejdsvederlaget udgør (250.600 kr. + 13.867 kr. + 12.000 kr.) x 20/1924 = 2.873,88 kr. + 50 pct. = 4.310,82 kr.

3.5. Funktion i højere stilling

Til medarbejdere, der er konstitueret eller fungerer i højere stilling, ydes tillæg (funktionsvederlag) efter overenskomstens bestemmelser herom. Der er herudover mulighed for at aftale midlertidige tillæg og engangsvederlag efter cheflønsreglerne til de pågældende medarbejdere.

3.6. Regulering

Basisløn, centralt aftalte tillæg, decentralt aftalte tillæg og lokalt aftalte individuelle funktionstillæg reguleres med de generelle lønstigninger.

Tilsvarende gælder for lokalt aftalte individuelle kvalifikationsstillæg, medmindre andet konkret aftales.

Evt. udligningstillæg, jf. 3.12.5., der ydes til medarbejdere, der er ansat før 1. januar 1998 og som overgår til det nye lønsystem, reguleres tilsvarende.

Udgangspunktet er således, at samtlige løndelev reguleres, men at det i det enkelte tilfælde kan aftales, at et individuelt kvalifikationsstillæg ydes som et ureguleret kronebeløb.

Ydelse af uregulerede tillæg kan kombineres med en aftale om, at eventuel regulering kan tages op til drøftelse på et forud aftalt tidspunkt.

3.7. Pension

3.7.1. Basisløn

Der indbetales pensionsbidrag af basislønnen.

Indtil udgangen af marts 2000 har arbejdsgiverens pensionsbidrag udgjort 10 pct. og den ansattes 5 pct. Pensionsbidrag er blevet beregnet af basislønnen inkl. eget pensionsbidrag. Tillæg, der ydes som pensionsgivende, er blevet opregnet med 100/95 før beregning af pensionsbidrag.

Pr. 1. april 2000 beregnes pensionsbidraget af basislønnen ekskl. eget pensionsbidrag. Endvidere skal tillæg ikke længere opregnes i forbindelse med beregningen af pensionsbidrag. Pensionsbidragsprocenten er samtidig forhøjet til 16,6 pct., hvoraf arbejdsgiverens bidrag udgør 2/3 og den ansattes 1/3.

Pensionsbidragsomlægningen medfører ingen ændringer i størrelsen af den udbetalte løn.

Der kan ikke lokalt aftales anden pensionsdækning⁵.

Pensionsbidrag indbetales til de sædvanlige pensionskasser, jf. bilag b til overenskomsten.

⁵ Der kan dog fortsat mellem en ansat og organisationen eller pensionskassen træffes aftale om tilbageholdelse af et ekstraordinært eget pensionsbidrag over en nærmere fastsat periode.



3.7.2. Centralt aftalte tillæg

Der indbetales pensionsbidrag af centralt aftalte tillæg, i det omfang det fremgår af de konkrete aftaler. Der kan ikke decentralt eller lokalt indgås aftale om, at der ydes pensionsbidrag af centralt aftalte tillæg, som ikke er pensionsgivende.

3.7.3. Decentralt aftalte tillæg

Det fremgår af de konkrete aftaler, i hvilket omfang der indbetales pensionsbidrag.

Det kan ikke decentralt eller lokalt aftales, at der ydes pensionsbidrag af decentralt aftalte tillæg, som ikke hidtil har været pensionsgivende.

3.7.4. Lokalt aftalte tillæg

Der indbetales altid pensionsbidrag af *varige* individuelle tillæg. De lokale parter kan således ikke aftale, at der ikke indbetales pensionsbidrag af lokalt aftalte varige funktions- eller kvalifikationstillæg.

Der indbetales endvidere pensionsbidrag af lokalt aftalte *midlertidige* tillæg, medmindre andet konkret aftales. Dette kan f.eks. være relevant, hvis der er tale om et tillæg, der strækker sig over et relativt begrænset tidsrum, f.eks. mindre end et år.

Der indbetales ikke pensionsbidrag af *engangsvederlag*, og dette kan ikke fraviges lokalt.

3.8. Special- og chefkonsulenter

Der er i det nye lønsystem mulighed for lokalt at oprette special- eller chefkonsulentstillinger. Ansættelse forudsætter, at den pågældende opfylder overenskomstens uddannelsesmæssige forudsætninger og ansættes i en stilling, der kræver akademisk uddannelse.

I dette afsnit gennemgås de løn- og ansættelsesvilkår, der knytter sig til disse stillinger.

3.8.1. Løn og ansættelsesvilkår

Basislønnen til special- og chefkonsulenter udgør følgende grundbeløb (niveau 1. oktober 1997):

	Basisløn inkl. eget pensions- bidrag indtil 31/3 2000	Basisløn ekskl. eget pensions- bidrag
Specialkonsulent	354.263 kr.	336.550 kr.
Chefkonsulent	378.947 kr.	360.000 kr.

Indplaceringen på basisløn - dvs. om stillingen skal aflønnes som special- eller chefkonsulent - aftales mellem den lokale ledelse og den/de relevante tillidsrepræsentant(er) efter bemyndigelse. Hvis der er tvivl om, hvilken tillidsrepræsentant, der er rette vedkommende, kan spørgsmålet drøftes med de berørte tillidsrepræsentanter. Ved afgørelsen af, om der er tale om en special- eller chefkonsulentstilling, lægges det faglige indhold mv. til grund.



Nye stillinger kan ikke slås op, før der er enighed om, hvorvidt der er tale om en special- eller chefkonsulentstilling.

Hvis de lokale parter ikke kan blive enige herom, kan forhandlingerne, hvis en af parterne kræver det, videreføres af repræsentanter fra henholdsvis ministeriet (departementet) og den pågældende organisation.

Special- eller chefkonsulenter kan varetage souscheffunktioner, men det er ikke nogen forudsætning.

Der kan til special- og chefkonsulenter som til øvrige akademikere omfattes af det nye lønsystem løbende ydes individuelle funktions- eller kvalifikationstillæg (jf. § 5, stk. 3 og 4).

Special- og chefkonsulenter er ikke omfattet af bestemmelser om centrale og decentrale tillæg til grupper⁶, - herunder rådighedstillæg til fuldmægtige mv. medmindre det konkret aftales mellem de centrale eller decentrale parter.

Special- og chefkonsulenter er ikke omfattet af overenskomstens merarbejdsregler, men af de merarbejdsregler, der gælder for de tjenestemandsansatte chefer, som ikke er omfattet af det nye cheflønssystem.

Der indbetales pensionsbidrag af basislønnen samt lokalt aftalte varige tillæg. Der indbetales endvidere pensionsbidrag af midlertidige tillæg, medmindre andet konkret aftales i den enkelte tillægsaftale. For så vidt angår beregning af

⁶ Special- og chefkonsulenter i Udenrigsministeriet oppebærer dog fortsat hjemme- og hjemflytningstillæg.

pensionsbidrag og bidragsprocenter før og efter 1. april 2000 henvises til afsnit 3.7.

Special- og chefkonsulenter kan som øvrige ansatte være omfattet af resultatbaserede lønordninger. Der henvises til kapitel 8.

3.9. Forhandlingsregler og procedure

Forhandlingsreglerne i det nye lønsystem for overenskomstansatte akademikere er stort set identiske med de forhandlingsregler, der gælder for områder med forsøg med nye lønsystemer, jf. kapitel 7.

Systemet forudsætter, at kompetencen til at aftale lokale løndele såvel på arbejdsgiver- som på arbejdstagersiden delegeres i videst muligt omfang. Finansministeriet har bemyndiget de enkelte ministerier til at indgå lokale aftaler og lægger afgørende vægt på, at denne kompetence i videst muligt omfang videredeles til det lokale niveau. Tilsvarende vil AC's medlemsorganisationer i videst muligt omfang delegerer aftalekompetencen til tillidsrepræsentanterne.

Decentrale tillæg forhandles og aftales, jf. afsnit 3.3.4., mellem det pågældende ministerium eller den pågældende styrelse/institution og den forhandlingsberettigede organisation eller tillidsrepræsentanten (efter bemyndigelse).

De forhandlingsberettigede organisationer kan aftale med pågældende ministerium/styrelse/institution, at forhandlingerne føres med flere organisationer/tillidsrepræsentanter.



Hvis der er tale om tværgående tillæg for hele ministerområdet, forhandles tillæg som regel mellem det pågældende ministerium og den eller de forhandlingsberettigede organisationer.

Hvis der er tale om tillæg, der kun omfatter medarbejdere i en bestemt styrelse eller institution, vil det være nærliggende at delegerer kompetencen til den lokale ledelse og tillidsrepræsentanten/tillidsrepræsentanterne.

Aftaler om funktions- og kvalifikationstillæg til enkeltpersoner indgås, som det fremgår af afsnit 3.3.5. om lokalt aftalte tillæg, mellem den lokale ledelse og den pågældende tillidsrepræsentant efter bemyndigelse. Hvis der ikke er nogen tillidsrepræsentant, er det organisationen (eller evt. en anden, som organisationen bemyndiger hertil), der indgår aftale.

Eventuelle resultatlønsordninger aftales ligeledes mellem de decentrale og/eller lokale parter, jf. kapitel 8.

Det forudsættes, at der forud for forhandlingerne aftales rammer og principper for forhandlingsprocedure, for sammenhængen mellem den lokale personalepolitik, kompetenceudvikling og lønpolitik samt for eventuelle forhåndsaftaler.

Ligeledes forudsættes det, at det forud for forhandlingerne om tillæg drøftes, om der skal etableres supplerende resultatbaserede lønordninger.

Forslag om ydelse af tillæg kan fremsættes af begge parter, og forhandlinger skal finde sted mindst én gang om året, hvis en af parterne ønsker det, men kan i øvrigt ske løbende, hvis der er enighed herom.

I det følgende gennemgås en række forhold vedrørende lønudvalg samt kompetenceudvikling og udviklingsplaner, der særligt knytter sig til AC-området. Der henvises i øvrigt til kapitel 7 om den lokale proces.

3.9.1. Lønudvalg

Det er væsentligt, at arbejdspladsens samlede løn- og personalepolitik drøftes mellem ledelse og medarbejdere.

Hvis de lokale parter er enige herom, kan der nedsættes lokale lønudvalg med repræsentanter fra ledelsen og tillidsrepræsentanterne. Der kan nedsættes lønudvalg, der repræsenterer hele arbejdspladsen. Endvidere kan der nedsættes lønudvalg, der kun består af repræsentanter for ledelsen og de berørte akademikerorganisationer.

Hensigten med lønudvalg er at skabe et forum til at forhandle og indgå de forudsatte aftaler om *rammerne* for:

- Den lokale forhandlingsprocedure, bl.a. hvornår og hvordan tillægsforhandlinger skal føres.
- Sammenhængen mellem den lokale personalepolitik (herunder kompetenceudvikling) og den lokale lønpolitik
- Kriterier, forhåndsftaler, mv.



De steder, hvor der ikke er nedsat lønudvalg, aftales rammerne for de lokale forhandlinger direkte mellem den lokale ledelse og tillidsrepræsentanterne for de berørte akademikerorganisationer.

Lønudvalgene kan etableres på ministerieniveau eller på flere ensartede områder som tværgående lønudvalg, eller i den enkelte styrelse/institution som lokale lønudvalg.

Der er ikke nogen overordnede krav til organiseringen af lønudvalg. Det må imidlertid forudsættes, at tværgående lønudvalg arbejder med rammerne for områdets generelle løn- og personalepolitik, mens de konkrete politikker for den enkelte arbejdsplads drøftes og tilrettelægges lokalt.

3.9.2. *Kompetenceudvikling*

Kompetenceudvikling er en væsentlig motivationsfaktor for både ledelsen og den ansatte i forhold til at kunne bruge mulighederne i det nye lønsystem bedst muligt.

De stigende krav til kvaliteten og fleksibiliteten i opgavevaretagelsen på de statslige arbejdspladser og markedsforholdenes betydning - altså de rekrutterings- og fastholdelsesmæssige hensyn i forhold til tilsvarende stillinger på det øvrige offentlige og private arbejdsmarked - nødvendiggør, at de ansattes kvalifikationer fortsat udbygges og udvikles.

Den løbende kompetenceudvikling er såvel i ledelsens som i medarbejdernes interesse. Behovet kan imødekommes på flere måder. En del af kompetenceudviklingen opnås ved at udføre nye og skiftende opgaver, hvilket kan foregå både ved at ændre/udvikle arbejdsområder og ved egentlige stillingskift.

Opnåelse af nye færdigheder gennem jobudvikling er imidlertid ikke altid tilstrækkeligt. Den løbende kvalifikationsudvikling forudsætter også traditionel faglig efter- og videreuddannelse og kompetenceudvikling i bred forstand, hvori de faglige og personlige kvalifikationer udvikles i sammenhæng. Hensigten er således et samspil mellem teori og praksis.

Kompetenceudvikling forudsættes integreret i institutionernes personalepolitik og i de rammer for samspil mellem personalepolitikken og lønpolitikken, som forudsættes aftalt mellem de lokale parter. Det sker naturligt ved, at der aftales overordnede målsætninger for den løbende kompetenceudvikling på arbejdspladsen samt principper for, hvilke lønmæssige elementer der kan fremme den ønskede udvikling.

3.9.3. Udviklingsplaner

For at sikre den enkelte ansattes kompetenceudvikling udarbejdes der en udviklingsplan for hver medarbejder. Det sker som led i den årlige medarbejderudviklingssamtale mellem medarbejderen og dennes nærmeste foresatte.

Udviklingsplanen indeholder målsætninger for den ansattes kompetenceudvikling på kortere og længere sigt. Planen anviser samtidig konkrete aktiviteter for at nå målene, f.eks. i form af ændringer i arbejdsopgaver og deltagelse i bestemte kurser og/eller længerevarende efter-/videreuddannelsesforløb.

En udviklingsplan er forpligtende, dvs. at både ledelsen og den enkelte medarbejder har et ansvar for, at de aftalte aktiviteter gennemføres.



Udviklingsplanen evalueres og videreudbygges ved næste medarbejderudviklingssamtale og kan undervejs suppleres med nye aktiviteter, som ledelsen og medarbejderen er enige om.

For ansatte, som ikke har opnået kvalifikations- og/eller funktionstillæg, vil det være relevant, at en drøftelse af konkrete kompetenceudviklingsaktiviteter, der kan føre til ydelse af tillæg, indgår i den årlige medarbejderudviklingssamtale med særlig vægt.

Eksempler

Specialisten

En fuldmægtig, som er cand.polit., har et stykke tid arbejdet med budgetsager. Der er enighed om, at det vil være hensigtsmæssigt, at hun specialiserer sig inden for budgetområdet. I hendes udviklingsplan indgår det, at hun deltager i et udvidet budgetkursus, og at hun får ansvaret for kontorets FL-bidrag. Der er endvidere enighed om, at hun på et senere tidspunkt skal flytte til et andet kontor eller en anden institution, for at hendes ekspertise kan bruges/udvikles i forhold til andre sagsområder. Udviklingsplanen er i overensstemmelse med ministeriets overordnede målsætning om, at der skal være budgetspecialister i alle kontorer.

Generalisten

En fuldmægtig, som er cand.mag. i historie, er ansat i et personalekontor i en styrelse. Hans arbejdsområde ved ansættelsen var personalepolitik, medarbejderudvikling og efteruddannelse. Efterhånden har han også fået en række ansættelsessager og andre konkrete personalesager. Han har behov for efteruddannelse inden for bl.a. funktionærret og arbejdsret. Det indgår i hans udviklingsplan, at han skal udvikle sig til generalist inden for det personaleadministrative område. Han skal inden for det næste år deltage i et længerevarende kursus i arbejdsret på et universitet og i et 2-dages kursus i forhandlingsteknik.

Lederaspiranten

En ingeniør vil gerne være leder. Dette drøftes ved en medarbejderudviklingssamtale, og der er enighed om målsætningen. I hendes udviklingsplan indgår det, at hun selvstændigt skal varetage ledelsen af en arbejdsgruppe og får det koordinerende ansvar for et større sagsområde end hidtil. Hun skal i løbet af det kommende år deltage i 2 førlederkurser.

3.10. Konfliktløsning og opsigelse af tillæg

I tilknytning til det nye lønsystem har parterne aftalt en række bestemmelser om forhandlingssystemet, herunder løsning af rets- og interesseløstvister samt opsigelse af tillægsaftaler og ophør af tillæg. Bestemmelserne fremgår af et bilag til akademikeroverenskomsten.

3.10.1. Konfliktløsning mv.

Finansministeriet har på baggrund af formuleringerne i bilaget følgende synspunkter vedrørende regler om konfliktløsning og opsigelse/bortfald af tillæg.

3.10.1.1 Aftaler om centrale og decentrale tillæg

I tilfælde af uenighed om *fortolkning* af aftaler om centralt og decentralt aftalte tillæg (*en retstvist*) følges de almindelige fagretlige regler for behandling af fortolkningstvister, dvs. mæglingsmøde og faglig voldgift. Parterne i såvel mæglingsmødet som voldgiftssagen er de pågældende aftalparter. Hvis uenigheden omhandler centralt aftalte tillæg, er parterne således Finansministeriet og AC. Hvis sagen drejer sig om decentralt aftalte tillæg, er parterne det enkelte ministerium mv. og den eller de respektive organisationer.



3.10.1.2 Aftaler om lokale tillæg

Hvis den lokale forhandling om tillæg - herunder forhånds-aftaler - ikke fører til enighed (*en interessetvist*), kan forhandlingerne, hvis en af parterne kræver det, videreføres i det lokale regi, men med deltagelse af repræsentanter fra henholdsvis ministeriet (departementet) og den pågældende organisation. Forhandlingen skal finde sted senest en måned efter, at der er fremsat krav herom, medmindre andet konkret aftales.

Fører disse forhandlinger heller ikke til et resultat, kan forhandlingerne, hvis en af parterne kræver det, videreføres mellem overenskomstparterne, dvs. Finansministeriet og den forhandlingsberettigede organisation. Også disse forhandlinger skal afholdes inden for en frist på 1 måned, medmindre andet aftales i den konkrete sag.

Opnås der heller ikke enighed ved disse forhandlinger, kan sagen ikke videreføres, jf. dog nedenfor.

3.10.1.3. Tillægsaftaler i forbindelse med nyansættelser/væsentlige stillingsændringer

Hvis uenigheden vedrører tillægssættelsen i forbindelse med nyansættelse eller en væsentlig stillingsændring - dvs. hvor der er tale om egentlig forfremmelse typisk efter opslag - eller hvor ændringen i stillingsindholdet kan sidestilles med ansættelse i en ny stilling, kan organisationen i overensstemmelse med hidtidig praksis have yderligere reaktionsmuligheder.

3.10.1.4. Fortolkning af og brud på lokale aftaler

Fortolkning af og brud på lokale aftaler behandles efter de almindelige fagretlige regler, dvs. ved mægling og faglig voldgift i overensstemmelse med hovedaftalen.

3.10.2. Opsigelse af tillægsaftaler/ophør af tillæg

Nedenstående regler gælder for aftaler om såvel funktions- som kvalifikationstillæg samt aftaler om resultatløn.

3.10.2.1. Aftaler om tillæg til grupper

Aftaler om tillæg, der indgår som et led i akademikeroverenskomsten, dvs. centralt aftalte tillæg, kan opsiges i tilknytning til og i overensstemmelse med reglerne i overenskomsten og kan herudover kun ændres, hvis parterne er enige herom.

Aftaler om decentrale tillæg, der er indgået mellem de enkelte ministerier/styrelser/institutioner og de respektive organisationer eller disses repræsentanter specielt for det pågældende ministerområde, samt lokale aftaler, der er indgået for grupper af medarbejdere (herunder forhåndsaftaler), kan opsiges i overensstemmelse med de regler, der er fastsat i den enkelte aftale, og kan herudover alene ændres, hvis aftalparterne er enige herom.

Opsigelsesbestemmelsen i en decentral eller lokal aftale kan udformes således, at aftalen kan opsiges med et givent varsel, men således at den løber videre, indtil anden aftale er indgået, eller parterne efter de almindelige fagretlige regler er frigjort fra aftalen.



Opsigelsesbestemmelsen kan endvidere formuleres således, at aftalen kan opsiges til bortfald med et nærmere fastsat varsel.

Hvis aftalen ikke indeholder konkrete opsigelsesbestemmelser, kan den kun opsiges i tilknytning til og i overensstemmelse med reglerne i akademikeroverenskomsten.

Hvis sådanne decentrale eller lokale aftaler om tillæg til grupper efter opsigelse bortfalder eller ændres med det relevante varsel, får dette umiddelbar virkning for de ansatte, som oppebærer de pågældende tillæg, medmindre det konkrete aftales, at eksisterende tillæg opretholdes som personlige ordninger.

I tilfælde, hvor ændringen/bortfaldet af aftalen vil medføre en væsentlig lønnedgang, bør ændringen dog først iværksættes over for den enkelte ansatte med et varsel svarende til den pågældendes individuelle opsigelsesvarsel.

Hvis der i den forbindelse opstår spørgsmål om, hvorvidt et bortfaldet/ændret funktionstillæg oprindeligt var ydet som følge af, at stillingen efter sit indhold falder uden for de almindelige forudsætninger, der ligger til grund for den aftalte basisløn, skal en eventuel tvist herom behandles efter de retningslinier, som er beskrevet vedrørende aftaler om tillæg i forbindelse med nyansættelse, jf. afsnit 3.10.1.3.

Tillæg ophører/bortfalder i øvrigt i relation til den enkelte ansatte i overensstemmelse med de betingelser, der måtte være fastsat herom i de respektive aftaler om f.eks. tidsbegrænsning og tilknytning til bestemte funktioner.

3.10.2.2. Individuelle tillæg

Aftaler om individuelle tillæg kan opsiges i overensstemmelse med de regler, der er fastsat i den enkelte aftale.

Funktionstillæg bortfalder i øvrigt, når funktionen ophører, og det af aftalen fremgår, at tillægget er knyttet til varetagelsen af den pågældende funktion.

Hvis den funktion, der ligger til grund for tillægget, må anses for at være en integreret del af selve stillingsindholdet, f.eks. hvor ydelse af funktionstillægget kan sidestilles med udnævnelse i en ny stilling, kan funktionen og dermed funktionstillægget kun bringes til ophør efter de almindelige regler, der gælder for opsigelse af ansættelsesforholdet.

Varige kvalifikationstillæg vil typisk være en uopsigelig del af den enkelte ansattes individuelle løn. Efter Finansministeriets opfattelse kan det dog ikke udelukkes, at et kvalifikationsstillæg i særlige tilfælde vil kunne opsiges til bortfald med et varsel svarende til den ansattes individuelle opsigelsesvarsel, hvis de kvalifikationsmæssige forudsætninger for tillægget ikke længere er opfyldt.

De lokale aftaleparters eventuelle uenighed om, hvorvidt de kvalifikationsmæssige forudsætninger fortsat kan anses for opfyldt, dvs. spørgsmålet om tillægsopsigelsens saglighed, kan i givet fald behandles efter de almindelige fagretlige regler, dvs. ved mægling og faglig voldgift. Parterne i såvel mæglingsmødet som voldgiftssagen er de pågældende overenskomstparter.

Midlertidige funktions- og kvalifikationstillæg bortfalder i overensstemmelse med de bestemmelser, der er aftalt med



hensyn til tidsbegrænsningen, eksempelvis efter en på forhånd fastsat periode eller ved ophør af en nærmere angiven arbejdsopgave.

3.11. Stillingsskift

En medarbejder, der ansættes efter 1. januar 1998, og som på et senere tidspunkt får ny ansættelse inden for akademikeroverenskomstens område, oppebærer eventuelle centralt eller decentralt aftalte tillæg, der knytter sig til den nye stilling, samt eventuelle personlige kvalifikations- eller funktionsstillæg, der aftales i forbindelse med ansættelsen. Medarbejderen har således ikke krav på at opretholde evt. tillæg fra den hidtidige stilling. Den samlede løn afhænger af den konkrete forhandling.

3.12. Overgangsordning

Medarbejdere, der var ansat efter akademikeroverenskomsten pr. 31. december 1997, kan selv vælge, om de ønsker at overgå til det nye lønsystem, eller om de ønsker at forblive på det gamle.

Som overordnet princip gælder, at en medarbejder, der er overgået til det nye lønsystem, ikke efterfølgende kan vende tilbage til det gamle.

For dem, der vælger at overgå til det nye lønsystem, gælder en række særlige overgangsregler.

I dette afsnit gennemgås disse regler, og der gives en række konkrete eksempler på, hvorledes tillæg og pensionsbidrag skal behandles i forbindelse med overgangen.

Overgangsreglerne for special- og chefkonsulenter gennemgås under pkt. 3.12.8.

3.12.1. Omfattet af overgangsreglerne

Overgangsreglerne gælder for følgende medarbejdere, når de vælger at overgå til det nye lønsystem:

- Medarbejdere, som var ansat inden for akademikeroverenskomstens område pr. 31. december 1997, herunder medarbejdere som senere skifter ansættelsessted inden for statens område, hvis der ikke er mere end to måneder mellem de to ansættelser.
- Medarbejdere, som genindtræder efter orlov (herunder fra ekstern turnus i privat, kommunal eller anden statslig institution).
- Medarbejdere, der overgår fra åremålsansættelse.
- Bibliotekarere⁷ samt akademikere i 16/31-forløbet, der overgår fra tjenestemand-/tjenestemandslignende ansættelse til overenskomstansættelse.
- Ansatte, der genansættes inden for overenskomstens område efter en periode som overenskomstansat akademikere i statens tjeneste i Grønland.

⁷ Ved overgang til det nye lønsystem følges de almindelige indplaceringsregler. Overgangsdatoen bliver herefter den nye oprykningssdato. Ved overgang til to-årige basisløntrin (trin 1-3) rykkes videre til næste trin, to år efter overgangen. Ved overgang til de et-årige basisløntrin 4 og 5 rykkes videre til næste trin, et år efter overgangen.



3.12.2. Overgangssituationer

En medarbejder, der er omfattet af overgangsreglerne, kan overgå til det nye lønsystem i følgende 3 situationer:

1) Overgang pr. en 1. januar

Medarbejdere, der selv vælger at overgå til det nye lønsystem, kan overgå pr. en 1. januar og indplaceres i henhold til ancienniteten den 31. december året før. Den nye oprykningsdato bliver herefter den 1. januar. Der kan ikke lokalt indgås aftaler om, at frivillig overgang til det nye lønsystem kan ske på andre tidspunkter end en 1. januar.

Det er vigtigt, at der på den enkelte arbejdsplads drøftes og fastsættes en entydig frist for, hvornår ønsket om overgang til det nye lønsystem skal være indgivet. Fristen og reglerne for overgang bør meddeles til medarbejderne i så god tid, at den enkelte har mulighed for at beslutte eventuel overgang til det nye lønsystem inden fristens udløb. Fristen bør endvidere være så tilpas lang, at de administrative procedurer - herunder lønindrapportering - kan være på plads den 1. januar det følgende år.

Medarbejdere, der fremsætter ønske om overgang til det nye lønsystem, har en ubetinget ret til at overgå den først følgende 1. januar.

2) Overgang i forbindelse med aftale om tillæg efter det nye lønsystem

Medarbejdere overgår i forbindelse med, at der aftales tillæg, herunder engangsvederlag⁸, efter det nye lønsystem.

I disse tilfælde sker overgang samtidig med, at tillægget træder i kraft. Hvis der aftales et individuelt tillæg til en medarbejder pr. 1. april, sker overgangen til det nye lønsystem således den 1. april. Indplaceringen sker på grundlag af lønnen den 31. marts, og den nye oprykningsdato bliver den 1. april.

Sker overgangen i forbindelse med, at der aftales et engangsvederlag efter det nye lønsystem, er det nødvendigt at præcisere, pr. hvilken dato dette ydes og overgangen sker.

Forudsætningen for at oppebære tillæg efter det nye lønsystem, såvel centralt, decentralt som lokalt aftalte tillæg, er overgang til det nye lønsystem.

3) Overgang i forbindelse med stillingsskift

En medarbejder kan i forbindelse med stillingsskift vælge at overgå til det nye lønsystem.

I så tilfælde sker overgangen til det nye lønsystem med virkning fra ansættelsesdatoen i det nye job, der ligeledes bliver den nye oprykningsdato.

⁸ Engangsvederlag, der er ydet af lokallønspuljen, til medarbejdere på gammelt lønsystem medfører ikke overgang til det nye lønsystem.



3.12.3. Indplaceringsregler i forbindelse med overgang

Ved overgang til det nye lønsystem i den eksisterende stilling indplaceres medarbejderen lønmæssigt efter følgende principper:

- **Indplacering på basislønskalaen:**
Indplaceringen sker på det basisløntrin (ekskl. eget pensionsbidrag), hvis kr.-beløb ligger nærmest over medarbejderens hidtidige løn (ekskl. eget pensionsbidrag), dvs. skalalønnen og eventuelle varige tillæg, som ikke videreføres i det nye lønsystem.
- **Udligningstillæg:**
Hvis den samlede løn (ekskl. eget pensionsbidrag) ved indplacering på sluttrin i basislønssystemet er lavere end medarbejderens hidtidige løn (ekskl. eget pensionsbidrag), dvs. skalaløn og eventuelle varige tillæg, som ikke videreføres i det nye lønsystem, ydes der et tillæg, der udligner denne forskel.

De nævnte principper gennemgås i afsnittene 3.12.4. og 3.12.5.

Sker overgangen til nyt lønsystem på en dato, hvor der foretages en generel lønregulering, er det vigtigt, at de lønninger, der lægges til grund for indplaceringen, beregnes i samme niveau.

3.12.4. Indplacering på basislønskalaen

Medarbejdere indplaceres på grundlag af den hidtidige samlede faste løn, dvs.

- hidtidig skalaløn og
- eventuelle varige tillæg, som ikke videreføres i det nye lønsystem, f.eks. tillæg efter § 2, stk.1⁹, i protokollatet om det gamle lønsystem samt varige tillæg fra lokal-lønspuljen

Eventuelle tillæg fra det gamle lønsystem, som videreføres i det nye lønsystem som centralt eller decentralt aftalte tillæg (f.eks. lektortillæg eller rådighedstillæg), holdes uden for beregningen, idet de opretholdes uændret i det nye lønsystem.

Indplacering sker på det basisløntrin (ekskl. eget pensionsbidrag), der ligger nærmest over den hidtidige samlede faste løn (ekskl. eget pensionsbidrag). Hertil lægges eventuelle nye individuelle tillæg, som måtte blive aftalt i forbindelse med overgangen til det nye lønsystem.

For at sikre, at medarbejderen får udbetalt mindst samme løn som før overgang til det nye lønsystem på trods af øgede pensionsindbetalinger, skal der som anført ovenfor altid regnes i lønninger ekskl. eget pensionsbidrag, jf. de følgende eksempler.

Eksempler

En fuldmægtig på 5. løntrin i det "gamle" lønsystem med en skalaløn (ekskl. eget pensionsbidrag) på 210.961 kr., et rådighedstillæg på 26.100 kr. og et varigt lokallønstillæg på 12.000 kr. vælger at overgå til det nye lønsystem. Indplacering sker på basis af den samlede faste løn den 31. december, ekskl. tillæg som videreføres i det nye lønsystem. Den samlede faste løn udgør 222.961 kr., og indplacering sker derfor på 5. basisløntrin med en

⁹ Dvs. kvalifikationstillæg (uden for lokallønspulje) til akademikere uden automatiske tillægsordninger.



løn på 225.342 kr. ekskl. pensionsbidrag, der er det nærmest højere løntrin. Rådighedstillægget på 26.100 kr. bevares uændret.

Lønde før overgang:		- efter overgang:	
Skalaløn	210.961	Basisløn	225.342
Varigt lokallønstillæg	12.000		
Rådighedstillæg	<u>26.100</u>	Rådighedstillæg	<u>26.100</u>
Samlet løn:	<u>249.061</u>	Samlet løn:	<u>251.442</u>

En forskningsassistent på en sektorforskningsinstitution på 6. løntrin med skalaløn (ekskl. eget pensionsbidrag) på kr. 217.705 og et forskningsassistenttillæg på kr. 26.000 vælger at overgå til det nye lønsystem. Indplacering sker på nærmest højere trin i forhold til den samlede faste løn ekskl. tillæg, der videreføres i det nye lønsystem.

Forskningsassistenttillægget videreføres, hvorfor indplacering sker på 5. basisløntrin hvor lønnen (ekskl. eget pensionsbidrag) udgør kr. 225.342. Forskningsassistenttillægget på kr. 26.000 bevares uændret.

Lønde før overgang:		- efter overgang:	
Skalaløn	217.705	Basisløn	225.342
Forskningsass.tillæg:	<u>26.000</u>	Forskningsasstillæg:	<u>26.000</u>
Samlet løn:	<u>243.705</u>	Samlet løn:	<u>251.342</u>

Det følger af overgangsreglerne, at tillæg, som indgår i den samlede faste løn, og som dermed konverteres til en del af basislønnen, bliver pensionsgivende, uanset om de hidtil har været ydet som pensionsgivende eller ikke-pensionsgivende tillæg.

Midlertidige tillæg fra lokallønspulje indgår ikke som en del af den samlede faste løn, men opretholdes som midlertidige

tillæg i den aftalte periode efter overgangen til det nye lønsystem.

Eksempel

En adjunkt ved en undervisningsinstitution på 6. løntrin i det gamle lønsystem med en skalaløn (ekskl. eget pensionsbidrag) på kr. 217.705, et undervisningstillæg på kr. 26.000 og et midlertidigt lokallønstillæg på kr. 12.000, vælger at overgå til det nye lønsystem. Indplacering sker på basis af den samlede faste løn den 31. december, ekskl. tillæg som videreføres i det nye lønsystem, herunder det midlertidige tillæg. Medarbejderen indplaceres på basisløntrin 5 i det nye lønsystem kr. 225.342 (ekskl. eget pensionsbidrag). Undervisningstillægget på kr. 26.000 og det midlertidige tillæg på kr. 12.000 bevares uændret.

Løndelev før overgang:

Skalaløn	217.705
Undervisningstillæg	26.000
Midlertidigt tillæg	<u>12.000</u>
Samlet løn:	<u>255.705</u>

- efter overgang:

Basisløn	225.342
Undervisningstillæg	26.000
Midlertidigt tillæg	<u>12.000</u>
Samlet løn:	<u>263.342</u>

Ud over de tillæg, der videreføres i det nye lønsystem, får medarbejderen evt. nye tillæg, som måtte blive aftalt i forbindelse med overgangen til det nye lønsystem.



Eksempel

En akademisk teknisk medarbejder i en styrelse er på 6. løntrin dvs. med en skalaløn (ekskl. eget pensionsbidrag) på kr. 217.705 og et kvalifikationstillæg på kr. 26.000. Den samlede hidtidige løn udgør kr. 243.705. Den ansatte ønsker at overgå til det nye lønsystem i forbindelse med, at der aftales et kvalifikationstillæg til vedkommende efter reglerne i det nye lønsystem. Indplacering i nyt lønsystem sker på nærmest højere trin, dvs. trin 7, hvor lønnen udgør kr. 248.801 (ekskl. eget pensionsbidrag). Hertil kommer det nye personlige, pensionsgivende kvalifikationstillæg på 15.000 kr.

Lønde før overgang:

- efter overgang:

Skalaløn	217.705	Basisløn	248.801
Kvalifikationstillæg	<u>26.000</u>	Nyt kval.tillæg	<u>15.000</u>
Samlet løn:	<u>243.705</u>	Samlet løn:	<u>263.801</u>

I det nye lønsystem er der aftalt visse decentrale tillæg. Forudsætningen for at få disse tillæg samt decentrale tillæg, som senere måtte blive aftalt, er overgang til det nye lønsystem. Overgang kan i disse tilfælde ske i forbindelse med tillæggets ikrafttræden og ikke kun den 1. januar.

Eksempel

Der er mellem Justitsministeriet og DJØF indgået aftale om et decentralt kvalifikationstillæg på 21.200 kr. til politifuldmægtige, der gør tjeneste i en statsadvokatur, i rigsadvokaturen eller i rigspolitiembedet.

En politifuldmægtig, der gør tjeneste ved rigsadvokaturen, ønsker at overgå til det nye lønsystem, bl.a. for at kunne oppebære det nye decentrale tillæg på 21.200 kr.

Vedkommende er på trin 5 i det gamle lønsystem med en skalaløn på 210.961 kr. (ekskl. eget pensionsbidrag), et rådighedstillæg på 26.100 kr. samt et varigt lokallønstillæg på 12.000 kr. Ind-

placeringen i det nye lønsystem sker på baggrund af den hidtidige faste løn inkl. varige tillæg, der ikke videreføres i det nye system: 222.961 kr.

Vedkommende indplaceres på basisløntrin 5, hvor lønnen udgør 225.342 kr. (ekskl. eget pensionsbidrag). Hertil lægges rådighedstillægget, der er videreført fra det gamle lønsystem, samt evt. tillæg, der måtte være aftalt i det nye lønsystem. Politifuldmægtigen bevarer således rådighedstillægget på 26.100 kr. og oppebærer endvidere det nye decentrale kvalifikationstillæg på 21.200 kr.

Lønde for overgang:		- efter overgang:	
Skalaløn	210.961	Basisløn	225.342
Varigt lokallønstillæg	12.000		
Rådighedstillæg	26.100	Rådighedstillæg	26.100
		Nyt decentralt tillæg	<u>21.200</u>
Samlet løn:	<u>249.061</u>	Samlet løn:	<u>272.642</u>

3.12.5. Udligningstillæg

Hvis den hidtidige samlede faste løn - ekskl. såvel eget pensionsbidrag som centralt og decentralt aftalte tillæg, der videreføres i det nye lønsystem - overstiger slutlønnen i basislønsystemet (ekskl. eget pensionsbidrag), ydes et varigt tillæg, der udligner forskellen.

Tillægget er pensionsgivende, uanset om det helt eller delvis træder i stedet for hidtil ikke-pensionsgivende lønde. Indtil udgangen af marts 2000 har tillægget skullet opregnes med 100/95 før beregning af pensionsbidrag. Pr. 1. april 2000 skal der ikke længere foretages opregning, jf. i øvrigt afsnit 3.7 om beregning af pensionsbidrag og bidragsprocenter før og efter 1. april 2000.



Eksempel

Der er mellem Justitsministeriet og DJØF indgået aftale om et decentralt kvalifikationstillæg på 21.200 kr. til politifuldmægtige, der gør tjeneste i en statsadvokatur, i rigsadvokaturen eller ved rigspolitiembedet.

En politifuldmægtig, der gør tjeneste ved rigsadvokaturen, ønsker at overgå til det nye lønsystem, bl.a. for at kunne oppebære det nye decentrale tillæg på 21.200 kr.

Vedkommende er på trin 10 i det gamle lønsystem med en skalaløn på (ekskl. eget pensionsbidrag) 245.442 kr., et rådighedstillæg på 32.000 kr., et turnustillæg på 15.400 kr. samt et varigt lokallønstillæg på 19.000 kr. Indplaceringen i det nye lønsystem sker på baggrund af den hidtidige faste løn inkl. varige tillæg, der ikke videreføres i det nye system: 279.842 kr.

Vedkommende indplaceres på basisløntrin 8, hvor lønnen udgør 259.268 kr. (ekskl. eget pensionsbidrag). Der skal derfor ydes et pensionsgivende udligningstillæg på 20.574 kr.

Hertil lægges rådighedstillægget, der er videreført fra det gamle lønsystem, samt evt. tillæg, der måtte være aftalt i det nye lønsystem.

Politifuldmægtigen bevarer således rådighedstillægget på 32.000 kr. og oppebærer endvidere det nye decentrale kvalifikationstillæg på 21.200 kr.

Lønde før overgang:

- efter overgang:

Skalaløn	245.442	Basisløn	259.268
Turnustillæg	15.400	Udligningstillæg	20.574
Varigt lokallønstillæg	19.000	Rådighedstillæg	32.000
Rådighedstillæg	32.000	Nyt decentralt tillæg	21.200
Samlet løn:	<u>311.842</u>	Samlet løn:	<u>333.042</u>

Udligningstillægget justeres i forbindelse med deltidsbeskæftigelse. Dvs. at tillægget til en fuldtidsansat, der overgår til deltidsansættelse, reduceres svarende til arbejdstidsnedsættelsen. Omvendt skal tillægget til en medarbejder, der overgår fra deltids- til fuldtidsansættelse, forhøjes forholdsmæssigt.

3.12.6. Udligningstillæg i forbindelse med stillingskift

I forbindelse med stillingskift efter ansøgning inden for akademikeroverenskomstens dækningsområde afgør de konkrete forhandlinger den samlede løn i den nye stilling. Udligningstillægget videreføres ikke.

Hvis stillingskiftet skyldes en ressortomlægning eller uansøgt forflyttelse i øvrigt, bevares udligningstillægget dog.

Der er tale om stillingskift i følgende situationer:

- når en medarbejder *efter ansøgning skifter ansættelsesområde*
- når en medarbejder *efter ansøgning* ansættes i en *ny stillingskategori* inden for ansættelsesområdet. Dvs. når der er tale om forfremmelse eller ansættelse i en stilling med ny stillingsbetegnelse.

Eksempler på *skift af ansættelsesområde*:

- når en ansat skifter fra ansættelse som fuldmægtig i Socialministeriet med tilhørende institutioner til fuldmægtig i Indenrigsministeriet med tilhørende institutioner



- når en ansat skifter fra ansættelse som lektor ved Københavns Universitet til lektor ved Roskilde Universitetscenter
- når en ansat skifter fra ansættelse som lærer ved Kolding Tekniske Skole til Holstebro Tekniske Skole

Eksempler på overgang til *ny stillingskategori*:

- når en universitetsadjunkt ansættes som lektor
- når en fuldmægtig (f.eks. magister) ansættes som informationsmedarbejder

I de nævnte situationer bortfalder udligningstillægget.

Hvis der sker *forlængelse* af en tidsbegrænset ansættelse eller varig ansættelse i en stilling, der tidligere var tidsbegrænset, opretholdes udligningstillægget.

En medarbejder på nyt lønsystem, der får *orlov*, bevarer retten til udligningstillæg i forbindelse med tilbagevenden fra orlov til en tilsvarende stillingskategori.

Hvis en medarbejder på gammelt lønsystem får orlov med henblik på anden ansættelse inden for overenskomstens område og *under orlovsperioden overgår til det nye lønsystem*, skal medarbejderen ved tilbagevenden fra orloven indplaces på det nye lønsystem (uden eventuelt udligningstillæg). En medarbejder, der er overgået til det nye lønsystem, kan nemlig ikke efterfølgende vende tilbage til det gamle lønsystem, jf. pkt. 3.12.

3.12.7. Anciennitetsbestemte tillæg, der videreføres i det nye lønsystem

Eventuelle anciennitetsbestemte tillæg fra det "gamle" lønsystem - f.eks. rådighedstillæg til fuldmægtige samt 21-årstillægget til lærere på erhvervsskoler (pr. 1. april 2002 17-årstillægget) - som videreføres i det nye lønsystem, knytter sig fortsat til medarbejderens anciennitet efter det gamle lønsystem. Dvs. at disse tillæg følger medarbejderens oprindelige oprykningsdato, mens oprykningsdatoen på basislønnen er knyttet til tidspunktet for overgang til det nye lønsystem.

Eksempel

En fuldmægtig på 5. løntrin med et rådighedstillæg på 26.100 kr. med oprykningsdato den 1. august overgår til det nye lønsystem den 1. marts 1999 i forbindelse med ydelse af et individuelt kvalifikationstillæg på 12.000 kr. Medarbejderen indplaceres på 4. basisløntrin i det nye lønsystem med oprykning til basisløntrin 5 den 1. marts 2000. Rådighedstillægget, der fortsat følger den oprindelige oprykningsdato, forhøjes til 30.300 kr. den 1. august 2001.

3.12.8. Overgangsregler for konsulenter

Special- og chefkonsulenter, der hidtil har været ansat efter akademikeroverenskomsten i lr. 35- og 36-stillinger, overgår til det nye lønsystem efter nedenstående principper:

- konsulenter i lønramme 35 og 36, der er ansat før 1. januar 1998, og som er omfattet af merarbejdsreglerne for chefer på det gamle lønsystem¹⁰, *er overgået* til det nye

¹⁰ jf. §§ 23 – 28 i aftalen mellem Finansministeriet og tjenestemændenes centralorganisationer om arbejdstidsregler for statens tjenestemænd.



lønsystem pr. 1. januar 1998. Eventuelle faste løndelev, der ligger ud over den hidtidige lønrammeløn, videreføres som individuelle funktions- eller kvalifikationstillæg. Dette gælder også for medarbejdere, der er omklassificeret via lokalløns- eller cheflønspulje til konsulent i lr. 35 eller lr. 36.

- konsulenter i lønramme 35 og 36, der er ansat før 1. april 1993, og som ikke er omfattet af merarbejdsreglerne for chefer på det gamle lønsystem, kan *vælge at overgå* til det nye lønsystem efter ovenstående principper. I den forbindelse overgår de pågældende til de nævnte merarbejdsregler, idet der samtidig hermed ydes et individuelt, ikke-pensionsgivende tillæg på 16.100 kr.

Hvis der er tale om stillinger, der er oprettet som special- eller chefkonsulent, herunder stillinger, der efterfølgende har fået en anden stillingsbetegnelse, er overgang til det nye lønsystem obligatorisk, jf. dog ovenfor.

Hvis der er tale om konsulentstillinger klassificeret i lr. 35 og 36, som er oprettet med anden stillingsbetegnelse end special- eller chefkonsulent, kan det lokalt (mellem ledelsen og den pågældende) aftales, at stillingsindehaveren overgår til det nye lønsystem. Hvis den pågældende ikke hidtil har været omfattet af chefmerarbejdsreglerne, ydes i forbindelse med overgangen et individuelt, ikke pensionsgivende tillæg på 16.100 kr.

Efter overgangen til det nye lønsystem er de pågældende omfattet af chefmerarbejdsreglerne.

Midlertidige tillæg opretholdes som midlertidige tillæg efter overgangen til det nye lønsystem.

I det omfang der er indbetalt pensionsbidrag af hidtidige personlige tillæg, videreføres tillæggene som pensionsgivende.

Konsulenter ansat før 1. april 1993, der ikke ønsker at overgå til det nye lønsystem, er fortsat omfattet af cheflønspuljens muligheder for tillæg.

3.13. Genansættelse af medarbejdere, der ikke har haft orlov

En medarbejder, der fratræder sin stilling inden for akademikeroverenskomstens område *efter at være overgået til det nye lønsystem*, vil ved genindtræden i statens tjeneste blive indplaceret på det anciennitetstrin i basislønskalaen, hvor vedkommende var placeret umiddelbart forud for sin fratræden og med samme oprykningdato. Hertil lægges eventuel yderligere anciennitet, som måtte være optjent i den mellemliggende periode.

Eksempel

Genansættelse af en medarbejder, som er overgået til det nye lønsystem

En fuldmægtig er efter overgangen til det nye lønsystem den 1. marts 1999 indplaceret på 4. basisløntrin med oprykning til 5. trin den 1. marts 2000. 1. december 1999 fratræder medarbejderen sin stilling. To år efter, dvs. den 1. december 2001 vender den pågældende tilbage til en stilling omfattet af akademikeroverenskomsten. Ved tilbagevenden indplaceres medarbejderen på 4. basisløntrin tillagt 2 års anciennitet (forudsat at den pågældende har haft anciennitetsgivende beskæftigelse i den mellemliggende periode) dvs. på 6. basisløntrin med oprykning til 7. basisløntrin den 1. marts 2002. Rådighedstillægget følger fortsat den oprindelige oprykningdato tillagt 2 års anciennitet.



En medarbejder, der i forbindelse med overgangen til det nye lønsystem har fået tillagt et udligningstillæg, jf. afsnit 3.12.5, har ved genansættelse *inden for overenskomstens område* ikke krav på et tillæg af tilsvarende størrelse. Eventuelle tillæg til basislønnen må forhandles efter en konkret vurdering af kvalifikationer, markedsforhold mv.

En medarbejder, der fratræder sin stilling *uden at være overgået til det nye lønsystem*, vil ved genindtræden efter mere end 2 måneder uden for akademikeroverenskomstens område blive indplaceret på det anciennitetstrin i basislønskalaen, der ligger nærmest over det løntrin på den gamle lønskala, hvor vedkommende var placeret umiddelbart forud for sin fratræden og med oprykning til næste løntrin 1 år efter genansættelsen. Hertil lægges den anciennitet, som måtte være optjent i perioden mellem de to ansættelser, samt eventuelle nye tillæg, som aftales i forbindelse med ansættelsen.

Eksempel

En informationsmedarbejder på 5. løntrin med oprykningssdato den 1. august fratræder sin stilling i en statslig styrelse den 1. marts 1999 uden at være overgået til det nye lønsystem. Medarbejderen tiltræder den 1. marts 2001 en ny stilling *inden for overenskomstens område*. Ved ansættelsen skal medarbejderen indplaceres i det nye lønsystem. Indplacering sker på basis af indplaceringen i det gamle lønsystem den 1. marts 1999, dvs. på 4. basisløntrin i det nye lønsystem. Medarbejderen har i den mellemliggende periode haft anciennitetsgivende beskæftigelse uden for staten. Til 4. basisløntrin skal der således lægges to års anciennitet. Dvs. at medarbejderen indplaceres på 6. basisløntrin med oprykning til basisløntrin 7 den 1. marts 2002. Herudover ydes et personligt kvalifikationstillæg, som er aftalt i forbindelse med ansættelsen den 1. marts 2001.

Ved indplaceringen i det nye lønsystem har medarbejderen således ikke krav på at få medregnet værdien af eventuelle tidligere tillæg, der ikke videreføres i det nye lønsystem (f.eks. lokallønstillæg, kvalifikationstillæg efter § 2, stk. 1, i protokollatet om det gamle lønsystem eller turnustillæg).

3.14. Medarbejdere der har ret til at forblive på det "gamle" lønsystem

Følgende medarbejdere har ret til at forblive på det "gamle" lønsystem:

- Medarbejdere, som var ansat inden for akademikeroverenskomstens område pr. 31. december 1997, herunder medarbejdere som senere skifter ansættelsessted inden for statens område, hvis der ikke er mere end to måneder i mellem de to ansættelser.¹¹
- Medarbejdere, der genindtræder efter udløbet af en åremålsansættelse.
- Ansatte, der genansættes inden for overenskomstens område efter en periode som overenskomstansat akademiker i statens tjeneste i Grønland.
- Tjenestemandsansatte bibliotekarer og bibliotekarer ansat på tjenestemandslignende vilkår, der overgår til overenskomstansættelse.

¹¹ For så vidt angår akademisk uddannede lærere ved erhvervsskoler og tilsvarende undervisningsområder med tradition for hyppige stillingsskift, kan ansættelse ske i henhold til det gamle lønsystem, selv om to-måneders perioden er overskredet, under forudsætning af at vedkommende ansættelsesmyndighed har godkendt dette. Tilsvarende gælder tandlæger i forsvaret samt akademiske medarbejdere ansat ved arkæologiske udgravninger.



- Medarbejdere, der genindtræder efter orlov (herunder fra ekstern turnus i privat, kommunal eller anden statslig institution), medmindre de under orloven har været ansat efter akademikeroverenskomsten på nyt lønsystem.

(Tilsvarende ret gælder ikke for medarbejdere med såkaldte "tilbagegangsmærker" eller tilsvarende løse aftaler om eventuel mulighed for at vende tilbage til et tidligere arbejdssted.)

- Special- eller chefkonsulenter ansat før 1. januar 1998, der går tilbage til en stilling som fuldmægtig eller lignende.

Medarbejdere, der forbliver på det gamle lønsystem, bevarer som udgangspunkt de hidtidige løn- og ansættelsesvilkår. Reglerne om tillæg omtales i det følgende.

3.14.1. Tillæg

Medarbejdere ansat før 1. januar 1998, som vælger at forblive på det "gamle" lønsystem, oppebærer de generelle tillæg og ministeriespecifikke tillæg, der fremgår af akademikeroverenskomsten med tilhørende protokollat. Således oppebærer fuldmægtige mv., ansat før 1. januar 1998, f.eks. turnustillægget, når de opfylder betingelserne herfor¹², idet dette tillæg videreføres i det gamle lønsystem. Endvidere bevares øvrige varige og midlertidige tillæg.

¹² Der ydes turnustillæg til fuldmægtige i det "gamle" lønsystem, der:

- har gennemført mindst 2 turnusperioder af normalt 2-4 års varighed, dvs. har foretaget skift af tjenestested mellem institution, afdeling kontor og lignende.
- har skiftet institution, dvs. departement/styrelse/direktorat eller lignende, ved overgangen mellem to turnusperioder og har mindst 6 års lønanciennitet.

Der kan fortsat ydes kvalifikationstillæg i henhold til § 2, stk. 1, i protokollatet om det gamle lønsystem til medarbejdere uden automatiske tillægsordninger i forbindelse med stillingsskift inden for overenskomstens område eller i forbindelse med væsentlig stillingsændring.

Lokallønstillæg kan kun tildeles i form af engangsvederlag. Eventuelle midlertidige tillæg kan således ikke forlænges.

Medarbejdere, der vælger at forblive på det gamle lønsystem, er omfattet af muligheden for at anvende resultatbaserede lønformer, jf. § 5 i protokollatet om det gamle lønsystem.

Medarbejdere, der vælger at forblive på det gamle lønsystem, kan ikke oppebære tillæg efter det nye system. Dette gælder såvel decentralt som lokalt aftalte tillæg.



Kapitel 4. Nyt lønsystem for chefer mv.

4.1. Indledning

Ved aftale- og overenskomstforhandlingerne 1999 aftalte Finansministeriet og centralorganisationerne et nyt lønsystem for chefer mv.

Systemet, der trådte i kraft pr. 1. april 1999, omfatter som udgangspunkt ansatte i lønramme 37 og derover. Der er dog visse undtagelser, der beskrives i pkt. 4.3.

Systemet medfører ikke ændringer i lønrammer og klassificeringsregler. Ændringerne knytter sig alene til overbygningen af tillæg og engangsvederlag.

Efter det nye lønsystem fastsættes engangsvederlag af ledelsen efter forhandling med den enkelte chef og ydes uden for pulje. Engangsvederlag kan ydes som honorering for særlig indsats eller merarbejde eller som resultatløn. Derfor er chefer, der er omfattet af systemet, undtaget fra merarbejdsreglerne.

Varige og midlertidige tillæg ydes som hidtil af cheflønspuljen, men efter forhandling mellem ledelsen og den enkelte chef. Chefen kan lade sig bistå under forhandlingen af sin faglige organisation. Resultatet af forhandlingen indsendes til den forhandlingsberettigede organisations godkendelse. Organisationerne kan inden for en frist af 7 kalenderdage fra modtagelsen kræve forhandling. Hvis der ikke fremsættes et sådant krav, anses forhandlingsresultatet for godkendt.



Hvis en chef ikke ønsker selv at forhandle varige og midlertidige tillæg med ledelsen, føres forhandlingen direkte mellem institutionen og den forhandlingsberettigede organisation eller med en lokal repræsentant, hvis organisationen har meddelt, at forhandlingsretten og/eller aftaleretten er videredelegeret til denne.

Teknisk er det nye system indarbejdet i aftalen om lokalløn og chefløn i form af dels bestemmelser i selve aftalen om forhandling af varige og midlertidige tillæg, dels et særligt protokolat om engangsvederlag.

Det indebærer, at den hidtidige cheflønspulje videreføres også for stillinger i det nye lønsystem. Der etableres således ikke en ny særskilt cheflønspulje, og i det hele taget gælder reglerne i aftalen om lokalløn og chefløn fortsat med de ændringer, der er beskrevet i det følgende.

I dette kapitel vil der således alene blive redegjort for de ændringer i aftalen om lokalløn og chefløn, der er et resultat af det nye lønsystem. I øvrigt henvises til aftalen om lokalløn og chefløn og Finansministeriets og CFU's tekniske vejledning i tilknytning hertil (marts 2000).

4.2. Formålet med det nye lønsystem

Lederrollen er under forandring. Den faglige kompetence skal fortsat være høj, men herudover stilles i stigende grad krav til lederne om strategisk og organisatorisk tænkning samt evner til at udvikle og motivere medarbejderne.



Endvidere får den enkelte leder en langt mere aktiv rolle i forbindelse med udvikling og forvaltning af den lokale løn- og personalepolitik. Disse krav sætter øget fokus på lederen og dennes personlige udvikling.

Forandringerne i lederrollen skal ses i sammenhæng med de øgede krav til institutionerne om effektivisering og styring. Nye styringsredskaber er under udbredelse, herunder mål- og resultatstyring.

Ledelsesmiljøerne vil således i vidt omfang blive præget af, at der for den enkelte leder opstilles resultat- og udviklingsmål, f.eks. i form af interne kontrakter. Dette er en ledelsesopgave, som vil blive løst i tæt dialog mellem den enkelte leder og den nærmeste foresatte.

Formålet med det nye lønsystem for chefer er at tilpasse lønsystemet til denne udvikling. Det nye system muliggør en tættere kobling mellem på den ene side opstilling af mål og opfølgning på lederens resultater og personlige udvikling og på den anden side udmøntningen af de decentrale lønelementer.

4.3. Dækningsområde

Det nye cheflønssystem omfatter stillinger inden for hele CFU's og AC's forhandlingsområde. Såvel tjenestemandsansatte som overenskomstansatte chefer er dækket.



Det nye system omfatter ansatte i stillinger i *lønrammerne 37-41*. Det omfatter endvidere chefstillinger under lønramme 37 i det omfang, der indgås særskilt aftale herom mellem Finansministeriet og vedkommende centralorganisation.

En sådan aftale er indgået mellem Finansministeriet og AC, for så vidt angår ansatte i stillinger som institutionschef i lønramme 35 og lønramme 36, ansatte i stillinger som kontorchef i lønramme 36 samt ansatte i stillinger i lr. 36 med anden stillingsbetegnelse end kontorchef (f.eks. økonomichef, sekretariatschef, afdelingsleder, IT-chef), i den udstrækning disse har ledelsesansvar eller kan sidestilles med kontorchefer. Aftalen omfatter ikke special- og chefkonsulenter, der er omfattet af det nye lønsystem for akademikere.

Stillinger i lønramme 35 og 36, der ikke er omfattet af det nye cheflønssystem eller andre nye lønsystemer, er omfattet af de hidtidige regler om chefløn i aftalen om lokalløn og chefløn. Endvidere gælder de hidtidige merarbejdsregler.



Oversigt over lønsystemer for stillinger i lønramme 35 og 36.

Klassificering/ løn-niveau og ansættelses- form	Stillingstype					
		Special-konsulent (AC)	Chef-konsulent (AC)	Kontorchef** (AC)	Institutionschef (AC)	Alle andre stillinger i lr. 35 og 36 (COII, AC, StK, LC, OC)
Lr. 35, Tj.mand	Gamle chef lønsregler	-	-	Nye chef lønsregler	Gamle chef lønsregler	
Lr. 35, OK-ansat	Ny basisløn efter AC-OK*)	-	-			
Lr. 36, Tj.mand	-	Gamle chef lønsregler	Nye chef lønsregler			
Lr. 36, OK-ansat	-	Ny basisløn efter AC-OK*)	Nye chef lønsregler			

*) Bemærk de særlige overgangsregler for konsulenter, jf. kapitel 3, pkt. 3.12.8.

***) Omfatter også stillinger med anden stillingsbetegnelse (f.eks. økonomichef, sekretariatschef, afdelingsleder, IT-chef), i den udstrækning disse har ledelsesansvar eller kan sidestilles med kontorchefer.

Visse stillinger er undtaget fra den nye ordning. Det drejer sig om følgende:

- Stillinger, der er omfattet af aftalen om tillæg mv. til ansatte i visse stillinger i lønramme 40, 41 og 42 (dvs. departementschefer og enkelte andre stillinger)
- lederstillinger omfattet af aftaler om intervallønssystemer (ledere ved visse undervisningsinstitutioner)
- stillinger uden for skalatrinssystemet (stillinger, der måtte blive omfattet af andre nye lønsystemer, primært basisløn)
- stillinger som dommer, justitssekretær, rigsadvokat, statsadvokat, vicesstatsadvokat, politiadvokat, politimester, vicepolitimester, politidirektør, vicepolitidirektør, rigspolitichef, vicerigspolitichef, chefpolitiinspektør og chefkriminalinspektør
- formand for og medlem af ankenævn og andre klageorganer

- militære chefer inden for Hovedorganisationen af Officerer i Danmarks (HOD) forhandlingsområde
- stillinger som generalauditør og auditør i forsvaret
- stillinger som biskop og provst.

For de ovennævnte stillingers vedkommende gælder andre regler, dvs. henholdsvis aftalen om tillæg mv. til ansatte i visse stillinger i lønramme 40, 41 og 42, de hidtil gældende regler i aftalen om lokalløn og chefløn og bestemmelser om interval-løn mv. i organisationsaftaler mv. Stillingerne er endvidere omfattet af de hidtidige merarbejdsregler.

For de fleste af de nævnte stillingskategoriers vedkommende er der særlige hensyn bag opretholdelsen af de eksisterende regler.

Departementschefer indtager således en særstilling som de øverste administrative chefer i staten, og samtidig tilgodeses formålet med det nye lønsystem i vidt omfang gennem den lønordning, som er baseret på aftalen om tillæg mv. til ansatte i visse stillinger i lønramme 40, 41 og 42.

Størstedelen af de øvrige stillinger er placeret inden for rets- og justitsvæsenet, klageorganer samt forsvarets auditørkorps – områder, hvor krav vedrørende uafhængighed og retssikkerhed kan være vanskelige at forene med elementerne i det nye system, f.eks. resultatløn. Tilsvarende har parterne vurderet, at systemet ville være uegnet for de nævnte stillinger inden for folkekirkens område.



4.4. Grundløn (lønrammer)

For chefstillingernes vedkommende er grundlønnen lig med de eksisterende lønrammer. Parterne har således ikke defineret nye basislønninger.

Det nye lønsystem medfører ikke ændringer i kompetenceforholdene med hensyn til klassificering og omklassificering af stillinger:

- Enkeltpstillinger i lønramme 35 og lønramme 36 (uanset om stillingerne er omfattet af det hidtidige lønsystem eller er henført til det nye cheflønsystem ved særskilt aftale) klassificeres og omklassificeres ved aftale mellem det enkelte ministerium (eller den enkelte styrelse/institution efter bemyndigelse) og vedkommende centralorganisation (eller den forhandlingsberettigede organisation efter bemyndigelse).
- Stillinger i lønramme 37-39 samt grupper af stillinger i lønramme 35 og 36 klassificeres og omklassificeres ved aftale mellem Finansministeriet og vedkommende centralorganisation.
- Stillinger i lønramme 40-42 klassificeres og omklassificeres ved aftale mellem Finansministeriet og vedkommende centralorganisation – for så vidt angår personlige omklassificeringer efter de særlige regler i aftalen om tillæg mv. til ansatte i visse stillinger i lønramme 40, 41 og 42.

Nyoprettede stillinger skal fortsat klassificeres, uanset hvilken ansættelsesform der finder anvendelse. Ligeledes vil hidtil ikke-klassificerede stillinger, der p.t. er besat på overenskomstvilkår mv., skulle klassificeres ved ledighed.

Der vil ikke fra Finansministeriets side blive indkaldt forslag til omklassificeringer. Der vil imidlertid i særlige tilfælde - f.eks. i forbindelse med ressortomlægninger, organisationsændringer, opgaveomlægninger o.lign. - på baggrund af konkrete forslag fra ministeriet/organisationen kunne indgås aftale om omklassificeringer.

4.5. Varige og midlertidige tillæg

En række regler om varige og midlertidige tillæg til chefer er blevet ændret.

Den nye ordning indebærer *for det første*, at det kun er varige og midlertidige tillæg, der skal afholdes af cheflønspuljen. Engangsvederlag ydes derimod uden for pulje. De disponible midler i cheflønspuljen forøges hermed reelt med de midler, der hidtil har været anvendt til engangsvederlag. Udmøntningen af cheflønspuljen er frivillig.

Finansministeriets overordnede lønstyring for chefstillinger er fastholdt i kraft af den fortsatte puljefinansiering af varige og midlertidige tillæg.

For det andet er der indført en ny og mere fleksibel forhandlings- og aftaleprocedure.



Grundlaget for aftaler om varige og midlertidige tillæg er nu en forhandling direkte mellem ledelsen og den enkelte ansatte. Den pågældende chef kan dog vælge at lade sig bistå under forhandlingen af sin faglige organisation eller en repræsentant, der er bemyndiget af organisationen. Chefen kan også vælge helt at overlade forhandlingen til den forhandlingsberettigede organisation, jf. nedenfor.

Når der er opnået et forhandlingsresultat med den enkelte ansatte, sender institutionen resultatet til den forhandlingsberettigede organisation til godkendelse.

Hvis chefen er tjenestemand eller tjenestemandslignende ansat, er den forhandlingsberettigede organisation vedkommende centralorganisation.

Inden for AC's område har man imidlertid delegeret aftaleretten til de enkelte medlemsorganisationer. Dvs., at institutionerne skal rette henvendelse direkte til vedkommende forbund (DJØF, Dansk Magisterforening etc.) - eller til en lokal repræsentant, hvis organisation har meddelt, at aftaleretten er videredelegeret til denne.

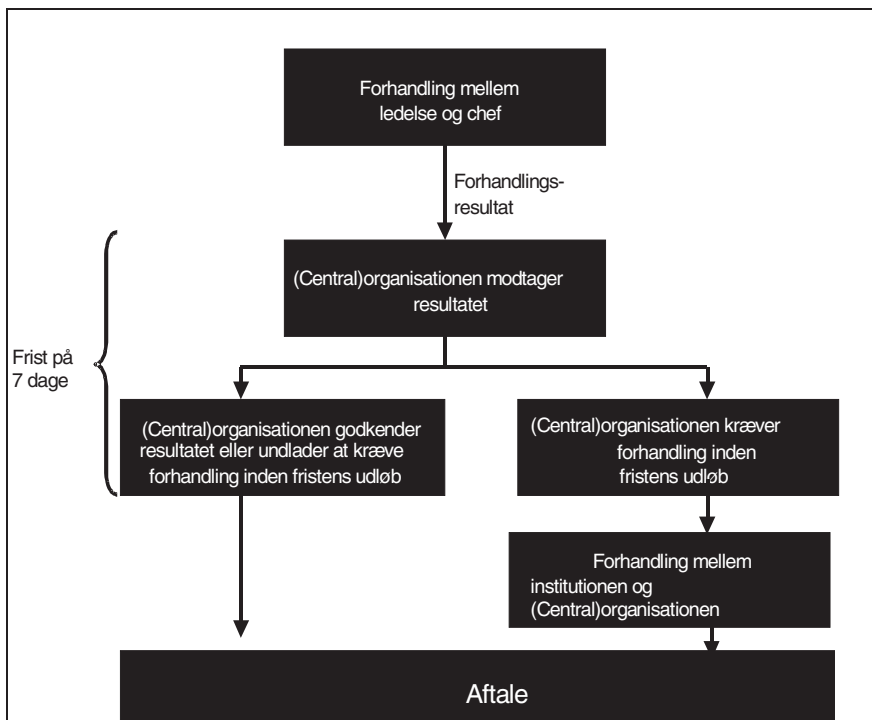
Hvis chefen er overenskomstansat, er den forhandlingsberettigede organisation den organisation, der er part i overenskomsten. (Dvs. på AC-området den enkelte medlemsorganisation, f.eks. DJØF og Dansk Magisterforening. Henvendelse rettes således også i dette tilfælde til vedkommende forbund - eller til en lokal repræsentant, hvis organisation har meddelt, at aftaleretten er videredelegeret til denne).



Hvis organisationen ikke kan godkende resultatet, kan den inden for 7 kalenderdage fra modtagelsen af resultatet kræve forhandling med institutionen. Der kan aftales en længere frist mellem institutionen og organisationen. Hvis et krav om forhandling ikke er fremsat inden fristens udløb, anses forhandlingsresultatet for godkendt af organisationen.

Hvis en chef ikke ønsker selv at forhandle varige og midlertidige tillæg med ledelsen, føres forhandlingen direkte mellem institutionen og den forhandlingsberettigede organisation eller en lokal repræsentant, hvis organisationen har meddelt, at forhandlingsretten og/eller aftaleretten er videredelegeret til denne.

Forhandlings- og aftaleproceduren er illustreret i den nedenstående figur.



De personlige tillæg (kvalifikationstillæg og funktionstillæg) kan som nævnt ydes som varige eller midlertidige tillæg. Det kan lokalt aftales, at tillæggene er pensionsgivende efter de nærmere regler i aftalen om lokalløn og chefløn.

Kvalifikationstillæg knytter sig bl.a. til ansvar, belastning, præstationer og personlige og faglige kvalifikationer, herunder ledelsesmæssige kvalifikationer. Et væsentligt tillægskriterium for stillinger med personaleansvar kan være evnen til at gennemføre den sammenkædning af løn- og personalepolitik, som er et af de bærende elementer i implementeringen af nye lønsystemer for de øvrige personalegrupper.



Funktionstillæg kan f.eks. ydes i forbindelse med cheffunktioner for geografisk adskilte enheder, tværministerielle udredningsopgaver af særlig belastende karakter eller varetagelse af særligt formandskab o.lign.

Der er ikke som i de øvrige nye lønsystemer krav om, at personlige tillæg defineres som enten kvalifikations- eller funktionstillæg.

Hvis tillægget knytter sig til tidsbegrænsede eller midlertidige funktioner, vil det dog være hensigtsmæssigt at rubricere tillægget som et funktionstillæg. Tillæggets midlertidighed skal da - af hensyn til reglerne om ophør af tillæg, jf. afsnit 3.10.2.2. - fremgå af aftalen enten ved angivelse af, at tillægget kun ydes, så længe funktionen varetages, eller ved præcisering af en bestemt udløbsdato.

Der er ikke fastsat nogen øvre grænse for tillæggenes størrelse. Finansministeriet anbefaler dog, at departementerne fastlægger en overordnet cheflønspolitik for ministerområdet, som sikrer en rimelig balance og modvirker u hensigtsmæssig indbyrdes konkurrence.

Forhandlinger om tillæg til den øverste leder af en styrelse, institution mv. (dvs. til direktører, institutions- og administrationschefer m.fl.) skal på arbejdsgiversiden føres af departementet eller andet overordnet niveau.



Cheflønspolitikken bør generelt udformes således, at de personlige tillæg anvendes til at styrke målopfyldelsen, institutionens særlige behov for rekruttering og fastholdelse og den ønskede mobilitet på chefniveau. Cheflønspolitikken bør ligeledes understøtte udviklingen af de ledelsesmæssige kvalifikationer.

4.6. Engangsvederlag

De nye regler om engangsvederlag fremgår af protokollat 1 til aftalen om lokalløn og chefløn.

Efter den nye ordning fastsættes engangsvederlag af ledelsen efter forhandling med den enkelte chef. Engangsvederlag ydes uden for cheflønspuljen.

Engangsvederlag kan ydes f.eks. som

- honorering af særlig indsats
- resultatløn
- honorering af merarbejde.

Engangsvederlagene kan anvendes til f.eks. at honorere en *særlig indsats*, som chefen har præsteret i forbindelse med ledelse af projekter, udredningsopgaver etc.

Engangsvederlag kan endvidere ydes som *resultatløn*. Resultatløn udbetales for den enkelte måleperiode, i det omfang chefen har opnået de kvantitative og kvalitative mål, der er defineret på forhånd.



Resultatkontrakter for bl.a. institutionschefer kan således nu etableres med hjemmel i protokollatet til aftalen om lokalløn og chefløn. Derfor har Finansministeriet opsagt den hidtidige aftale af 21. december 1998 om resultatlønskontrakter for institutionschefer.

Konceptet fra de tidligere aftaler om resultatlønskontrakter for institutionschefer bør imidlertid fortsat være grundlaget for resultatløn til institutionschefer.

Det vil bl.a. sige, at resultatmålene bør tage udgangspunkt i de tre dimensioner:

- resultater
- strategi og udvikling
- intern ledelse og personaleudvikling.

Konceptet vil også være et naturligt udgangspunkt for etableringen af resultatløn for de underliggende cheflag. Dimensionerne og vægtningen heraf vil dog skulle afpasses efter, at der er tale om chefer på et lavere niveau. F.eks. vil det være oplagt, at dimensionen ”ledelse på tværs” kommer til at indgå i målfastsættelsen.

Der henvises i øvrigt til Finansministeriets vejledning af 24. januar 2000 om resultatlønskontrakter for direktører, institutionschefer mv. (optrykt som bilag til Personaleadministrativ Vejledning, kap. 10). Vejledningen indeholder anbefalinger mv. vedrørende dimensioner for resultatmål, vægtningen af resultatmål, fastlæggelse af målskalaer, beregning af målopfyldelsen og størrelsen af resultatløn mm.



5. Nye lønsystemer på CFU-området

5.1. Rammeaftalen

I modsætning til, hvad der gælder for akademikeroverenskomsten, jf. kap.3, blev der ikke på CFU-området ved de centrale overenskomstforhandlinger i 1997 aftalt konkrete nye lønsystemer for de enkelte personalegrupper. Finansministeriet og centralorganisationerne indgik derimod en *rammeaftale*, der fastlægger de overordnede retningslinier for indgåelse af konkrete aftaler om *forsøg* med nye lønsystemer.

Retningslinierne blev justeret i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 1999.

Der henvises til cirkulære af 6. september 1999 om forsøg med nye lønsystemer, der er optaget som bilag 2.

Principperne i rammeaftalen har endvidere været lagt til grund for indgåelse af en række aftaler om *permanente* nye lønsystemer på CFU-området. Se nærmere herom i afsnit 5.11.

5.1.1. Dækningsområde

Rammeaftalen omfatter såvel tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte som overenskomstansatte omfattet af centralorganisationernes forhandlingsret, dog ekskl. ansatte inden for akademikeroverenskomstens område.



Rammeaftalen indebærer, at der i perioden 1. januar 1998 - 31. marts 2001 kan aftales *forsøg* med nye lønsystemer på de områder, som parterne kan blive enige om.

I forbindelse med indgåelsen af det 3-årige overenskomstforlig for perioden 1. april 1999 – 31. marts 2002 er der opnået enighed om, at gyldighedsperioden for rammeaftalen og de dertil knyttede forsøg forlænges med 1 år, således at ophørstidspunktet falder sammen med overenskomstperiodens udløb pr. 31. marts 2002.

Forsøgene bør iværksættes så tidligt som muligt, således at de får en tidsmæssig udstrækning, der giver grundlag for en grundig evaluering af systemernes funktion, herunder en afdækning af eventuelle uhensigtsmæssigheder o.lign., der bør tages højde for, hvis ordningerne senere skal gøres permanente.

Forsøgene er som udgangspunkt bindende for hele forsøgsperioden. Ingen af parterne kan således ensidigt udtræde af et forsøg før 1. april 2002.

5.1.2. Forsøgsdeltagerne

Forsøgenes omfang kan afgrænses i forhold til enten arbejdstager- eller arbejdsgiversiden:

- *tværgående forsøg* for en bestemt personalekategori, dvs. for alle eller for et udsnit af ansatte inden for en given overenskomst- eller tjenestemand-/tjenestemandslignende gruppe, f.eks. kontorfunktionærer, ministerchauffører, tekniske tegnere



- *institutionsforsøg*, hvor flere personalegrupper i en institution/en virksomhed/en styrelse/et ministerium indgår i et samlet lønforsøg.

Deltagelse i lønforsøg er baseret på *frivillighed*. Vellykkede forsøg forudsætter, at der hos alle de involverede parter er en seriøs interesse for og vilje til at investere de ekstra ressourcer og det engagement, som er betingelsen for den konstruktive lokale proces, der er omdrejningspunktet for de nye lønsystemer. Frivillighedsprincippet skal dog opfattes som et kollektivt begreb, dvs. relateret til personalegruppen som helhed, og indebærer således ikke, at den enkelte ansatte *individuel*t kan vælge at stå uden for en forsøgsordning.

Herudover er det helt centralt for hele filosofien bag forsøgsordningerne, at de lokale parter får tillagt *kompetence* til at indgå lokale aftaler uden restriktive bindinger fra overordnet hold. Finansministeriet har bemyndiget de enkelte ministerier til at indgå de lokale aftaler og lægger afgørende vægt på, at denne kompetence i videst muligt omfang videredelegeres til det lokale niveau. Tilsvarende vil (central)organisationerne delegere aftalekompetencen til tillidsrepræsentanterne inden for de udvalgte forsøgsområder.

Når der er opnået lokal enighed om at etablere konkrete lønforsøg på den enkelte institution mv., forudsættes denne beslutning formaliseret i en aftale mellem de lokale parter, hvori fastlægges, hvem forsøget omfatter, og hvornår forsøget igangsættes. Sådanne lokalaftaler – der af institutionen, henholdsvis tillidsrepræsentanten forudsættes indsendt til Finansministeriet, henholdsvis centralorganisationen til orientering – er bindende for parterne i forsøgsperioden, dvs. indtil 31. marts 2002.



Der henvises i øvrigt til kap. 2 om løn i sammenhæng og kap. 7 om den lokale proces.

Rammeaftalen fastslår, at lønforsøgene skal omfatte såvel allerede ansatte som nyansatte inden for de berørte personalekategorier. Der er således ikke mulighed for lokalt at gennemføre ordninger, der – svarende til modellen for overenskomstansatte akademikere – giver allerede ansatte valgfrihed mellem gammelt og nyt system.

Dette indebærer bl.a., at den efterfølgende evaluering kommer til at omfatte ordningernes funktionsdygtighed set i relation til hele medarbejdergruppen med alle de heri indeholdte variationer i anciennitet, arbejdsopgaver mv.

5.1.3. De overordnede retningslinier for forsøgene

Rammeaftalen fastlægger ikke ét bestemt nyt lønsystem som forsøgsgrundlag, men åbner principielt mulighed for, at der for de forskellige personalegrupper kan aftales et hvilket som helst system, som parterne ud fra en konkret vurdering finder velegnet.

Rammeaftalen koncentrerer sig imidlertid primært om et basislønssystem som den umiddelbart mest nærliggende model, som også har været udgangspunktet for de principielle drøftelser før og under overenskomstforhandlingerne. Modellen beskrives nærmere under afsnit 5.2.1.

Fastlæggelsen af den grundlæggende lønmodel for den enkelte personalegruppe sker ved *central* aftale mellem de forhandlingsberettigede overenskomst-/aftaleparter i form af et protokollat/tillægsaftale til den respektive overenskomst/organisationsaftale eller en særskilt aftale for rele-



vante grupper af tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte.

Der er imidlertid intet til hinder for, at et sådant protokollat eller en tjenestemandsaftale kan indeholde alternative lønsystemer, som de lokale parter kan vælge imellem, når de konkrete forsøg skal implementeres.

Rammeaftalen fastlægger herudover principperne for en række andre elementer, som indgår i et nyt lønsystem, herunder

- lønregulering
- pension
- arbejdstids- og arbejdsbestemte tillæg
- overgangsordninger - herunder såvel overgang til et nyt lønsystem som eventuel tilbagevenden til det tidligere lønsystem
- finansiering
- forhandlingsforhold og konfliktløsning
- implementering, information og evaluering.

Disse elementer vil kort blive beskrevet nedenfor og nærmere uddybet i de følgende afsnit.

5.1.4. De konkrete forsøgsaftaler

Som nævnt ovenfor forudsættes rammeaftalen udmøntet i konkrete aftaler om nye lønsystemer for de enkelte personalegrupper.



5.1.4.1. Overenskomstansatte

Som led i fornyelsen af de respektive overenskomster/organisationsaftaler fastlægger overenskomstparterne i et særligt protokollat eller tillægsaftale til overenskomsten/organisationsaftalen elementerne i det/de lønsystem(er), som er basis for forsøgene på de enkelte institutioner mv.

Protokollatet forudsættes således at fastlægge selve grundlønnen (basisløn, løninterval etc.), herunder et eventuelt kortere anciennitetsforløb.

Hvis overenskomsten/organisationsaftalen omfatter flere, klart afgrænsede personalekategorier – som f.eks. på HK-kontorfunktionærområdet – kan der eventuelt opereres med to eller flere løngrupper med hver sin basisløn, løninterval etc.

Herudover kan der eventuelt i protokollatet være aftalt enkelte generelle funktions- eller kvalifikationstillæg, i det omfang parterne af hensyn til den overordnede overenskomststruktur finder, at der måtte være behov for en ensartet honorering af visse tværgående funktioner mv.

Den primære nyskabelse i de nye lønmodeller, nemlig den lokale løndannelse, som fremtræder som en overbygning på den generelle grundlønsmodel, skal selvsagt ikke fastlægges i den centrale aftale. Protokollatet kan dog – som inspiration for de lokale parter – indeholde visse vejledende kriterier for den lokale løndannelse, herunder retningslinier for indgåelse af såkaldte forhåndsftaler, jf. afsnit 5.2.1.2.4.

Protokollatet vil endvidere typisk indeholde bestemmelser om beregningen af pensionsbidrag, ”oversættelser” af



eventuelle nugældende regelsæt, som relaterer sig til det eksisterende skalatrinssystem, overgangsordninger, dvs. de præcise regler for indplacering af allerede ansatte i det nye lønssystem, samt indplaceringsregler i forbindelse med eventuel tilbagevenden til det oprindelige lønssystem efter forsøgsperiodens udløb.

5.1.4.2. Tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte

Forsøgsgrundlaget for tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte fastlægges i særskilte aftaler mellem Finansministeriet og centralorganisationerne (evt. de tilsluttede organisationer efter bemyndigelse), der emnemæssigt stort set svarer til de ovenfor nævnte overenskomstprotokollater. Finansministeriet og centralorganisationerne har i fællesskab udarbejdet en standardmodel, der kan anvendes ved udformningen af sådanne tjenestemandsaftaler.

Tjenestemandsområdet dækker et meget bredt spektrum af stillingskategorier, og det er derfor ikke hensigtsmæssigt at operere med én fælles løsning. Der kan grundlæggende sondres mellem tre hovedtyper:

● ***Chefer mv.***

Finansministeriet og centralorganisationerne har ved aftale- og overenskomstforhandlingerne pr. 1. april 1999 indgået aftale om et nyt lønssystem for chefer, der gælder for såvel tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte som overenskomstansatte omfattet af centralorganisationernes forhandlingsret. Der henvises til kap. 4.

● ***Institutionsspecifikke eller tværgående grupper***

Visse typer af tjenestemandsstillinger er specifikt knyttet til et bestemt minister- eller institutionsområde, f.eks. inden for



postvæsenet, DSB, Politiet og Farvandsvæsenet. Der vil på sådanne områder ofte være opbygget en sammenhængende, hierarkisk stillingsstruktur med tilhørende advancementsmønstre mv.

For sådanne grupper, der indgår i en organisatorisk sammenhæng, vil det typisk være mest hensigtsmæssigt at aftale en samlet lønmodel for hele gruppen, hvor man i det ønskede omfang kan opretholde de indbyrdes relationer i grundløns mønstret, som gælder i dag. Forsøgsaftaler af denne karakter kan enten indgås mellem Finansministeriet og den/de respektive centralorganisation(er) eller mellem de direkte berørte parter svarende til den delegationsmodel, som kendes fra det nuværende system.

Som et eksempel på sådanne institutionsspecifikke grupper kan nævnes aftalerne om lønforsøg for piloter i forsvaret indgået med henholdsvis Forsvarsgruppen i AC og TOK, forsøgsaftalen for luftfartsteknikere i Statens Luftfartsvæsen samt forsøgsaftalen med Luftfartsvæsenets Personaleforbund for visse tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte ved Kystinspektoratet og Statens Uddybningsmateriel ved Statshavnsadministrationen i Esbjerg.

For tværgående grupper, f.eks. kontomedarbejdere, vagt- og betjentgruppen samt håndværkere og store dele af det ufaglærte område, vil der omvendt typisk kunne indgås generelle aftaler, der kan anvendes bredt på samtlige ministerområder. Sådanne aftaler er bl.a. indgået med Foreningen af tekniske og administrative tjenestemænd og med en række organisationer repræsenterende de forskellige tjenstemandsansatte betjentgrupper.



● *Enkeltstillinger*

Herudover vil der på forsøgsinstitutioner kunne optræde enkeltstillinger, der hverken indgår som led i en specifik institutionsstruktur eller i en tværgående personalegruppe.

Finansministeriet og centralorganisationerne vil i givet fald indgå konkrete aftaler for sådanne stillinger.

De nævnte tjenestemandsaftaler vil i tilknytning til fastlæggelsen af lønsystemets grundløn og overbygningselementerne skulle indeholde regler om de pensionsmæssige forhold i forsøgsperioden, jf. nærmere herom under pkt. 5.4.2.

5.2. Lønsystemer

Rammeaftalen åbner som nævnt mulighed for at etablere forsøg med såvel intervallønsystemer og basislønsystemer som andre lønsystemer.

Samtlige lønsystemer vil kunne suppleres med et resultatorienteret lønelement, som aftales lokalt, jf. nærmere i kap. 8.

Finansministeriet og personaleorganisationerne har ikke lagt sig fast på en bestemt lønmodel. Det må vurderes enkeltvis for personalegrupperne ved indgåelse af de centrale aftaler om vilkår for lønforsøgene, hvilken lønmodel der passer bedst til gruppen og de forskellige institutionstyper.

For overenskomstansatte kontorfunktionærer er der f.eks. aftalt et basislønssystem, men der er i tillægsaftalen åbnet mulighed for at aftale andre systemer, hvis behovet skulle opstå.



For ledere ved frie grundskoler, efterskoler, husholdnings- og håndarbejdsskoler, hvor det nye lønsystem er indført som en permanent ordning, er der aftalt et intervallønsystem.

5.2.1. Basislønmodellen

Rammeaftalen beskriver basislønmodellen som bestående af to grundelementer:

- en centralt aftalt **basisløn**, der er den garanterede løn for de enkelte personalegrupper; basislønnen kan indeholde et mindre antal anciennitetstrin
- en **tillægsoverbygning** bestående af lokalt - og evt. tillige decentralt/centralt - aftalte funktions- og kvalifikationstillæg.

I forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 1999 er der – via et tillæg til rammeaftalen – introduceret to nye versioner af basislønssystemet i form af en *mindstebasislønmodel* og en *basislønintervalmodel*. Fælles for disse to modeller er, at den centralt aftalte basisløn i et vist omfang kan fraviges ved lokal aftale, således at også (en del af) basislønnen reelt bliver et element i den lokale løndannelse, jf. nærmere herom nedenfor.

5.2.1.1. Basislønnen

Som udgangspunkt fastsættes én fælles basisløn for hele personalegruppen.

Basislønnen bliver dermed udtryk for den garanterede minimumsløn for alle nyansatte, således at differentieringen af lønnen inden for personalegruppen sker i form af aftaler om



tillæg til stillinger, stillingsgrupper, enkeltpersoner eller grupper af ansatte.

Hvor der er klart afgrænsede undergrupper inden for en personalegruppe, kan der dog aftales flere basisløngrupper, jf. f.eks. forsøgsaftalen for overenskomstansatte kontorfunktionærer og forsøgsaftalen med Foreningen af tekniske og administrative tjenestemænd.

Et mindre antal anciennitetstrin vil kunne indbygges i den centralt aftalte basisløn. Det er i givet fald op til parterne at bestemme længden (f.eks. 1-årige eller 2-årige) og den løbsmæssige differentiering mellem trinene.

Basislønsystemerne kan således være konstrueret på forskellig vis. Visse systemer bygger eksempelvis på en basisløn med en begyndelsesløn, der svarer til eller overstiger den hidtil kendte, og nogle modeller har et indbygget anciennitetsforløb, der i de første ansættelsesår vil medføre en hurtigere lønudvikling end tidligere. Andre opererer med basislønninger, hvis begyndelsesløn f.eks. i hovedstadsområdet er lavere end lønnen i den oprindelige overenskomst, samtidig med at basislønnen kun indeholder få eller evt. ingen anciennitetstrin.

Disse forskelle i systemernes grundlæggende opbygning vil selvsagt kunne afspejle sig i tilsvarende forskelle i tillægsstrukturen.

Ved overenskomstforhandlingerne i 1999 blev basislønsystemet som ovenfor nævnt udbygget med to nye varianter:

- En *mindstebasislønmodel*, hvor de centrale parter aftaler en mindstebasisløn. De lokale parter har herefter mulig-



hed for at aftale en konkret basislønsats for den/de pågældende stillingskategori(er), der er *højere* end den centralt aftalte. Tilsvarende kan der aftales en højere basisløn for enkeltstillinger, som efter deres indhold væsentligt afviger fra stillingskategorien generelt. Lokalt aftalte basislønninger kan *ikke* indeholde anciennitetstrin.

- *En basislønintervalmodel*, der i princippet er identisk med mindstebasislønmodellen, blot med den forskel, at der via det centralt aftalte interval er lagt en maksimumgrænse for de lokalt aftalte basislønninger. Heller ikke i denne model kan der indlægges anciennitetstrin i den lokalt aftalte basisløn.

Disse nye basislønformer kan kun anvendes, i det omfang de centrale parter har aftalt sådanne modeller for det pågældende overenskomst- eller tjenestemandsområde, jf. f.eks. aftalen om forsøg med nyt lønsystem for en række tjenstemandsansatte betjentgrupper.

Med modellerne er der åbnet mulighed for, at man på områder, hvor man i den "almindelige" basislønmodel ville have indgået lokal aftale om et *generelt* tillæg til en stillingskategori – f.eks. på grund af særlige institutionsspecifikke, stillingsrelaterede krav eller af hensyn til markedsvilkårene – i stedet kan aftale en højere basisløn for den pågældende stillingsgruppe. Tilsvarende kan enkeltstillinger, i hvis stillingsindhold der er inkorporeret særligt kvalificerede funktioner, "klassificeres" med en højere lokalt aftalt basisløn.

På områder, hvor den centralt aftalte basisløn således er fastsat i form af en mindstebasisløn eller et basisløninterval, forudsætter iværksættelse af forsøg, at de lokale parter for-



inden har opnået enighed om, hvorvidt forsøget bygger på mindstebasislønnen/basislønintervallets minimum eller en særlig i den forbindelse lokalt aftalt basisløn.

Om eventuel opsigelse/bortfald af lokalt aftalte basislønninger henvises til pkt. 5.9.

Alle basislønninger angives i grundbeløb (niveau 1. oktober 1997), der løbende reguleres med de generelle stigninger, som aftales centralt ved aftale- og overenskomstfornyelserne eller som udmøntes via en generel reguleringsordning.

Lønnen i basislønsystemerne vil således ikke være baseret på skalatrinene i tjenestemændenes lønsystem, som det tidligere typisk har været tilfældet.

Hermed bortfalder også den stedtillægsordning, som er en integreret del af skalatrinssystemet, og der vil derfor ikke fremover være indbygget en automatisk geografisk løndifferentiering i lønsystemet. Geografisk betingede lønvariationer begrundet i de lokale markedsforhold mv., dvs. balancen i forhold til tilsvarende stillinger på det private og kommunale arbejdsmarked, vil derimod kunne afspejle sig i den lokale løndannelse.



Eksempler på basislønaftaler

Kontorfunktionærer

- 5 basislønniveauer for 5 klart afgrænsede personalegrupper
- Et anciennitetsforløb med 2 trin for den første gruppe, 3 trin i gruppe 2 og ét trin i hver af de tre øverste grupper

Håndværkere

- Én basisløn for hele gruppen – ingen anciennitetstrin

Landbrugsarbejdere, gartneriarbejder og gartnere

- 8 basislønniveauer – differentiering mellem personalgrupper og mellem hovedstaden og det øvrige land – 3 anciennitetstrin i hver gruppe

Tjenestemandsansatte betjente

- 5 mindstebasislønsatser – ingen anciennitetstrin

5.2.1.2. Tillægsoverbygningen

Basislønnen kan suppleres med centralt, decentralt og lokalt aftalte tillæg – med tyngden placeret på det lokale niveau, hvor der kan ydes tillæg på baggrund af de specifikke funktioner og kvalifikationer, der knytter sig til henholdsvis stillingen/stillingsgruppen og de konkrete stillingsindehavere.

På områder med lønsystemer, hvor der opereres med basislønninger, hvis begyndelsesløn f.eks. i hovedstadsområdet er lavere end lønnen i den oprindelige overenskomst, og som f.eks. samtidig indeholder få eller evt. ingen ancienni-



tetstrin, vil der alt andet lige være et større behov for efter konkret vurdering af stillingen/stillingindholdet eller markedsforholdene at yde kvalifikations- eller funktionstillæg ud over basislønnen.

5.2.1.2.1. Aftaleniveauer

a. Centralt aftalte tillæg

Eventuelle centralt aftalte tillæg fastsættes i det mellem overenskomst-/aftaleparterne indgåede protokollat, som ligger til grund for lønforsøget, og ydes til de medarbejdere, der opfylder betingelserne herfor. F.eks. har man i forsøgsaftalen for håndværkere videreført enkelte af de særlige tillæg fra organisationsaftalen – bl.a. formandstillægget – som generelle tillæg, og tilsvarende har man i forsøgsaftalen for rengøringsassistenter opretholdt et tillæg for sortering af snavsetøj på institutionsvaskerier.

Sådanne tillæg kan være aktuelle, hvis parterne finder, at der er behov for en ensartet honorering baseret på tværgående funktioner eller særlige kvalifikationskrav, som er knyttet til stillingsgruppen.

b. Decentralt aftalte tillæg

Rammeaftalen nævner ikke eksplicit muligheden for at aftale tillæg på det decentrale niveau, dvs. mellem et ministerium/en styrelse og den pågældende organisation (evt. en fællestillidsrepræsentant). En sådan løsning er dog ikke udelukket, hvis parterne – f.eks. af hensyn til mobiliteten – finder det hensigtsmæssigt at aftale en ensartet honorering for sammenlignelige funktioner inden for hele minister-/styrelsesområdet.



c. Lokalt aftalte tillæg

Nyskabelsen og decentraliseringen af lønkompetencen ligger i muligheden for at give lokale tillæg for særlige funktioner og kvalifikationer vurderet i relation til forholdene på den konkrete arbejdsplads.

Parterne i sådanne aftaler er den lokale ledelse og den/de pågældende tillidsrepræsentant(er).

Det anbefales, at de lokale parter i den forbindelse tager stilling til, hvorledes institutionens generelle lønpolitik udmøntes mere konkret i relation til de enkelte personalegrupper, der omfattes af forsøg, herunder hvilke tillægskriterier og tillægsformer, der specielt er relevante for de pågældende grupper.

5.2.1.2.2. Tillægstyper

Kvalifikationstillæg knytter sig til den enkelte person eller gruppe af personer og afspejler de pågældende medarbejderes faglige og personlige kvalifikationer, kvaliteten i opgavevaretagelsen, balancen i forhold til tilsvarende stillinger på det øvrige arbejdsmarked og hensyn til rekruttering og fastholdelse.

Funktionstillæg ydes for særlige funktioner, der varetages i en bestemt stilling eller af en nærmere angiven medarbejderkategori. Løndelen gives for sådanne funktioner, som ikke kan anses for honoreret via den generelle basisløn.

Funktionstillæg er som nævnt knyttet til udførelsen af bestemte arbejdsopgaver og forudsætter således, at den ansatte udfører den nævnte funktion. Tillægget vil derfor pr. defini-



tion være midlertidigt, hvis det relaterer sig til en tidsbegrænset opgave, f.eks. et bestemt projekt. Hvis den tillægsgivende funktion derimod er en integreret del af selve stillingsindholdet, kan der aftales et varigt funktionstillæg.

Funktionsbestemte tillæg, der efter aftale kun ydes for de timer, hvor konkrete funktioner udføres, f.eks. trucktillæg og tillæg for brug af bestemte maskiner, har i princippet karakter af engangsvederlag.

Om eventuel opsigelse/bortfald af tillægsaftaler/tillæg henvises til pkt. 5.9.

5.2.1.2.3. Tillæggenes varighed

Tillæg kan som nævnt ydes såvel som varige eller midlertidige tillæg som i form af engangsvederlag.

Kvalifikationstillæg vil typisk være varige, men kan også gives for tidsbegrænsede perioder med henblik på en løbende evaluering af kvalifikationsudviklingen.

Anvendelsen af de forskellige former må ske efter en konkret afvejning af de aktuelle forhold og i overensstemmelse med den lokale lønpolitik og de konkrete udmøntninger heraf, der er drøftet og eventuelt aftalt for de enkelte grupper.

Varige tillæg bør således afspejle permanente funktioner, der knytter sig til stillingen (evt. midlertidige tillæg, hvis funktionen er opgave- eller tidsbegrænset), eller personlige kvalifikationer, som er en forudsætning for, at stillingsindehaveren er i stand til at udføre de pågældende arbejdsopgaver på det ønskede kvalifikationsniveau.



Engangsvederlag vil typisk være relevante, hvor der er tale om en efterfølgende honorering af en særlig kvalitativ eller kvantitativ indsats. Sådanne engangsvederlag kan dog ikke anvendes som betaling for over-/merarbejde, der fortsat skal honoreres efter de gældende aftaler og overenskomster/organisationsaftaler.

5.2.1.2.4. Tillægskriterier

Kriterierne for ydelse af lokale kvalifikations- og funktions-tillæg skal udvikles på den enkelte arbejdsplads og med udgangspunkt i den lokale lønpolitik, jf. kap. 2. Protokollatet til overenskomsten/organisationsaftalen eller den pågældende tjenstemandsaftale kan dog indeholde vejledende kriterier til inspiration for den lokale udmøntning, som det f.eks. er tilfældet for overenskomstansatte kontorfunktionærer og edb-medarbejdere (HK) og for rengøringsassistenter, jf. i øvrigt nærmere kap. 2 om den lokale løn- og personalepolitik.

Hvis de lokale parter finder det hensigtsmæssigt, kan visse tillægskriterier eventuelt fastlægges i såkaldte *forhåndsaf-taler* eller aftalte generelle retningslinier, hvor man knytter tillæg af en given størrelse til udførelsen af nærmere specificerede funktioner eller opnåelsen af bestemte kvalifikationer. I så tilfælde udmøntes de konkrete tillæg til de enkelte ansatte uden yderligere aftale, når de fastlagte betingelser er opfyldt.

Sådanne forhåndsaf-taler kan være en fornuftig løsning – og en administrativ lettelse – i tilfælde, hvor man i lyset af den lokale lønpolitik vurderer, at bestemte funktioner, kvalifikationer, erfaringer, mobilitetsmønstre etc. bør honoreres efter ensartede og forud fastlagte retningslinier.



Forhåndsftaler kan i sig selv have en vis incitamentsskabende og motiverende effekt, idet de signalerer, hvilken adfærd og hvilke kvalifikationer man prioriterer i den pågældende institution. På den anden side er det også vigtigt, at man ikke via en fast tillægsoverbygning cementerer lønstrukturen på en måde, der senere kan vise sig uhensigtsmæssig, og dermed modvirker den fleksibilitet, som er et af de centrale elementer i de nye lønsystemer.

Det bemærkes i øvrigt, at det i bemærkningerne til en række forsøgsftaler er anført, at *tillidsrepræsentanter* bør have samme adgang til funktions- og kvalifikationstillæg, som hvis de havde fuld mulighed for at fungere i deres sædvanlige job.

Herudover er der i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 1999 opnået enighed om i bemærkningerne til tillidsrepræsentantaftalen at indsætte følgende passus:

"Tillidsrepræsentanter skal ikke lønmæssigt og lønudviklingsmæssigt stilles ringere end andre ansatte omfattet af nye lønsystemer og skal have samme mulighed for at få tillæg ud over basislønnen, som hvis de havde fuld mulighed for at fungere i deres sædvanlige job.

I overensstemmelse hermed vil der kunne indgås aftale om at kompensere tillidsrepræsentanter for det løntab/den mangel på lønudvikling, der måtte være en følge af, at vedkommende ikke har mulighed for at varetage funktioner eller erhverve kvalifikationer på lige fod med de kolleger, pågældende er tillidsrepræsentant for.



Såfremt der er indgået en forhånds aftale for vedkommende personalegruppe, omfattes tillidsrepræsentanten af en sådan aftale."

Denne tekst er endvidere direkte inkorporeret i visse forsøgsaftaler, jf. f.eks. aftalen med HK om overenskomstan-satte kontorfunktionærer.

5.2.1.2.5. Lønfastsættelse i forbindelse med nyansættelse

I forbindelse med lønfastsættelsen ved nyansættelse vil basislønnen (herunder eventuelle anciennitetstrin) eller intervallønsminimum samt eventuelle centralt aftalte tillæg være fastlagt på forhånd.

I tilfælde, hvor lønsystemet indeholder flere løngrupper, vil der dog forinden skulle tages stilling til gruppeindplaceringen. I den konkrete forsøgsaftale kan der være fastsat retningslinier eller vejledende kriterier herfor, som i givet fald vil være udgangspunktet for denne vurdering. Eventuel lokal uenighed om gruppeindplaceringen behandles efter de almindelige fagretlige regler, jf. nærmere afsnit 5.8.

Eventuelle forhånds aftaler på institutionen kan desuden medføre en automatisk tillægstildeling, hvis stillingsindholdet/ansøgeren opfylder de aftalte kriterier.

Inden stillingen opslås, bør ansættelsesmyndigheden herudover overveje og drøfte med tillidsrepræsentanten, hvorvidt der er særlige forhold, som taler for en aflønning, der ligger ud over basislønnen inkl. eventuelle andre obligatoriske løndelev, jf. ovenfor. Det kan f.eks. være konkrete elementer i stillingsindholdet, særlige stillingsrelaterede kvalifikationskrav eller den aktuelle rekrutteringssituation. Spørgsmå-



let om honorering af eventuelle personlige kvalifikationer vil derimod først blive aktuelt i relation til de konkrete stillingsansøgere.

Vedkommende tillidsrepræsentant har i forbindelse med ansættelsen adgang til at stille forslag om eventuelle tillæg, men ansættelsesforholdets etablering behøver ikke afvente udfaldet af forhandlingerne herom, hvis ansøgeren er indforstået med ansættelse på basislønnen uden tillæg.

Hvis ansættelsesmyndigheden – f.eks. på basis af nærmere angivne funktioner, som ikke indgår som et generelt element i stillinger inden for den pågældende stillingskategori, særlige markedsf forhold eller den konkrete stillingsansøgers særlige erfaringer og/eller kvalifikationer – finder, at der er grundlag for at aftale et lokalt funktions- eller kvalifikationsstillæg, skal forslag herom fremsættes over for vedkommende tillidsrepræsentant. Tillæg vil kun kunne ydes, i det omfang de lokale parter opnår enighed herom.

Eventuel uenighed om, hvorvidt den pågældende *stilling* efter sit indhold er af en sådan karakter, at den falder uden for de almindelige forudsætninger, der ligger til grund for den aftalte basisløn/intervallønsminimum, og/eller uenighed om størrelsen af det funktionstillæg, der i givet fald skal ydes til stillingsindehaveren, behandles efter de almindelige fagretlige regler. Der henvises til pkt. 5.8.

5.2.2. Intervallønsmodellen

Grundidéen i intervallønsmodellen er et centralt aftalt lønspænd, dvs. en minimum- og en maksimumløn for hver enkelt personalegruppe. Som i basislønssystemet sikrer modellen en garanteret mindsteløn til den enkelte medarbejder,



og der er tilsvarende mulighed for at aftale flere intervaller og kategorier inden for samme personalegruppe, hvis denne omfatter klart afgrænsede undergrupper.

Det er i rammeaftalen forudsat, at intervallønssystemer baserer sig på skalatrinerne i tjenestemændenes lønsystem.

Indplaceringen inden for intervallet sker lokalt efter de samme kriterier, som lægges til grund ved ydelse af kvalifikations- og funktionstillæg i basislønmodellen.

Der findes som udgangspunkt ingen tillægsdel i denne lønmodel, da lønnen fastsættes som et samlet beløb inden for intervallet. Det kan dog ikke udelukkes, at der centralt aftales lønsystemer, der kombinerer en intervalløn med særlige funktionstillæg, således at intervallet alene danner rammen for honorering af de individuelle kvalifikationer.

I pkt. 5.11.3 er nævnt et eksempel på et intervallønssystem (ledere ved frie grundskoler mv.).

5.2.3. Andre lønmodeller

Der vil endvidere kunne etableres forsøg med *andre lønsystemer* end de ovenfor beskrevne.

Forsøgsaftalen mellem HK/STAT og Finansministeriet tager f.eks. udgangspunkt i basislønmodellen, men åbner samtidig mulighed for, at andre lønmodeller kan etableres, hvis parterne aftaler det, f.eks. i forbindelse med et konkret institutionsforsøg.



5.2.4. Arbejdsbestemte og arbejdstidsbestemte tillæg

5.2.4.1. Arbejdsbestemte tillæg

Funktionstillægsbegrebet omfatter også de såkaldte ”arbejdsbestemte tillæg”, dvs. tillæg der ydes taxametermæssigt for de timer, hvori den pågældende funktion udføres, f.eks. trucktillæg, smudstillæg etc.

Sådanne arbejdsbestemte tillæg skal i det nye lønsystem aftales lokalt, typisk i form af en forhåndsftale, der fastlægger regler for, i hvilke situationer og med hvilke satser tillæg skal ydes. Aftalen kan evt. udformes som en henvisning til de generelle bestemmelser, der indgår i den pågældende organisationsaftale/overenskomst eller tjenestemandsaftalen for den pågældende personalegruppe.

Eksisterende tillæg, der som led i ophævelsen af aftalen af 10. august 1993 om arbejdsbestemte tillæg er videreført som en del af ministeriernes lokallønsordninger, jf. § 3 i aftalen om lokalløn og chefløn, opretholdes som en del af det nye lønsystem, medmindre de opsiges, eller der lokalt indgås aftale om ændringer.

5.2.4.2. Arbejdstidsbestemte tillæg

Arbejdstidsbestemte tillæg, dvs. tillæg der gives som kompensation for ”skæve” arbejdstider, jf. f.eks. natpengeaftalen og CO II-aftalen om særligt tillæg for aften- og natarbejde, ydes efter de hidtil gældende regler.

Der kan imidlertid lokalt aftales nye arbejdstidsbestemte tillæg eller ændringer i de gældende regler og satser, herunder tillige aftaler, hvor regelmæssigt forekommende tillæg



konverteres til faste tillæg, jf. rammeaftalen af 26. januar 1996 om konvertering.

5.3. Regulering

Udgangspunktet er, at samtlige løndele – basisløn, eventuelle funktionstillæg og kvalifikationstillæg, intervallønsminimum og -maksimum – reguleres med de generelle stigninger, der aftales centralt ved aftale- og overenskomstfornyelserne eller udmøntes via en generel reguleringsordning.

For så vidt angår *lokale kvalifikationstillæg* er der dog mulighed for at aftale, at tillægget ydes som et ureguleret kronebeløb.

Eksempel 1

En større institution skal besætte stillingen som sekretær for økonomichefen.

Stillingen ønskes besat med en kontoruddannet medarbejder med et antal års erfaring fra lignende job. Der stilles endvidere krav om, at sekretæren skal være fortrolig med såvel tekstbehandling som regnearkprogrammer.

Der er mellem ledelsen og vedkommende tillidsrepræsentant enighed om, at der til stillingen, der er henført til basisløngruppe 3 i HK-aftalen, kan ydes et varigt, reguleret kvalifikationstillæg, hvis størrelse aftales under hensyn til den aktuelle stillingsansøgers konkrete kvalifikationsniveau.



Eksempel 2

En institution ønsker at rekruttere en specialiseret IT-medarbejder.

På baggrund af den udvalgte ansøgers løn i den hidtidige stilling aftales et - set i forhold til institutionens generelle lønniveau - relativt stort kvalifikationstillæg.

Med tillægget tilsigter man således at imødegå en umiddelbar lønnedgang for den pågældende, men ønsker samtidig at opretholde muligheden for at foretage en nærmere vurdering af den nye medarbejders reelle kvalifikationer, inden der tages stilling til en eventuel fremtidig regulering af tillægget. Tillægget aftales derfor som et fast kronebeløb, hvis eventuelle regulering kan optages til forhandling på et nærmere fastsat tidspunkt.

Tillæg angives i nyt grundbeløb pr. 1. oktober 1997, jf. cirkulære af 25. november 1997.

De generelle lønstigninger udmøntes i overenskomstperioden 1999-2002 ved forhøjelse af procentreguleringen. Den aktuelle reguleringsprocent findes i Finansministeriets cirkulære om procentregulering af løn og vil blive optrykt i Finansministeriets lønoversigter.

5.4. Pension

Rammeaftalen fastlægger de generelle pensionsvilkår i lønforsøgene, som *ikke* kan fraviges ved lokale aftaler.

5.4.1. Overenskomstansatte

For overenskomstansatte ligger det således fast, at der altid indbetales pensionsbidrag af *basislønnen*, herunder eventu-



elle lokalt aftalte basislønninger, samt af alle *varige* tillæg, hvad enten disse er aftalt centralt eller lokalt, og uanset om de har karakter af funktions- eller kvalifikationstillæg.

Tilsvarende gælder som udgangspunkt for *midlertidige* tillæg, men med den modifikation, at det i forbindelse med den lokale tillægsudmøntning kan aftales, at et konkret tillæg ikke er pensionsgivende.

De lokale parter kan således - omkostningsneutralt - vælge mellem et pensionsgivende tillæg af en vis størrelse og et ikke-pensionsgivende tillæg, hvis størrelse justeres med værdien af et beløb svarende til pensionsbidraget. Den sidstnævnte mulighed vil typisk kunne være relevant i tilfælde, hvor det midlertidige tillæg er forholdsvis kortvarigt.

Engangsvederlag er ikke pensionsgivende - og dette princip kan ikke fraviges lokalt.

Tilsvarende gælder en række andre ydelser, der i princippet også har karakter af engangsubbetalinger, dvs. timebaserede arbejdsbestemte tillæg (f.eks. trucktillæg eller smudstillæg), arbejdstidsbestemte tillæg (f.eks. natpenge og søndagstillæg) samt overtidsbetaling og merarbejdsgodtgørelse.

At alle varige tillæg pr. definition er pensionsgivende i det nye lønsystem, betyder til gengæld, at faste tillæg, der efter de gældende aftaler om konvertering ydes som kompensati-on for bortfald af hidtil timebaserede og taxametermæssigt opgjorte ulempeydelse (f.eks. natpenge o.lign.), automatisk bliver pensionsgivende – modsat det nuværende system. Tilsvarende gælder, hvis den taxametermæssige betaling for regelmæssigt forekommende over-/merarbejde erstattes af faste tillæg. Dette økonomiske forhold bør der således tages



højde for i forbindelse med indgåelse af eventuelle konverteringsaftaler.

De grundlæggende pensionssystemer ændres ikke ved etablering af lønforsøg. Eventuelle karensbestemmelser gælder således også i relation til de nye lønsystemer, og der beregnes samme procentuelle pensionsbidrag som efter gældende (fælles)overenskomster/organisationsaftaler, ligesom bidragene fortsat indbetales til de eksisterende pensionsordninger og administreres efter de hidtil gældende regler.

Alt andet lige indebærer de nye lønsystemer imidlertid, at en større del af lønnen bliver pensionsgivende, og dermed at pensionsbidragsindbetalingerne gennemsnitligt vil blive øget.

På en række overenskomstområder har det i de gamle lønsystemer været fastsat, at man inden beregning af eget- og arbejdsgiverbidraget foretog en teknisk opregning af den pensionsgivende løn med værdien af egetbidraget – ved et egetbidrag på f.eks. 4 pct. blev lønnen således opregnet til 100/96.

Denne tekniske opregning er opretholdt i de nye lønsystemer¹ ved beregning af pensionsbidrag af såvel basis- eller intervallønnen som eventuelle kvalifikations- og funktions-tillæg samt tillæg, der i forbindelse med overgangsordninger ydes til udligning af lønnedgang.

¹ Jf. dog, at der på visse områder vil kunne ske en ændring af beregningsmetoden som følge af den med AC som led i overenskomstforhandlingerne i 1999 aftalte omlægning pr. 1. april 2000.



5.4.2. Tjenestemænd

For tjenestemænd vil indførelse af nye lønsystemer på længere sigt kræve en tilpasning af hele tjenestemandspensionssystemet og den lovgivning, der ligger til grund herfor.

Da de nye lønsystemer imidlertid foreløbig for flertallets vedkommende er udformet som forsøgsordninger, har der mellem parterne været enighed om, at en egentlig omlægning af tjenestemandspensionssystemet først bør søges gennemført, når lønsystemet har fundet sin endelige udformning.

I perioden indtil 31. marts 2002 vil det gældende pensionsystem derfor blive opretholdt i sin nuværende form for de tjenestemænd, der bliver omfattet af nye lønsystemer.

Tjenestemanden vil derfor sideløbende med sit nye lønforløb skulle følge et pensionsmæssigt ”skyggeforløb” svarende til skalatrinsforløbet i den lønramme eller det lønramme-forløb, som stillingen oprindeligt var henført til.

Den konkrete indplacering i dette skyggeforløb vil herefter blive lagt til grund for pensionsberegningen, hvis den pågældende bliver pensioneret eller dør i forsøgsperioden.

Ændringer i skyggeforløbet i forsøgsperioden kan forekomme i de tilfælde, hvor tjenestemanden i det nye lønsystem enten oprykkes til en højere basislønsats eller opnår et tillæg/en tillægsforhøjelse, der i det tidligere lønsystem ville have udmøntet sig i en omklassificering til højere lønramme.



Sådanne lønændringer kan forekomme som led i en generel gruppevis omklassificering af en given stillingskategori, og aftaleparterne må i den forbindelse tage udtrykkeligt stilling til, om omklassificeringen kun omfatter stillinger i det almindelige lønrammesystem eller tillige stillinger omfattet af de nye lønsystemer, som i givet fald vil skulle omklassificeres tilsvarende til en ny basisløngruppe. I sidstnævnte tilfælde skal der samtidig indgås aftale om omklassificeringens indvirkning på skyggeforløbet for de stillinger, der omfattes af nye lønsystemer.

Ændringen kan imidlertid også have karakter af en ”individuel omklassificering”, hvor et konkret funktions- eller kvalifikationstillæg til den pågældende reelt modsvarer oprykning til højere charge.

Konstateringen af, om der i det enkelte tilfælde er tale om en lønændring, der kan sidestilles med en individuel stillingsmæssig eller personlig omklassificering i det traditionelle lønrammesystem, skal ske i forbindelse med, at der indgås lokal aftale om det pågældende tillæg.

I den sammenhæng bør parterne også være opmærksomme på de særlige regler, der gælder vedrørende den pensionsmæssige virkning af individuelle omklassificeringer for personer, der har passeret 60-års-grænsen. Disse retningslinier gælder også i relation til det nye lønsystem og medfører, at det ændrede skyggeforløb kun får virkning for pensionsberegningen, hvis tjenestemanden forbliver ansat i mindst 2 år efter omklassificeringen.

Der henvises til cirkulære af 22. december 1999 om individuel omklassificering af tjenestemænd mv., der er fyldt 60 år.



Tjenestemandspensionen vil i det nye system kunne suppleres med en bidragsfinansieret pensionsordning efter principperne i rammeaftalen af 18. maj 1995 om pensionsbidrag af visse faste tillæg til tjenestemænd.

Rammeaftalen fra 1995 forudsætter, at aftaler om sådan supplementspension indgås centralt, dvs. mellem Finansministeriet og de berørte centralorganisationer, og at indbetalingen sker til en af samme parter godkendt pensionsordning.

Adgangen til at indgå sådanne aftaler om indbetaling af pensionsbidrag af tillæg er imidlertid decentraliseret i forbindelse med indgåelsen af aftaler om nye lønsystemer. De lokale parter vil således som led i en lønaftale kunne fastsætte, at der indbetales pensionsbidrag af det pågældende varige (evt. midlertidige) funktions- eller kvalifikationstillæg, jf. f.eks. aftalen med Foreningen af tekniske og administrative tjenestemænd.

Som på overenskomstområdet bør man naturligvis også her være opmærksom på den samlede udgiftsbelastning, og alternativet til et tillæg af en vis størrelse med indbetaling af pensionsbidrag kan derfor være et tilsvarende tillæg uden indbetaling af pensionsbidrag, hvis størrelse forhøjes med et beløb svarende til pensionsbidraget.

I forbindelse med eventuelle overvejelser om indbetaling af pensionsbidrag af *midlertidige* tillæg til tjenestemænd, for hvem der ikke i forvejen er oprettet en supplerende pensionsordning, henledes opmærksomheden tillige på, at de hermed forbundne administrationsomkostninger – specielt for så vidt angår mindre og korterevarende tillæg – kan være relativt store i forhold til pensionsbidragsindbetalingens



størrelse og dermed kan reducere pensionsordningens værdi uforholdsmæssigt.

I forbindelse med decentraliseringen er det også overladt til de lokale parter at aftale størrelsen af det samlede pensionsbidrag inden for det maksimum, der er fastsat i rammeaftalen om pensionsbidrag.

Det vil fremgå af de enkelte forsøgsaftaler, til hvilken pensionsordning eventuelle pensionsbidrag skal indbetales.

Der er *ikke* adgang til at indgå lokale aftaler om indbetaling af pensionsbidrag af dele af basislønnen, uanset om denne måtte være højere end den pensionsgivende løn i tjenestemandspensionssystemet.

5.5. Andre lønelementer

Som følge af overgangen til nye lønsystemer kan det være nødvendigt at "oversætte" visse regler, som er indeholdt eller hvortil der er henvist i de hidtil gældende overenskomster/organisationsaftaler/tjenestemandsaftaler, og hvor diverse ydelser er relateret til skalatrin eller løntrin i de hidtidige lønsystemer.

Tilsvarende overvejes det, i hvilket omfang der er behov for at indgå centrale aftaler om håndteringen af forskellige regelsæt, der i deres nuværende udformning er baseret på de eksisterende lønsystemer, f.eks. funktions- og åremålsreglerne.



5.6. Overgangsordninger

5.6.1. Indplacering i det nye lønsystem

Som tidligere nævnt overgår alle ansatte inden for de aftalte forsøgsområder til det nye lønsystem ved forsøgets ikrafttrædelsesdato. Allerede ansatte har således ikke mulighed for at vælge at forblive på det gamle lønsystem.

Alle medarbejdere, der var ansat forud for forsøgenes iværksættelse, skal derfor pr. ikrafttrædelsesdatoen overføres til det nye lønsystem, og indplaceringen skal ske på en sådan måde, at *ingen lider lønnedgang i forbindelse med omlægningen af lønsystemet.*

Grundlæggende indebærer dette, at de ansatte indplaceres i det nye lønsystem på det (hvis der er flere) basisløntrin eller på det punkt i lønintervallet, hvor lønnen mindst svarer til den hidtidige faste løn, dvs. skalalønnen samt eventuelle varige tillæg (ekskl. rådigheds- og merarbejdstillæg mv.).

Indplaceringen sker på grundlag af den ansattes løn i den sidste måned forud for overgangen og lønnen på det tilsvarende tidspunkt i det nye lønsystem. En eventuel anciennitetsoprykning efter det hidtidige lønsystem den 1. i den efterfølgende måned, dvs. sammenfaldende med overgangen til det nye lønsystem, har således ingen indflydelse på selve indplaceringen. Denne anciennitetsoprykning har derimod betydning for "garantitillægget", jf. pkt. 5.6.2.

Hvis basislønnen/sluttrinnet på en basislønskala eller lønintervallets maksimumgrænse ligger under det hidtidige lønniveau, ydes et varigt tillæg, der udligner forskellen.



Med udgangspunkt i ovennævnte forudsætning om, at ingen må gå ned i løn, kan overgangsordningerne imidlertid aftales i varierende udformninger i de enkelte forsøgsaftaler, alt efter hvad der på det konkrete område findes mest hensigtsmæssigt. De generelle, centralt fastsatte regler kan tillige være ”åbne” i den forstand, at de konkrete indplaceringsregler overlades til lokal aftale som led i fastlæggelsen af de konkrete institutionsforsøg.

Der kan således forekomme modeller, hvor alle indplaceres med ”ren” basisløn og udligning i form af et varigt, personligt tillæg, der dækker den fulde difference (jf. f.eks. aftalen for edb-medarbejdere (HK)), eller en variant, hvor tillægget alene dækker forskellen i forhold til hidtidig skalaløn, samtidig med at ”gamle” tillæg videreføres i det nye system (jf. f.eks. forsøgsaftalen for overenskomstansatte kontorfunktionærer).

En anden løsning kan være, at man for hver enkelt medarbejder foretager en konkret indplacering på det nye lønsystems præmisser, dvs. med basisløn, funktionstillæg og kvalifikationstillæg efter de lokalt aftalte kriterier, således at kun en eventuel restdifference dækkes af et varigt, personligt udligningstillæg.

Uanset hvilken overgangsmodel, der konkret vælges for de allerede ansatte, kan det være hensigtsmæssigt, at de lokale parter allerede i forbindelse med igangsætningen af forsøget gennemgår de pågældende stillinger med henblik på at foretage en vurdering af selve stillingsindholdet og de eventuelle særlige funktioner og/eller kvalifikationskrav, der knytter sig hertil, og som vil være udgangspunktet for indgåelse af eventuelle aftaler om tillæg ud over basislønnen i forbindelse med senere genbesættelse af stillingerne.



Ved genbesættelsen vil der naturligvis herudover skulle tages stilling til den konkrete ansøgers eventuelle personlige kvalifikationer, særlige erfaringer etc. og markedssituationen mv., som vil kunne danne grundlag for at indgå aftale om personlige kvalifikationstillæg.

Eksempel

Forsøgsaftalen for overenskomstansatte kontorfunktionærer:

Indplacering sker på basislønnen/nærmest højere basisløntrin med udgangspunkt i den hidtidige skalatrinsindplacering, dvs. uden hensyn til eventuelle personlige eller stillingsmæssige tillæg i det gamle system. Indplacering kan dog kun ske inden for den basisløngruppe, som stillingen efter sit indhold er henført til.

Der ydes et personligt tillæg, som udligner en evt. forskel mellem hidtidig skalatrinsløn og basislønnen. Tillægget er varigt, reguleret og pensionsgivende.

Eventuelle tillæg (centralt eller lokalt aftalte) efter det gamle lønsystem videreføres som udgangspunkt i det nye system, men kan efter lokal aftale sammenlægges med det personlige tillæg.

Det er aftalt, at de videreførte tillæg er pensionsgivende.

Finansministeriet og HK er enige om, at de generelle overgangsregler i forsøgsaftalen ikke er til hinder for, at de lokale parter kan aftale, at man alternativt foretager indplacering af den enkelte medarbejder direkte efter reglerne i det nye lønsystem, dvs. indgår aftale om kvalifikations- og funktionstillæg som supplement til basislønnen til hel eller delvis erstatning af det personlige tillæg.

Finansministeriet og HK har endvidere i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 1999 aftalt, at der for den enkelte medarbejder skal udarbejdes en individuel plan for, hvorledes sådanne personlige tillæg med tiden kan ændre karakter til kvalifikationstillæg mv.



Udligningstillæg/personlige tillæg, der ydes som led i overgangsordninger, følger den generelle lønregulering, i det omfang de træder i stedet for løndelev, der også efter det gamle system var regulerede.

Det er endvidere aftalt, at udligningstillæg samt tillæg, der videreføres fra det hidtidige lønsystem som led i overgangsordninger – herunder rådighedstillæg – generelt er pensionsgivende på overenskomstområdet.

På tjenestemandsområdet er de pensionsmæssige forhold i forbindelse med overgangen som nævnt under pkt. 5.4.2. reguleret ved opretholdelsen af det hidtidige skalatrinsforløb som et pensionsmæssigt skyggeforløb. Eventuelle udligningstillæg har derfor ikke pensionsmæssig relevans, og der skal således ikke indbetales bidrag til supplerende pensionsordninger af sådanne tillæg.

Efter overgangen til det nye lønsystem er de ansatte ikke længere omfattet af lokal- og cheflønsordningen.

Hvis der i det nye system aftales et varigt, reguleret kvalifikationstillæg til en ansat, der efter overgangsreglerne har et udligningstillæg, vil det normalt være mest hensigtsmæssigt, at det nye tillæg fastsættes til et beløb, der dækker såvel værdien af det hidtidige udligningstillæg som den forudsatte lønforhøjelse. Udligningstillægget vil herefter kunne ophæves, hvorved der opnås en forenkling af lønelementerne samt en mere entydig tilpasning til det nye lønsystem.

En sammenlægning kan dog kun komme på tale, hvis tillæggene har samme "status" med hensyn til regulering og



pensionsbidragsindbetaling, eller hvis der som led i den lokale aftale skabes en sådan ensartethed.

Eksempel

En ansat får i forbindelse med overgang til det nye lønsystem pr. 1. juni 1999 et reguleret, pensionsgivende udligningstillæg på 11.000 kr.

Pr. 1 april 2000 aftales det, at den pågældende som følge af udviklingen i vedkommendes arbejdsopgaver skal have et yderligere varigt tillæg på 10.000 kr.

Der indgås herefter lokal aftale om et samlet reguleret og pensionsgivende kvalifikationstillæg på 21.000 kr., samtidig med at det aftales, at det hidtidige udligningstillæg bortfalder.

Denne ”sammenlægningsmodel” vil derimod ikke være hensigtsmæssig, hvis det nye tillæg har karakter af et funktionstillæg, idet der på et senere tidspunkt vil kunne være behov for at holde de to tillægsdele adskilt, eksempelvis hvis den funktion, der har begrundet funktionstillægget, bortfalder eller ændres.

5.6.2. Garanti for førstkommende anciennitetsstigning

Som et yderligere element i overgangsordningen for allerede ansatte er der i rammeaftalen om lønforsøg fastsat en særlig ”garantiordning” for medarbejdere, der ikke ved forsøgets iværksættelse var på slutløn efter det gamle system.

Ordningen indebærer, at de ansatte efter overgangen har sikkerhed for at opnå en lønudvikling, der mindst svarer til den førstkommende anciennitetsbetingede lønstigning, som ville have været udløst efter det gamle system.



En ansat, der indplaceres med en basisløn og et tillæg, der præcis svarer til hidtil gældende løn, har således på det tidspunkt, hvor vedkommende ville være steget i løn som følge af oprykning til et højere løntrin på den "gamle" lønskala, krav på en varig og reguleret tillægsforhøjelse svarende til værdien af denne anciennitetsbetingede lønstigning.

For overenskomstansatte vil der skulle indbetales pensionsbidrag af tillægsforhøjelsen. For tjenestemænd følger det af konstruktionen med det pensionsmæssige skyggeforløb, at såvel førstkommande som eventuelle senere anciennitetsstigninger i det hidtidige skalatrinsforløb automatisk vil få pensionsmæssig virkning.

Garantien omfatter kun det førstkommande anciennitetstrin og får kun virkning, hvis den ansatte ikke ved indplaceringen i det nye lønsystem eller ved efterfølgende tildeling af varige tillæg har opnået en lønfremgang, der mindst svarer til værdien af den garanterede anciennitetsstigning.

En eventuel anciennitetsstigning i det nye lønsystem, som indtræder *efter*, at garantitillægget er kommet til udbetaling, modregnes *ikke* i garantitillægget.

Da indplaceringen i det nye lønsystem som nævnt under pkt. 5.6.1. sker på grundlag af lønnen i henholdsvis det gamle og det nye lønsystem i måned umiddelbart *forud* for overgangen, vil der være tilfælde, hvor den ansatte ville have opnået en anciennitetsbestemt lønstigning den efterfølgende 1., dvs. samme dato som overgangen til det nye lønsystem finder sted. I så tilfælde udløses "garantitillægget" direkte i forbindelse med overgangen, jf. eksempel 2.



Tillæg/tillægsforhøjelser, som udmøntes via garantibestemmelsen, reguleres med de generelle lønjusteringer og er pensionsgivende.

Nedenfor er angivet en række eksempler på virkningen af garantibestemmelsen:

(Lønnen i eksempel 1 - 5 er angivet i niveau 1. april 1999)

Eksempel 1

En assistent ansat efter HK-organisationsaftalen, der pr. 30. april 1999 var aflønnet efter skalatrin 16, st.till. VI (201.233 kr.) med oprykning til skalatrin 17 (204.983 kr.) pr. 1. december 1999, indplaceres pr. 1. maj 1999 i det nye lønsystem i løngruppe 2 på basisløntrin 3 (grundbeløb 181.500 kr. = 190.259 kr.) med et personligt tillæg på 10.974 kr. (svarende til forskellen mellem hidtidig skalaløn og ny basisløn).

Pr. 1. december 1999 vil den pågældende være berettiget til en tillægsforhøjelse på 3.750 kr. årlig svarende til forskellen mellem skalatrin 17 og skalatrin 16, forudsat at der ikke i den mellemliggende periode er ydet andre varige lønforbedringer i det nye system.

Det samlede tillæg i det nye system udgør herefter 14.724 kr.

Eksempel 2

En assistent efter HK-organisationsaftalen, der pr. 31. maj 2000 var aflønnet efter skalatrin 14, st.till. III (187.394 kr.) med oprykning til skalatrin 15 den 1. juni 2000, indplaceres pr. 1. juni 2000 i det nye lønsystem i løngruppe 2 på nærmest højere basisløntrin, dvs. trin 2 (189.214 kr.).

Pr. 1. juni 2000 (dvs. samtidig med overgangen), hvor den pågældende i det gamle lønsystem ville være steget til skalatrin 15 (190.746 kr.), ydes et "garantitillæg" på 1532 kr., svarende til forskellen mellem lønnen på skalatrin 15 og basisløntrin 2.

**Eksempel 3**

En assistent ansat efter HK-organisationsaftalen, der pr. 30. april 1999 var aflønnet efter skalatrin 12, st.till. IV (181.944 kr.) med oprykning til skalatrin 13 (185.156 kr.) pr. 1. december 1999, indplaceres pr. 1. maj 1999 i det nye lønsystem i løngruppe 2 på basisløntrin 1 (grundbeløb 176.500 kr. = 185.018 kr.). Da lønnen i det nye lønsystem er højere end hidtidig skalaløn, ydes intet personligt tillæg.

Pr. 1. december 1999 ville den pågældende i det hidtidige lønsystem være blevet oprykket til skalatrin 13 og er derfor berettiget til et tillæg på 138 kr. årlig, svarende til forskellen mellem lønnen på skalatrin 13 og lønnen på basisløntrin 1, forudsat at der ikke i den mellemliggende periode er ydet andre varige lønforbedringer i det nye system.

Pr. 1. maj 2000, dvs. efter opnåelse af 1 års anciennitet i det nye lønsystem, oprykkes den pågældende til basisløntrin 2 (grundbeløb 179.000 kr. = 187.638 kr.). Lønnen efter det nye lønsystem overstiger herefter lønnen på skalatrin 13, men denne efterfølgende anciennitetsstigning modregnes ikke i "garantitillægget", der opretholdes uændret.

Eksempel 4

Assistenten i eksempel 1 får pr. 1. september 1999 et lokalt aftalt kvalifikationstillæg på 5.000 kr., som sammenlægges med det personlige tillæg til i alt 15.974 kr.

Da den samlede løn herefter udgør 206.233 kr. og dermed overstiger lønnen på skalatrin 17, udmøntes der ikke yderligere tillægsforhøjelser i medfør af garantibestemmelsen.

Hvis det lokalt aftalte kvalifikationstillæg kun havde udgjort 3.000 kr., ville garantibestemmelsen have udløst en forhøjelse på 750 kr. (3.750 kr. – 3.000 kr.)

**Eksempel 5**

Assistenten i eksempel 1 får pr. 1. september 1999 et lokalt aftalt funktionstillæg på 5.000 kr. for en periode af 1 år, hvor den pågældende skal varetage en særlig arbejdsopgave.

Da der er tale om et midlertidigt tillæg, som ikke influerer på den samlede *varige* løn, har den pågældende fortsat krav på en tillægsforhøjelse efter garantibestemmelsen (= eksempel 1)

Principperne i ovenstående eksempler gælder tilsvarende for ansatte omfattet af forsøgsordningen for tekniske og administrative tjenestemænd (TAT) samt forsøgsordningen for tekniske og administrative tjenestemænd under Luftfartsvæsenets Personaleforenings forhandlingsområde.

Pr. 1. april 2000 er der som resultat af overenskomstforhandlingerne i 1999 sket en omlægning af de hidtidige lønskalaer for kontorassistenter og assistenter i HK-organisationsaftalen for kontorfunktionærer. Samspillet mellem de hertil knyttede overgangsregler og garantibestemmelsen for ansatte, der er overgået til forsøg med nyt lønsystem *før 1. april 2000*, er illustreret i eksempel 6.

Eksempel 6

En assistent efter HK-organisationsaftalen på skalatrin 13 med oprykningdato 1. juni er overgået til nyt lønsystem pr. 1. januar 2000.

Hvis den pågældende var forblevet på gammelt lønsystem, ville vedkommende som følge af overgangsreglerne i forbindelse med det ændrede lønforløb for assistenter være blevet oprykket til skalatrin 14 pr. 1. april 2000 med efterfølgende *ancienitets* oprykning til skalatrin 15 pr. 1. juni 2000.



Da vedkommende imidlertid pr. 1. april 2000 er omfattet af det nye lønsystem, har overgangsreglerne i det gamle lønsystem ingen umiddelbar betydning for indplaceringen. Vedkommende har derfor alene krav på værdien af førstkommande *anciennitetsstigning*, der ville være indtrådt pr. 1. juni 2000.

Denne *anciennitetsstigning* ville i det gamle lønsystem have medført en oprykning til skalatrin 15. "Garantitillægget", der udløses 1. juni 2000, svarer derfor til forskellen mellem skalatrin 15 og skalatrin 13, forudsat at der ikke i den mellemliggende periode er ydet andre varige forbedringer i det nye lønsystem.

5.6.3. Overgang mellem stillinger inden og uden for forsøgsområderne

Rammeaftalen om lønforsøg indeholder ikke regler, der regulerer lønforholdene i de situationer, hvor en ansat overgår fra en stilling omfattet af lønforsøg til en stilling uden for forsøgsområderne eller vice versa.

Sådanne regler vil derfor skulle fastsættes i de enkelte forsøgsprotokollater/-aftaler med udgangspunkt i nedenstående principper, jf. f.eks. forsøgsaftalen for overenskomstansatte kontorfunktionærer.

5.6.3.1. Overgang fra gammelt til nyt system

Hvis en medarbejder, der aflønnes efter det gamle lønsystem, *uansøgt* – f.eks. i forbindelse med en ressortomlægning – overflyttes til en institution med lønforsøg, sker indplacering i det nye lønsystem i overensstemmelse med de overgangsregler, der fandt anvendelse for de oprindelige



medarbejdere ved institutionen, dvs. garanti mod lønnedgang og garanti for førstkommande anciennitetsstigning.

Hvis samme medarbejder derimod *efter ansøgning* ansættes i en stilling inden for et forsøgsområde, behandles vedkommende som enhver anden nyansat, dvs. med indplacering på basislønnen (inkl. anciennitet, hvis basislønnen er trindelt). Hvorvidt der herudover vil blive aftalt kvalifikations- eller funktionstillæg, afhænger af de konkrete forhandlinger, der foregår i forbindelse med ansættelsen. Den ansatte har således ikke noget overenskomstmæssigt krav på tillæg, der udligner en eventuel lønforskel i forhold til den tidligere stilling, og er ikke omfattet af garantien for førstkommande anciennitetsstigning.

5.6.3.2. Overgang fra nyt til gammelt system

Hvis en medarbejder, der har været aflønnet efter det nye lønsystem *uansøgt* – f.eks. i forbindelse med en ressortomlægning – overflyttes til en institution, hvor man fortsat anvender det tidligere lønsystem, indplaceres den pågældende efter de almindelige anciennitetsregler i det gamle system. Det kan i den forbindelse være aftalt, at der i tiden indtil 1. april 2002 (det fælles udløbstidspunkt for samtlige lønforløb) ydes et tillæg til udligning af eventuel lønnedgang.

Hvis samme medarbejder *efter ansøgning* ansættes i en stilling uden for forsøgsområderne, fastsættes lønvilkårene som for alle andre nyansatte i overensstemmelse med de almindelige regler i det hidtidige system.



5.6.3.3. Overgang mellem to områder med nyt lønsystem

Hvis en medarbejder *uansøgt* flyttes mellem institutioner med nye lønsystemer, bevarer den pågældende sin hidtidige løn, inkl. evt. udligningstillæg samt garanti for førstkomende anciennitetsstigning.

Hvis overgangen sker efter ansøgning, behandles den pågældende som nyansat, jf. 5.6.3.1.

5.6.4. Sammenlægning af institutioner med og uden forsøg

I afsnit 5.6.3. beskrives de situationer, hvor en medarbejder – uansøgt eller efter eget ønske – rokerer mellem områder med og uden lønforsøg.

En tilsvarende problemstilling kan imidlertid også opstå i tilfælde, hvor der eksempelvis foretages en sammenlægning af to eller flere hidtil selvstændige institutioner, styrelser etc., eller hvor en enhed, afdeling e.lign. integreres i en ny institution.

Hvis de personalegrupper, der indgår i en sådan ressortomlægning, ikke alle er enten på gammelt lønsystem eller omfattet af lønforsøg, vil udgangspunktet være, at hver af de oprindelige personalegrupper opretholder det lønsystem, de havde før sammenlægningen.

Dette udelukker naturligvis ikke, at man efter omorganiseringen kan optage drøftelse med den del af medarbejdergruppen, der fortsat er på gammelt lønsystem, om eventuel deltagelse i det for den øvrige del af gruppen etablerede lønforsøg.



5.7. Tilbagegangsordninger

Som led i hvert enkelt protokollat/aftale om forsøg med nye lønsystemer aftales det, hvorledes de ansatte indplaceres i det hidtidige lønsystem i tilfælde af, at forsøget ikke videreføres som en permanent ordning.

Eksempel

Forsøgsaftalen for overenskomstansatte kontorfunktionærer:

- Alle ansatte overgår til aflønning efter organisationsaftalen mellem Finansministeriet og HK/STAT
- Indplacering sker på det skalatrin, som vedkommende ville have været placeret på, hvis den pågældende ikke havde været omfattet af lønforsøg

Det er vigtigt, at der i protokollaterne/aftalerne fastsættes klare retningslinier for, hvorledes de ansatte skal indplaceres, hvis forsøget ikke resulterer i en permanent nyordning. Herved undgår man, at der efterfølgende opstår problemer i forhold til aflønningen, og samtidig opnår de ansatte og ledelsen en vis sikkerhed for, hvorledes lønbudgettet og lønniveauet vil blive, hvis forsøgene ikke videreføres.

5.8. Regler om forhandling og konfliktløsning

5.8.1. Udmøntningen af centrale aftaler

Aftaler om selve grundlønnen, dvs. basisløn, mindstebasisløn, basislønterval, lønterval mv. – samt eventuelle aftaler om centralt fastsatte tillæg – indgås som tidligere nævnt mellem de centrale parter, dvs. for tjenestemænd



mellem Finansministeriet og vedkommende centralorganisation og for overenskomstansatte mellem Finansministeriet (eller det ministerium/den institution, der er blevet bemyndiget hertil) og de respektive (central)organisationer.

På områder, hvor den centralt aftalte basisløn er fastsat i form af en mindstebasisløn eller et basislønsinterval, kan mindstebasislønnen/basislønsintervallets minimum umiddelbart anvendes som grundlag for iværksættelse af forsøg, hvis de lokale parter er enige herom.

Hvis en af de lokale parter fremsætter krav om, at der i et sådant system indgås aftale om en højere lokal basislønsats, kan forsøg ikke iværksættes, før parterne har opnået enighed om dette spørgsmål. I tilfælde af uenighed kan sagen ikke videreføres og forsøget ikke etableres.

5.8.1.1. Tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte

For tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte vil der således centralt blive indgået aftaler, der fastsætter basislønnen/lønsintervallet for de forskellige grupper, der indgår i lønforsøgene – i mindstebasisløn- og basislønsintervalmodeller evt. kombineret med lokalt aftalte basislønsninger.

Der skal imidlertid – som hidtil – herudover indgås konkrete aftaler om klassificeringen (dvs. indplaceringen i basisløns- eller intervallønsgruppe) af nyoprettede stillinger, hvis aftalen indeholder flere grupper, jf. f.eks. forsøgsaftalen for Foreningen af tekniske og administrative tjenestemænd. Kompetencen hertil er i lighed med tidligere delegeret til de enkelte ressortministerier for så vidt angår stillinger på lr. 36-niveau og derunder, og proceduren ("3-ugersskrivelser") er uændret i forhold til den gældende klassificeringsaftale.



De eksisterende frilister vil dog ikke kunne anvendes i denne sammenhæng, da disse konkret relaterer sig til det tidligere lønrammesystem.

Evt. uenighed om klassificeringsspørgsmål behandles efter reglerne i tjenestemandslovens § 47, dvs. at den endelige afgørelse træffes af finansministeren efter indhentet udtalelse fra Lønningsrådet.

5.8.1.2. Overenskomstansatte

Tilsvarende er lønnen for overenskomstansatte fastlagt i de forsøgsaftaler, der er indgået i tilknytning til de respektive overenskomster/organisationsaftaler – i mindstebasisløn- og basislønintervalmodeller evt. kombineret med lokalt aftalte basislønninger.

Som på tjenestemandsområdet kan der imidlertid opstå klassificeringsspørgsmål i de tilfælde, hvor forsøgsaftalen indeholder flere løngrupper.

Eksempelvis indeholder forsøgsaftalen for overenskomstansatte kontorfunktionærer flere løngrupper, for hvilke frilisten i organisationsaftalen ikke vil kunne anvendes, da den relaterer sig til organisationsaftalens lønsystem. I stedet er der som bilag til forsøgsaftalen medtaget en række *vejledende* kriterier for oprettelse af stillinger i løngruppe 3, 4 og 5.

Den konkrete løngruppeindplacering af nyoprettede stillinger aftales mellem den lokale ledelse og tillidsrepræsentanten.

I tilfælde af uenighed herom følges de almindelige fagretlige regler for behandling af fortolkningstvister, dvs. mæglings-



møde og faglig voldgift. Parterne i såvel mæglingmødet som voldgiftssagen er de pågældende overenskomstparter.

5.8.2. Indgåelse af lokale aftaler

5.8.2.1. Tillægsaftaler generelt

Aftaler om tillæg – herunder forhåndsftaler – indgås mellem den lokale ledelse og vedkommende tillidsrepræsentant.

Forslag om ydelse af tillæg kan fremsættes af begge parter, og forhandlinger skal finde sted mindst én gang om året, hvis en af parterne ønsker det, men kan i øvrigt ske oftere/løbende, hvis der er enighed herom.

Hvis den lokale forhandling ikke fører til enighed, kan forhandlingerne, hvis en af parterne kræver det, videreføres i det lokale regi, men med deltagelse af repræsentanter fra henholdsvis ministeriet (departementet) og den pågældende (central)organisation. Forhandlingen skal finde sted senest en måned efter, at der er fremsat krav herom, medmindre andet konkret aftales.

Fører disse forhandlinger ikke til et resultat, kan forhandlingerne, hvis en af parterne kræver det, overgå til forhandling mellem overenskomst-/aftaleparterne, dvs. typisk Finansministeriet og den forhandlingsberettigede (central)organisation. Også disse forhandlinger skal afholdes inden for en frist på 1 måned, medmindre andet aftales i den konkrete sag.

Opnås der heller ikke enighed ved disse forhandlinger, kan sagen ikke videreføres, jf. dog nedenfor vedrørende nyansettelses.



5.8.2.2. Tillægsaftaler i forbindelse med nyansættelser

I de tilfælde, hvor uenigheden vedrører tillægsfastsættelse i forbindelse med nyansættelser – eller stillingsændringer, der er så væsentlige, at de kan sidestilles med ansættelse i en ny stilling – kan organisationen dog under visse omstændigheder have yderligere reaktionsmuligheder.

I situationer, hvor den pågældende *stilling* efter sit indhold er af en sådan karakter, at den falder uden for de almindelige forudsætninger, der ligger til grund for den aftalte basisløn (eller intervalminimum), vil der kunne stilles krav om, at lønnen suppleres med et *funktionstillæg*. Hvis der ikke kan opnås enighed om *størrelsen* af et sådant tillæg, foreligger der en *interessetvist*, som under disse omstændigheder giver organisationen adgang til at etablere konflikt på overenskomstområdet, dvs. at organisationen i overensstemmelse med reglerne i vedkommende hovedaftale kan varsle blokade af den pågældende stilling/strejke for den pågældende medarbejder. På tjenstemandsområdet behandles sådanne tvister efter reglerne i tjenstemandslovens § 47, dvs. at afgørelsen træffes af finansministeren efter indhentet udtalelse fra Lønningsrådet.

Hvis der yderligere er uenighed om, hvorvidt den pågældende *stilling* har den forannævnte *særstatus*, foreligger der en *retstvist*, der grundlæggende drejer sig om en fortolkning af den pågældende lønaftale. Sådanne retstvister behandles efter de almindelige fagretlige regler.

Dette indebærer, at sagen for så vidt angår tjenstemandsstillinger vil kunne indbringes for Tjenstemandsretten.



På overenskomstområdet vil den pågældende organisation kunne kræve sagen behandlet ved mæglingssmøde og faglig voldgift. Parterne i såvel mæglingssmødet som voldgiftssagen er de pågældende overenskomstparter.

Lønfastsættelse for stillinger, der falder uden for basislønsforudsætningerne - krav på funktionstillæg

	Uenighed om, hvorvidt stillingen har en sådan karakter	Uenighed om tillæggets størrelse
Uenighedens art	Fortolkningsspørgsmål (retstvist)	Forhandlingsspørgsmål (interessetvist)
Konfliktløsning - overenskomstansatte	Mægling og voldgift	Blokade/strejke
Konfliktløsning - tjenestemænd	Tjenestemand retten	Finansministeriets afgørelse efter høring af Lønningrådet

5.8.3. Fortolkning af og brud på lokale aftaler

Fortolkning af og brud på lokale aftaler behandles efter de almindelige fagretlige regler.

På tjenestemandsområdet vil sagen således kunne indbringes for Tjenestemand retten, der behandler sager om såvel overtrædelse som fortolkning af tjenestemandsaftaler.

På overenskomstområdet vil spørgsmål om brud på den lokale aftale tilsvarende kunne behandles af Arbejdsretten, mens fortolkningssager afgøres ved mægling og faglig voldgift i overensstemmelse med de respektive hovedaftaler.



5.9. Opsigelse af aftaler

5.9.1. Lokale basislønaftaler

Lokale basislønaftaler, som er indgået på områder, hvor basislønnen i den centrale aftale er fastsat i form af en mindstebasisløn eller et basisløninterval, kan opsiges til bortfald med 3 måneders varsel, dog tidligst til bortfald 1 år efter lokalaftalens ikrafttræden.

Hvis en sådan lokalaf­ta­le er opsagt til bortfald og eventuel genforhandling ikke har ført til indgåelse af en ny lokalaf­ta­le, gælder den mindstebasisløn/det basisløninterval­mi­ni­mum, der er fastsat i den centrale aftale.

Ved lokalaf­ta­lens bortfald bevarer allerede ansatte dog den hidtidige basisløn som en personlig ordning.

5.9.2. Aftaler om tillæg til grupper

Aftaler om tillæg, der indgår som et led i overenskomst-/aftaleparternes generelle lønaftale, kan opsiges i tilknytning til og i overensstemmelse med reglerne i den pågældende overenskomst/organisationsaftale/tjenestemandsaftale. Aftalerne kan herudover kun ændres, hvis parterne er enige herom.

Aftaler om tværgående tillæg, der er indgået mellem de enkelte ministerier/styrelser og de respektive (central)organisationer eller disses repræsentanter specielt for det pågældende ministerområde, samt lokale aftaler, der er indgået for grupper af medarbejdere (herunder forhånds­af­ta­ler), kan opsiges i overensstemmelse med de regler, der er fastsat i



den enkelte aftale, og kan herudover alene ændres, hvis aftaleparterne er enige herom.

Opsigelsesbestemmelsen i en decentral eller lokal aftale kan udformes således, at aftalen kan opsiges med et givent varsel, men således at den *løber videre*, indtil anden aftale er indgået eller parterne efter de almindelige fagretlige regler er frigjort fra aftalen.

Opsigelsesbestemmelsen kan endvidere formuleres således, at aftalen kan *opsiges til bortfald* med et nærmere fastsat varsel.

Hvis aftalen ikke indeholder konkrete opsigelsesbestemmelser, kan den kun opsiges i tilknytning til og i overensstemmelse med reglerne i den pågældende overenskomst/organisationsaftale/tjenestemandsaftale.

Hvis sådanne decentrale eller lokale aftaler om tillæg til grupper efter opsigelse bortfalder eller ændres, får dette virkning for de ansatte, som oppebærer de pågældende tillæg, medmindre det konkret aftales, at eksisterende tillæg opretholdes som *personlige* ordninger.

I tilfælde, hvor ændringen/bortfaldet af aftalen vil medføre en væsentlig lønnedgang, bør ændringen dog først iværksættes over for den enkelte ansatte med et varsel svarende til den pågældendes individuelle opsigelsesvarsel.

Hvis der i den forbindelse opstår spørgsmål om, hvorvidt et bortfaldet/ændret *funktionsstillæg* oprindelig var ydet som følge af, at stillingen efter sit indhold falder uden for de almindelige forudsætninger, der ligger til grund for den aftalte basisløn (eller intervalminimum), skal en eventuel tvist her-

udnævnelse i en ny stilling, kan funktionen og dermed funktionstillægget kun bringes til ophør efter de almindelige regler, der gælder for opsigelse af ansættelsesforholdet.

Kvalifikationstillæg vil typisk være en uopsigelig del af den enkelte ansattes individuelle løn. Efter Finansministeriets opfattelse kan det dog ikke udelukkes, at et kvalifikationstillæg i særlige tilfælde vil kunne opsiges til bortfald med et varsel svarende til den ansattes individuelle opsigelsesvarsel, hvis de kvalifikationsmæssige forudsætninger for tillægget ikke længere er opfyldt.

De lokale aftaleparters eventuelle uenighed om, hvorvidt de kvalifikationsmæssige forudsætninger fortsat kan anses for opfyldt, dvs. spørgsmålet om tillægsopsigelsens saglighed, kan i givet fald behandles efter de almindelige fagretlige regler, dvs. på tjenestemandsområdet ved indbringelse for Tjenestemand retten og på overenskomstområdet ved mægling og faglig voldgift. Parterne i såvel mæglingsmødet som voldgiftssagen er de pågældende overenskomstparter.

Midlertidige funktions- og kvalifikationstillæg bortfalder i overensstemmelse med de bestemmelser, der er aftalt med hensyn til tidsbegrænsningen, eksempelvis efter en på forhånd fastsat periode eller ved ophør af en nærmere angiven arbejdsopgave.

5.10. Evaluering mv.

Som en del af rammeaftalen om forsøg med nye lønsystemer har Finansministeriet og centralorganisationerne nedsat en central følgegruppe, der skal forestå den praktiske tilrettelæggelse i forbindelse med forsøgenes etablering.



Gruppen skal herudover løbende følge udviklingen i de igangsatte forsøg, herunder vurdere eventuelle tvivlsspørgsmål, som måtte opstå undervejs i processen.

Parterne skal endvidere evaluere forsøgsordningerne på baggrund af de indvundne erfaringer inden forsøgsperiodens udløb.

6. Finansiering

6.1. Indledning

Med de nye lønsystemer følger en række ændrede vilkår i forhold til finansiering og ansvar for lønudviklingen. Som konsekvens af den øgede decentralisering ophæves den generelle puljestyring, og dermed overføres en større del af ansvaret for løndannelsen til det lokale niveau.

6.2. En friere løndannelse

Omlægningen af lønsystemet i retning af større decentralisering og øget individualisering har aktualiseret spørgsmålet om de budgetmæssige frihedsgrader for de enkelte ministerier, styrelser mv. samt i tilknytning hertil behovet for en overordnet løn- og udgiftstyring.

Lønudviklingen har hidtil været styret via den centralt aftalte overenskomstramme, som er udmøntet i generelle lønjusteringer, til særlige formål, herunder decentrale puljer til lokal- og chefløn. Rammerne har været kombineret med en reguleringsordning, der automatisk regulerer lønnen i forhold til udviklingen på det private arbejdsmarked. Herudover har Finansministeriet haft kompetencen til at oprette og klassificere de øverste stillinger samt til omklassificering af stillingsgrupper.

En række af disse instrumenter vil blive opretholdt i de nye lønsystemer, men den afgørende forskel er, at den generelle puljestyring er ophævet. Det lokale råderum på det lønmæssige område er derfor som udgangspunkt kun begrænset af lønsumsbevillingen eller den samlede bevilling - alt efter om der er tale om en lønsumsstyret institution eller en statsvirksomhed/taxameterstyret virksomhed.

6.3. Hvad er der til rådighed lokalt?

Aftalerne om nye lønsystemer på akademiker-overenskomst-området og forsøgene på CFU-området indebærer som nævnt, at den hidtidige puljestyring ophæves. Hermed udgør de bevillingmæssige rammer den øvre grænse for den lokale løndannelse.

Der er imidlertid grundlæggende forskelle på, hvordan de statslige institutioner styres budgetmæssigt. Overordnet kan institutionerne inddeles i lønsumsstyrede institutioner og statsvirksomheder/ taxameterstyrede institutioner.

For en *lønsumsstyret* institution fastlægges rammerne for lønudgifterne i finansloven i form af en lønsumsbevilling og der vil som hovedregel ikke være adgang til at overføre midler fra drift til løn, jf. dog kapitel 8 om rationaliseringsoverskud i forbindelse med finansiering af resultatløn.

I lønsumsstyrede institutioner er der mulighed for at opspare lønmidler fra et finanslovsår til det følgende år. Med de nye lønsystemer er der adgang til at anvende sådanne opsparede midler til lokalt aftalte tillæg. Man bør dog i den forbindelse være særligt opmærksom på, at eventuelle

aftaler om midlertidige og varige tillæg kan få konsekvenser for de følgende år, hvor man ikke nødvendigvis har ekstra midler “at trække på”.

For så vidt angår *statsvirksomheder* skelnes der ikke umiddelbart mellem løn- og driftsmidler.

I *taxameterstyrede* institutioner er bevillingen aktivitetsafhængig. Lønudgifter afholdes ligesom for statsvirksomheder inden for det samlede budget.

6.4. Nedskrivning af lokallønspuljer

6.4.1. Nedskrivning af lokallønspuljer pr. 1. januar 1998

Lokallønsordningen er afskaffet i det nye lønsystem for overenskomstansatte akademikere samt på de områder, der omfattes af forsøg med nye lønsystemer.

Det betyder, at de eksisterende lokallønspuljer - inkl. udmeldingen pr. 1. april 1997 - skal reduceres i et omfang, der svarer til lønsummen for de medarbejdergrupper, der pr. 1. januar 1998 udgår af lokallønsordningen. Tilsvarende skal der herefter ske reduktion for de ansatte, der efterfølgende overgår til nyt lønsystem eller forsøg hermed.

Der er alene tale om en teknisk nedskrivning af lokallønspuljen, der således ikke berører (løn)bevillingen.

Finansministeriet har delegeret lokallønspuljen til de enkelte ministerier, som i vidt omfang har videredelegeret puljerne til de enkelte styrelser, institutioner mv.. Det betyder, at det også er de enkelte ministerier, som skal foretage reduktion af lokallønspuljen. Ministerierne kan videredelegere denne kompetence.

Lokallønsmidler, der er anvendt til varige omklassificeringer og tillæg (såvel stillingsmæssige som personlige), kan ikke genanvendes. Dvs. at lokallønspuljen i realiteten allerede er nedskrevet med udgifterne hertil. Derfor skal der i forbindelse med etableringen af det nye lønsystem kun foretages reduktion for genanvendelige midler, dvs. midlertidige tillæg og engangsvederlag samt for gruppens relative andel af den uudnyttede del af dispositionsloftet, dvs. den lokallønspulje, der er uforbrugt 1. januar 1998.

Puljenedskrivningen omfatter således kun de ledige midler og de midler, der regenereres pr. 1 april 1998, dvs.:

- engangsvederlag
- midlertidige tillæg, som føres med over i det nye lønsystem for akademikere og i forsøgsordningerne for øvrige områder
- de pågældende gruppers relative andel af uforbrugte lokallønsmidler beregnet på basis af lønsummen.

Eksempel

Den del af lokallønspuljen, der ikke er bundet i varige løndele, udgør pr. 31. december 1998 200.000 kr.

Heraf er 40.000 kr udmøntet i midlertidige tillæg til medarbejdere, der overgår til det nye lønsystem 1. januar 1998, og 40.000 kr i midlertidige tillæg til medarbejdere, der fortsat omfattes af lokallønsordningen. Endvidere er der i alt brugt 30.000 kr. til engangsvederlag. De disponible midler i lokallønspuljen udgør således 90.000 kr.

Lønsummen til medarbejdere, der 1. januar 1998 overgår til de nye lønsystemer udgør 50 pct. af institutionens samlede lønsum for medarbejdergrupper, der pr. 31.12.97 var omfattet af lokallønsordningen. Lokallønspuljen skal derfor reduceres med 50 pct. af 90.000 kr.- dvs. at lokallønspuljen herefter udgør 45.000 kr.

De disponible midler i lokallønspuljen til medarbejdere, der forbliver på det hidtidige lønsystem, udgør herefter 45.000 kr. Pr 1.4.98 kan der yderligere ske genanvendelse af den relative andel af engangsvederlag dvs. 50% af 30.000 kr. dvs. 15.000 samt 40.000 kr. efterhånden, som de midlertidige tillæg ophører.

6.4.2. Udmelding af nye puljer pr. 1. april 1998

Pr. 1. april 1998 opskrives lokallønspuljerne med 0,23 pct. beregnet på grundlag af lønsummen for de medarbejdere, som fortsat er omfattet af lokallønsordningen.

Finansministeriet vil på basis af ministeriernes oplysninger om, hvem der er overgået til nyt lønsystem eller forsøg hermed, beregne og udmelde puljeopskrivningen til de enkelte ministerområder mv.

Hvis der efter 1.4.98 er nye medarbejdergrupper, der overgår til forsøg med nye lønsystemer, skal ministeriet, eller den der er bemyndiget hertil, selv reducere puljen efter de retningslinier, som er beskrevet i afs. 6.4.1..

6.4.3. Nedskrivning af lokallønspuljen i forbindelse med overenskomstansatte akademikers løbende overgang til det nye lønsystem.

Som det fremgår af kapitel 3 om det nye lønsystem for overenskomstansatte akademikere, er medarbejdere ansat før 1. januar 1998 omfattet af det gamle lønsystem. Den enkelte medarbejder kan imidlertid vælge at overgå til det nye lønsystem. Den frivillige overgang kan ske en gang om året (hvert år pr. 1. januar). Herudover kan overgang aftales i forbindelse med, at der aftales tillæg til den enkelte medarbejder i det nye lønsystem.

Det betyder, at akademikere løbende vil kunne overgå til det nye lønsystem efter 1. januar 1998, og tilsvarende vil der kunne ske forskydninger i forbindelse med fratræden og nyansættelser.

Det vil næppe være praktisk muligt at reducere lokallønspuljen, hver gang en akademiker overgår til det nye lønsystem. Det anbefales derfor, at ministerierne mindst én gang om året, f.eks. i forbindelse med påbegyndelsen af generelle forhandlinger om udmøntning af lokallønspuljen, nedskriver lokallønspuljen efter de principper, der er beskrevet i afsnit 6.4.1..

Opmærksomheden henledes i øvrigt på, at *overenskomstansatte akademikere, der forbliver på det gamle lønsystem, kun kan få tillæg i form af engangsvederlag via lokallønspuljen.*

6.5. Chefområdet

For så vidt angår AC-chefer henvises til kapitel 4.

Der er ikke indgået aftale om nyt lønsystem for chefer på CFU-området. Disse er derfor fortsat omfattet af cheflønsordningen.

6.6. Decentral løndannelse

Med ophævelsen af puljestyringen i de nye lønsystemer decentraliseres en del af ansvaret for lønstyringen og dermed lønudviklingen fra Finansministeriet til departementer, styrelser og institutioner. Det betyder større frihed, men også øget ansvar. Det vil derfor fremover være væsentligt, at der foretages en lokal prioritering af ressourcerne.

De nye lønsystemer bygger på forudsætningen om, at kompetencen til at indgå aftaler om tillæg mv. delegeres til lokalt niveau. Det udelukker imidlertid ikke, at der samlet for et ministerområde - eventuelt efter drøftelse i et hovedsamarbejdsudvalg - kan formuleres overordnede lønpolitiske rammer for implementeringen af de nye lønsystemer i styrelser og institutioner. Hvorvidt departementet skal udmelde sådanne rammer afhænger bl.a. af organisationsstrukturen, og hvilke traditioner ministerområdet i øvrigt har for delegation af kompetence.

Den lokale ledelse får som nævnt et større ansvar for lønudviklingen. Både ledelsen og medarbejderne har en væsentlig interesse i, at man har "råd til" den planlagte lønpolitik; det kan f.eks. være afgørende i forhold til mulighederne for at bevare antallet af arbejdspladser i institutioner, som konkurrerer med den private sektor. Det er således i alle parter interesse, at der føres en ansvarlig lønpolitik, som sikrer en fornuftig og bæredygtig lønudvikling.

Ledelsen bør registrere og analysere, hvordan de lønaftaler, der løbende indgås mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne, kan rummes inden for institutionens samlede lønsum på mellemlangt og langt sigt. For at sikre en fælles forståelse af de budgetmæssige muligheder og begrænsninger er det væsentligt, at der er åbenhed om fastlæggelsen af budgettet og forbruget, og at dette drøftes i bl.a. samarbejdsudvalget.

Endvidere bør ledelsen overveje den interne delegering af lønmæssigt råderum til de forskellige niveauer i institutionen. Skal personalechefen indgå alle aftaler om tillæg, eller ønsker man f.eks. at uddelegere aftaleindgåelsen til medarbejdernes umiddelbart overordnede.

Hvis ledelsen delegerer retten til at indgå aftaler om f.eks. kvalifikationstillæg, er det tillige væsentligt at overveje, om der kan disponeres frit inden for en given budgetramme, eller om man f.eks. har behov for at fastsætte tillægsstørrelsen indenfor bestemte intervaller, der kan aftales uden den øverste ledelses godkendelse. Uafhængigt af hvilken model som vælges, er det afgørende, at ledelsen påtager sig ansvaret for den samlede lønudvikling i institutionen og dermed for lønstyringen.

Tillidsrepræsentanterne bør orienteres om, hvordan der delegeres på ledelsesside.

6.7. Løninformation

Generelt har behovet for bedre information på løn- og ansættelsesområdet været stigende, men med indførelsen af de nye lønsystemer bliver behovet for alvor åbenbart som konsekvens af decentraliseringen. De lokale frihedsgrader i anvendelsen af den samlede bevilling bliver større og dermed øges også behovet for et lokalt styringsredskab. Finansministeriet har derfor igangsat udviklingen af et nyt informationssystem om løn- og ansættelsesvilkår - ISOLA.

Finansministeriet vil senere udsende en særskilt vejledning om ISOLA til ministerier mv..

Man vil endvidere kunne indhente relevante lønstatistiske informationer til sammenligning af løn fra Danmarks Statistiks serie "Løn- og indkomststatistik" og Økonomistyrelsens statistik serie "Lønstatistik", jf. desuden kapitel 2, afsnit 2.7.

Ledelse og tillidsrepræsentanter bør forud for en forhandling drøfte, hvilket statistikgrundlag, som eventuelt skal ligge til grund for forhandlingen og udveksle sådanne informationer.

6.8. Finansministeriets synspunkter vedrørende lønstyring

Det er af afgørende betydning for Finansministeriet, at der balanceres mellem, at staten på den ene side ikke generelt bliver lønførende i forhold til det øvrige arbejdsmarked, men samtidig på den anden side kan tilbyde løn- og ansættelsesvilkår, der kan tiltrække og fastholde tilstrækkeligt kvalificeret arbejdskraft.

Det er et væsentligt mål med de nye lønsystemer at decentralisere lønfastsættelsen for i højere grad at kunne tilpasse denne til de lokale vilkår, uden at det fører til uhensigtsmæssig konkurrence om arbejdskraften. Alligevel vil statslige institutioner ikke kunne operere helt uafhængigt af hinanden i lønmæssige forhold, idet de beskæftiger en række tværgående personalegrupper med relativt ensartede funktioner. Disse gruppers lønforhold bør som udgangspunkt følge nogenlunde ensartede retningslinjer.

Statslige institutioner har også et politisk ansvar - i modsætning til private virksomheder. Det er for det første ensbetydende med, at større lønforskelle inden for samme personalegruppe på tværs af de statslige institutioner skal kunne legitimeres over for skatteborgerne. For det andet har statslige institutioner et politisk ansvar i forhold til den samfundsøkonomiske udvikling. Hvis staten generelt bliver lønførende og dermed presser udgiftsniveauet i vejret, vil det dels kunne resultere i et højere lønniveau, uden at det medfører højere effektivitet og kvalitet i den statslige sektor, og dels vil det kunne påvirke konkurrenceevne og inflationstakt i negativ retning.

Det er derfor Finansministeriets opfattelse, at balanceakten består i at fastlægge overordnede rammer og retningslinjer, som sikrer den grad af ensartethed og økonomisk styring, der må kræves af den helhed, som den statslige sektor fortsat skal udgøre, og samtidig skabe det decentrale råderum, som er forudsætningen for nye, fleksible og lokalt tilpassede lønsystemer.

Som nævnt ophæves puljestyningen i de nye lønsystemer. At institutionernes adgang til at finansiere lønudgifter fremover kun er begrænset af (løn)bevillingen, er dog ikke nødvendigvis ensbetydende med, at alle midler *skal* bruges. Det er vigtigt, at der tages udgangspunkt i de behov formuleringen af lønpolitikken har fastlagt.



7. Den lokale proces

7.1. Indledning

Et godt og tillidsfuldt forhold mellem tillidsrepræsentanterne/de faglige organisationer og ledelsen er en forudsætning for en fornuftig proces - både når der tales generelle spørgsmål i forbindelse med implementering af de nye lønsystemer, og når der konkret skal forhandles løn i forhold til den enkelte medarbejder eller grupper af medarbejdere.

De nye lønsystemer betyder, at samarbejdet mellem tillidsrepræsentanterne/personaleorganisationerne og ledelsen vil skulle intensiveres. Der vil nu skulle forhandles langt oftere end hidtil - og om emner, der betyder meget i forhold til den enkelte medarbejder.

Bl.a. som konsekvens heraf - navnlig det øgede tidsforbrug i forbindelse med forhandlinger - blev der i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 1997 foretaget visse ændringer i aftalen vedrørende tillidsrepræsentanter. Disse ændringer vedrører bl.a. frihed til grunduddannelse for tillidsrepræsentanter, tidsforbrug i forbindelse med hvervet og efteruddannelse efter hvervets ophør, hvilket man bør være særlig opmærksom på i forbindelse med implementeringen af de nye lønsystemer.

Dette kapitel giver vejledning og gode råd om den lokale proces både i forhold til at igangsætte lønforsøg og i forhold til at implementere nye permanente lønsystemer.



7.2. Et overblik over processen

Udarbejdelse af en lønpolitik, implementering af et nyt permanent lønsystem samt eventuel iværksættelse af et lønforsøg er en meget tidskrævende proces, der kræver stort engagement fra både ledelse og medarbejdere. Processen er imidlertid oftest også meget givtig, da bl.a. udarbejdelsen af en lønpolitik giver anledning til en bred drøftelse af institutionens mål og strategi, herunder sammenhængen mellem institutionens løn- og personalepolitik.

Den lokale proces vil være afhængig af, om der udelukkende er tale om implementering af nye permanente lønsystemer, eller om der samtidig skal iværksættes lønforsøg.

Fælles for begge tilfælde er, at der skal nedsættes et lønudvalg (jf. afsnit 7.3.) og udarbejdes en lønpolitik (jf. afsnit 7.4.). Ligeledes er information et gennemgående nøgleord for den lokale proces (jf. afsnit 7.5.).

For de permanente lønsystemers vedkommende er der specielle forhold omkring omfanget og arten af information ved overgang til nye lønsystemer (jf. afsnit 7.6.).

Specielt for iværksættelse af lønforsøg (jf. afsnit 7.7.) vil der yderligere skulle etableres det nødvendige fundament for lønforsøg samt tages beslutning om iværksættelse af lønforsøg, hvilket stiller specielle krav til information om mulighederne og konsekvenserne ved at indgå i lønforsøg. Herefter skal aftalen om lønforsøg indgås, og selve lønforsøget iværksættes. Selve implementeringsprocessen af de nye lønsystemer i form af lønforhandlinger er ens i de to tilfælde og uddybes afslutningsvist (jf. afsnit 7.8.).



7.3. Lønudvalg

Hvis man ønsker at igangsætte et lønforsøg, eller hvis der for en personalegruppe aftales nye permanente lønsystemer, anbefales det at nedsætte et lønudvalg.

7.3.1. Hvad er et lønudvalg?

Lønudvalget består af repræsentanter fra ledelsen og tillidsrepræsentanterne, men også andre kan få plads i lønudvalget. Erfaringerne viser, at lønudvalget ofte bliver etableret som et underudvalg til samarbejdsudvalget.

Det er Finansministeriets og CFU's opfattelse, at det vil være hensigtsmæssigt, at alle medarbejdergrupper på institutionen - uanset om de pågældende er på nyt eller gammelt lønsystem - får mulighed for at være med i lønudvalget.

På de større arbejdspladser kan lønudvalget nedsætte underudvalg, der beskæftiger sig med forskellige delemner og/eller særlige forhold, der knytter sig til enkelte medarbejdergrupper.

Lønudvalget kan drøfte anvendelsen af *alle* de lokale løndele til samtlige medarbejdergrupper, herunder f.eks. tillæg efter de nye lønsystemer, lokalløn efter det gamle lønsystem, chefløn og resultatløn.

I relation til de nye lønsystemer er lønudvalgets opgave at forberede anvendelsen og følge implementeringen heraf, og udvalget bør tilstræbe at opnå enighed om følgende emner:



- Hvorledes der skabes sammenhæng mellem institutionens mål, strategi, personalepolitik og lønpolitik – herunder udarbejdelse eller revision af lønpolitikken.
- Retningslinier for udmøntning af decentrale løndele, herunder opstilling af generelle kriterier for tillæg og principper for eventuelle forhåndsftaler og eventuel anvendelse af resultatløn.
- Udformning af den lokale forhandlingsprocedure.

For lønforsøgenes vedkommende skal søges at opnå enighed om:

- Tilrettelæggelsen af lønforsøget.

Mange institutioner har haft positive erfaringer med at nedsætte lønudvalg, der har fået til opgave at forberede anvendelsen af de nye lønsystemer, udarbejde en lønpolitik, samt efterfølgende at følge med i, hvordan det går med de nye lønsystemer.

7.3.2. Hvorfor nedsætte et lønudvalg?

Det er væsentligt, at arbejdspladsens samlede løn- og personalepolitik drøftes mellem ledelse og medarbejdere. Hensigten med et lønudvalg er netop at skabe et forum for sådanne drøftelser.



7.3.3. Skal der udarbejdes et kommissorium for lønudvalget?

Det er en god idé forud for etablering af et udvalg at få nærmere beskrevet, hvilken opgave udvalget er tiltænkt. Dette kan ske i form af udarbejdelse af et kommissorium for udvalget.

Et sådant kommissorium bør som minimum indeholde en beskrivelse af udvalgets opgaver (f.eks. udarbejdelse af lønpolitik, forslag til aftaler om lønforsøg, bistand ved implementeringen og opfølgning), hvem der forventes at sidde i udvalget og eventuelle tidsfrister, m.v. Ansvarer bliver hermed placeret, og arbejdet kan følge en tids- og handlingsplan.

Det er altid en god idé undervejs i et udvalgsarbejde at vende tilbage til kommissoriet for at se, hvorvidt det arbejde, man aktuelt beskæftiger sig med i udvalget, nu også svarer til de forventninger og krav, som er formuleret i kommissoriet.

7.3.4. Hvordan fordeler man arbejdet i et lønudvalg?

Det er væsentligt, at alle medlemmer i udvalget bidrager til arbejdet. Arbejdet bør fordeles mellem lønudvalgets repræsentanter for ledelse og medarbejdere og styres, som institutionen har tradition for at styre gennemførelsen af ethvert andet projekt. Selve arbejdsfordelingen aftales naturligvis i udvalget.

Ofte vil det være således, at forskellige udkast udarbejdes af institutionens (personale)administration, men der er intet til hinder for, at de forskellige medlemmer udarbejder forskellige bidrag, som herefter sammenskrives af (personale)administrationen.



Hvis der er ledere eller medarbejdere uden for udvalget, som har særlige forudsætninger for at give et bidrag, kan inddragelse af disse naturligvis også bidrage til et positivt resultat.

7.3.5 Hvor henter man yderligere inspiration til drøftelserne i lønudvalget?

Der er flere muligheder for at finde inspiration til drøftelserne i lønudvalget. Her skal bl.a. nævnes:

- Institutionens formulerede mål, strategier og personalepolitik
- Andre institutioners lønpolitikker (kan findes i erfaringsdatabasen på <http://www.oes.dk> under linket Personalestyrelsen)
- Vejledninger omkring nye lønsystemer
- Diverse bøger og pjecer om løn (se litteraturliste)
- Finansministeriets og CFU's fælles konsulenttjeneste

7.3.6. Hvordan kommer man i gang med drøftelserne i lønudvalget?

Drøftelserne om lønpolitik og de nye lønsystemer kan tage deres udgangspunkt i de muligheder, der er ved de nye lønsystemer samt eventuelle problemer - i form af mangler eller uhensigtsmæssigheder - ved det gamle lønsystem. Kan lønpolitikken og de nye lønsystemer understøtte institutionens og medarbejdernes udvikling, og i bekræftende fald hvordan? Er der problemer med rekruttering eller fastholdelse af dygtige medarbejdere?



En hovedregel er, at man i de indledende drøftelser skal fokusere på de overordnede retningslinier. Hvilke overordnede principper skal være gældende? Hvilke normer og hvilken adfærd ønsker man at fremme i institutionen?

Ligeledes bør man indlede drøftelserne med en gensidig afklaring af forventningerne til de nye lønsystemer.

En kendt faldgrube er, at man alt for tidligt i forløbet fokuserer på detaljer og problemer ved et nyt lønsystem, hvilket kan sætte udvalgsarbejdet helt i stå.

Gode råd til, hvordan man kommer i gang med drøftelser om anvendelse af nye lønsystemer

- Nedsæt lønudvalg (deltagerkreds, kommissorium)
- Indsaml oplysninger til deltagerne (oprustning)
- Fastlæg "køreplan" for udvalgets arbejde
- Afstem forventninger/ønsker
- Hvad vil vi bruge lønsystemet til (formål)
- Hvilke lønelementer skal indgå i det nye lønsystem/hvad kan give tillæg?
- Hvordan skal processen være? (delegering, forhandlingsrytme, offentliggørelse)
- Udarbejd/revidér lønpolitikken

7.4. Udarbejdelse af lønpolitikken

Udgangspunktet for de nye lønsystemer er, at løndannelsen – herunder etableringen af sammenhæng mellem personale- og lønpolitik - skal ske lokalt på den enkelte institution.

Departementerne har dog fortsat et styringsmæssigt ansvar i forhold til institutionerne inden for ministerområdet. Som en konsekvens heraf vil det ofte være relevant, at ledelsen overvejer, hvorvidt der er behov for at fastlægge tværgående principper for personale- og lønpolitikken. Udformningen af disse bør ske i dialog med personaleorganisationerne.



Omfanget af denne styring vil i vidt omfang bero på strukturen inden for det enkelte ministerområde, traditioner, kultur, o.l. Nogle steder vil der fra centralt hold muligvis alene blive taget stilling til nogle helt overordnede principper, mens man andre steder vil være mere konkret i fastlæggelsen af de lønpolitiske retningslinjer for ministerområdet.

Med hensyn til indholdet i lønpolitikken henvises til kapitel 2.

7.4.2. Hvem laver lønpolitikken?

Finansministeriet og CFU anbefaler, at institutionens lønpolitik udformes i fællesskab af ledelsen og tillidsrepræsentanterne - gerne i regi af et lønudvalg.

Gennem dialog mellem ledelse og medarbejdere opnås den størst mulige accept af det nye lønsystem og lønpolitikken, hvilket er en forudsætning for, at den efterfølgende løndannelsesproces (forhandling, tildeling af tillæg, evaluering, etc.) forløber bedst muligt.


7.4.3. Hvordan laver man en lønpolitik?

Det tager erfaringsmæssigt lang tid at udarbejde en lønpolitik. Det er vigtigt at tage sig den fornødne tid til at få gennemført de nødvendige drøftelser, ligesom det er væsentligt, at såvel ledelsesrepræsentanter som tillidsrepræsentanter har tid til at få "baglandet" med.

For at opnå den ønskede sammenhæng mellem løn- og personalepolitikken kan det være nødvendigt og hensigtsmæssigt samtidig at revidere personalepolitikken.



Eksempel på tidsplan for udarbejdelse af lønpolitik



NYBY HANDELSSKOLE
SKOLEVEJ 1
1000 N YBY

**Møde i lønudvalget den 10. januar -
Forslag til tids- og handlingsplan**

10. jan uar
1. møde i lønudvalget
- Fastlæggelse af køreplan

24. jan uar
Lønudvalget på seminar:
- Afstemning af forventninger (målsetning/strategi)
- Kobling mellem løn- og personalepolitik og brainstorm på kriterier
- Ekstern inspiration

8. febr uar
2. møde i lønudvalget
- Opfølgning på seminaret
- Drøftelse af disposition for lønpolitikken

24. februar
3. møde
- Drøftelse af første udkast til lønpolitik

1. marts
Orienteringsmøder for medarbejderne arrangeret af de faglige klubber

12. marts
4. møde i lønudvalget
Drøftelse af nyt udkast til lønpolitik.

22. marts
5. møde i lønudvalget
Drøftelse med Finansministeriets og CFU's konsulenter og tjeneste

2. april
6. møde i lønudvalget
Endelig fastlæggelse af lønpolitikken

10. april
Orienteringsmøde for medarbejderne
Ledelse og tillidsrepræsentanter orienterer om indholdet i institutionens nye lønpolitik

Gode råd til processen omkring udarbejdelse af en lønpolitik

- Skriv lønpolitikken ned og drøft det skrevne
- Brug tid på kommunikation til ledere og medarbejdere
- Gør det enkelt og overskueligt: overordnede principper
- Alle medarbejdergrupper skal være med
- Et skridt ad gangen - ikke 10

7.5. Information til ledere og medarbejdere

Erfaringerne viser, at information har stor betydning for en god proces og dermed en succesfuld implementering af de nye lønsystemer. Det er derfor vigtigt, at lønudvalget tager stilling til niveauet og formen for informationen.

7.5.1. Et åbent eller et lukket forløb?

Der er stor forskel på institutionernes kultur og traditioner med hensyn til at give information. Generelt er et højt informationsniveau en stor fordel for alle parter. Specielt er det omkring udvikling og/eller implementering af nye lønsystemer af stor betydning, at alle får mulighed for at komme til orde med deres synspunkter og meninger samt får mulighed for at tilegne sig information om projektets forløb.

Fordelene ved denne åbne proces er mange:



Først og fremmest giver drøftelserne og den åbne dialog en mere klar forståelse for intentionerne med det nye lønsystem og for indholdet i den nye lønpolitik – herunder hvilke kvalifikationer, funktioner og resultater som kan give lønforbedringer.

Dernæst kan en åben dialog være med til at forbedre lønpolitikken og for lønforsøgenes vedkommende lønsystemet. Hvis man inddrager medarbejdere, der ikke til daglig beskæftiger sig med løn- og personaleforhold – enten som ansatte i personaleenheden eller som tillidsrepræsentanter – kan man måske pludselig få helt nye vinkler med i drøftelserne.

Endelig undgås det, at nogle bliver utilfredse - alene fordi de føler sig holdt uden for.

Omvendt er der også eksempler på, at udmærkede lønpolitikker er blevet til under mere ”lukkede” forløb. Her er udviklingen af lønpolitikken gennemført bag lukkede døre, og først når projektet er afsluttet, bliver der informeret om resultatet.

7.5.2 Hvornår skal der orienteres?

Hvis man vælger et åbent forløb, skal der naturligvis orienteres, når der rent faktisk er noget at orientere om.

Hvis man vælger et lukket forløb vil det være en god idé med to generelle orienteringer, som minimum. Én orientering ved starten af forløbet og én orientering ved afslutningen af forløbet.

a. Information i forbindelse med starten

Det er væsentligt, at institutionens medarbejdere bredt er orienteret om, at man nu er gået i gang med at udarbejde en lønpolitik og drøfter etablering af lønforsøg eller implementering af nye permanente lønsystemer.

Man kan vælge blot at offentliggøre eksempelvis kommissoriet for lønudvalget, men man kan også vælge at afholde et orienteringsmøde. Eller man kan vælge at holde særlige ”klubmøder”, hvor de enkelte faglige klubber får en orientering og har en drøftelse.

Fordelen ved dialogmøder er, at tillidsrepræsentanterne og de øvrige personalerepræsentanter i lønudvalget herved ofte kan få en mere klar fornemmelse af, hvad medlemmerne ønsker, ligesom ledelsen – hvis der er tale om generelle institutionsarrangementer – får en god pejling af, hvad de ansatte ønsker i relation til de nye lønsystemer.

b. Information i forbindelse med afslutning

Ved afslutningen af arbejdet med udformningen af institutionens lønpolitik og eventuelt indgåelse af aftaler om lønforsøg er en god, reel præsentation ganske vital for modtagelsen af resultatet.

Det bedste vil naturligvis være at afholde et fælles orienteringsmøde, hvor man kan få lejlighed til at lytte og stille spørgsmål til de personer, som har været med i udviklingsforløbet.



Herudover bør alle naturligvis også have mulighed for at gøre sig bekendt med indholdet i lønpolitikken.

I forbindelse med afholdelse af sådanne informationsmøder bør man gøre meget ud af at skabe forståelse hos såvel medarbejderne som lederne for, hvad dette mere konkret vil betyde for dem.

Generelt skal medarbejderne have at vide, hvordan forhandlinger om tillæg finder sted, samt hvornår og hvordan man vil kunne komme i betragtning til lønforbedringer, herunder samspillet mellem kompetenceudvikling og løn indgår i lønpolitikken.

Herudover vil der også være en stor opgave med at klæde cheferne på til at håndtere det nye lønsystem. Det betyder konkret, at cheferne skal have en betydelig viden om det nye lønsystem og den lokale lønpolitik, kendskab til lønforhandling og lønstyring m.v. Derfor kan det være relevant for ledelsesgruppen at diskutere den enkelte chefs behov for kompetenceudvikling. Dette gælder uanset om forhandlings- og aftaleretten er delegeret til den enkelte linjechef eller varetages mere centralt af f.eks. personalechefen, jf. afsnit 7.8.1.

7.6. Specielle forhold ved de nye permanente lønsystemer

I forhold til de nye permanente lønsystemer stilles specielle krav til arten og omfanget af information.

7.6.1. Information

I forhold til en række permanente lønsystemer - f.eks. overenskomstansatte akademikere og lærere ved erhvervsskoler - er det aftalt, at overgang fra det gamle til det nye lønsystem er frivillig for den enkelte medarbejder.

I disse tilfælde stilles særlige krav til den information og vejledning, der bør stilles til rådighed for medarbejderne.

Det er således et rimeligt krav fra medarbejderne, at de kan få beskrevet konsekvenserne af en overgang fra det gamle til det nye lønsystem; dels i relation til den fremtidige lønindplacering, dels i relation til, hvilke ændringer en overgang i øvrigt vil betyde, f.eks. i forhold til muligheder for at få tillæg.

Personaleadministrationens opgave i denne forbindelse består i en objektiv beskrivelse af konsekvenserne - herunder navnlig en beregning af de lønmæssige konsekvenser af en overgang samt udarbejdelse af mere generelt informationsmateriale.

Den personlige rådgivning i relation til, hvorvidt det kan "betale sig" for den enkelte at overgå til det nye lønsystem, bør derimod kunne søges hos tillidsrepræsentanten og/eller medarbejderens umiddelbare chef.

7.7. Specielle forhold vedr. lønforsøg

Nedenfor fokuseres på de specielle forhold, der gør sig gældende ved iværksættelse af lønforsøg.



7.7.1. Lønpolitik er grundlaget for lønforsøg

De fremtidige løn- og ansættelsesvilkår er af stor betydning for alle medarbejdere. Overgang fra et bestående lønsystem til et nyt lønsystem vil naturligvis medføre ændringer i disse vilkår.

Forinden man beder medarbejderne om at forholde sig til spørgsmålet om etablering af lønforsøg, er det derfor vigtigt, at der i videst muligt omfang er skabt klarhed over, hvad de nye lønsystemer vil betyde for medarbejderne og institutionen.

Dette er baggrunden for, at Finansministeriet og CFU anbefaler, at man - forinden iværksættelse af lønforsøg - får det nødvendige fundament på plads, jf. det fælles præciseringsbrev, som Finansministeriet og CFU udsendte i juni 1998.

Dette bør ske i form af udformning af en lokal lønpolitik, der bør indeholde en overordnet beskrivelse af, hvordan lønsystemerne kan understøtte institutionens strategiske mål, og hvordan lønnen kan indgå i et samspil med personalepolitik og kompetenceudvikling.

Det anbefales, at de involverede parter afklarer, hvorledes institutionens generelle lønpolitik udmøntes mere konkret i relation til de enkelte personalegrupper, der omfattes af forsøg, herunder hvilke tillægskriterier og tillægsformer, der specielt er relevante for disse grupper.

7.7.2. Information og afholdelse af afstemning blandt medlemmerne

Ved etablering af lønforsøg flyttes alle medarbejdere automa-

tisk fra det gamle til det nye lønsystem.

Der bør derfor orienteres om, hvordan den enkeltes nye lønseddel kommer til at se ud, og hvordan man kommer frem til de forskellige løndelev.

Når det tilstrækkelige fundament for lønforsøget er tilvejebragt, skal der tages endelig beslutning om indgåelse af aftale om lønforsøg mellem de lokale parter. Denne stillingtagen vil typisk blive afgjort ved en afstemning blandt medarbejderne.

Beslutningen træffes som beskrevet i vedtægterne for klubben / foreningen / organisationen og kan ske ved beslutningstagen eller afstemning i den kompetente forsamling eller ved afstemning blandt medlemmerne:

1. Bestyrelsen kan som kompetent forsamling tilslutte sig et lønforsøg
2. Generalforsamlingen kan afgøre spørgsmålet ved almindeligt stemmeflertal eller ved skriftlig afstemning, såfremt forsamlingen kræver det
3. Der kan blandt medlemmerne gennemføres afstemning pr. brev

Hvis afstemningsresultatet er negativt, er der truffet beslutning om ikke at deltage i lønforsøg. Herefter vil det være naturligt at følge udviklingen, både for ansatte på permanente nye lønsystemer og for andre grupper og/eller institutioner på lønforsøg, og det må løbende overvejes, om udviklingen betyder at man skal tage spørgsmålet om deltagelse op på ny.



7.7.3. Indgåelse af lokalaftale om lønforsøg

Såfremt medlemmerne siger ja til lønforsøg, kan der indgås en egentlig aftale om etablering af forsøget.

Aftalen skal indeholde oplysninger om, hvem forsøget omfatter, og hvornår forsøget igangsættes.

Herudover kan parterne vælge at henvise til lønpolitikken, herunder de dele som er særligt rettede mod den personalegruppe, som indgår i lønforsøget.

Aftalen underskrives af de lokale parter og indsendes til orientering til Finansministeriet, Personalestyrelsen, Christiansborg Slotsplads 1, 1218 København K.

7.7.4. Iværksættelse af lønforsøget

Det er helt centralt for et godt lønforsøg, at ledelsen og tillidsrepræsentanterne formår at udmønte lønpolitikken i praksis.

Dette sker gennem indgåelse af aftaler om tillæg m.v., hvorom der henvises til afsnit 7.8.

7.8. Implementering af de nye lønsystemer

7.8.1. Lønforhandlinger og -aftaler

En gang om året skal der være mulighed for at forhandle løn. Lønforhandlingen finder sted mellem ledelsen og den pågældende tillidsrepræsentant.

Forslag til lønændringer kan fremsættes af begge parter, og forhandlingerne skal ske mindst én gang om året, hvis en af parterne ønsker dette, men lønændringer kan i øvrigt aftales løbende, hvis parterne er enige herom

- Hvem repræsenterer ledelsen?

Ledelsen fastsætter selv, hvem der repræsenterer den under forhandlingerne. Nogle institutioner vælger at lade personale- eller administrationschefen varetage forhandlingerne – eventuelt efter indstilling fra linjecheferne (dvs. de enkelte medarbejders umiddelbare chefer). Andre institutioner vælger at delegere hele eller dele af aftaleretten til de enkelte linjechefer.

Eksempler på delegationsmodeller

Model	Linjechefens kompetence	Delegering af lønbudget
1	Indstiller til personalechefen	Intet decentralt budget
2a	Forhandler selv engangsvederlag. Andre tillæg forhandles af personalechefen.	Decentralt budget til tillæg
2b	Forhandler selv engangsvederlag og midlertidige tillæg. Varige tillæg forhandles af personalechefen.	
2c	Forhandler alle typer af tillæg.	
3	Forhandler alle typer af tillæg og er alene begrænset af et lønbudget	Disponering over konto- rets/enhedens samlede budgette- rede lønsum

I nogle institutioner har man valgt at sondre mellem forhandlingskompetencen og aftalekompetencen. Dette er eksempelvis tilfældet, hvis den enkelte chef kan forhandle alle typer af tillæg, men at de endelige aftaler, såfremt der er tale om varige tillæg, skal indgås mellem personalechefen og tillidsrepræsentanten.

Det normale er dog, at forhandlings- og aftalekompetencen



følges ad.

- Hvem repræsenterer medarbejderne?

Medarbejdernes interesser varetages af den valgte tillidsrepræsentant for den pågældende personalegruppe.

Hvis en personalegruppe ikke har en tillidsrepræsentant, f.eks. fordi gruppen på den pågældende institution er meget lille, så er det som udgangspunkt den forhandlingsberettigede (central)organisation, der repræsenterer medarbejderne. Denne kan vælge at lade medarbejderne repræsentere af den lokale afdeling eller af en anden tillidsrepræsentant.

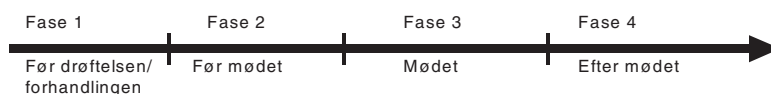
7.8.2. Forhandlingsforløbet

Det er meget væsentligt, at selve forhandlingsforløbet er godt planlagt. I denne forbindelse er det vigtigt at blive enige om, hvornår man f.eks. udveksler de nødvendige informationer (statistikker, medarbejderbedømmelser, indstillinger, m.v.), hvor lang tid der er afsat til forhandlingsforløbet, og hvornår forhandlingerne forventes at være afsluttet.

Samtidig kan det være en god idé på forhånd at blive enige om, hvad man gør, hvis en forhandling går i hårdknude. Hvis selve forhandlingsforløbet f.eks. består i en række forhandlinger med linjechefer – er der så mulighed for, hvis linjechefen og tillidsrepræsentanten ikke kan blive enige, at videreføre forhandlingerne mellem personalechefen og tillidsrepræsentanten eller organisationen?

7.8.3. Eksempel på forhandlingsforløb

Den direkte forhandling er kun et led i en længere proces. I et forhandlingsforløb arbejdes der traditionelt med 4 faser.



Fase 1 er tidsrummet, indtil de enkelte forhandlinger bliver fastlagt. På dette tidspunkt er det uvist, hvem der ønsker at forhandle løn, og på hvilke betingelser det skal ske.

I fase 2 har parterne fået en afklaring af, hvem der forhandler, hvornår der skal forhandles og for hvilke medarbejdere.

Fase 3 er en klart afgrænset periode, nemlig selve mødet mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne.

Efter mødet ”glider” man ind i fase 4, hvor man dels skal følge op på forhandlingerne i form af en evaluering, dels så småt skal til at tænke på de næste forhandlinger.

Fase 1. Før forhandlingen

- afstem forventningerne

På dette tidspunkt er alting endnu helt åbent, og det vil være fornuftigt at afstemme forventninger til mulighederne i det nye lønsystem generelt.

Dette kan ske på flere måder. f.eks.:



- Generel drøftelse af det nye lønsystem
- Drøftelse af den lokale lønpolitik
- Orientering til tillidsrepræsentanterne om de økonomiske rammer/muligheder i relation til de enkelte enheder

Fase 1 er også særdeles velegnet til at indsamle information. Det kan være information om, hvad der sker på andre institutioner, lønstatistikker m.v.

På dette tidspunkt skal ledelsen og tillidsrepræsentanterne tilkendegive, hvilke medarbejdere der skal forhandles tillæg for. Det vil typisk ske ved, at ledelsen og tillidsrepræsentanterne udveksler indstillinger.

Fase 2. Forberedelse til lønforhandlingen

Når man har klarhed over, hvem der skal forhandles tillæg for, kan både ledelsen og tillidsrepræsentanterne begynde at forberede sig til selve forhandlingerne.

Det helt grundlæggende spørgsmål, som den enkelte chef og tillidsrepræsentant skal have gjort op med sig selv forud for lønforhandlingen, er, hvad et passende lønniveau er for den enkelte medarbejder.

Med udgangspunkt i institutionens lønpolitik og ud fra en vurdering af den enkelte medarbejders kvalifikationer og funktioner skal niveauet ses i tre forskellige relationer:

- i forhold til de andre medarbejdere i enheden (i større institutioner)
- i forhold til de andre medarbejdere i institutionen
- i forhold til det øvrige arbejdsmarked

For at kunne danne sig et indtryk af disse relationer, er det nødvendigt med forskellige typer af lønstatistikker. Dels har man brug for et overblik over lønniveauerne for alle medarbejdere i institutionen. Dels har man brug for forskellige lønstatistikker dækkende det øvrige arbejdsmarked.

Man kan få et overblik over mulighederne for løndata og lønstatistikker i publikationen "Lønstyring i praksis" (se supplerende litteratur samt kap. 2.7).

Fase 3. Selve lønforhandlingen

Som nævnt ovenfor er der stor forskel på, hvorledes forhandlingskompetencen er placeret i institutionen. I nogle situationer vil der alene være tale om centrale forhandlinger mellem f.eks. personalechefen og tillidsrepræsentanten. I andre tilfælde vil der være tale om forhandlinger mellem den enkelte linjechef og tillidsrepræsentanten.

Fase 4. Opfølgning på lønforhandlingen

Det er ganske væsentligt at følge op på lønforhandlingen. Herved grundlægges de fremtidige forhandlinger, ligesom man forbedrer sine egne forhandlingsevner.



- Dine egne overvejelser

Mens man stadig har forhandlingsforløbet i frisk erindring, kan man bl.a. forsøge at besvare følgende spørgsmål:

- Var jeg godt nok forberedt?
- Havde jeg de nødvendige redskaber/statistikker til min rådighed?
- Analyserede jeg min modparts interesser korrekt?
- Lyttede jeg godt nok efter signaler?
- Reagerede jeg korrekt på de fremsatte forslag?
- Hvad kan jeg gøre for at forbedre min præstation i fremtiden?

- Evaluering

Det vil være en god idé at foretage en evaluering af forhandlingsrunden. Dette kan f.eks. ske i lønudvalget eller i en direkte dialog mellem f.eks. personalechefen og tillidsrepræsentanten.

Supplerende litteratur

"Ledelse, udvikling og løn", Finansministeriet, maj 1998.

"Lønstyring i praksis", Finansministeriet, august 1999.

"Vejen til et godt lønforsøg – Manual om etablering af lønforsøg", Finansministeriet og CFU, maj 2000.

www.perst.dk – Personalestyrelsens hjemmeside.

www.cfu-net.dk – CFUs hjemmeside.



8. Resultatløn

8.1. Indledning

Dette kapitel beskriver resultatløn, der kan være et supplement til lønsystemet. Der gives eksempler på hvilke formål et resultatlønssystem kan være med til at fremme, og hvordan det i praksis kan gennemføres.

8.2. Hvad er resultatløn?

Resultatlønsordninger er i princippet forhåndsaftaler, som indebærer, at løntillæg tildeles og udmøntes på baggrund af en række på forhånd aftalte og definerede kvalitative og kvantitative resultatmål.

Resultatløn vil kunne anvendes på de fleste af statens arbejdspladser. Det er imidlertid vigtigt, at ledere og medarbejdere i fællesskab drøfter, om - og i hvilket omfang - et resultatlønssystem er egnet i den enkelte institution.

Resultatløn kan fungere som et lokalt styringsredskab. Som et personale- og lønpolitisk virkemiddel kan resultatløn medvirke til en mere målrettet indsats i opgaveløsningen, og til at medarbejderne honoreres for de resultater, de opnår.

En manglende indfrielse af de aftalte resultatmål øver ikke indflydelse på løn- og ansættelsesvilkår i øvrigt.

Resultatlønssystemet skal afstemmes efter de opgaver, den pågældende institution varetager. For nogle stillinger vil f.eks. retssikkerhedshensyn kunne betyde, at resultatløn er et mindre egnet instrument.



Resultatlønnen kan også bruges af medarbejdere, der ikke er overgået til de nye lønsystemer. Som udgangspunkt bør en resultatlønsaftale omfatte alle de ledere og medarbejdere, der bidrager til resultatet. Det betyder, at resultatløn typisk aftales for grupper af ansatte. Der er dog også mulighed for at indgå aftaler for enkeltpersoner, specielt for de mere individualiserede stillinger.

8.2.1. Formål med resultatløn

Formålet med resultatløn er at honorere en resultatskabende indsats. Resultatløn kan medvirke til, at der arbejdes mere systematisk og målrettet på at indfri de opstillede resultatmål.

Forudsætningen for et velfungerende resultatlønsystem er, at institutionen formulerer resultatmål, som kan dokumenteres.

Kvantitative resultatmål kan umiddelbart måles og udtrykkes med tal. F.eks. gennem omkostninger, indtægter, timeforbrug, besøgstal og sagsbehandlingstider. Kvalitative resultatmål vurderes på en anden måde - ud fra målbare parametre f.eks. for brugertilfredshed og kavlitet i sagsbehandlingen.

Det er vigtigt, at resultatlønsystemet afspejler institutionens mål og indsatsområder. Derfor skal aftaleparterne på den enkelte arbejdsplads overveje og diskutere, hvilke formål et resultatlønsystem skal understøtte. Er der f.eks. særlige indsatsområder, som arbejdspladsen vil opprioritere gennem anvendelsen af et resultatlønsystem?



Resultatlønnen kan være med til at skabe nye og mere fleksible og effektive løsninger, idet arbejdet med udformningen af resultatmålene i sig selv fremmer idérigdommen, ligesom det kan medvirke til at øge fleksibiliteten og styrke samarbejdet på tværs af traditionelle skel.

De overordnede formål med at indføre et resultatlønssystem kan bl.a. være:

- at fremme en effektiviserings- og omstillingsproces i en institution
- at skabe øget indtjening for institutionen og medarbejderne

Det kan være en konkret situation, der fremkalder ønsket om at indføre et resultatlønssystem, f.eks. en stigning i antallet af borgerhenvendelser eller en forøgelse af sagsantallet.



Eksempel på formålene med at indføre et resultatlønsystem i en institution

En institution har gennem en årrække oplevet en vækst i antallet af indgående sager. Konsekvensen er, at der er sket en betydelig stigning i den gennemsnitlige sagsbehandlingstid. For at forbedre situationen har ledelsen og medarbejderne aftalt at indføre et resultatlønsystem, hvis mål er at:

1. reducere den gennemsnitlige sagsbehandlingstid
2. skabe en øget grad af brugertilfredshed

En handlingsplan er blevet drøftet i SU. Det lokale lønudvalg, der består af repræsentanter fra ledelsen og medarbejderne, har drøftet hvordan resultatvurderingen skal finde sted. Der er enighed om, at det mest hensigtsmæssige i den givne situation vil være en kollektiv ordning som omfatter alle ledere og medarbejdere, og som indebærer, at det er institutionens samlede resultater, der vurderes. På baggrund af disse drøftelser indgås en fælles aftale med tillidsrepræsentanterne for samtlige personalegrupper, som opstiller følgende resultatmål for opnåelse af resultatløn:

1. reduktion af den gennemsnitlige sagsbehandlingstid fra 6 uger til 4 uger (kvantitet)
2. brugertilfredsheden skal højnes med 3% i forhold til den seneste undersøgelse heraf (kvalitet)

Inden for hver af de to resultatmål er der opstillet en skala over opfyldelsesgrader samt de dertil hørende udmøntninger af resultatløn og dennes fordeling på ledere og medarbejdere omfattet af aftalen.

**Eksempel 1**

Inden for det kvantitative resultatmål sagsbehandlingstid kan der opstilles en række delmål, herunder antallet af afgørelser pr. arbejdsdag, pr. medarbejder, svarfrister (responstid) mv.

De kvalitative resultatmål kan f.eks. tage afsæt i forskellige kvalitetsmål for sagsbehandlingen. Er sagen behandlet korrekt? Er sproget i afgørelserne let forståeligt? Sker der en udvikling i antallet af klager over afgørelser mv. ? En vurdering af, om de kvalitative resultatmål er indfriet kan f.eks. ske i form af tilfredshedsundersøgelser blandt brugerne.

Eksempel 2

Resultatmålet om at øge brugertilfredsheden søges gennemført ved hjælp af en række konkrete initiativer, herunder etablering af en central telefonomstilling og udsendelse af en servicedeklaration, der bl.a. orienterer om sagsbehandlingstider, med den første skrivelse til borgeren.

De kvantitative resultatmål vedrører en reduktion af ventetiden på telefonekspedition, så den maksimalt udgør 2 minutter, samt at svar på borgerhenvendelser afsendes senest 5 arbejdsdage efter modtagelsen.

8.2.2. Indgåelse af aftaler om resultatløns for chefer og medarbejdere

Det nye lønsystem for chefer i lønramme 37 og derover giver ledelsen mulighed for at fastsætte engangsvederlag efter forhandling med den enkelte chef. Engangsvederlag kan ydes som honorering af en særlig indsats, merarbejde eller som resultatløns.

For en nærmere gennemgang af nyt lønsystem for chefer mv. henvises til kapitel 4.



Aftaler om resultatløns indgås for medarbejdere mellem ledelsen og vedkommende organisation/tillidsrepræsentant.

Der kan indgås aftaler for en enkelt institution eller på styrelsesniveau, hvor der f.eks. er flere tilknyttede institutioner, der varetager ens eller sammenlignelige typer af opgaver. Der kan også laves resultatlønsaftaler, der f.eks. kun dækker en enkelt afdeling eller et enkelt område.

Resultatlønsaftaler kan således dække:

- samtlige ansatte
- grupper af ansatte
- enkelte ansatte

8.2.3 Hvad mener ledere og medarbejdere om resultatløns?

Der knytter sig store udfordringer til indførelsen af et resultatlønsystem. Der er reelt tale om en helt ny kultur, der gør brug af en mere direkte styring efter incitament.

Ledere og medarbejdere har mange forskellige holdninger til resultatløns, og nogle synes måske, at de har for lidt viden til overhovedet at kunne forholde sig til resultatløns.

Det vil som hovedregel blive opfattet som positivt, at resultatløns medvirker til at målrette institutionens arbejde.

Via de fælles aftaler om resultatmål kan ledere og medarbejdere få mere indflydelse på egen arbejdssituation. Indførelsen af et resultatlønsystem kan således motivere ledere og medarbejdere til at samarbejde om en mere fleksibel og effektiv løsning af arbejdsopgaverne.



Resultatlønssystemet kan endvidere bevirke, at der bliver givet en mere systematiseret feedback til ledere og medarbejdere omkring deres indsats i forbindelse med opgørelsen af de opnåede resultater. Endelig er der den kontante fordel, at resultatløn gør det muligt at honorere ledere og medarbejdere ekstra for deres indsats.

Andre ledere og medarbejdere kan være mere skeptiske i forhold til indførelsen af resultatløn. Nogle føler f.eks. uvilje mod, at arbejdsindsatsen bliver målt og vurderet, og har betænkeligheder ved, om det er muligt at måle indsatsen tilstrækkeligt retfærdigt.

Nogle ser det som en risiko, at der kan opstå et større arbejdspress, og at enkeltpersoner eller grupper af medarbejdere fokuserer så meget på egne mål, at det går ud over helheden.

De negative synspunkter kan være reelle barrierer for at indføre resultatløn. Det er derfor vigtigt, at arbejdspladsen gennemfører en åben dialog, inden der tages stilling til, om der skal indføres et resultatlønssystem. Det skal drøftes grundigt, om resultatløn er velegnet i den konkrete situation, og hvordan resultatlønssystemet kan udformes, så der tages hensyn til betænkelighederne.

Frygten for, at resultatløn skal give ekstra arbejdspress, kan være begrundet, hvis man fortsætter med at løse opgaverne på samme måde som hidtil, samtidig med at der skal opnås en øget produktivitet. Resultatløn fører imidlertid ofte til en mere effektiv planlægning, nye måder at løse opgaverne på og højere grad af samarbejde. På den måde kan en resultatlønsordning være drivkraften i en effektivisering og fornyelse af arbejdsgange og arbejdsmetoder.



Det er vigtigt, at medarbejderne har kendskab til og accepterer resultatlønsystemet som fair. Der skal derfor være enighed om, hvilke indsatsområder og målemetoder, der skal danne baggrund for udbetaling af resultatløn. Ligeledes skal der være klarhed over hvilke roller og opgaver, ledelsen og tillidsrepræsentanterne har i forbindelse med indgåelse af aftaler om resultatløn og udmøntning af resultatløn.

8.3. Finansiering

I forbindelse med indgåelsen af overenskomsterne i 1999 er der gennemført en reform af aftalegrundlaget for at skabe mere ensartede og enkle principper. Aftalen indebærer bl.a. følgende ændringer:

- Ophævelse af rammeaftalen om effektivisering og udvikling
- Ny resultatlønsbestemmelse for ansatte på de gamle lønsystemer
- Nyt cheflønssystem med mulighed for resultatløn

Sigtet med disse ændringer er at forenkle adgangen til at yde resultatløn samt etablere mere helhedsorienterede resultatlønsordninger i de enkelte institutioner, såvel for ansatte på det gamle som på det nye lønsystem.

Hidtil har ansatte på det gamle lønsystem udelukkende haft mulighed for at opnå resultatløn via rammeaftalen om effektivisering og udvikling, eller via udmøntning af lokallønspuljen.



Resultatlønsordningen kan nu anvendes, uanset om der kan dokumenteres noget effektiviseringsoverskud eller ej. Som alle øvrige lønelementer skal resultatløn naturligvis afholdes inden for den givne (løn)bevilling.

Budgetvejledningens regler giver fortsat de *lønsumsstyrede* institutioner mulighed for at overføre midler fra driftskonti til lønkonti, hvis der foreligger et effektiviseringsoverskud, dvs. når der opnås en økonomisk besparelse ved at forbedre produktiviteten, effektiviteten, kvaliteten eller miljøet.

Udmøntningen af resultatløn sker udenfor pulje - både for medarbejdere på gammelt og på nyt lønsystem.

8.4. Drøftelser i forbindelse med indførelsen af et resultatlønssystem

I praksis er arbejdet med resultatlønssystemets udformning ofte en fase, der er forbundet med mange overvejelser, før aftaleparterne finder frem til en hensigtsmæssig løsning, som sikrer en gennemskuelig og entydig sammenhæng mellem resultatmål og resultatløn.

De temaer, som skal drøftes og afklares ved udformningen af et resultatlønssystem, er bl.a.:

- Hvad er formålene med resultatløn?
- Hvordan optjenes resultatlønnen?
- Hvordan fordeles og udbetales resultatlønnen?
- Hvilke kvalitative og kvantitative resultatmål skal vælges?
- Hvordan skal de udvalgte resultatmål vægtes?



- Hvordan kan der etableres målesystemer?
- Hvordan og hvornår skal resultatlønsystemet evalueres og eventuelt justeres?

Resultatmålene er de konkrete fokusområder i institutionen, som indsatsen vil blive målt i forhold til. På grundlag af institutionens overordnede mål og strategi udvælges en række konkrete resultatmål, som i den givne situation vurderes at være de væsentligste for at realisere strategien. For at sikre balancen i opgavevaretagelsen er det vigtigt, at der ikke alene vælges resultatmål, der vedrører produktiviteten, men også resultatmål, der vedrører kvaliteten.

Det er desuden vigtigt at drøfte prioriteringen af de mål og delmål, som ikke umiddelbart indgår i resultatlønsystemet. I modsat fald er der risiko for, at nogle af disse mål og delmål ikke får den fornødne opmærksomhed i måleperioden. En enøjet fokusering på enkeltområder kan bevirke en skævvridning af opgavevaretagelsen.

8.4.1. Hvilke elementer indgår i en resultatlønsaftale?

Indførelsen af et resultatlønsystem sker via en resultatlønsaftale, som fastlægger udformningen af resultatlønsystemet, herunder formål, deltagere og regler for udbetaling.

En sådan resultatlønsaftale kan f.eks. have følgende indhold:

- Aftaleparterne
- Gyldighedsperiode
- Personer omfattet af aftalen
- Formål og generelle principper



- Udformning af resultatlønsystemet
- Regler for indtræden/udtræden
- Principper for udmøntning af resultatlønnen
- Genforhandling og evaluering

Resultatlønsystemet skal udformes på en sådan måde, at det er let at forstå og let at administrere. Hvis det bliver for kompliceret, mister resultatlønsystemer noget af sin værdi som synlig kobling mellem indsats og løn.

Eksempler på resultatmål

- Større kvalitet i sagsbehandlingen
- Nedbringelse af sagsbehandlingstiden
- Nedbringelse af fejlprocenten i produktionen
- Reduktion af omkostningerne
- Øget brugertilfredshed
- Forbedring af institutionens telefonservice
- Overholdelse af leveringstider

Resultatlønsaftalen bør kun indeholde et begrænset antal resultatmål. Hvis der vælges for mange resultatmål, får hver enkelt en relativ lille vægt, og indsatsen vil blive fokuseret på for mange områder. Derved er der risiko for, at det står mindre klart, hvad der er særligt vigtigt for den enkelte ansatte at rette indsatsen mod. Det er normalt ikke muligt at have fokus på mere end 4-5 områder på samme tid.

**Eksempel på resultatmål i en sagsbehandlende institution**

I en sagsbehandlende institution har man valgt at indføre et resultatlønsystem for at tilskynde medarbejderne til aktivt at deltage i en effektiviserings- og omstillingsproces. Aftalen gælder samtlige medarbejdere i institutionen, og det er aftalt, at medarbejderne honoreres kollektivt.

Der er sat fokus på følgende indsatsområder:

- Nedsættelse af sagsbehandlingstiden, så den følger landsgennemsnittet for tilsvarende institutioner
- Udarbejdelse af en servicedeklaration, som fremsendes første gang en borger henvender sig
- Etablering af et vurderingsystem, der kan måle kvaliteten i sagsbehandlingen

Inden for hvert område aftales der en række kvantitative og/eller kvalitative resultatmål.

Eksempel på resultatmål i en driftsorganisation

I en driftsorganisation ønsker man at forbedre enhedens konkurrenceevne og kvalitet. I den sammenhæng er det aftalt at indføre et resultatlønsystem, hvor resultatlønnen relaterer sig til tre delmål:

- Reduktion af omkostningerne
- Forbedring af kvaliteten
- Forbedring af overholdelsen af leveringsfrister

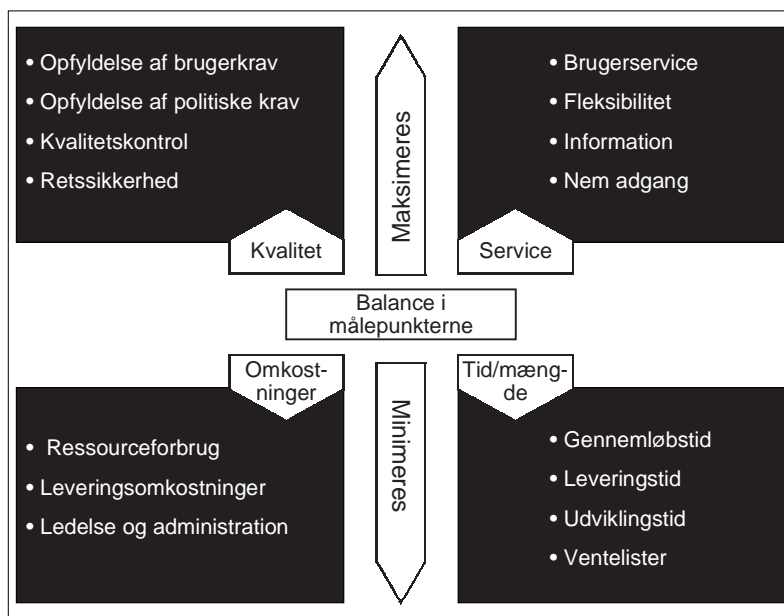
Inden for hvert af de tre resultatmål er der aftalt en række kvantitative og/eller kvalitative delmål.



8.4.2. Balancen i de valgte resultatmål

Som allerede omtalt er det af væsentlig betydning, at de udvalgte resultatmål ikke "skævvrider" indsatsen i institutionen ved at fokusere indsatsen for ensidigt på enkeltområder. Der skal være en balance i målene, således at f.eks. hensyn til institutionens kvalitet, effektivitet og service tænkes sammen med de resultatmål, der vælges.

Nedenstående figur viser de fire dimensioner, som resultatmålene bør afspejle: kvalitet, service, omkostninger og tid. Samtlige fire dimensioner bør tages med i overvejelserne om udvælgelse af resultatmål.





På den måde motiveres til samarbejde og til, at chefer og medarbejdere ser deres indsats i forhold til institutionen som helhed.

8.4.3. Fordeling og udbetaling af resultatløn

Ledelse og vedkommende organisation/tillidsrepræsentant skal aftale, hvem der kan opnå resultatløn, hvilke resultater der udløser resultatløn, og hvordan den udbetales.

Hvis resultatlønsaftalen er indgået for en gruppe af medarbejdere, skal der tages stilling til, hvordan resultatlønnen fordeles, f.eks.

- med samme procent af lønnen til alle
- med samme kronebeløb til alle

Det er også muligt at aftale andre fordelingsnøgler. Eksempelvis kan en løsning være at kombinere et fast beløb til alle med et individuelt.

8.5. Processen på arbejdspladsen

Medarbejdernes muligheder for at bidrage til institutionens overordnede mål øges, hvis målene er defineret i en forpligtende dialog mellem ledelse og medarbejdere. Både ledelsens og medarbejdernes input er vigtige brikker i processen med opstilling og prioritering af mål.

Med indførelsen af resultatløn er der reelt tale om et lokalt udviklingsprojekt, der kræver grundig forberedelse og planlægning. For at fremme kreativitet, fleksibilitet, effektiv planlægning og samarbejde bør medarbejderne deltage i



diskussionerne og arbejdet med at udforme det lokale resultatlønsystem.

Den brede inddragelse af medarbejdere og ledere skal sikre, at der er forståelse og accept af de resultatmål, der formuleres. Derfor har selve processen omkring udviklingen af et resultatlønsystem stor betydning for, om resultatlønsystemet også i praksis opleves som vedkommende.

Når en institution har besluttet sig for at arbejde med resultatløn, starter man på en kompliceret opgave. Erfaringen viser, at det kan være en både tidkrævende og vanskelig proces at nå frem til en resultatlønsaftale, som de involverede parter finder hensigtsmæssig. Aftaleparterne skal ofte udarbejde flere skitser til et resultatlønsystem, før resultatet er tilfredsstillende. Det kan desuden være en god idé at aftale en prøveperiode for at evaluere erfaringerne med systemet med henblik på en eventuel justering.

Et resultatlønsystem kan udløse en målrettet indsats hos både ledere og medarbejdere for at opfylde de aftalte resultatmål. Det er derfor vigtigt, at resultatlønsystemet udformes med omhu, og at systemet regelmæssigt tages op til revision.

Resultatmålene kan skifte over tid. Nogle har måske relevans gennem mange år, andre har måske kun relevans i et enkelt år. Derefter skiftes de ud med andre resultatmål, som er blevet mere relevante i den aktuelle situation. Resultatmål kan også erstattes af andre, hvis man skønner, at der er opnået en tilfredsstillende indsats på området.



8.6. Hvis du vil vide mere

I 1998 udsendte Økonomistyrelsen pjecen "Mål og målinger", der gennemgår processen omkring mål- og resultatstyring. Pjecen giver desuden praktiske eksempler på, hvilke resultatkrav statslige institutioner opstiller, og hvordan nøgletal afrapporteres.

Finansministeriet udsender endvidere i 1999 en pjece, der beskriver en række erfaringer med brugen af resultatløn.



Stikordsregister

A

Adjunkter, Kap. 3, side 4
Aftalekompetence, Kap. 7, side 2
Aftaleniveauer, akademikere, Kap. 3, side 6 ff
Aftaleniveauer, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 15
Akademikere, generelt, Kap. 3, side 1 ff
Akademikerområdet, delegation, Kap. 7, side 2
Akademiske praktikanter, Kap. 3, side 3
Ansættelsesområde, definition af, akademikere Kap. 3, side 44
Arbejdsbestemte tillæg, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 24
Arbejdstidsbestemte tillæg, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 24

B

Bachelorer, Kap. 3, side 5
Basisløn, akademikere, Kap. 3, side 4
Basisløn, Lønforsøg, Kap. 5, side 11
Basisløn, special- og chefkonsulenter, Kap. 3, side 20
Basislønmodel, Lønforsøg, Kap. 5, side 10
Bibliotekarer, Kap. 3, side 5
Biskopper, chefer, Kap. 4, side 5
Brud på lokale aftaler, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 48

C

Cand.phil., Kap. 3, side 5
Centralt aftalte tillæg, akademikere, Kap. 3, side 7 ff
Centralt niveau, kompetence, Kap. 7, side 2
CFU-området, generelt, Kap. 5, side 1 ff.
Chefer, CFU, Kap. 5, side 8
Chefer, Kap. 4, 1. ff
Chefer, overenskomstansatte, Kap. 3, side 4
Chefkonsulenter, Kap. 3, side 19, Kap. 3, side 46
Chefkonsulenter, overgangsregler, Kap. 3, side 46
Chefområdet, cheflønspuljer, Finansiering, Kap. 6, side 6
Civiløkonomer, Kap. 3, side 5

D

- Decentral løndannelse, Finansiering, Kap. 6, side 6
- Decentralt aftalte tillæg, akademikere, Kap. 3, side 8
- Decentralt aftalte tillæg, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 16
- Delegation, generelt, Kap. 7, side 2, ff.
- Dækningsområde, akademikere, Kap. 3, side 3
- Dækningsområde, chefer, Kap. 4, side 3 ff.
- Dækningsområde, lønforsøg, Kap. 5, side 1

E

- Elementer i resultatlønsaftale, Kap. 8, side 10
- Engangsvederlag, chefer, Kap. 4, side 12
- Engangsvederlag, akademikere, Kap. 3, side 12
- Engangsvederlag, pension, akademikere, Kap. 3, side 18
- Engangsvederlag, pension, CFU, Kap. 5, side 27
- Evaluering af lønsystemet, Kap. 7, side 13
- Evaluering, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 52
- Evalueringsskema, medarbejdersamtale, Kap. 2, side 35

F

- Farmaceuttillæg, Kap. 3, side 7
- Fastholdelse, Kap. 2, side 20
- Finansiering, centrale tillæg, akademikere, Kap. 3, side 9
- Finansiering, generelt, Kap. 6, side 1, ff.
- Finansiering, resultatløn, Kap. 8, side 8
- Fleksjobs, socialt kapitel, Kap. 2, side 28
- Forhandlingsprocedure, chefer, Kap. 4, side 8
- Forhandlingsprocedure, fastlæggelse af, Kap. 7, side 9
- Forhandlingsregler, akademikere, Kap. 3, side 21
- Forhøjelse af tillæg, akademikere, Kap. 3, side 9
- Forhåndsftaler, akademikere, Kap. 3, side 14
- Forhåndsftaler, CFU, Kap. 5, side 18
- Forlængelse af tidsbegrænset ansættelse, Kap. 3, side 45
- Formulering af mål, Kap. 2, side 2
- Formål, chefløn, Kap. 4, side 2
- Forsøgsftaler, CFU, Kap. 5, side 6



Forsøgsaftaler, tjenestemænd, Kap. 5, side 7
Forsøgsdeltagere, CFU, Kap. 5, side 2
Forsøgsinstitutioner, godkendelse af, Kap. 7, side 6
Fortolkning af aftaler, akademikere, Kap. 3, side 30
Fortolkning af aftaler, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 48
Frist for meddelelse om overgang, Kap. 3, side 34
Frist for overgang til nyt lønsystem, akademikere, Kap. 3, side 33
Funktion i højere stilling, akademikere, Kap. 3, side 17
Funktionstillæg, akademikere, Kap. 3, side 10
Funktionstillæg, akademikere, Kap. 3, side 10 f og side 12
Funktionstillæg, CFU, Kap. 5, side 16 f
Funktionstillæg, special- og chefkonsulenter, Kap. 3, side 19

G

Garanti for førstkommande anciennitetsstigning, Lønforsøg, CFU, Genansættelse, Kap. 3, side 45
Grundløn, chefer, Kap. 4, side 6
Grupper, tillæg til, se under tillæg

H

Handelsjurister, Kap. 3, side 5
HD'ere, anciennitetstillæg, Kap. 3, side 7

I

Implementering af nyt lønsystem, eksempel, Kap. 7, side 14
Individuel omklassificering, tjenestemænd,
Individuelle tillæg, akademikere, Kap. 3, side 10
Individuelle tillæg, opsigelse, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 49 ff.
Indplacering i nyt lønsystem, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 32
Indplaceringsregler, akademikere, Kap. 3, side 37 ff.
Informationssystem om løn- og ansættelsesvilkår, se ISOLA

Institutionsforsøg, CFU, Kap. 5, side 3
Intervallønsmodel, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 22
ISOLA, Finansiering, Kap. 6, side 8

J

Jobtræning, socialt kapitel, Kap. 2, side 24

K

Kap. 3, side 44
Kap. 5, side 37 ff.
Klassificeringsspørgsmål, uenighed om, Kap. 5, side 45
Kompetence til at indgå aftaler, Finansiering, Kap. 6, side 6
Kompetenceudvikling, akademikere, Kap. 3, side 25
Kompetenceudvikling, generelt, Kap. 2, side 18 og Kap. 2, side 22
Konfliktløsning, akademikere, Kap. 3, side 28 ff.
Konfliktløsning, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 44
Konsulenter, overgangsregler, Kap. 3, side 46
Kriterier for indgåelse af forhåndsftaler, akademikere, Kap. 3, side 15
Kriterier for tillæg, drøftelse af, Kap. 2, side 30
Kvalifikationstillæg, akademikere, Kap. 3, side 11
Kvalifikationstillæg, CFU, Kap. 5, side 16 ff.
Kvalifikationstillæg, special- og chefkonsulenter, Kap. 3, side 19
Kvalifikationsudvikling, Kap. 2, side 22

L

Ledere ved frie grundskoler, CFU, Kap. 5, side 23
Levnedsmiddelingenører, Kap. 3, side 5
Lokal forhandlingsproces, Kap. 7, side 7
Lokalløn, nedskrivning, Finansiering, Kap. 6, side 3
Lokallønspuljer, Finansiering, Kap. 6, side 4
Lokallønstillæg, gammelt lønsystem, akademikere, Kap. 3, side 51
Lokalt aftalte tillæg, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 16
Læger, Kap. 3, side 4
Lønforhandlinger, generelt, Kap. 7, side 12
Lønforsøg, Kap. 5, side 1 ff.
Løninformation, Finansiering, Kap. 6, side 8
Lønmodeller, Lønforsøg, Kap. 5, side 22
Lønnedgang, garanti mod, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 32



Lønpolitik, justering af, Kap. 7, side 13
Lønpolitik, Kap. 2, side 7
Lønramme 35 og 36, chefer, Kap. 4, side 4
Lønstatistik, Kap. 2, side 36
Lønstyring, Finansiering, Kap. 6, side 9
Lønudvalg, akademikere, Kap. 3, side 23
Lønudvalg, etablering af, Kap. 7, side 7
Lønudvalg, kompetence, Kap. 7, side 10

M

Medarbejderudviklingsamtaler, Kap. 2, side 33
Merarbejde, special- og chefkonsulenter, Kap. 3, side 21
Merarbejdshonorering, akademikere, Kap. 3, side 16
Midlertidige tillæg, pension, akademikere, Kap. 3, side 19
Midlertidige tillæg, pension, CFU, Kap. 5, side 27
Militære chefer (HOD), Kap. 4, side 5
Minimumskrav, personalepolitik, Kap. 2, side 5
Mobilitet, akademikere, Kap. 3, side 14
Mål, formulering af, Kap. 2, side 2

N

Nedskrivning af lokallønspuljer, Finansiering, Kap. 6, side 3
Nyansættelse, lønfastsættelse, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 20
Nye lønsystemer, baggrund, Kap. 1, side 1

O

Omklassificering, gruppevis, tjenestemænd, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 30
Oprykningsdato, akademikere, Kap. 3, side 35 ff.
Opsigelse af tillæg, akademikere, Kap. 3, side 30
Opsigelse af tillægsaftaler, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 49
Opslag, special- og chefkonsulent, Kap. 3, side 20
Organisationsstruktur, Kap. 2, side 31
Orlov, overgang til nyt lønsystem, akademikere, Kap. 3, side 50
Orlov, udenfor, akademikere, Kap. 3 side 32 og Kap. 3, side 47
Overgang, fra gammelt til nyt system, Lønforsøg, Kap. 5, side 42
Overgang, fra nyt til gammelt system, Lønforsøg, Kap. 5, side 42
Overgang, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 32 ff

Overgang, mellem to områder med nyt lønsystem, Kap. 5, side 43
Overgangsordning, akademikere, Kap. 3, side 33 ff
Overgangsordning, omfattet, akademikere, Kap. 3, side 34
Overgangssituationer, akademikere, Kap. 3, side 35

P

Pension, akademikere, Kap. 3, side 17 ff.
Pension, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 26 ff.
Personalepolitik, delegation, Kap. 7, side 5
Personalepolitik, Kap. 2, side 14
Ph.d.-stipendiater, Kap. 3, side 3
Procedure, akademikere, Kap. 3, side 21
Proces, generelt, Kap. 7, side 1 ff.
Processen på arbejdspladsen, Resultatløn, Kap. 8, side 14
Protokollater til organisationsaftaler, delegation, Kap. 7, side 4
Provster, chefer, Kap. 4, side 5
Publikationer, Kap. 2, side 39 f.
Pulje, decentrale tillæg, akademikere, Kap. 3, side 8
Puljenedskrivninger, se *Nedskrivning af lokallønspuljer*
Puljer, se *Lokallønspuljer*

Q

R

Rammeaftale på CFU-området, Kap. 7, side 3
Regulering, akademikere, Kap. 3, side 17
Regulering, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 25
Rekruttering, Kap. 2, side 17
Resultatløn, balance mellem mål, Kap. 8, side 13
Resultatløn, definition, Kap. 8, side 1 f.
Resultatløn, drøftelse af, Kap. 8, side 9
Resultatløn, elementer, Kap. 8, side 10
Resultatløn, finansiering, Kap. 8, side 8
Resultatløn, fordeling og udbetaling, Kap. 8, side 14
Resultatløn, formål, Kap. 8, side 2
Resultatløn, generelt, Kap. 8, side 1, ff.
Resultatløn, Kap. 8 og Kap. 3, side 15
Resultatløn, meninger om, Kap. 8, side 6
Resultatløn, special- og chefkonsulenter, Kap. 3, side 21



Resultatmål, Kap. 8, side 10
Rådighedstillæg, akademikere, Kap. 3, side 8
Rådighedstillæg, special- og chefkonsulenter, Kap. 3, side 21

S

Sammenlægning af tillæg, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 36
Seniorpolitik, Kap. 2, side 27
Skift af ansættelsessted, overgang til nyt lønsystem, akademikere, Skånejob, Kap. 2, side 28
Socialt kapitel, Kap. 2, side 28
Souscheffunktioner, Kap. 3, side 20 ff.
Specialkonsulenter, Kap. 3, side 19 ff. Kap. 3, side 46 ff.
Specialkonsulenter, overgangsregler, Kap. 3, side 46 ff.
Speciallæger, Kap. 3, side 4
Stillingsskift, akademikere, Kap. 3, side 47

T

Tandlæger, deltidsansatte, Kap. 3, side 4
Tandlægeskoler, Kap. 3, side 4
Tidsbegrænsede tillæg, se under *Tillæg*
Tidsbegrænset ansættelse, Kap. 3, side 45
Tilbagegangsmærke, overgang til nyt lønsystem, akademikere, Kap. 3, side 50
Tilbagegangsordninger, Lønforsøg, Kap. 5, side 43
Tillidsrepræsentanter, Kap. 3, side 22, Kap. 5, side 16, Kap. 7, side 11
Tillæg, akademikere, Kap. 3, side 6
Tillæg, arbejdsbestemte, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 24
Tillæg, arbejdstidsbestemte, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 24
Tillæg, chefer, Kap. 4, side 7 ff.
Tillæg, gammelt lønsystem, akademikere, Kap. 3, side 51
Tillæg, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 14
Tillæg, ministeriespecifikke, delegation, Kap. 7, side 5
Tillægskriterier, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 18
Tillægstyper, Lønforsøg, CFU, Kap. 5, side 16
Topchefudvalget, chefer, Kap. 4, side 5
Turnustillæg, akademikere, Kap. 3, side 51
Tværgående forsøg, CFU, Kap. 5, side 3

U

- Udenrigsministeriet, special- og chefkonsulenter, Kap. 3, side 21
- Udligningstillæg, akademikere, Kap. 3, side 42 ff
- Udligningstillæg, bortfald, akademikere, Kap. 3, side 44
- Udligningstillæg, regulering, akademikere, Kap. 3, side 17
- Udviklingsplaner, akademikere, Kap. 3, side 26
- Undervisning, akademikere, Kap. 3, side 8
- Uregulerede tillæg, akademikere, Kap. 3, side 17

V

- Virkemidler, kompetenceudvikling, Kap. 2, side 22 ff.
- Værktøjer, Kap. 2, side 33



Bilag - Oversigt over aftaler

I. AC-OVERENSKOMSTOMRÅDET

AC-overenskomsten

Permanent basislønssystem, inkl. centralt og decentralt aftalte tillæg
*Overenskomsten underskrevet 04.05.00, udsendt med cirk. af s.d.
(Fhst. nr. 021-00)*

Overenskomstansatte seminarlærere

(Dansk Magisterforening)

Permanent basislønssystem inkl. centralt og decentralt aftalte tillæg.
Aftalen udsendt med cirkulære af 26.11.98 (Fmst. nr. 004-99)

Læger

(FAYL)

Permanent lønreform svarende til AC-aftalen
Overenskomst underskrevet 20.12.99

II. CHEFOMRÅDET

Permanent nyt cheflønssystem, inkorporeret i aftalen om lokalløn og chefløn.
Varige og midlertidige tillæg af cheflønspulje efter forhandling mellem ledelse
og chef. 7 dages frist for organisationens godkendelse. Engangsvederlag ved
ensidig fastsættelse og uden for pulje.
Aftalen er udsendt med cirk. af 19.10.99 (Fmst. nr. 067-99)

III. TJENESTEMANDSOMRÅDET

Tjenestemandsansatte officerer med pilotuddannelse henført til det militære lederniveau

(Forsvarsgruppen i Akademikernes Centralorganisation)

Forsøgsordning med basislønssystem – 4 løngrupper + centralt aftalt militærtillæg

Aftalen udsendt med cirk. af 15.03.98 (Fmst. nr. 023-98)



Tjenestemandsansatte officerer af den tidligere B-linie med pilotuddannelse

(Tjenestemænds og Overenskomstansattes Kartel)

Forsøgsordning med basislønssystem - 2 løngrupper + centralt aftalt militærtillæg

Aftalen udsendt med cirk. af 09.10.98 – (Fmst. nr. 099-98)

Tjenestemænd i Forsvarsministeriet under Forsvarets Civil Etats forhandlingsområde

(Kokke, cafeterialedere/bestyrere)

Forsøgsordning med basisløn – 5 løngrupper (ingen centralt aftalte tillæg).

Aftalen udsendt med cirk. af 12.07.99 (Fmst. nr. 030-99)

Tjenestemænd i Forsvarsministeriet under Forsvarets Civil Etats forhandlingsområde

(teknikere, værk mestre)

Forsøgsordning med basisløn – 4 løngrupper (ingen centralt aftalte tillæg).

Aftalen udsendt med cirk. af 12.07.99 (Fmst. nr. 031-99)

Tjenestemandsansatte kontorfunktionærer

(Foreningen af Tekniske og Administrative Tjenestemænd – TAT)

Forsøgsordning med basislønssystem for ansatte under lr. 35 - 5 løngrupper (ingen centralt aftalte tillæg).

Aftalen udsendt med cirk. af 17.08.99 (Fmst. nr. 020-99)

Tjenestemænd i Farvandsvæsenet

(Farvandsvæsenets Funktionær Forening)

Forsøgsordning med mindste basisløn – 4 løngrupper (ingen centralt aftalte tillæg).

Aftalen udsendt med cirk. af 17.08.99 (Fmst. nr. 042-99)

Tjenestemænd i Farvandsvæsenet

(Farvandsforeningen)

Forsøgsordning med basisløn – 5 løngrupper (ingen centralt aftalte tillæg).

Aftalen udsendt med cirk. af 27.09.99 (Fmst. nr. 062-99)

Tjenestemandsansatte og tjenestemandslignende ansatte seminarielærere

(Akademikernes Centralorganisation)

Permanent basislønssystem inkl. centralt og decentralt aftalte tillæg.

Aftalen udsendt med cirkulære af 25.11.98 (Fmst. nr. 005-99)



Tjenestemandsansatte og tjenestemandslignende ansatte ministerialbetjente, pedeller m.fl.

(Forbundet af Tjenestemænd under Fødevarer- og Undervisningsministeriet, Foreningen for Funktionærer i Fiskerikontrollen, Rednings- og Havundersøgelsesskibene, Foreningen af Tjenestemænd ved Slotte og Ministerialbygninger, Foreningen af Tjenestemænd ved Statens Samlinger, Ministerialbetjentforeningen og Ministerialchaufførklubben af 1948)

Forsøgsaftale med mindstebasislønsystem – 5 løngrupper.

Aftalen er udsendt med cirk. af 28.10.99 (Fmst. nr. 066-99)

Tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte ved Kystinspektoratet og Statens Uddybningsmateriel ved Statshavnsadministrationen i Esbjerg (Luftfartsvæsenets Personaleforbund)

Forsøgsordning med basislønninger i 2 løngrupper.

Aftalen er udsendt med cirk. af 17.11.98 (Fmst. nr. 102-98)

Tjenestemandsansatte socialrådgivere ved de sociale højskoler/-Aalborg Universitet

(Dansk Socialrådgiverforening)

Permanent basislønsystem. Centralt aftalt, midlertidigt tillæg til lærere. Omfatter såvel allerede ansatte som nyansatte.

Aftalen er udsendt med cirk. af 06.09.99 (Fmst. 55-99)

Tjenestemandsansatte socialrådgivere i staten (Dansk Socialrådgiverforening)

Permanent lønreform – basislønsystem.

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 17.09.99 (Fmst. nr. 054-99)

COII-lærere ved erhvervsskolerne

(Statstjenestemændenes Centralorganisation II)

Permanent basislønsystem.

Aftalen er sendt til underskrift

IV. CFU-OVERENSKOMSTOMRÅDET

Overenskomstansatte kontorfunktionærer

(HK)

Forsøgsordning med basislønsystem – 5 løngrupper (ingen centralt aftalte tillæg)

Aftalen udsendt med cirk. af 20.08.99 (Fmst. nr. 018-99)

**Edb-medarbejdere****(HK – SAMDATA)**

Permanent basislønssystem (ingen centralt aftalte tillæg) – omfatter såvel allerede ansatte som nyansatte (særlig overgangsordning)

Aftalen underskrevet 27. oktober 1997, organisationsaftalen udsendt med cirk. af 12.03.98 (Fmst. nr. 036-98)

Laboratoriefunktionærer**(HK)**

Et nyt permanent lønsystem gældende fra 1. april 2000 med 5 løngrupper.

Aftalen underskrevet 12. oktober 1999, organisationsaftalen udsendt med cirk. af 30.12.99 (Fmst. nr. 069-99)

Administrationsmedarbejdere m.fl. i Dansk Røde Kors Asylafdeling**(HK)**

Forsøgsordning med basislønssystem gældende fra 1/1-2000 med 4 løngrupper.

Aftalen udsendt med cirk. af 01.09.99 (Fmst.nr. 052-99).

Tolke i Dansk Røde Kors Asylafdeling (HK)

Forsøgsordning med basislønssystem gældende fra 1/1-2000 med 2 løngrupper.

Aftalen udsendt med cirk. af 11.08.99 (Fmst.nr. 039-99).

Tolke i Beredskabsstyrelsens asylcentre (HK)

Forsøgsordning med basislønssystem gældende fra 1/1-2000 med 2 løngrupper.

Aftalen udsendt med cirk. af 11.08.99 (Fmst.nr. 040-99).

Administrationsmedarbejdere m.fl. i Beredskabsstyrelsens asylcentre**(HK)**

Forsøgsordning med basislønssystem gældende fra 1/1-2000 med 4 løngrupper.

Aftalen udsendt med cirk. af 01.09.99 (Fmst.nr. 053-99).

Rengøringsassistenter m.fl. (KAD)

Forsøgsordning med basislønssystem gældende fra juni 1998 med 1 løngruppe.

Aftalen udsendt med cirk. af 07.12.98 (Fmst.nr. 107-98).

Sanitører (DFF)

Forsøgsordning med basislønssystem gældende fra jan. 1999 med 1 løngruppe.

Aftalen udsendt med cirk. af 20.01.99 (Fmst. nr. 003-99).

Håndværkere**(Dansk Metal mfl.)**

Forsøgsordning med basislønssystem (inkl. enkelte centralt aftalte tillæg)

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 15.01.98 (Fmst. nr. 011-98)

**Landbrugsarbejdere, gartneriarbejdere og gartnere****(SiD – ”det grønne område”)**

Forsøgsordning med basislønssystem (3 trin) – 2 grupper med differentiering på hovedstad og provins (ingen centralt aftalte tillæg)

Aftalen udsendt med cirk. af 17.09.99 (Fmst. nr. 057-99)

Synsledere i Statens Bilinspektion**(Statstjenestemændenes Centralorganisation II)**

Forsøgsordning med basislønssystem (ingen centralt aftalte tillæg). Omfatter en enkelt personalegruppe inden for en bredere organisationsaftale.

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 04.06.98 (Fmst. nr. 050-98)

Ledere ved efterskoler, husholdnings- og håndarbejdsskoler**(Lærernes Centralorganisation)**

Permanent intervallønssystem

Organisationsaftalen udsendt med cirk. 13.03.98 (Fmst. nr. 038-98)

(Organisationsaftalen er under fornyelse)

Lærere ved efterskoler, husholdnings- og håndarbejdsskoler**(Lærernes Centralorganisation)**

Permanent basislønssystem inkl. centralt aftalt undervisningstillæg. Alle overgår pr. 1.8.2000. Allerede ansatte lærere fra skalatrin 31 omfattes kun delvist af det nye lønsystem, da de omklassificeres og bevarer skalatrinsaflønningen.

Ledere ved frie grundskoler**(Lærernes Centralorganisation)**

Permanent intervallønssystem

Organisationsaftalen udsendt med cirk. 13.03.98 (Fmst. nr. 026-98)

Lærere og børnehaveklasseledere ved frie grundskoler**(Lærernes Centralorganisation)**

Permanent basislønssystem inkl. centralt aftalt undervisningstillæg. Alle overgår pr. 1.8.2000. Allerede ansatte lærere fra skalatrin 31 omfattes kun delvist af det nye lønsystem, da de omklassificeres og bevarer skalatrinsaflønningen.

Aftalen er under udarbejdelse

Ledere ved produktionsskoler**(Lærernes Centralorganisation)**

Permanent intervallønssystem

Aftalen er under udarbejdelse.

Ledere ved daghøjskoler**(Lærernes Centralorganisation)**

Permanent intervallønssystem

Aftalen er under udarbejdelse.

**Ansatte i staten med læreruddannelse
(Lærernes Centralorganisation)**

Opsamlingsorganisationsaftale med permanent nyt lønsystem med udgangspunkt i aftalen om lønforsøg. Lokalt aftalt individuel løn.

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 22.10.99 (Fmst. nr. 068-99)

**Marketingchefer ved AMU-centre
(Statstjenestemændenes Centralorganisation II)**

Permanent basislønsystem.

Aftale udsendt med cirk. af 06.10.98 (Fmst. nr. 100-98)

**Tekniske tegnere, tekniske assistenter mfl.
(Teknisk Landsforbund)**

Forsøgsordning med basislønsystem (2 trin). Omfatter flere organisationsaftaler.

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 04.06.98 (Fmst. nr. 048-98)

**Forskningsassistenter/ingeniørassistenter
(Teknisk Landsforbund)**

Forsøgsordning med basislønsystem

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 08.06.98 (Fmst. nr. 053-98)

Vagtfunktionærer**Kantineledere****Fotografer****Inspektører ved Boligministeriet****(Dansk Funktionærforbund)**

Forsøgsordning med basislønsystem (3, 2, 2, 1 trin). Ingen centralt aftalte tillæg.

Aftalen underskrevet 05.10.99. For så vidt angår kantineledere og inspektører udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 14.04.00 (Fmst. nr. 008-98), for så

vidt angår vagtfunktionærer med organisationsaftalen, jf. cirk. af 30.01.98

(Fmst. nr. 006-98) og for så vidt angår fotografer med organisationsaftalen, jf.

cirk. af 04.06.98 (Fmst. nr. 009-98)

**Ingeniørassistenter, forskningsteknikere og konsulenter i Arbejdstilsynet
(Dansk Metal mfl.)**

Forsøgsordning med basislønsystem – løngruppe for hver stillingskategori (2 trin for forskningsteknikere på Risø)

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 08.06.98 (Fmst. nr. 052-98)

Maskinmestre i land**(Maskinmestrenes Forening)**

Forsøg med basislønsystem

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 12.11.99 (Fmst. nr. 048-99)



**Bygningskonstruktører
(Konstruktørforeningen)**

Forsøg med basislønssystem.

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 31.03.00 (Fmst. nr. 023-00)

**Hospitalslaboranter
(Lands sammenslutningen af Hospitalslaboranter)**

Forsøgsordning med basislønssystem – 3 løngrupper (den laveste med 2 trin).

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 10.06.00 (Fmst. 006-50)

**Socialrådgivere m.fl. ved de sociale højskoler/Ålborg Universitet
(Dansk Socialrådgiverforening)**

Permanent basislønssystem med centralt aftalt midlertidigt tillæg til lærere.

Aftalen udsendt med cirk. af 05.08.98 (Fmst. nr. 075-98).

**Kokke, koge- og smørrebrødsjomfruer, cafeteriaassistenter
(Restaurations- og Bryggeriarbejder Forbundet (Gastronomgruppen))**

Forsøgsordning med basislønssystem – 2 løngrupper.

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 03.08.98 (Fmst. nr. 068-98)

**Kemoteknikere, levnedmiddelteknikere, konserveringsteknikere og inventarkonduktører
(Teknisk Landsforbund)**

Forsøgsordning med basislønssystem – 2 løngrupper

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 09.03.00 (Fmst. nr. 024-00)

**Rengøringsassistenter
(Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark)**

Forsøgsordning med basislønssystem

Aftalen udsendt med cirk. af 14.08.98 (Fmst. 082-98)

**Lager- og handelsarbejdere
(SID)**

Forsøg med basislønssystem.

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 24.02.99 (Fmst. nr. 010-99)

**Plantekontrollører
(Dansk Funktionærforbund)**

Forsøg med basislønssystem.

Aftalen underskrevet 05.10.99

**Tandteknikere og optikere
(Dansk Funktionærforbund)**

Forsøg med basislønssystem.

Aftalen underskrevet 05.10.99

**Laboratoriemestere****(Dansk Funktionærforbund)**

Forsøg med basislønssystem.

*Aftalen underskrevet 05.10.99***Service medarbejdere ved en række statsinstitutioner****(Dansk Funktionærforbund)**

Forsøg med basislønssystem.

*Aftalen underskrevet 05.10.99***Køkkenmedarbejdere, Dansk Røde Kors (FOA)**

Forsøg med basislønssystem.

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 11.08.99 (Fmst. nr. 036-99)

Køkkenmedarbejdere, Beredskabsstyrelsens asylcentre (FOA)

Forsøg med basislønssystem.

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 11.08.99 (Fmst. nr. 037-99)

Omsorgsmedarbejdere, Koføeds Skole**(Socialpædagogernes Landsforbund)**

Permanent basislønssystem + centralt fastsatte tillæg

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 11.08.99 (Fmst. nr. 038-99)

Specialarbejdere, Dansk Røde Kors**(SID)**

Forsøg med basislønssystem

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 11.08.99 (Fmst. nr. 034-99)

Specialarbejdere, Beredskabsstyrelsen asylcentre**(SID)**

Forsøg med basislønssystem

*Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 11.08.99 (Fmst. nr. 035-99)***Forsøgsmedarbejdere ved Danmarks Jordbrugsforskning****(SID)**

Forsøg med basislønssystem

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 17.09.99 (Fmst. nr. 056-99)

**Socialrådgivere i staten****(Dansk Socialrådgiverforening)**

Permanent lønreform – basislønssystem

Aftalen udsendt med organisationsaftalen, jf. cirk. af 20.08.99 (Fmst. nr. 041-99)

1) Kantineledere, 2) værkstedsfunktionærer, Risø, værkstedsfunktionærer m.fl., Undervisningsministeriets område og 3) tekniske ledere, Rigspolitiet (Ledernes Hovedorganisation)

Forsøg med basislønssystem.

Aftalen udsendt med org. aftaler jf.

1) cirk. af 11.02.00 (Fmst. nr. 011-00)

2) cirk. af 11.02.00 (Fmst. nr. 010-00)

3) cirk. af 07.02.00 (Fmst. nr. 009-00)

Grafiske arbejdere ved en række statsinstitutioner

Aftale udsendt med org. aftale jf. cirk. af 28.02.00 (Fmst. nr. 016-00)

Biologassistenter

Aftalen er underskrevet 24.01.00

Sygeplejersker, Dansk Røde Kors**(DSR)**

Aftale indgået

Sygeplejersker, Beredskabsstyrelsen

Aftale indgået

Økonomaer m.fl.

Økonomaforeningen cirk. af 07.04.00 /Fmst.nr. 034-00)

V. DELEGATIONSOMRÅDET**Kontorfunktionærer (Post Danmark-HK)**

Permanent ordning med basislønssystem i 5 løngrupper forelagt Fmst. til godkendelse.

Kontorfunktionærer (Banestyrelsen-HK/Jernbaneforeningen)

Aftale om permanent basislønssystem returneret til Banestyrelsen til genforhandling.

Kontorfunktionærer (DSB-HK/Jernbaneforeningen)

Forhandling om lønforsøg beror på DSB's forhandlinger om en fællesoverenskomst.

AF-konsulenter (Arbejdsmarkedsstyrelsen-HK)

Forsøgsordning med basislønssystem under forhandling i Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Erhvervsvejledere (Arbejdsmarkedsstyrelsen-LVU)

Forsøgsordningen ændres til en permanent lønordning fra 1/4 2000.

Postarbejdere (Post Danmark-SiD)

Forsøgsordning for postarbejdere med mindstebasislønssystem og lønreform for postarbejdere i MailHouse med intervallønssystem er forelagt Fmst til godkendelse.

Arbejdsledere m.fl. (Post Danmark-Dansk Postforbund)

Permanent basislønssystem med 5 løngrupper og opdelt på Kbh. og provins forelagt Fmst til godkendelse.

Håndværkere (Post Danmark-CO-Industri)

Forsøgsordning med basislønssystem med 2 løngrupper forelagt Fmst til godkendelse.

Håndværkere (DSB-Dansk Metal m.fl.)

Forhandling om en lønforsøgsordning beror på DSB's forhandlinger om en fællesoverenskomst.

Lokoførere (DSB-Jernbaneforbundet)

Forhandling om fornyelse af aftalen om lønforsøg beror på DSB's forhandlinger om en fællesoverenskomst.

Stationspersonale (DSB-Jernbaneforbundet)

Forhandling om lønforsøg beror på DSB's forhandlinger om en fællesoverenskomst.

Trafikpersonale (DSB-Jernbaneforbundet)

Forhandling om lønforsøg beror på DSB's forhandlinger om en fællesoverenskomst.

Specialarbejdere (DSB-SiD)

Forhandling om lønforsøg beror på DSB's forhandlinger om en fællesoverenskomst.

Specialarbejdere (Banestyrelsen-SiD)

Forhandling om lønforsøg beror på Banestyrelsens forhandlinger om en fællesoverenskomst.

***Faglærte arbejdere (Banestyrelsen-Jernbaneforbundet)***

Forhandling om lønforsøg beror på Banestyrelsens forhandlinger om en fællesoverenskomst.

Maskinarbejdere (Banestyrelsen-Dansk Metalarbejderforbund)

Forhandling om lønforsøg beror på Banestyrelsens forhandlinger om en fællesoverenskomst.

Håndværkere (Banestyrelsen-Øvrige håndværkerforbund)

Forhandling om lønforsøg beror på Banestyrelsens forhandlinger om en fællesoverenskomst.

Tilsynsformænd (Banestyrelsen-Dansk Formandsforening)

Forhandling om lønforsøg beror på Banestyrelsens forhandlinger om en fællesoverenskomst.

Redningsmænd***(Forsvarsministeriet/Foreningen af Danske Redningsmænd)***

Forsøgsordning med basislønssystem (ingen centralt aftalte tillæg)

Aftalen underskrevet 17. september 1997

Konstabelgruppen mv. (Hærens Konstabel- og Korporalforening (HKKF))

Permanent lønreform.

Aftale af 25.06.99

VI. DET "GRÅ OMRÅDE"

Journalister***(Dansk Journalistforbund)***

Permanent basislønssystem – med individuel aftaleret

Overenskomsten udsendt med cirk. af 10.12.97. (Fmst. nr. 70/97)

(Overenskomsten er under fornyelse).

VII. REGULATIVER

Den grafiske højskole

Permanent basislønssystem.

