

# LOKALE LØNANALYSER I STATEN

– Formål, metoder og eksempler

September 2003

# Lokale lønanalyser i staten

**- Formål, metoder og eksempler**

# Lokale lønanalyser i staten

September 2003

Udgiver: Personalestyrelsen

Copyright: Personalestyrelsen

Denne publikation kan bestilles hos:

Schultz Information

Herstedvang 12

2620 Albertslund

Telefon 4363 2300

Fax 4363 1969

E-mail: [schultz@schultz.dk](mailto:schultz@schultz.dk)

Web site: [www.schultz.dk](http://www.schultz.dk)

Sætpriis (publikation og sammenfatning): 125 kr.

Henvendelse om publikationen kan i øvrigt ske til:

Personalestyrelsen

Lønpolitisk Center

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Telefon 3392 4049

Elektronisk publikation: 87-7956-114-4

ISBN: 87-7956-113-6

Publikationen kan hentes på Personalestyrelsens hjemmeside: [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

# Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Forord</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Formål med lønanalyser i staten</b>	<b>5</b>
2.1	Fokus på resultater – fokus på ressourcer	5
2.2	Lønstatistik leverer pejlemærker	5
2.3	Sammenlignelighed	6
2.4	Opsummering	8
<b>3</b>	<b>Lønstatistiske redskaber</b>	<b>9</b>
3.1	Beskrivelse af lønstatistiske redskaber	10
3.1.1	Års- og kvartalsstatistikkerne	10
3.1.2	Finansministeriets forhandlingsdatabase	10
3.1.3	ISOLA	10
3.2	Fra lønanvisning til lønstatistik	12
3.3	Opsummering	16
<b>4</b>	<b>Inspiration til lokale lønanalyser</b>	<b>17</b>
4.1	Lønniveauanalyser	18
4.1.1	Personudtræk	19
4.1.2	Gennemsnit eller median?	22
4.1.3	Lønspredning	25
4.1.4	Analyser af tillægsstruktur	26
4.1.5	Lønindplacering ved nyrekruttering	28
4.2	Lønudviklingsanalyser	30
4.2.1	Lønsumsforbrug	32
4.2.2	Summarisk lønudvikling	32
4.2.3	Lønudvikling opgjort på identiske trin	33
4.2.4	Lønudvikling opgjort for identiske personer	34
4.3	Opsummering	37
<b>5</b>	<b>Lokale lønanalyser – et skridt videre...</b>	<b>38</b>

# 1 Forord

## 1. Forord

Med de nye lønsystemer er en større del af løndannelsen lagt ud i den enkelte statslige virksomhed. De enkelte arbejdspladser har herved fået mulighed for at anvende lønnen aktivt og målrettet.

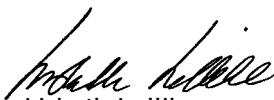
Decentralisering indebærer, at de enkelte arbejdspladser har et ansvar for at sikre en ansvarlig og afbalanceret lønudvikling. Et fundament for at løfte dette ansvar er relevant ledelsesinformation om virksomhedens lønforhold.

Personalestyrelsen stiller et omfattende internetbaseret system af lønstatistiske værktøjer til rådighed for de enkelte statslige arbejdsgivere, så virksomhederne kan danne sig overblik over lønniveau, lønspredning og lønudvikling.

Efteråret 2003 udbygges adgangen i ISOLA for de statslige arbejdsgivere til at sammenligne lønniveauerne på tværs af de statslige virksomheder. Der har blandt de statslige arbejdsgivere været et stort ønske om at kunne sammenligne sig med andre statslige virksomheder. Virksomhedernes mulighed for at manøvrere og vælge egen position på lønområdet øges dermed markant.

Denne publikation giver inspiration til, hvordan man producerer relevant ledelsesinformation om løn ved hjælp af lønstatistik. I publikationen vises, hvordan selv enkle statistikker kan levere værdifuld information for ledelsen, men også, hvordan man kan producere mere avanceret lønstatistisk ledelsesinformation til brug i forbindelse med større analyser.

Det er vigtigt, at hver enkelt virksomhed på baggrund af bl.a. størrelse, ressourcer og aktuelle behov vurderer, hvilke analyser virksomheden vil foretage.



Lisbeth Lollike  
*Direktør, Personalestyrelsen*

## 2 Formål med lønanalyser

### 2.1. Fokus på resultater – fokus på ressourcer

Et væsentligt mål med de nye lønsystemer er at decentralisere lønfastsættelsen for i højere grad at kunne tilpasse denne til de lokale vilkår.

Decentraliseringen af løndannelsen bygger på delegation af lønstyringsansvaret fra Finansministeriet til de enkelte ministeriers departementer. Finansministeriet har fortsat det overordnede ansvar for den samlede lønudvikling i staten. De nye lønsystemer må ikke føre til uhensigtsmæssig konkurrence om arbejdskraften mellem de statslige virksomheder.

Puljestyringen er ophævet i de nye lønsystemer. At virksomhedernes adgang til at finansiere lønudgifter kun er begrænset af de bevillingsmæssige rammer, betyder naturligvis ikke, at alle midler skal bruges. Lønkronerne skal anvendes, så de fremmer virksomhedens mål, produktivitet samt effektivitet, men balanceret i forhold til det øvrige statslige arbejdsmarked.

Derfor er en lokal lønstyring, der både fremmer effektivitet og er i balance med det øvrige statslige arbejdsmarked, vigtig.

Denne fremadrettede, strategiske lønstyring forudsætter bagudrettet lønovervågning og dokumentation af den faktiske anvendelse af lønkronerne, herunder det løbende lønsumsforbrug. Lønovervågning bør tillige indeholde en løbende opfølgning og sammenligning af lønniveauerne med det øvrige statslige arbejdsmarked. En strategisk anvendelse af lønkronerne forudsætter en kobling mellem lønpolitikken og virksomhedens overordnede mål.

Lønanalyser med lønstatistik handler om at tilvejebringe relevant ledelsesinformation om virksomhedens lønadfærd og løndannelsen i forhold til egen situation og i forhold til sammenlignelige virksomheder.

### 2.2. Lønstatistik leverer pejlemærker

Lønstatistik er et middel til at få relevant ledelsesinformation om virksomhedens egen lønadfærd i forhold til andre dele af det statslige arbejdsmarked.

Derfor består balanceakten i at fastlægge overordnede rammer og retningslinjer for økonomisk styring i en helhedsorienteret statslig sektor og samtidig skabe decentralt råderum for nye, fleksible og lokalt tilpassede lønsystemer.

Etableringen af en fast praksis for lønovervågning kan bidrage til at sikre, at de lønmæssige dispositioner i virksomhederne træffes på et velfunderet grundlag. Det kunne eksempelvis være systematiske analyser af lønniveauet for virksomhedens personalegrupper i forhold til det statslige arbejdsmarked generelt.

Lønstyringsopgaven må ikke reduceres til blot at være et spørgsmål om at anvende lønstatistik. I så fald introduceres blot en ny form for automatisk lønregulering.

Lønstatistik kan ikke give et entydigt svar på, hvad det 'rigtige' lønniveau er, men lønstatistik kan give nogle pejlemærker, som den enkelte virksomhed kan manøvrere efter.

### 2.3. Sammenlignelighed

Anvendelsen af lønstatistik er forbundet med begrænsninger og faldgrupper. Spørgsmålet om, hvorvidt en given statslig virksomhed betaler den 'rigtige' pris for arbejdskraft, kan lønstatistik ikke give svar på. Vurderingen af, hvad den 'rigtige' pris på arbejdskraft skal være, beror på nærmere analyse af et samspil mellem en række faktorer, der kan variere betragteligt fra en virksomhed til en anden. Den enkelte virksomhed må derfor gøre sig overvejelser om dens forudsætninger i forhold til de virksomheder, sammenligningerne ønskes foretaget for.

Udgangspunktet for ministerområdernes og virksomhedernes lønovervågning bør være, at lønstatistik ikke opfattes som en facitliste, men derimod et redskab. Lønstatistik kan alene bidrage til at kvalificere ledelsesmæssige dispositioner på lønområdet. For at sikre kvaliteten i lønanalyserne er det derfor vigtigt at være bevidst om lønstatistikens begrænsninger.

Kvalitativ indsigt i sammenligningsgrundlaget er uundværlig for at kunne foretage hensigtsmæssige lønstatistiske sammenligninger af virksomheder. Desuden bør sammenligninger altid ledsages af overvejelser om datagrundlagets omfang er tilstrækkeligt.

Ved sammenligning af lønniveauer er det afgørende, at det valgte benchmark har karakteristika svarende til ens egen virksomhed. Forud for lønstatistiske sammenligninger går derfor en afdækning af, hvordan ens egen virksomhed og benchmark-virksomheden ser ud:

Vigtige opmærksomhedspunkter ved sammenligning

- Personalegruppernes lønanciennitetsmæssige indplacering
- Forholdet mellem antal ansatte på nye og gamle lønsystemer
- Sammensætning af personalegrupper

Afdækningen af virksomhedernes karakteristika mht. personalegruppernes indplacering i lønanciennitetsforløb og personalekategorier skal sikre, at sammenligningen af lønniveauer foretages for grupper med ensartede kvalifikationsniveauer og inden for samme personale- og stillingsstruktur. Det er samtidig væsentligt at sikre sig, at de udvalgte grupper også antalsmæssigt har en sådan størrelse, så generalisering er mulig.

Kvalitativ viden om de strukturelle rammebetingelser for løndannelsen er ligeledes nyttig, herunder viden om aftaler og overenskomster, lønsystemernes indretninger og omklassificeringer.

Endelig er det væsentligt, at der anvendes entydige lønbegreber i enhver sammenlignende analyse.

Forskellige lønbegreber belyser forskellige aspekter ved lønstruktur og lønadfærd, og vil således have relevans i forskellige situationer. Det er derfor væsentligt at være opmærksom på, hvilke styrker og svagheder anvendelsen af forskellige lønbegreber indebærer. Disse forhold belyses udførligt i kapitel 3.



## 2.4. Opsummering

- Den strategiske, fremadrettede lønstyring forudsætter bagudrettet lønovervågning
- Lønovervågning er dokumentation af den faktiske anvendelse af lønkronerne
- Lønovervågning bør baseres på sammenligning af lønniveauet for egne medarbejdere med lønniveauet for sammenlignelige personalegrupper i staten som helhed, relevante dele af det statslige arbejdsmarked eller eventuelt øvrige dele af arbejdsmarkedet
- Lønstatistik leverer kvantitative pejlemærker, der altid kræver kvalitativ tolkning
- Lønstatistik er ikke en facitliste
- Det er en god idé at etablere en fast praksis for lønovervågning
- Det er vigtigt at vælge den rigtige mængde information
- Keep It Simple: Fokuser på det, der giver mening lokalt
- Man bør have et realistisk ambitionsniveau for lønovervågningen
- Lønstatistik fortæller ikke, hvad det rigtige lønniveau er, men kan levere beslutningsgrundlag for fremadrettet, lønpolitisk prioritering

# 3 Lønstatistiske redskaber

Lønstatistiske redskaber er fundamentet for at kunne analysere løndannelsen for en virksomhed, et ministerområde eller staten som helhed. Finansministeriet stiller en række lønstatistiske redskaber til rådighed:

- Års- og kvartalsstatistikker
- Finansministeriets forhandlingsdatabase
- ISOLA

De lønstatistiske redskaber er udarbejdet med forskellige formål for øje og opererer derfor med forskellige opgørelsesprincipper og afgrænsninger. Redskaberne kan ofte supplere hinanden, hvilket giver mulighed for at belyse forskellige aspekter ved lønadfærden i virksomheden. Anvendelsen af ét redskab indebærer ikke fravalg af de øvrige.

## Finansministeriets internetbaserede løn- og personalestatistikker

Finansministeriets lønstatistiske redskaber er alle internetbaserede. Henvisninger til de lønstatistiske redskaber findes på Personalestyrelsens hjemmeside, [www.perst.dk](http://www.perst.dk), under 'Tal og statistik'.

De lønstatistiske redskaber understøttes af hjælpeetekster, der hjælper brugeren gennem de forskellige analysemuligheder og definerer centrale begreber, hvor det er relevant.

De lønstatistiske redskaber er baseret på oplysninger om faktiske lønudbetalinger fra de statslige lønanvisningssystemer. Under forudsætning af at indrapporteringen er korrekt, giver det statistikkerne høj validitet. Man skal dog være opmærksom på, at ved meget detaljerede lønanalyser, der er baseret på et spinkelt datagrundlag, vil ekstraordinære og individuelle forhold kunne skævvride resultatet og give anledning til fejlagtige konklusioner.

## 3.1. Beskrivelse af lønstatistiske redskaber

### 3.1.1. Års- og kvartalsstatistikkerne

Årsstatistikkerne viser gennemsnitlige lønniveauer og lønspredning for personalegrupper i staten med mere end 50 ansatte fordelt på trin, skalatrin eller lønrammer. Personalegrupperne er opdelt i ansatte på nye og gamle lønsystemer, og oplysningerne kan opdeles på køn. Lønbegrebet er samlet fortjeneste ekskl. genetillæg.

Kvartalsstatistikkerne viser ligeledes gennemsnitlige lønniveauer og lønspredninger, men omfatter alene ansatte på nye lønsystemer. Kvartalsstatistikken er opgjort på personalekategori og klasse fordelt på lønrammer og trin. Som lønbegreb anvendes fast løn. Variable lønde indgår altså ikke.

### 3.1.2. Finansministeriets forhandlingsdatabase

Finansministeriets forhandlingsdatabase er udviklet med henblik på Finansministeriets forhandlinger med personaleorganisationerne, men databasen er samtidig et velegnet redskab til brug for det decentrale arbejde med lønovervågning og lønanalyser.

Forhandlingsdatabasen giver mulighed for at foretage specifikt afgrænsede opslag på grupper af ansatte og udvalgte lønde. Lønoplysningerne i forhandlingsdatabasen kan ses for grupper med tre årsværk eller derover. For ansatte på eget område kan foretages opslag på individniveau. Når forhandlingsdatabasen benyttes til sammenligninger mellem ansatte indenfor eget område og ansatte i andre dele af staten, vil det typisk ske ved at kombinere de to adgangsformer.

Fra 1996 til 1998 er forhandlingsdatabasen opdateret årligt og fra 1. kvartal 1999 er opdateringen sket kvartalsvis.

### 3.1.3. ISOLA

ISOLA giver mulighed for analyse af lønoplysninger for ansatte indenfor eget område helt ned på personniveau samt tværgående sammenligning på aggregeret niveau. I modsætning til forhandlingsdatabasen, hvor afgrænsningen af lønbegrebet kan foretages for hver søgning, opererer ISOLA med faste lønbegreber, der er fastlagt ved statistikgenereringen. ISOLA er således et mere enkelt og let anvendeligt lønstatistisk redskab, men samtidig mindre detaljeret.

Fra efteråret 2003 kan der foretages systematiske sammenligninger mellem de statslige virksomheder i ISOLA.

## ISOLA Lønanalyse

**Lønanalyse****Værktøjer til understøttelse af de lokale lønforhandlinger****Niveau**[Løntillæg](#)

Fordeling af tillæg efter varighed og type.

[Sammenligning af løntillæg](#)

Tillægfordelingen for to forskellige områder.

[Indplaceringsindeks](#)

Indekseret aflønningsniveau ved nyansættelser.

[Lønstruktur](#)

Lønniveauer fordelt på percentiler (lønstruktur).

**Udvikling**[Lønudvikling](#)

Lønudvikling opgjort ved tre supplerende metoder.

[Sammenligning af lønudvikling](#)

Lønudviklingen for to forskellige områder.

[Lønsimulering](#)

Simulation af virkningerne af individuelle lønforbedringer og fremskrivning af lønsumsforbruget.

**Personoversigter**[Personoversigt A](#)

Detaljerede personoplysninger til videre bearbejdning i regneark.

[Personoversigt B](#)

Detaljerede personoplysninger primært vedrørende chefløn til videre bearbejdning i regneark.

Redskabet til løntillægsanalyse giver mulighed for at opgøre, hvordan forskellige tillægstyper, herunder resultatløn, funktionstillæg og kvalifikationstillæg er fordelt. I forbindelse med analyse af tillægfordelinger er det desuden muligt at få vist grafiske profiler med angivelse af fordelingen mellem centrale og lokale tillæg, fordelingen mellem kvalifikations-, funktions- og resultatløn samt engangsvederlag, varige og midlertidige tillæg. Det er her muligt at trække oplysninger på individniveau til videre analyse i regneark.

Redskaberne til sammenligning af lønudvikling eller tillægfordeling gør det muligt på en relativt overskuelig måde at foretage sammenligninger af lønudvikling eller tillægfordelinger mellem forskellige perioder og mellem forskellige personalegrupper.

Lønsimulering i ISOLA omfatter to redskaber. Det ene redskab er individbaseret lønsimulering, hvor konsekvenser af planlagte individuelle lønforbedringer kan vises. Det andet redskab er simulering af lønsum, hvor effekter på lønsumsforbruget som følge af anciennitetsændring, central regulering, varige lønforbedringer, engangsvederlag og vakancer kan beregnes.

Redskabet til indplaceringsanalyse viser indekserede lønniveauer ved nyan-sættelser. Indplacering angives ved et indeks baseret på forholdet mellem den nyansattes løn og basislønnen for det trin personen er indplaceret på. Som redskab giver indplaceringsanalysen information om lønadfærd i forbindelse med rekruttering.

Lønstrukturanalyse giver information om fordelingen af lønningerne for ansatte indenfor en personalegruppe. Lønstrukturen vises ved en percentilkurve. Desuden vises øvre og nedre kvartiler, median og gennemsnitsløn for den udvalgte personalegruppe sammen med grafen. Det er muligt at analysere lønstrukturer for flere perioder i samme grafik.

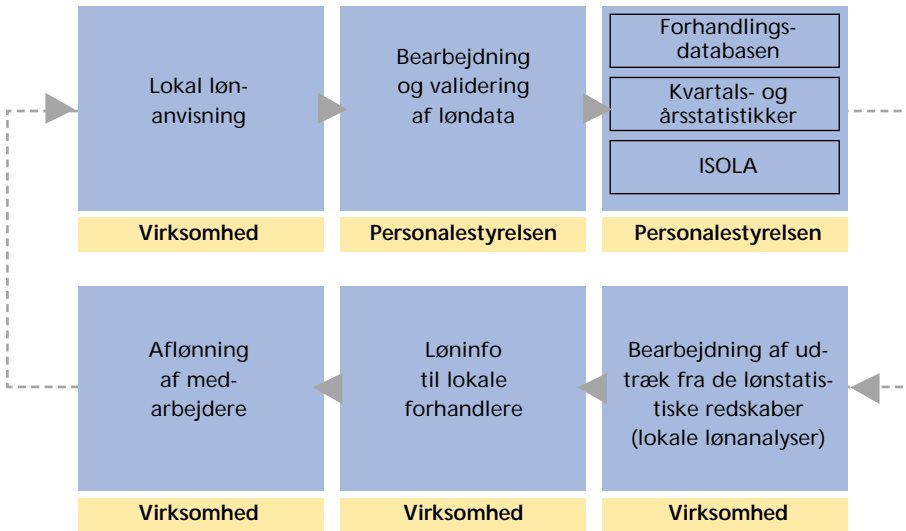
Redskaberne til lønudviklingsanalyse er baseret på en række foruddefinerede søgehierarkier. Der kan vælges mellem tre metoder til opgørelse af lønudviklingen. Metoderne beskrives i det følgende kapitel.

Personoversigt A og B giver mulighed for at trække oplysninger på individniveau til videre analyse i regneark. Datagrundlaget for personoversigt A kan afgrænses, så alle ansatte omfattes af én søgning, hvorved personoplysninger for ansatte der ellers ikke indgår i de øvrige ISOLA-applikationer kan trækkes. Personoversigt B omfatter en række oplysninger, der primært vedrører chef-løn. De to personoversigter kan fx bruges til forhandlingsoplæg.

### 3.2. Fra lønanvisning til lønstatistik

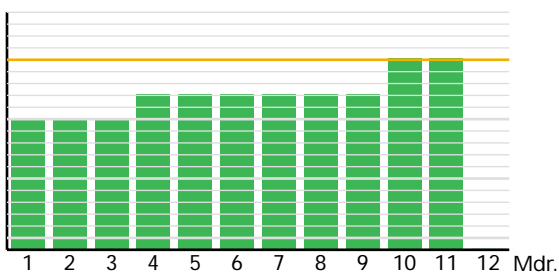
De statslige lønstatistikker hviler på indberetningerne i statens lønanvisningssystem. I forbindelse med overførelsen af løndata til de statistiske redskaber opregnes de indberettede løndata til samme lønniveau og en modifikation af visse data foretages, hvilket man kan læse mere om i hjælpeteksterne til de enkelte statistikker. Der er derfor ikke nødvendigvis entydig sammenhæng mellem regnskabstal og statistiske udtræk.

Figur 1: Fra lønanvisning til lønstatistik



Lønstatistik er altså bearbejdede regnskabstal og kan betragtes som et statistisk øjebliksbillede af løndannelsen. Lønstatistikken kan vise de aktuelle lønniveauer på et givet tidspunkt. Regnskabstal, derimod, viser hvor meget lønsum, der er anvendt i en given periode. Nedenfor eksempler illustreres nogle fiktive eksempler forskellen.

Figur 2: En medarbejders lønniveau

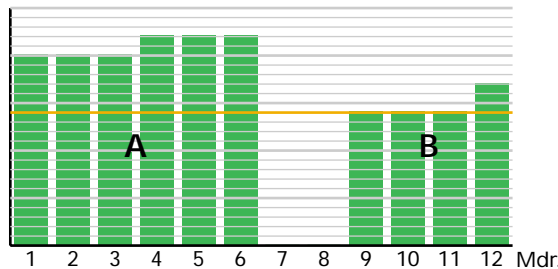


Figur 2 viser et kalenderår, hvor hvert tal repræsenterer én måned. Opad akse ses personens faste løn i hver måned vist som en sølje.

Af figuren kan man se en medarbejder, hvis faste løndelev procentreguleres pr. 1. april., hvilket hæver personens lønniveau. Fra 1. oktober rykker medarbejderen et trin op på en lønskala., hvilket ligeledes er med til at hæve personens lønniveau. Pr. 31. november fratræder medarbejderen.

Det beregnede årslønniveau (den orange linje) for denne person vil i forhandlingsdatabasen i 4. kvartal det pågældende år svare til personens faste månedsløn i november gange 12. Dette statistisk beregnede lønniveau er således ikke sammenfaldende med virksomhedens faktiske lønsumsudgifter i den pågældende periode.

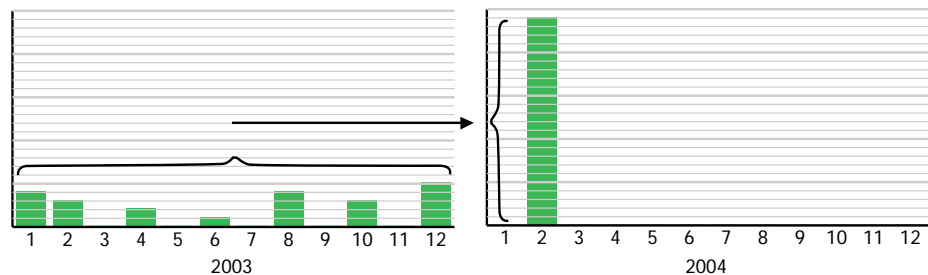
Figur 3: To medarbejders lønniveauer



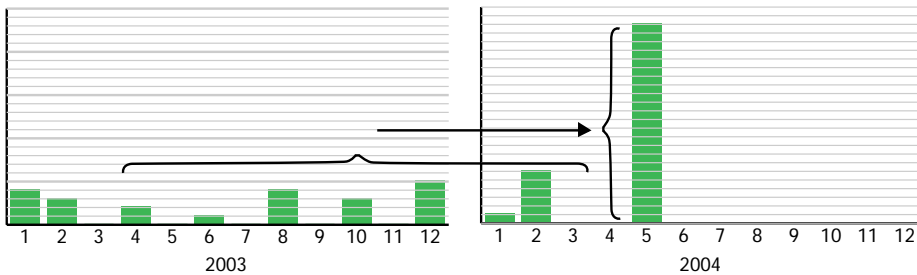
Figur 3 viser lønniveauet (lønbegreb: fast løn) for to medarbejdere, der ikke var ansat samtidig. Pr. 1. april procentreguleres lønnen. Pr. 30. juni fratræder medarbejder A. Stillingen genbesættes pr. 1. september af medarbejder B. I det aktuelle eksempel opgøres lønniveauet i 4. kvartal dvs. november måned.

Figur 3 illustrerer, at udsving i personalesammensætningen og lønniveauerne i løbet af regnskabsåret påvirker den statistiske opgørelse af lønniveauet.

Figur 4: Indregning af variable løndelev pr. 1. kv. 2004



Figur 5: Indregning af variable løndelev pr. 2. kvrt. 2004



Figur 4 og 5 illustrerer, at et øjebliksbillede af de variable løndelev ikke vil være retvisende, fordi de varierer betydeligt hen over året. Derfor indregnes variable løndelev i modsætning til faste løndelev som summen af de månedlige udbetalinger i de 4 forudgående kvartaler.

De faste løndelev (alm. løn, pension, faste tillæg mv.) opgøres som summen af faste løndelev udbetalt på et givent tidspunkt opregnet til årsniveau. Statens lønstatistikker opgøres fire gange årligt henholdsvis for februar, maj, august samt november.

De variable løndelev (resultatløn, feriegodtgørelse, fratrædelsesgodtgørelse, over-/merarbejde mv.) opgøres som summen af variable løndelev, der er udbetalt i de fire foregående kvartaler.

Figur 6 nedenfor illustrerer, hvordan et givet kvartal opgøres med hensyn til faste og variable løndelev. For fx 1. kvartal 2004 vil de fast løbende løndelev være opgjort på baggrund af den fast løbende løn udbetalt i februar, markeret med et F, og multipliceret med 12 for at få et årsniveau. Hertil lægges de variable løndelev svarende til alle månedlige udbetalinger i de foregående fire kvartaler, dvs. i hele 2003, disse er markeret med gult i figuren.



Figur 6: Opgørelse af faste og variable lønde

År 2002												År 2003												År 2004		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
	F																									
V	V	V		F																						
V	V	V	V	V	V		F																			
V	V	V	V	V	V	V	V	V		F																
V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	F														
			V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V		F										
						V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V		F							
									V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V		F				
												V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V			F

**F** Alle faste lønde for denne måned ganges med 12 (årsløn)  
**v** Variable lønde summeres over 12 måneder

### 3.3. Opsummering

- Lønstatistik består af bearbejdede regnskabstal
- Lønstatistik viser et gennemsnitligt lønniveau på et givent tidspunkt Regnskabstallene opgør derimod lønudgiften for en given periode (typisk regnskabsåret)
- Lønstatistikken er baseret på de faktiske lønudbetalinger fra de statslige lønanvisningssystemer
- Lønstatistikkerne viser lønninger svarende til årsniveau
- Faste lønde indregnes for den midterste måned i det aktuelle kvartal
- Variable lønde indregnes som summen af udbetalinger i de fire foregående kvartaler

## 4 Inspiration til lokale lønanalyser

I det følgende præsenteres en række mulige lønanalyser, og der vises eksempler på, hvordan de anvendes. Analyserne kan virke som inspiration for virksomheder, som skal i gang med lønanalyseopgaven, eller som søger ny inspiration.

Målrettet lønanalyse forudsætter overvejelser om virksomhedens behov for løninformation, dels om relevant detaljeringsgrad, dels på analysernes karakter.

Detaljeringsgraden i analyserne vil bl.a. afhænge af virksomhedens størrelse og medarbejdergrupper. For større virksomheder må analyser foretages på et aggregeret niveau for at kunne håndtere informationsmængden. I mindre virksomheder vil det ofte være værdifuldt at analysere på individniveau. Tilsvarende kan det i større virksomheder, hvor lønanalyseopgaven er decentraliseret, være relevant at lave analyser på individniveau.

Virksomhedens størrelse har også betydning for, hvilke typer af lønanalyser virksomheden vil have nytte af at lave. I mindre virksomheder med færre ressourcer til lønanalyse vil det primære fokus ofte være centreret omkring lønniveauer i og udenfor virksomheden.

Figur 7: At sætte et realistisk ambitionsniveau

	Mindre virksomheder	Mellemstore virksomheder	Store virksomheder
<b>Typer af lønanalyser</b>	←—————→		
Personudtræk	✓	✓	✓
Gennemsnitsløn	✓	✓	✓
Tillægsstruktur		✓	✓
Lønspredning		✓	✓
Indplacering af nyansatte		✓	✓
Summarisk lønudvikling			✓
Lønudvikling for identiske trin			✓
Lønudvikling for identiske personer			✓

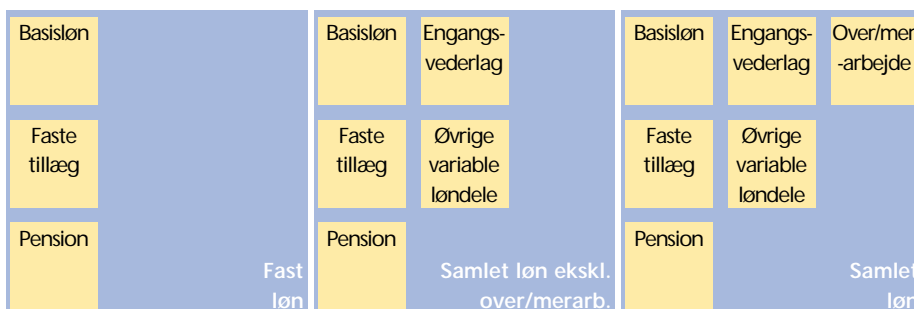
Udover virksomhedens størrelse har personaleomsætning indflydelse på lønanalysernes robusthed. I virksomheder med lav personaleomsætning vil konsekvenserne af høje varige tillæg ofte være mere vidtrækkende end i virksomheder med høj personaleomsætning. Suppleres analyser af gennemsnitsløn med analyser af tillægsstruktur vil virksomheder med høj personaleomsætning få et bedre informationsgrundlag. Virksomheder med en høj personaleomsætning vil tilsvarende have udbytte af at foretage analyser af indplacering ved rekruttering, og bør desuden være opmærksomme på, at lønudvikling opgjort for identiske personer bevirker, at en del af de ansatte ikke indgår i analysen.

## 4.1. Lønniveauanalyser

Analyser af lønniveauer afspejler, hvordan virksomheden anvender lønsummen fordelt på ansatte. Et givent samlet lønniveau afspejler den ansattes decentralt fastsatte løn, pension samt størrelsen og varigheden af eventuelle lokalt fastsatte tillæg.

Forud for enhver lønstatistisk analyse er det nødvendigt at overveje, hvilket lønbegreb, der er relevant at anvende:

Figur 8: Tre centrale lønbegreber



Det fremgår af figur 8, at der kan sondres mellem tre centrale lønbegreber: Fast løn eller samlet løn (inkl./ekskl. over-/merarbejde).

Faste og variable lønde:

- De faste lønde (basisløn, pension faste tillæg mv.) opgøres i statistikproduktionen for kvartalets midterste måned og multipliceres med 12 for at få et niveau svarende til årsniveauet.
- De variable lønde (over-/merarbejde, engangsvederlag, fratrædelsesgodtgørelse mv.) opgøres på baggrund af de faktiske, månedlige udbetalinger i de foregående fire kvartaler, jf. foregående kapitel. Udbetalingerne opregnes til lønniveauet på opgørelsestidspunktet.

Ved lokale lønforhandlinger og nyansættelser vil analyser af lønniveauet være relevant. I disse situationer er det således centralt for den enkelte virksomhed at have kendskab til, hvordan sammenlignelige ansatte aflønnes.

Der kan desuden være behov for intern sammenligning af ansatte i virksomheden og sammenligning i forhold til andre virksomheders aflønning af tilsvarende ansatte og sammensætning af lønsummen.

Desuden er analyser af lønniveauet relevant i forbindelse med den lønanalyse, departementer og større styrelser foretager af lønnen inden for større områder. Ønsket kan i disse sammenhænge være at sikre lønbalance mellem forskellige virksomheder og i forhold til andre områder udenfor ressortområdet.

#### *4.1.1. Personudtræk*

Hvis løn skal bruges som strategisk værktøj til understøttelse af virksomhedens opgavevaretagelse, skal ledelsen sikre, at lønrelationerne afspejler den lokale lønpolitik.

For at sikre dette må de ansattes lønninger sammenlignes. En simpel måde at sikre mulighed for sammenligning er ved, fx forud for de lokale lønforhandlinger, at lave et personudtræk rangordnet efter løn. Herved fås et billede af lønrelationerne mellem de forskellige typer medarbejdere. Dette billede kan relateres til den enkeltes placering i det organisatoriske hierarki, ansvar, kvalifikationer eller præstationer og danne baggrund for fremadrettede lønjusteringer i forhold til enkelte medarbejdere eller medarbejdergrupper.

Et personudtræk for meget store virksomheder/personalegrupper vil være uoverskueligt. For mindre virksomheder, eller for udvalgte dele af større virksomheder, kan metoden derimod være en relevant ledelsesinformation. I mindre virksomheder kan listerne produceres for samtlige medarbejdere, mens større virksomheder kan udvælge særlige grupper som fx chefgruppen, et bestemt kontor eller et regionskontor, hvor der ønskes særlig fokus. Fokus

kan tillige rettes mod bestemte typer arbejdskraft i forskellige enheder med henblik på, om man aflønner den samme type arbejdskraft forskelligt i forskellige enheder.

Opgørelsen kan foretages på baggrund af fast løn eller samlet løn (eksklusiv eller inklusiv over-/merarbejde) afhængigt af behovene i virksomheden. Lønnen til deltidsansatte kan ganges op til fuldtidsnorm.

I ISOLA kan udtrækkes lister med de enkelte medarbejders lønniveau fra personoversigt A og B. Personoversigt A er især anvendelig, hvis fokus er på medarbejdere, der ikke er chefer, mens personoversigt B er særlig velegnet til at vise lønsammensætningen for chefer, fx om der ydes åremålstillæg. Der er mulighed for at udtrække oplysningerne som fast eller samlet løn (eksklusiv eller inklusiv over-/merarbejde) og for at foretage udtræk af enkelte personalegrupper fx bestemte personalekategorier eller lønrammer.

I nedenstående ses et udsnit af et personudtræk fra personoversigt A foretaget på samlet løn inkl. over-/merarbejde. Udover at vise det samlede lønniveau vises personalekategorien, stillingsbetegnelsen samt hvor i et eventuelt lønforløb, den enkelte medarbejder er placeret.

**Table 1. Personudtræk personoversigt A.**

Navn	Personalekategori	Trin	Stillingsbetegnelse	Bevillingstimer	Samlet løn
AA	0240 Kontorfunktionærer	2	00315 Assistent	1.924	226.602
BB	0240 Kontorfunktionærer	3	00315 Assistent	1.924	228.366
CC	0240 Kontorfunktionærer	3	00315 Assistent	1.924	229.469
DD	0240 Kontorfunktionærer	3	00315 Assistent	1.924	244.518
EE	0046 Jurister/økonomer	19	04577 Specialkonsulent	962	263.181
FF	0238 EDB-medarb. HK	5	01982 IT-ansat	1.664	281.069
GG	0240 Kontorfunktionærer	1	03383 Overassistent	1.924	284.749
HH	0240 Kontorfunktionærer	1	03383 Overassistent	1.924	284.749
II	0240 Kontorfunktionærer	1	02340 Kontorfuldmægtig	1.924	314.529
JJ	0238 EDB-medarb. HK	4	01099 EDB-ansat	1.924	323.639
KK	0238 EDB-medarb. HK	5	01099 EDB-ansat	1.924	325.096
LL	0240 Kontorfunktionærer	1	02340 Kontorfuldmægtig	1.924	326.871
MM	0046 Jurister/økonomer	2	01445 Fuldmægtig	1.924	334.074
NN	0238 EDB-medarb. HK	5	01984 IT-konsulent	1.560	359.021
OO	0238 EDB-medarb. HK	5	01099 EDB-ansat	1.924	385.925
PP	0238 EDB-medarb. HK	5	01099 EDB-ansat	1.924	403.154
QQ	0238 EDB-medarb. HK	5	01984 IT-konsulent	1.924	441.567
RR	0046 Jurister/økonomer	6	02436 Kundechef	1.924	456.404
SS	0201 Tjenestemænd	1	43710 Konsulent	1.924	516.037
TT	0201 Tjenestemænd	1	43700 Konsulent	1.924	623.027
UU	0201 Tjenestemænd	1	43935 Kontorchef	1.924	715.269

Udtrækket viser, at der er forskel på, hvordan de ansatte i enheden aflønnes. fx er der store forskelle i aflønningen til ansatte, der beskæftiger sig med IT. På baggrund af udtrækket kan ledelsen vurdere, om disse lønforskelle er i overensstemmelse med de ansattes kvalifikationer og arbejdsopgaver.

Hvis et personudtræk skal danne grundlag for vurdering af lønnen til chefer, kan der være behov for at kunne opdele udtrækket på løndeje, der er specifikke for aflønningen af chefer. fx kan det være relevant at foretage opgørelsen eksklusiv åremålstillæg. 'Personoversigt B' i ISOLA indeholder oplysninger om aflønningen af enkelte ansatte opdelt på løntyper vedrørende aflønningen af chefer.

Udover at vurdere lønniveauerne for de enkelte personer samt lønrelationerne mellem de forskellige typer arbejdskraft i virksomheden, vil der ofte være et ønske om at sammenligne de enkelte individer eller de enkelte personalegrupper med tilsvarende stillinger andre steder i staten eller udvalgte dele af staten. I den forbindelse er det vigtigt at sikre det bedst mulige sammenligningsgrundlag.

Ledelsesinformation om individuelle lønniveauer	
<p><b>Mål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levere input om de faktiske lønniveauer til den enkelte medarbejder</li> <li>• Sikre at der er de ønskede lønrelationer mellem de enkelte medarbejdere</li> </ul>	<p><b>Metoder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• På baggrund af personudtræk fra ISOLA produceres lister med medarbejdernes lønniveau eller udvalgte løndelev</li> <li>• Personernes lønninger rangeres efter størrelse</li> </ul>
<p><b>Fokuspunkter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammenligning med relevant sammenligningsgrundlag</li> <li>• Relevante, kvalitative parametre som den enkeltes præstationer, kvalifikationer eller ansvar</li> </ul>	<p><b>Systemer og redskaber</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISOLA Personoversigt A/B</li> <li>• ISOLA Løntillæg</li> <li>• ISOLA Sammenligningsprofil</li> <li>• Finansministeriets forhandlingsdatabase</li> <li>• Årsstatistikken og kvartalsstatistikken</li> </ul>

#### 4.1.2. Gennemsnit eller median?

I større virksomheder vil det være vanskeligt ved hjælp af et personudtræk at danne sig et overblik over den lønmæssige balance mellem de ansatte. Disse virksomheder kan have behov for et overordnet pejlemærke, som den enkelte ansattes løn kan sammenlignes med. Det kan opnås ved at beregne gennemsnitslønnen.

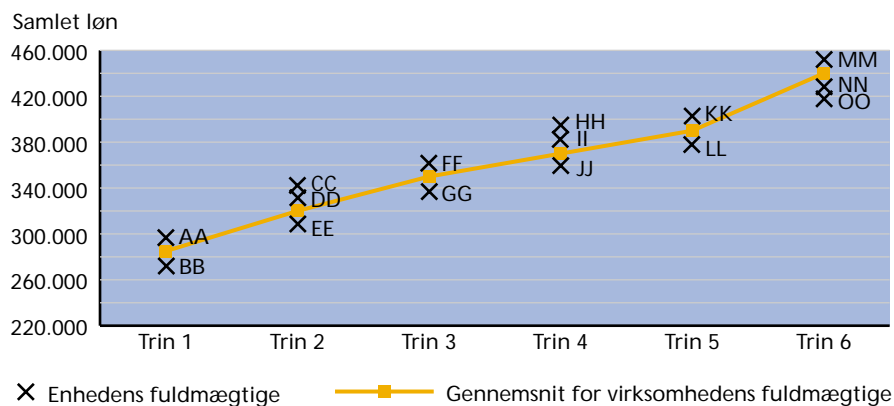
Ved beregning af gennemsnitslønnen deles den samlede løn til de ansatte med antallet af ansatte. Hermed opnås et mål for lønniveauet, som den enkelte ansattes løn kan holdes op imod.

Gennemsnitslønnen giver grundlag for at vurdere lønnen til den enkelte ansatte eller til en gruppe af ansatte i forhold til lønniveauet i virksomheden. Den lønmæssige placering kan herefter vurderes i forhold til kvalifikationer, anciennitet, arbejdsopgaver og resultater.

Ved beregningen af gennemsnitsløningerne kan de løndelev, som er centrale i forbindelse med løndannelsen i den konkrete virksomhed inddrages. Beregningen kan foretages på de ansatte opdelt i grupper, eksempelvis personalekategori, bevillingslønrække, klasse/skalatrin og trin. Ansatte med en aflønning, der afviger fra den generelle aflønning i virksomheden eller gruppen, kan udelades ved beregningen af gennemsnitslønnen, hvis disse påvirker gennemsnitslønnen på en måde, som nedsætter anvendeligheden af gennemsnitslønnen som et udtryk for den generelle aflønning af de ansatte i virksomheden eller gruppen. Alternativt kan medianen anvendes. Medianen er den midterste observation i en given fordeling. Medianen påvirkes ikke af ekstreme observationer i en fordeling og er derfor et godt supplement til gennemsnittet. Hvis afstanden mellem gennemsnittet og medianen er stor, kan det være tegn på, at ekstreme observationer forekommer i fordelingen.

I nedenstående ses en opgørelse over den lønmæssige indplacering af fuldmægtige i en enhed sammenholdt med den gennemsnitlige løn blandt fuldmægtige i hele den pågældende virksomhed.

Figur 9: Lønmæssig indplacering af fuldmægtige i enhed X

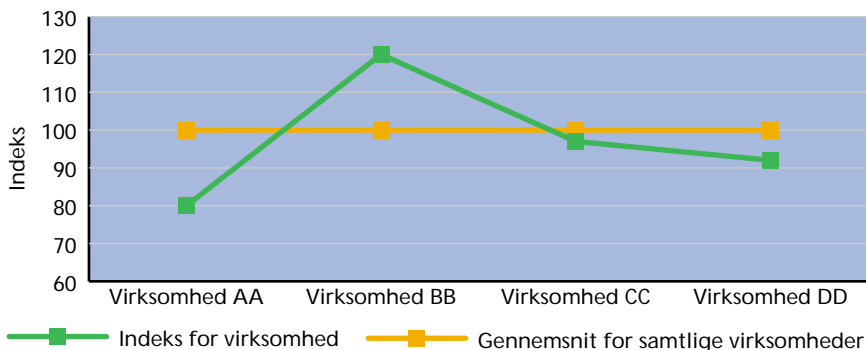


Figuren kan dannes på baggrund af gennemsnitslønninger, der udtrækkes via ISOLA Personoversigt A/B. Der er mulighed for at udtrække oplysninger over fast og samlet løn og for at få udtræk for enkelte personalekategorier.

Gennemsnitslønnen i virksomheden kan sammenlignes med gennemsnitslønninger for andre virksomheder. Pga. forskelle i aflønningen af forskellige personalegrupper bør sammenligninger foretages fordelt på personalekategorier, evt. underopdelt på klasser og trin. Afhængigt af virksomhedens behov kan foretages en sammenligning med lønningerne i udvalgte virksomheder eller med lønninger i staten som helhed evt. opgjort som indekstal. Oplysninger om gennemsnitslønningerne i udvalgte statslige virksomheder eller i staten som helhed kan udtrækkes via Finansministeriets forhandlingsdatabase eller ISOLA.



Figur 10: Indeks for gennemsnitsløn for kontorfuldmægtige



For mindre virksomheder kan lønovervågning baseret på personudtræk, oplysninger om gennemsnitsløn i virksomheden og gennemsnitslønningerne i andre virksomheder være tilstrækkeligt til at sikre lønbalance indbyrdes mellem ansatte i virksomheden og i forhold til det resterende statslige arbejdsmarked.

Departementer, større virksomheder samt styrelser med lønovervågningsansvar for et område - med behov for mere nuancerede oplysninger om lønstruktur - vil almindeligvis ikke kunne opnå tilstrækkelig information ved hjælp af ovenstående. Disse bør foretage yderligere lønstatistiske analyser.

Ledelsesinformation om gennemsnitslønninger	
<b>Mål</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overblik over lønniveau for virksomhedens personalegrupper</li> <li>• Sammenligning med andre virksomheder</li> </ul>	<b>Metoder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udtræk fordelt på personalekategori, klasse, trin, stillingsbetegnelse mv.</li> </ul>
<b>Fokuspunkter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskellige grupper af ansattes gennemsnitlige lønniveau</li> </ul>	<b>Systemer og redskaber</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISOLA Personoversigt A</li> <li>• Finansministeriets forhandlingsdatabasen</li> </ul>

### 4.1.3. Lønspredning

Virksomheder kan have intentioner om at udnytte mulighederne i de nye lønsystemer til at differentiere lønnen. En lønspredningsanalyse kan vise i hvilket omfang mulighederne udnyttes.

Ved en spredningsopgørelse udregnes median, gennemsnit og kvartiler. Jo større afstand mellem kvartilerne, des større lønspredning. Den indbyrdes placering af median og gennemsnit angiver, om lønstrukturen er normalfordelt, højreskæv (mange får lav løn, få får høj løn) eller venstreskæv (få får lav løn, mange får høj løn). Dermed kan de laveste, typiske og højeste lønniveauer identificeres.

Opgørelser af denne type kan vise, hvor store lønforskelle der er i en gruppe af ansatte. En lønspredningsanalyse kan således vise om nye lønsystemer anvendes til at belønne bredt, således at store grupper modtager mindre tillæg eller til at enkelte ansatte får større tillæg.

Opgørelserne kan foretages med eller uden variable løndele afhængigt af virksomhedens behov. Ofte vil engangsvederlag indgå som en væsentlig del af løndannelsen og bør derfor medtages.

I nedenstående tabeller ses en opgørelse over fuldmægtige på nye lønsystemer foretaget i en virksomhed, hvor man i vidt omfang har valgt ikke at lade nye lønsystemer resultere i store lønforskelle, tabel 2, og en virksomhed med store lønforskelle, tabel 2a.

Tabel 2: Fuldmægtige på nye lønsystemer (lille spredning)

Periode	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	Gennemsnit	Antal
1.kvt. 2003	366.865	397.716	475.869	409.201	45

Tabel 2a: Fuldmægtige på nye lønsystemer (stor spredning)

Periode	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	Gennemsnit	Antal
1.kvt. 2003	331.862	418.603	504.963	428.827	130

Lønspredningsanalyser over egne ansatte kan trækkes fra ISOLA, mens oplysninger om spredninger for udvalgte personalegrupper i staten generelt kan findes i både ISOLA og Års- og Kvartalsstatistikkerne.

Lønspredningsanalyserne forudsætter relativt store populationer, hvis løn-

spredningsmålene skal give mening, idet enkeltpersoners løn ellers vil få stor betydning for resultaterne.

#### 4.1.4. Analyser af tillægsstruktur

Ledelsesinformation om lønspredning	
<b>Mål</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Robust billede af lønniveauer</li> <li>• Billede af spredning i lønniveauer</li> </ul>	<b>Metoder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udtræk af relevante og sammenlignelige grupper fra kvartals- og årsstatistikkerne</li> <li>• Personudtræk fra ISOLA overføres til regneark med henblik bearbejdning</li> </ul>
<b>Fokuspunkter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der fokuseres på median samt kvartiler</li> </ul>	<b>Systemer og redskaber</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvartals- og årsstatistikken</li> <li>• ISOLA Personoversigt A/B</li> </ul>

De nye lønsystemers mulighed for fleksibel, lokal tillægsgennemførelse understreger betydningen af at følge tildelingen af tillæg tæt. I mindre virksomheder, hvor antallet af tillæg er begrænset, kan dette ske ved hjælp af lister over tildelte tillæg. I større virksomheder eller inden for hele områder kræver en sådan overvågning særskilte analyser af tillægsstrukturen.

I ISOLA opgøres udmøntningen af tillæg i medfør af nye lønsystemer som "lokale tillæg". Ved lokale tillæg forstås tillæg, som beror på lokale aftaler og som den lokale arbejdsgiver er ansvarlig for. Dette skal ses i forhold til centralt aftalte tillæg, som er aftalt af Personalestyrelsen og personaleorganisationerne.

Opgørelse over *tillægsstørrelser* kan foretages som intervalopgørelse. I så tilfælde er opgørelsen en analyse af, hvor stor en andel af tillæggene, der hører i bestemte intervaller.

En analyse af, hvor stor en *andel af de ansatte, der har tillæg*, er en opgørelse over, hvor stor en procentdel af ansatte, der oppebærer tillæg. Opgørelsen kan nuanceres, så det fremgår, hvor stor en andel af de ansatte, der oppebærer tillæg af forskellige typer, størrelser og varigheder.

Opgørelser over *tillægstyper* er opgørelser over tillæg fordelt på typer, dvs. funktionstillæg, kvalifikationstillæg og resultatløn. Opgørelserne kan foretages både på baggrund af antal og beløb.

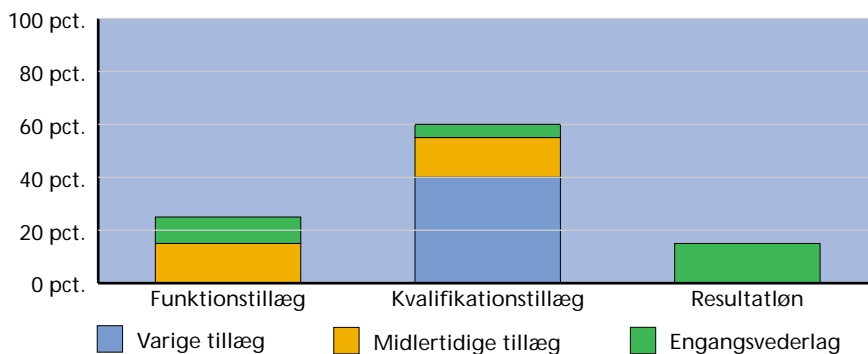
Opgørelser over tillægsvarigheder er opgørelser over tillæg fordelt på varighed, dvs. varige tillæg, midlertidige tillæg og engangsvederlag. Også disse opgørelser kan foretages både på baggrund af antal og beløb.

Opgørelser over tillægsstørrelser, andel ansatte med tillæg, tillægstyper og tillægsvarigheder kan være gavnlige i forbindelse med lønfastsættelse af enkelte medarbejdere. Skal en ansat indplaceres under hensyntagen til lønforholdene i virksomheden, er det centralt at vide, hvor stor en andel, der modtager tillæg, hvor store disse tillæg er, hvilke typer, der anvendes, og tillæggenes varighed.

Tabel 3: Tillægssummer fordelt på varighed

Personalkategori	Antal personer	Tillægssum		
		Varige tillæg	Midlertidige tillæg	Engangsvederlag
0046 jurister/ økonomer	12	429.139	25.813	45.000
0049 magistre	1	56.841	0	0
Total	13	485.980	25.813	45.000

Figur 11: Tillægstype fordelt på varighed



For at sikre balance i forhold til det resterende statslige arbejdsmarked kan det være hensigtsmæssigt at sammenligne tillægsstrukturen inden for sit eget område med tillægsstrukturen inden for andre områder. Afhængigt af virksomhedens behov kan sammenligningerne foretages med udvalgte virksomheder eller med tillægsstrukturen i staten generelt.

Opgørelser over tillægsstørrelser, andel ansatte med tillæg, tillægstyper og tillægsvarigheder kan udtrækkes via ISOLA. Oplysninger om faste og variable tillæg i udvalgte statslige virksomheder såvel som for staten generelt kan udtrækkes via forhandlingsdatabasen. Lokale tillæg i medfør af de nye lønsystemer fremgår af personoversigt A og tillægsprofilen i ISOLA.

For chefgruppen (fx kontorchefer) er det relevant i forbindelse med lønsammenligninger at tage højde for anvendelsen af åremållillæg, fordi ansættelse på åremål i forhold til varig ansættelse kan være en væsentlig kilde til eventuelle lønforskelle. Tilsvarende for de øvrige chefgrupper kan der være interesse for en lidt anden opdeling af tillæggene end for de medarbejdere, der ikke er chefer. Derfor bør statistik om anvendelsen af tillæg og engangsvederlag til chef-gruppen baseres på personoversigt B.

Ledelsesinformation om tillægsstruktur	
<b>Mål</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdækning af anvendelsen af frihedsgraderne i de nye lønsystemer</li> </ul>	<b>Metoder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personudtræk til regneark</li> <li>• Andel med tillæg</li> <li>• Spredning i tillæg for den gruppe, der får tillæg</li> <li>• Fordeling på varighed og type</li> </ul>
<b>Fokuspunkter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale tillæg i medfør af de nye lønsystemer</li> </ul>	<b>Systemer og redskaber</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISOLA Personoversigt A/B</li> <li>• ISOLA Løntillæg</li> <li>• Finansministeriets forhandlingsdatabase</li> </ul>

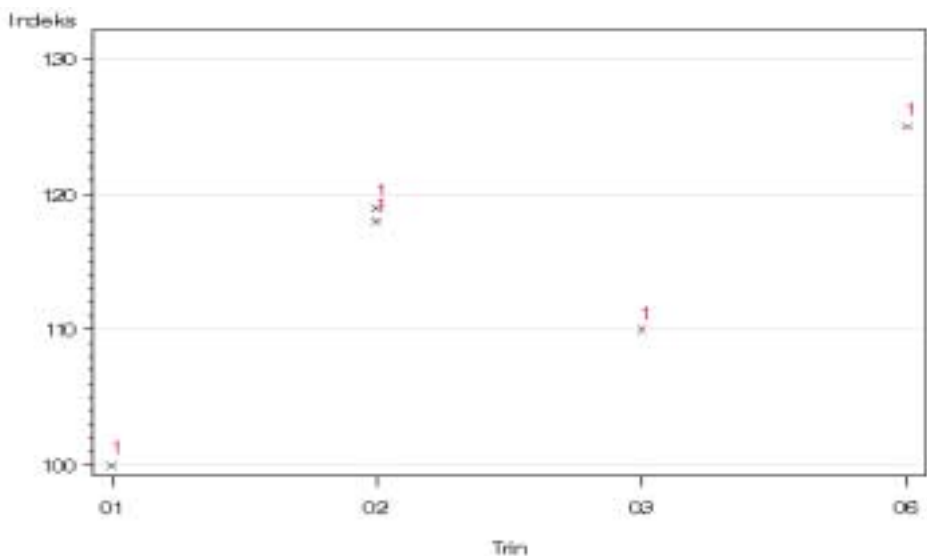
#### 4.1.5. Lønindplacering ved nyrekruttering

I forbindelse med indplaceringen af nyansatte bør sikres balance i forhold til virksomhedens aflønning af allerede ansatte og i forhold til aflønningen af samme type ansatte inden for staten generelt. Afhængigt af den enkelte virksomheds ressourcer, behov og konkrete forhold kan man som baggrund for lønfastsættelsen af nyansatte inddrage oplysninger om gennemsnitsløn og tillægsstruktur.

Som kontrol af virksomhedens politik i forbindelse med nyansættelser kan foretages analyse af de nyansattes lønindplacering i forhold til den overens-

komstbestemte løn. I nedenstående ses en opgørelse over nyansættelser. Opgørelsen viser, at pågældende virksomheden har ansat 5 personer i perioden på henholdsvis trin 1, 2, 3 og 6. Én er ansat på trin 1 med en løn svarende til basislønnen, hvorved indekset = 100. Én anden er ansat på trin 3 og har fået et rekrutteringstillæg på 10 procent af basislønnen, hvorved indekset = 110 og så fremdeles.

Figur 12: Indplaceringsindeks (skærmdump fra ISOLA)



Man skal være opmærksom på, at indplaceringsindekset måler, om der ydes tillæg til nyansatte medarbejdere. Derimod viser indekset ikke, om der fx er sket en opklassificering i forbindelse med rekrutteringen, dvs. om en person er forfremmet fra fx fuldmægtig til specialkonsulent.

Opgørelsen kan trækkes fra ISOLA Lønanalyse.

Ledelsesinformation om indplacering	
<b>Mål</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdække prisen på nyansatte</li> <li>• Udbredelsen af rekrutteringstillæg</li> </ul>	<b>Metoder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forholdet mellem den faktiske løn til den nyansatte i forhold til den overenskomstmæssige løn opgøres som et indeks</li> </ul>
<b>Fokuspunkter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutteringstillæg til personer der nyansættes</li> </ul>	<b>Systemer og redskaber</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISOLA Indplaceringsindeks</li> </ul>

## 4.2. Lønudviklingsanalyser

Analyser af lønudvikling giver indblik i, hvordan lønniveauer udvikler sig over en periode. Der kan være forskellige formål med at opgøre lønudvikling og til de forskellige formål bør anvendes forskellige metoder. Lønudviklingen kan opgøres for hele virksomheden, for udvalgte personalegrupper eller for enkelte individer. Der findes ikke én metode, som dækker alle disse formål.

Tabel 4 viser fire forskellige typer opgørelser af lønudviklingen.

Der kan grundlæggende sondres mellem på den ene side en *summarisk opgørelse* af lønudviklingen og opgørelsen af den *individuelle lønstigningstakt*, som den enkelte medarbejder faktisk oplever fra den ene periode til den næste – såkaldte identiske personer.

Den summariske opgørelse ser på lønudviklingen ud fra virksomhedens perspektiv og fokuserer på forhold som ændring i lønsumsforbrug samt ændring i aflønningen af sammenlignelig arbejdskraft.

Opgørelsen af lønudviklingen for identiske personer ser på lønudviklingen ud fra de faktiske lønstigninger, som den enkelte medarbejder har opnået i en given periode. Denne metode er især interessant i forbindelse med lokale lønforhandlinger.

## Centrale lønudviklingsbegreber

<b>Lønsumsforbrug</b> Ændring i virksomhedens samlede lønsumsforbrug	<b>Identiske trin</b> Ændring i gennemsnitslønnen for ansatte med samme erfaring (lønanciennitet)
<b>Summarisk gennemsnit</b> Ændring i gennemsnitslønnen for alle ansatte	<b>Identiske personer i identiske stillinger</b> Ændring i gennemsnitsløn for ansatte i uændret stilling

Nedenstående eksempel illustrerer forskellen mellem de fire metoder til opgørelse af lønudvikling.

En virksomhed består af 4 personer, A, B, C og D. Lønniveauet i både 2003 og 2004 er kendt. I 2004 har person D skiftet arbejdsplads og er ikke længere ansat i virksomheden.

Tabel 4: Metoder til opgørelse af lønudvikling

Person	----- Lønniveau 2003 -----		----- Lønniveau 2004 -----	
	Trin	Lønniveau	Trin	Lønniveau
Person A	1	252.792	2	282.455
Person B	2	299.777	3	311.340
Person C	3	293.820	4	329.544
Person D	4	327.863	-	Fået nyt job
<b>Lønudvikling målt som...</b>				<b>Udvikling 2003 - 2004</b>
ændring i lønsum (virksomhedens lønsumsforbrug) Lønsumsudgift				-21,4 pct.
ændring i gennemsnitsløn alle (prisen på virksomhedens arbejdskraft) Summarisk gennemsnit				4,8 pct.
ændring i lønsum, identiske trin i alt* (sammenlignelig arbejdskraft) Identiske trin				0,2 pct.
■ ændring i lønniveau (trin 1)				-
■ ændring i lønniveau (trin 2)				-5,8 pct.
■ ændring i lønniveau (trin 3)				6,0 pct.
■ ændring i lønniveau (trin 4)				0,5 pct.
ændring i gennemsnitsløn for identiske personer (personers faktiske lønforbedringer) Identiske personer				9,1 pct.

\*) Anm.: Lønudviklingen for identiske trin i alt er opgjort ved brug af et gennemsnit af primo- og ultimovægte.



### 4.2.1. Lønsumsforbrug

Den mest simple måde at opgøre lønudviklingen er at måle ændringen i lønsumsforbruget mellem de to måletidspunkter. Dette giver et billede af, om der anvendes flere eller færre ressourcer på løn i virksomheden. Denne oplysning er fx relevant, når den kobles til virksomhedens produktion, altså om der er "value for money".

Udover at se på det samlede lønsumsforbrug kan man fokusere på ændringer i lønsumsforbruget for de enkelte personalegrupper, hvilket giver et billede af ændringer i prioriteringen mellem de enkelte personalegrupper, altså substitution mellem forskellige typer arbejdskraft. Denne ændrede prioritering kan være udtryk for dels et større eller mindre personaleforbrug af de forskellige typer arbejdskraft, dels udtryk for at den enkelte type arbejdskraft har opnået en stigning i deres lønniveau, altså aflønnes højere.

### 4.2.2. Summarisk lønudvikling

Hvis man vil vurdere, om en personalegruppe aflønnes højere over en given periode, bør man se på gennemsnitslønninger. Ændringen i gennemsnitslønnen udtrykker, om den pågældende type arbejdskraft er blevet dyrere eller billigere over en periode.

Opgørelser over summarisk lønudvikling er særdeles følsomme over for ændringer i personalesammensætningen fx forskydninger mellem klasser, trin, stillingskategorier. Ansættelse af medarbejdere med en afvigende løn i forhold til gennemsnittet i virksomheden, kan således påvirke den summariske lønstigningstakt markant i mindre virksomheder.

Ser man fx på lønudviklingen for kontorfunktionærer vil en forskydning mellem antallet af assistenter, overassistenter, kontorfuldmægtige mv. kunne påvirke den samlede lønudvikling for kontorfunktionærer.

Når man opgør lønudviklingen med den simple summariske metode, bør det vurderes, i hvilket omfang strukturfor skydninger påvirker lønudviklingen.

Eksempler på strukturelle forhold, der kan påvirke lønudviklingen

- Ændringer i antallet af personer på de enkelte klasser og trin, fx:
  - Ændringer i antallet af elever
- Ændringer i klassificeringen af forskellige stillingsgrupper, fx:
  - Assistenten, overassistenter, kontorfuldmægtige
  - Fuldmægtige, special- og chefkonsulenter
- Anciennitetsforskydninger

Ledelsesinformation om summarisk lønudvikling	
<b>Mål:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vise ændringer i virksomhedens lønmæssige dispositioner</li> </ul>	<b>Metoder:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lønniveau opgøres for flere forskellige perioder og ændringen opgøres i procent</li> <li>• Strukturforskydninger opgøres ved at undersøge, om der sker større ændringer i sammensætningen af personalet</li> </ul>
<b>Fokuspunkter:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ændringer i lønsum</li> <li>• Ændring i summarisk lønniveau</li> <li>• Strukturforskydninger</li> </ul>	<b>Systemer og redskaber:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISOLA Lønudvikling</li> <li>• Finansministeriets forhandlingsdatabase</li> </ul>

#### 4.2.3. Lønudvikling opgjort på identiske trin

Opgørelser over virksomheders lønudvikling opgjort på identiske trin giver information om udviklingen i lønnen til ansatte med en bestemt anciennitet. På den måde sikres den bedst mulige sammenlignelighed over tid. Således sammenlignes fx fuldmægtige i en specifik stillingskategori og med 3 års anciennitet det ene år med fuldmægtige i samme stillingskategori med 3 års anciennitet det efterfølgende år.

Opgørelser af denne type kan give indsigt i, hvordan identiske typer af arbejdskraft aflønnes over tid. Opgørelsen er ligeledes velegnet til at belyse ændringer i anvendelsen af tillæg.

Tabel 5: Lønudvikling for identiske trin

Trin	---- Primo ----		---- Ultimo ----		Gns.stign.
	Antal	Gns.løn	Antal	Gns.løn	
1	13	260.000	9	264.000	1,5%
2	18	310.000	16	305.000	-1,6%
3	22	345.000	23	350.870	1,7%
Total*	53	312.264	48	319.292	0,6%

\*) Anm.: Lønudviklingen for identiske trin i alt er opgjort ved brug af et gennemsnit af primo- og ultimovægte.

Opgørelser over lønudvikling opgjort på identiske trin er velegnede, hvis en virksomhed ønsker indblik i udviklingen i aflønningen af bestemte typer af ansættelser over en periode. Analysen giver kun mening for personalegrupper med et vist anciennitetsforløb. Foretages analysen for ansatte på sluttrin, bør man være opmærksom på, at ancienniteten mellem opgørelsesgrupper kan variere.

Ledelsesinformation om lønudvikling opgjort for identiske trin	
<b>Mål:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vise ændringer i virksomhedens aflønning af identiske typer af arbejdskraft over tid</li> </ul>	<b>Metoder:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lønniveaustatistikkerne opgøres for flere forskellige perioder og ændringen opgøres i procent</li> </ul>
<b>Fokuspunkter:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ændringer i aflønning af trinniveau</li> <li>• Mange ansatte på sluttrin</li> <li>• Ansatte uden anciennitetsforløb</li> </ul>	<b>Systemer og redskaber:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISOLA Lønudvikling</li> </ul>

#### 4.2.4. Lønudvikling opgjort for identiske personer

I forbindelse med lokale lønforhandlinger kan en opgørelse af lønudviklingen for identiske personer være med til at synliggøre centralt aftalte lønstigninger såsom generelle lønstigninger, reguleringsprocenten, eller centralt aftalte anciennitetsstigninger. På den måde synliggøres lønstigninger, som den enkelte medarbejder opnår.

Jo større centralt aftalte generelle lønstigninger og anciennitetsstigninger, desto vigtigere vil det være at synliggøre disse elementer overfor den enkelte medarbejder. Omvendt kan det ligeledes indgå i de lokale lønforhandlinger, hvis en medarbejder har nået sluttrin, eller hvis medarbejderen er ansat på en overenskomst uden anciennitetsstigninger. I den situation er den videre individuelle lønudvikling udelukkende lokalt genereret.

Generelle lønstigninger og anciennitetsstigninger er således en del af den sammenhæng, som de lokale lønforhandlinger indgår i. I forbindelse med forberedelsen af en årlig lønsamtale kan det således indgå som et element, hvor mange personer, der har fået anciennitetsstigninger, og hvor store disse anciennitetsstigninger er.

Som et supplement til opgørelsen kan laves udtræk for personer i bestemte personalegrupper. Dette vil give grundlag for at vurdere om den lønudviklingstakt, de enkelte ansatte i en gruppe oplever, er i balance.

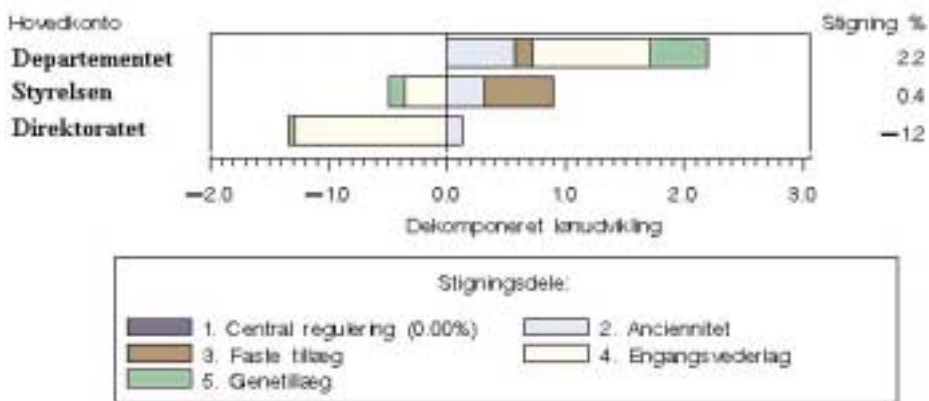
Opgørelser af denne type kan give indsigt i den lønudvikling, som opleves af de ansatte. Opgørelserne giver samtidig indblik i virksomhedens lønudvikling rensset for den usikkerhed, der opstår som en følge af ændret personalesammensætning. Dog er alle ansatte i denne analyse anciennitetsmæssigt set et år ældre.

Tabel 6: Lønudvikling for identiske personer i identiske stillinger

Hovedkonto (Klik for drill-down)	Antal	Gns. løn	Gns. stign.
Departementet	118	454.791	2,2
Styrelsen	130	379.239	0,4
Direktoratet	115	324.490	-1,2

Opgørelsen kan udtrækkes via ISOLA, hvor også muligheden for at se lønudviklingen dekomponeret findes. Dekomponeringen viser, hvilke delelementer lønudviklingen udgøres af.

Figur 13: Dekomponering af lønudviklingen for identiske personer i identiske stillinger (skærm dump fra ISOLA)



I virksomheder med en høj personaleomsætning vil en opgørelse over lønudvikling opgjort på identiske personer være baseret på et markant mindre antal ansatte end det samlede antal ansatte i virksomheden, fordi nyansatte, fratrådte eller ansatte, som har skiftet stilling i løbet af måleperioden, ikke indregnes.

Man skal være opmærksom på, at lønudviklingen for identiske personer i identiske stillinger ikke omfatter personer, der forfremmes til en højere stilling, men kun personer i uændret stilling. En ansat, der opklassificeres fra fuldmægtig til specialkonsulent, vil ikke føre til at lønudviklingen øges. Lønfremskud i forbindelse med en eventuel forfremmelse bør dog indgå i lønforhandlingerne med den enkelte medarbejder.

Ledelsesinformation om lønudvikling opgjort for identiske personer	
<b>Mål:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vise summen af de faktorer, der er med til at skabe lønudvikling</li> </ul>	<b>Metoder:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dekomponering af lønstigningstakten</li> <li>• Lister med de individuelle lønstigningstakter</li> <li>• Opgørelse af spredningen i de individuelle lønstigningstakter</li> </ul>
<b>Fokuspunkter:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lønudviklingen for identiske personer</li> </ul>	<b>Systemer og redskaber:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISOLA Lønudvikling</li> </ul>

## 4.3. Opsummering

- Lønanalyse forudsætter overvejelser om lokale behov og ressourcer
- Ved valg af lønanalyser og detaljeringsgrad må der tages hensyn til virksomhedens størrelse, medarbejdersammensætning og personaleomsætning
- Analyser af lønniveauet er relevante ved lokale lønforhandlinger og nyansættelser, ved intern sammenligning af ansatte i virksomheden og ved analyser af lønbalancen mellem virksomheder indenfor et ressortområde og i forhold til tværgående sammenligning indenfor staten
- Analyser af lønudvikling er relevante, når der ønskes indblik i, hvordan lønniveauer udvikler sig over en periode. Lønudviklingen kan opgøres for hele virksomheden, for udvalgte personalegrupper eller for enkeltpersoner
- Lønudviklingen er et supplement til lønniveauanalysen, og der findes ikke én opgørelsesmetode, som dækker alle formål med analyser af lønudvikling

## 5 Lokale lønanalyser – et skridt videre...

I pjecen Lokale lønanalyser i staten beskrives formål og metoder ved udarbejdelsen af lokale lønanalyser. Desuden præsenteres en række konkrete eksempler på lønstatistisk ledelsesinformation. Sigtet med pjecen er at give inspiration til at etablere relevant ledelsesinformation om løn ved hjælp af lønstatistik.

Én ting er at beskrive de lønstatistiske redskaber og mulighederne med disse. Noget andet er den praktiske anvendelse lokalt. Den lokale anvendelse af lønstatistik skal altid prioriteres, så et realistisk ambitionsniveau sættes.

Det er vigtigt, at de enkelte virksomheder oparbejder de fornødne kompetencer til at understøtte den ledelsesmæssige lønstyring med lønstatistiske analyser.

Personalestyrelsen står til rådighed for vejledning og inspiration til etableringen af ledelsesmæssig information. Desuden udbyder Personalestyrelsen ca. hvert halve år kurser i udarbejdelse af lønstatistiske analyser og anvendelse af de lønstatistiske redskaber, som findes i års- og kvartalsstatistikkerne, ISOLA og Finansministeriets forhandlingsdatabase.

Etableringen af netværk mellem medarbejdere, der arbejder med lønstatistik inden for de enkelte ministerområder, kan ligeledes give inspiration til lønanalyser og udbygge muligheden for at analysere egen løndannelse på baggrund af systematiske, tværgående sammenligninger.

Finansministeriets lønstatistiske redskaber findes på Personalestyrelsens hjemmeside [www.perst.dk](http://www.perst.dk) under 'Tal og statistik'.







## Lokale lønanalyser i staten

### - Formål, metoder og eksempler

Lokale lønanalyser i staten ligger i forlængelse af Finansministeriets tidligere publikationer om lønstatistik i forbindelse med lønstyringsopgaven.

Publikationen præsenterer formål, metoder og eksempler til inspiration for udvikling af arbejdet med lønovervågning.

#### I Lokale lønanalyser i staten

- begrundes vigtigheden af at løndannelsen analyseres i den enkelte virksomhed. Aktiv stillingtagen til virksomhedens lønstruktur er et middel til at fremme en stadig mere effektiv og attraktiv statslig sektor.
- præciseres tilblivelsen af lønstatistik fra lønanvisning til lønstatistik og forklares hvorfor lønstatistiske oplysninger ikke er direkte sammenlignelige med regnskabsdata.
- præsenteres muligheder og begrænsninger i anvendelsen af lønstatistik. Det understreges, at det altid er godt med en kritisk tilgang til lønstatistik, og at kvalitativ viden om løn- og ansættelsesvilkår for de enkelte personalegrupper er en forudsætning for at kunne producere relevant og vedkommende ledelsesinformation om løn i en virksomhed.
- præsenteres de statslige lønstatistiske værktøjer, der stilles til rådighed for de statslige virksomheder.
- gives inspiration til udvikling af virksomhedens lønanalyser.

Publikationen er en vejledning om fremstilling af relevant ledelsesinformation om løn. Det understreges, at der er forskellige ambitionsniveauer for ledelsesinformation, men at selv relativt simple udtræk kan levere relevant information til ledelsen. Modellerne for ledelsesinformation om løn strækker sig fra enkle personoversigter over lønniveauanalyser til mere komplicerede analyser af lønudviklingen.