

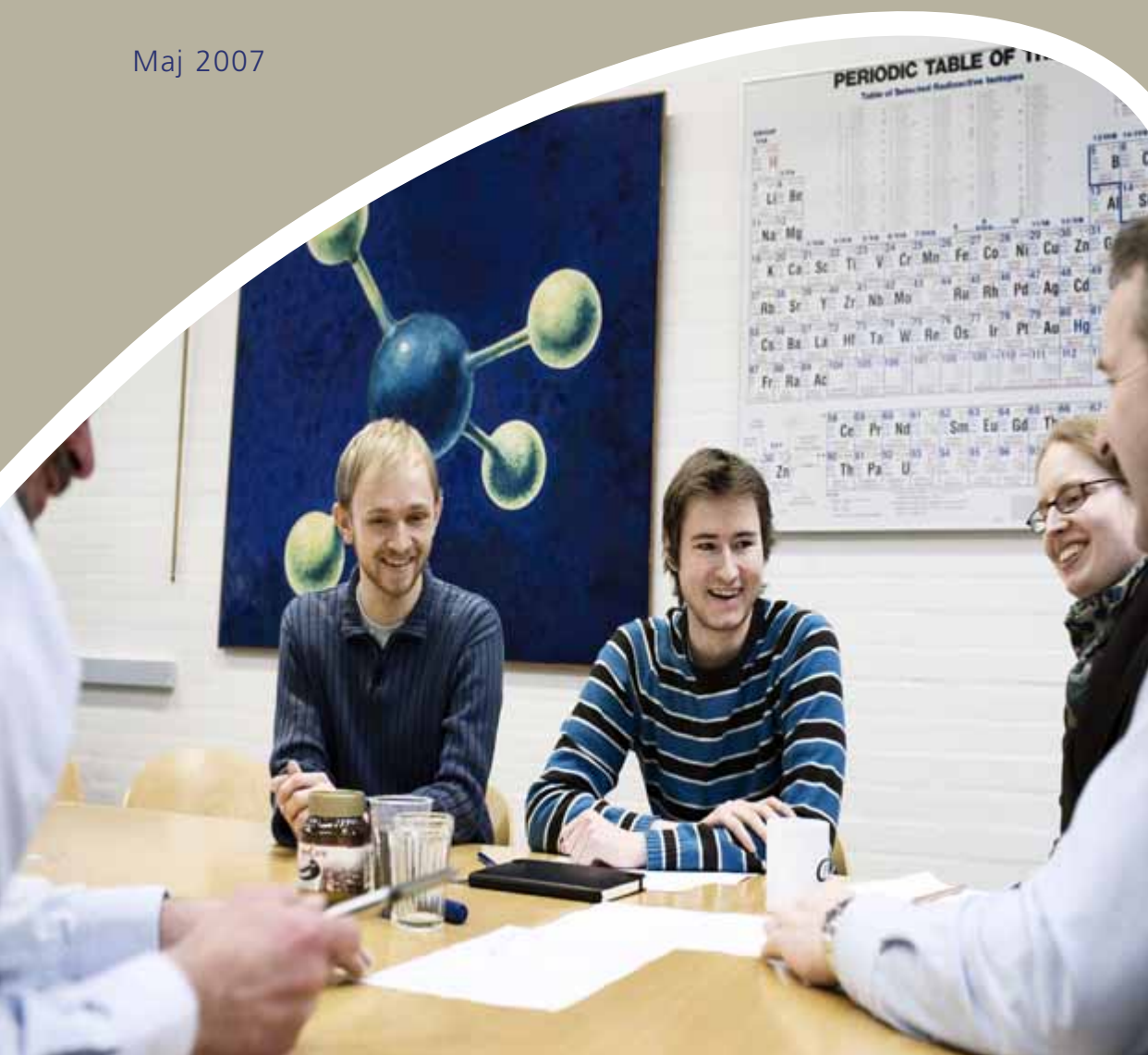
PERSONALESTYRELSEN

CENTRALORGANISATIONERNES  
FÆLLESUDVALG

# Nye lønsystemer i praksis

## Forberedelse - forhandling - formidling

Maj 2007



# Nye lønsystemer i praksis

Forberedelse - forhandling - formidling

Maj 2007



Personalestyrelsen

Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU)

**Nye lønsystemer i praksis**  
**Forberedelse - forhandling - formidling**

Udgivet maj 2007

Udgivet af Personalestyrelsen og  
Centralorganisationernes Fællesudvalg

Henvendelse om publikationen  
kan ske til:

Personalestyrelsen  
Frederiksholms Kanal 6  
1220 København K  
Tlf. 33 92 40 49  
eller  
Centralorganisationernes Fællesudvalg  
Løngangstræde 25, 4.  
1468 København K  
Tlf. 33 17 81 00

Publikationen kan hentes på  
Personalestyrelsens hjemmeside  
[www.perst.dk](http://www.perst.dk)  
og  
Centralorganisationernes Fællesudvalgs hjemmeside  
[www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk)

Design BGRAPHIC, Personalestyrelsen  
Foto Stig Stasig  
Tryk Princo Holbæk-Hedehusene  
Oplag 3.000 stk.  
ISBN 87-7956-266-3

Elektronisk publikation  
ISBN 87-7956-267-1

# INDHOLD

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Løn i sammenhæng</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Lønpolitik</b> .....	<b>7</b>
Evaluering af lønpolitikken .....	8
<b>3 Løn man kan forstå</b> .....	<b>9</b>
Gennemskuelig lokal løndannelse .....	10
Begrundelser .....	11
Afstem forventninger .....	11
Lønspørgsmål i medarbejderudviklingssamtalen .....	12
Åbenhed om udmøntningen af løn .....	12
<b>4 Forhandlingsgrundlaget</b> .....	<b>15</b>
Hvad er der til rådighed .....	15
Lønstatistik til brug for de lokale forhandlinger .....	19
<b>Gode råd til de lokale lønforhandlinger af Søren Viemose</b> .....	<b>23</b>



# FORORD

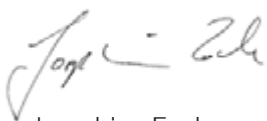
Denne pjece handler om arbejdet med nye lønsystemer på jeres arbejdsplads. Pjecen sætter fokus den måde, I som lokale parter arbejder med at forhandle og udmønte tillæg.

Pjecen giver bl.a. inspiration til:

- Hvordan I kan skabe sammenhæng mellem jeres lønpolitik og jeres personalepolitik mv.
- Hvordan I kan skabe større gennemskuelighed i jeres lokale løndannelse via dialog og afstemning af forventninger.
- Afklaring af forhandlingsgrundlaget

Lokale lønforhandlinger lykkes bedst, når de foregår i en god og konstruktiv dialog mellem lokale parter. Vi har derfor bedt forhandlingsekspert Søren Viemose om at bidrage til denne pjece med nogle gode råd til hvordan jeres forhandlinger bliver endnu bedre.

Pjecen er målrettet de grupper på det statslige område, som er omfattet af rammeaftalen om nye lønsystemer. Da ikke alle personalegrupper er omfattet af rammeaftalen, er der derfor for nogle grupper andre regler end de regler, der er nævnt i denne pjece. Undtaget fra rammeaftalen om nye lønsystemer er ansatte, der er omfattet af overenskomster indgået mellem Finansministeriet og Akademikernes Centralorganisation eller en AC-organisation. Endvidere er ansatte, der er omfattet af cheflønspuljen undtaget fra rammeaftalen om nye lønsystemer.



Josephine Fock



Lisbeth Lollike

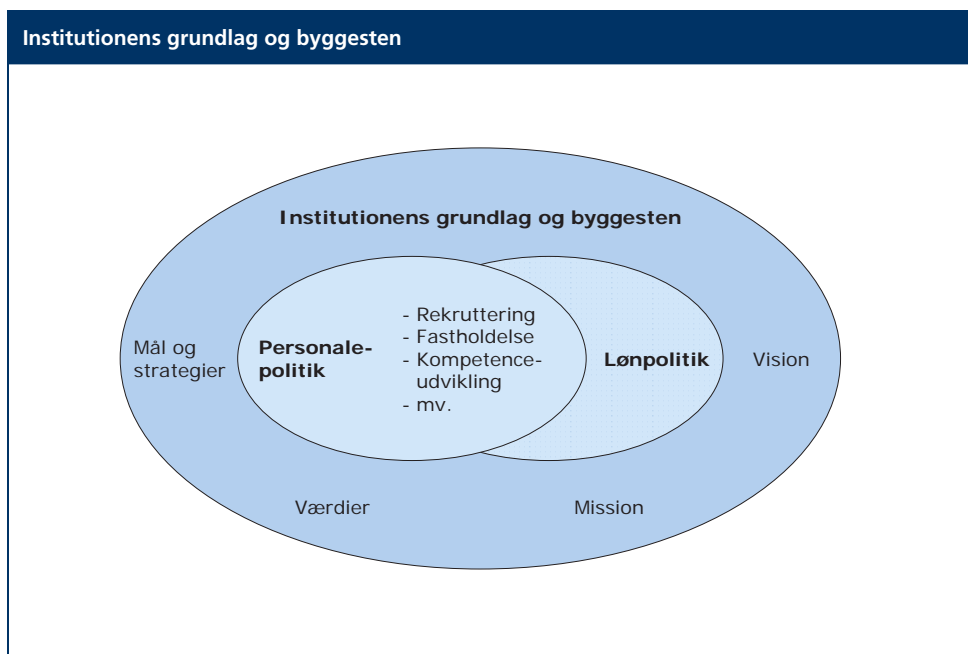


# 1. LØN I SAMMENHÆNG

Lønpolitik kan og skal ikke stå alene.

Lønpolitikken på jeres arbejdsplads skal – i lighed med de øvrige politikker på arbejdspladsen – udtrykke og understøtte jeres værdier, holdninger, visioner, mål og strategier. *Løn i sammenhæng* opnås derfor, når den konkrete udmøntning af lønnen understøtter jeres mål, værdier mv.

Løn i sammenhæng betyder, at løn skal tænkes sammen med og understøtte de øvrige politikker, der findes på jeres arbejdsplads - f.eks. personalepolitikken og jeres principper og retningslinier for kompetenceudvikling. Det gælder lige fra udformningen af lønpolitikken til den konkrete udmøntning for den enkelte medarbejder.



Det er derfor vigtigt, at I anvender klare formuleringer og er meget bevidste om sammenhænge mellem forskellige emner, der går på tværs af de enkelte politikker, f.eks. løn og kompetenceudvikling.

Når det lykkes at få klare sammenhænge i udformningen af politikkerne, er I godt på vej til også at opnå sammenhænge i de konkrete udmøntninger.



Personalepolitik, principper for job- og kompetenceudviklingsindsats mv. skal drøftes i samarbejdsudvalget. For at sikre den tværgående sammenhæng mellem de forskellige politikområder, kan det være en god idé, at I drøfter politikområderne samlet. Derudover kan det være en god idé, at I diskuterer samspillet mellem f.eks. lønpolitikken og de øvrige politikker, når I udformer eller reviderer jeres lønpolitik.

## 2. LØNPOLITIK

En klar og operationel lønpolitik er et værdifuldt redskab i den lokale dialog om løn og medvirker til at synliggøre og konkretisere sammenhængen mellem mål og anvendelsen af lønmidlerne.

### Hvad er en lønpolitik?

En lønpolitik beskriver de overordnede retningslinjer for, hvordan løn anvendes, og hvordan den lokale løndannelse kan understøtte institutionens strategier og mål i sammenhæng med personalepolitikken.

Lønpolitikken kan formuleres i samarbejdsudvalget eller i et særligt nedsat lønudvalg, der også kan bestå af andre end SU-medlemmer. Lønpolitikken vil normalt omfatte hele institutionen, men kan eventuelt suppleres af særskilte lønpolitikker for enkelte personalegrupper eller for bestemte dele af institutionen.

En lønpolitik er ikke en aftale om den konkrete udmøntning af løn og kan ikke gøres til genstand for behandling i det fagretlige system, hvis der lokalt opstår uenighed om fortolkning af teksten.

I info-boksen på næste side kan du finde eksempler på konkrete emner, der kan indgå i en lønpolitik. Denne liste er på ingen måde udtømmende. Det er op til jer at afgøre, hvilke emner der er relevante for jeres arbejdsplads.

Det har stor betydning, at ledelse og medarbejdere formulerer lønpolitikken i fællesskab. Ved at samarbejde om denne opgave, får I lejlighed til at drøfte formålet med lønpolitikken, hvilke værdier lønpolitikken skal afspejle, og hvordan løn bedst kan spille sammen med personalepolitikken og de øvrige formulerede politikker/strategier (f.eks. vedrørende kompetenceudvikling), for at understøtte institutionens mål og fortsatte udvikling.

En fælles lønpolitik kan dermed bidrage til, at begge parter føler ansvar for både principperne bag jeres udmøntning af tillæg og for den lokale forhandlingsproces. En lønpolitik er et dynamisk produkt. Selvom I allerede har formuleret en lønpolitik, er arbejdet derfor ikke afsluttet. Lønpolitikken skal udvikles i takt med at nye opgaver kommer til og nye mål bliver formuleret. Derfor vil der være behov for løbende at justere lønpolitikken.

## Evaluering af lønpolitikken

Det kan være en god idé med jævne mellemrum at evaluere såvel jeres nedskrevne som jeres førte lønpolitik. Systematisk opfølgning giver mulighed for til stadighed at sikre, at de lønpolitiske principper i lønpolitikken også er de principper, der anvendes ved tildeling af tillæg.

Derudover er det fornuftigt løbende at overveje, om lønpolitikken giver den ønskede effekt, dvs. om den også i praksis bidrager til, at I når jeres mål, og om den understøtter jeres værdier, visioner mv.

### Eksempler på emner der kan indgå i institutionens lønpolitik

- Hvad er formålet med lønpolitikken og målet med den lokale løndannelse?
- Hvad er sammenhængen mellem institutionens øvrige politikker, så institutionens værdier, mål, strategier og opgaver understøttes?
- Hvordan kan vi anvende løn til at understøtte vores strategiske og systematiske kompetenceudviklingsplaner?
- Hvilke praktiske forhold spiller ind på den lokale løndannelse, f.eks. centrale aftaler
- Hvordan afvikles de lokale forhandlinger?
  - Faste terminer for forhandling eller ad hoc?
  - Hvordan koordineres med andre faste begivenheder, f.eks. MUS?
  - Hvem forhandler? Hvem har forhandlings- og aftalekompetencen?
  - Hvordan afklares det økonomiske grundlag for forhandlingerne?
  - Hvordan etablerer vi fælles forhandlingsstatistik og hvad bør den indeholde?
  - Hvordan er proceduren ved manglende enighed?
  - Hvad gør vi i forbindelse med nyansættelser?
- (Hvordan) formidler vi resultatet af lønforhandlinger og herunder begrundelser?
  - Over for den enkelte medarbejder
  - Over for institutionens medarbejdere som helhed
- Hvordan evaluerer vi effekter af den lokale løndannelse?
- Hvordan og hvor ofte reviderer vi lønpolitikken?

### 3. LØN MAN KAN FORSTÅ

Det er naturligt at tale om løn på arbejdspladsen – på lige fod med f.eks. planlægning af arbejdstid og opgaver.

En god dialog om løn er afgørende for, at udmøntningen af de lokale tillæg fungerer efter hensigten.

Hvis lønnen skal have effekt, er det afgørende, at medarbejderne forstår udmøntningen af tillæggene. Medarbejderne skal vide, hvorfor de får et tillæg – og hvorfor ikke. Denne forståelse skal sikres ved dialog.

De nye lønsystemer er etableret som et aftalesystem. Det betyder, at udmøntning af tillæg forudsætter, at der er indgået aftale mellem de lokale parter, dvs. ledelsen og tillidsrepræsentanten.

Men lokal dialog om løn er mange ting og finder sted på flere niveauer og i forskellige sammenhænge:

- Det er dialogen mellem ledelsen og medarbejderne – f.eks. i samarbejdsudvalget - om den lønpolitiske linje og principperne for den lokale løndannelse.
- Det er dialogen mellem ledelse og tillidsrepræsentanter om de konkrete kriterier for udmøntning af løntillæg, om hvordan lønforhandlingerne gribes an og ikke mindst den løbende dialog både uden for og inden for forhandlingsrummet.
- Endelig er det dialogen i forhold til medarbejderen om forventninger til og begrundelser for lønforbedringer.

Dialog på alle niveauer kan bidrage til større tilfredshed blandt både ledelse og medarbejdere, fordi dialog skaber forståelse for – og grundlag for accept af – hvordan de lokale lønmidler anvendes.

Som det fremgår af resten af dette kapitel, kan konkret dialog om løn bidrage til:

- At skabe gennemskelighed i løndannelsen fordi tillæg – og mangel på samme – begrundes
- At håndtere forventninger om lønforbedringer på en konstruktiv måde
- At skabe åbenhed om rammerne for og anvendelsen af de nye lønsystemer.

Gode råd til de lokale lønforhandlinger kan I læse om i indlægget af forhandlingskonsulent Søren Viemose til sidst i denne pjece.

### **3.1 Gennemskelig lokal løndannelse**

Såvel jeres lønpolitik som den konkrete udmøntning af tillæg bør være indrettet, så ledere og medarbejdere ikke er i tvivl om principperne og klart kan se sammenhængen mellem retningslinjerne for løndannelsen og den faktiske udmøntning af tillæg.

Det bør også være gennemskeligt for alle i institutionen, hvordan de lokale lønmidler anvendes til at understøtte, at institutionen når sine mål.

Det er vigtigt, at der er en synlig sammenhæng mellem *de principper*, der ligger til grund for lønpolitikken, *kriterierne* for at yde tillæg og *begrundelserne* for de ydede tillæg. Hvis alle i institutionen oplever en sådan sammenhæng, vil det bidrage til, at løndannelsen bliver opfattet som gennemskelig og fair.

Denne synlighed og sammenhæng er også afgørende for at sikre den tilsigtede effekt. Hvis medarbejderne ikke kan gennemske, hvorfor de selv og/eller en kollega får et tillæg, så er effekten af tillægget begrænset.

*Gennemskelighed i og klare linjer* for det samlede forhandlingsforløb er ligeledes vigtig for, at løndannelsen opleves som fair af arbejdspladsen som helhed og af den enkelte medarbejder. I mange institutioner er der en årligt tilbagevendende cyklus af begivenheder, som f.eks. formuleringen af mål til resultatkontrakter, opstilling af mål for den enkelte afdeling eller enhed, opstilling af mål for den enkelte medarbejder samt den årlige lønforhandling med tillidsrepræsentanten. I forhold til lønforhandlingen er det vigtigt, at forløb, grundlag og eventuelle procedurer for indstilling til tillæg er kendte.

Det kan også være en god idé i samarbejdsudvalget eller med tillidsrepræsentanten at drøfte den overordnede prioritering af lønmidlerne inden forhandlingen om forde-

lingen af tillæg begynder. Heri kan indgå en drøftelse af en eventuel overordnet økonomisk ramme for forhandlingerne.

### **3.2 Begrundelser**

I har som ledelse og tillidsrepræsentanter et fælles ansvar for at begrunde, hvorfor en medarbejder har fået eller ikke har fået et tillæg – og at gøre det loyalt i forhold til forhandlingsresultatet.

Den nærmeste chef har et særligt ansvar for at give feedback ved at tage en snak med den enkelte medarbejder om begrundelsen for, at den pågældende fik eller ikke fik et tillæg. Denne feedback vil være naturligt koblet til institutionens eller afdelingens mål, udviklingsbehov og lønpolitik samt til medarbejderens nuværende opgaveløsning og resultater.

### **3.3 Afstem forventningerne**

Alle – både ledere og medarbejdere – på jeres arbejdsplads har forventninger til resultatet af en lønforhandling. Disse forventninger kan i sagens natur være meget forskellige alt efter hvor i organisationen, man befinder sig. For at undgå, at der opstår et alt for stort misforhold mellem forventningerne og realiteterne, er det en god ide, hvis I løbende afstemmer hinandens *forventninger til den lokale løndannelse*.

For at fremme en god proces kan det være en god idé, at repræsentanterne for henholdsvis ledelsen og medarbejderne inden selve lønforhandlingen har en uformel dialog om forventninger til f.eks. rammen for forhandlingerne, tillægsniveauer, antal tillæg og fordelingen mellem tillægstyper.

Den enkelte medarbejder og nærmeste chef kan drøfte, hvad de hver især har af forventninger til udviklingen i medarbejderens løn, selvom de konkrete lønforbedringer skal forhandles og aftales med tillidsrepræsentanten. Disse forventninger vil typisk være holdt op imod de udviklingsmål, der er aftalt for den pågældende, medarbejderens indsats og resultater og institutionens lønpolitik.

Det er ikke kun de lokale parter, der bør afstemme deres forventninger. Forventningerne til de lokale lønforhandlinger bør afstemmes internt på såvel arbejdsgiver- som lønmodtagerside.

Forventningsafstemning er et naturligt led i den proces, hvor medarbejderne prioriterer krav til forhandlinger om tillæg. I forlængelse heraf vil det være naturligt, at arbejdspladsens tillidsrepræsentanter indbyrdes koordinerer fælles interesser.

På samme måde er det hensigtsmæssigt, hvis cheferne indbyrdes afstemmer, prioriterer og koordinerer deres krav i forbindelse med forhandlingerne. Det gælder både for chefer, der har direkte forhandlings- og/eller aftalekompetence og for chefer, som alene har kompetence til at indstille medarbejdere til tillæg.

### **3.4 Lønspørgsmål i medarbejderudviklingssamtalen**

Omdrejningspunktet for medarbejderudviklingssamtalen er en drøftelse af den ansattes kvalifikationer og funktioner samt en kortlægning af og dialog om den pågældendes fremtidige kompetenceudvikling mv.

Herudover kan lønaspektet inddrages i medarbejderudviklingssamtalen, så medarbejder og chef får drøftet baggrunden for den aktuelle løn og muligheden for eventuelle ændringer heri i sammenhæng med den nuværende og fremtidige opgaveløsning og medarbejderens kompetenceudvikling.

Det skal dog understreges, at en sådan løndrøftelse alene har til formål at opnå en gensidig afstemning af forventninger. Løndrøftelsen har derfor *ikke* karakter af *lønforhandling*, idet kompetencen til at indgå tillægsaftaler ikke ligger hos den enkelte medarbejder, men udelukkende hos tillidsrepræsentanten.

Der er forskellige holdninger til, om lønaspektet skal inddrages i medarbejderudviklingssamtalen. Det er i sidste ende den enkelte institution, der ud fra sine forhold og normer skal beslutte – efter drøftelser i f.eks. samarbejdsudvalget – hvordan medarbejderudviklings-konceptet konkret skal udformes. Modellen behøver altså ikke nødvendigvis at være den samme for alle medarbejdergrupper.

### **3.5 Åbenhed om udmøntningen af løn**

Det er op til jer selv at afgøre, i hvilken udstrækning lønforbedringer og begrundelser skal offentliggøres internt og evt. i hvilken form.

Åbenhed om den konkrete udmøntning af løn kan være med til at modvirke, at der opstår myter om, hvem der får tillæg og hvorfor. Ved at være åben om og begrunde anvendelsen af lokale lønmidler vil det være lettere at gennemskue sammenhængen

mellem de overordnede principper for anvendelsen af de lokale lønmidler og de konkrete tillæg.

Det er vigtigt, at både medarbejdere og ledere har tillid til, at de lokale lønmidler anvendes bedst muligt. Jo større tillid, jo større er mulighederne for at få bedst mulig anvendelse af lønkronerne. Åbenhed kan bidrage til, at den lokale løndannelse opleves som legitim og troværdig af både medarbejdere og ledere.

Hvis I vælger at offentliggøre resultatet af lønforhandlingerne internt, kan I overveje at supplere med oplysninger om den enkeltes samlede løn. Det vil gøre det lettere og mere reelt at sammenligne – "Hvor ligger jeg i forhold til mine kolleger?".

Herudover vil det være naturligt at offentliggøre begrundelserne for de tillæg, der er blevet ydet.

I forhold til Persondataloven har arbejdsgivere i staten sædvanligvis ret – men ikke pligt – til uden samtykke fra de ansatte at videregive oplysninger om løn og tillæg mv. til en bredere kreds af ansatte på institutionen. Det er dog en forudsætning, at der ikke videregives oplysninger om den ansattes fagforeningsmæssige tilhørsforhold eller andre følsomme oplysninger. Begrundelser kan videregives i samme omfang som oplysninger om løn, når begrundelserne **ikke** indeholder negativt ladede udtalelser om en ansat. Læs evt. mere om dette på [www.perst.dk](http://www.perst.dk).





## 4. FORHANDLINGSGRUNDLAGET

Dette kapitel handler om

- hvad I har til rådighed til lokal løndannelse, og
- hvilke lønstatistikker I som lokale forhandlingsparter kan tage udgangspunkt i.

Klarhed om forhandlingsgrundlaget kan bidrage til at sikre en fælles forståelse for de rammer, forhandlingerne foregår indenfor.

### 4.1 Hvad er der til rådighed

I de nye lønsystemer er den lokale løndannelse ikke begrænset af en aftalt pulje, men af institutionens økonomi og de lokale parterers udmøntning inden for denne overordnede ramme.

Midlerne til lokal løndannelse er derfor ikke en eksakt størrelse, hverken for de enkelte institutioner eller for de enkelte faggrupper, men vil være bestemt ud fra de lokale muligheder og behov. Det er ikke meningen, at de nye lønsystemer skal medføre hverken besparelser i eller udvidelse af lønsummen.

Det er ledelsens ansvar gennem prioritering at sikre, at der er midler til rådighed til lokal løndannelse. Ligeledes er det ledelsens ansvar at fastlægge, hvor mange midler institutionen afsætter til lokal løndannelse.

Ledelsen kan også vælge at drøfte spørgsmålet om en evt. økonomisk ramme med tillidsrepræsentanten. Det kan være en fornuftig metode til på forhånd at afstemme parternes forventninger til resultatet af lønforhandlingerne. En foruddefineret økonomisk ramme har dog på den anden side den ulempe, at den hæmmer fleksibiliteten i forhandlingerne.

### ***Rollefordeling mellem departement, institution og samarbejdsudvalg***

Departementerne har det overordnede ansvar for løndannelsen på de enkelte ministerområder. Det kan f.eks. komme til udtryk ved udmelding af en lønpolitisk holdning til anvendelsen af de nye lønsystemer for det pågældende ministerområde.

Departementernes udmeldinger skal naturligvis afbalanceres i forhold til, at forhandlings- og aftaleretten – på begge sider – er delegeret til det lokale niveau.

Ledelsen på den enkelte institution er ansvarlig for at sikre, at institutionen overholder sit budget, og at de økonomiske ressourcer anvendes effektivt og målrettet.

Samarbejdsudvalget kan også have en række opgaver i forbindelse med den lokale løndannelse.

#### Eksempler på opgaver som kan ligge i samarbejdsudvalget

- Udarbejdelse af lønpolitik, forhandlingsprocedurer mv.
- Evaluering og justering af lønpolitikken
- Sammenhæng mellem lønpolitik og øvrige politikker
- Eventuel drøftelse af økonomisk ramme forud for lønforhandlinger
- Evaluering af konkrete lønforhandlinger
- Drøftelse af behovet for lønstatistik forud for lønforhandlinger

I takt med, at flere og flere medarbejdere overgår til nye lønsystemer, bliver der et øget fokus på institutionens økonomi og midlerne til lokal løndannelse. Ved overenskomstforhandlingerne i 2005 har de centrale parter præciseret ledelsens informationspligt om institutionens økonomiske situation over for samarbejdsudvalget.

#### Aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg

§ 5, stk. 3: Samarbejdsudvalget skal fastlægge retningslinier for udvalgets drøftelser af institutionens budget- og finanslovsbidrag og for drøftelsen af principperne for bevillingernes anvendelse.

Samarbejdsudvalget skal især vurdere konsekvenserne for arbejds- og personaleforholdene ved væsentlige ændringer i institutionens resultatkrav og økonomiske rammer.

#### *Cirkulærebemærkning til § 5, stk. 3:*

I forbindelse med samarbejdsudvalgets drøftelser af arbejdspladsens budget og økonomi er det særligt relevant, at ledelsen orienterer om budgetterede og afholdte udgifter, der har tilknytning til arbejds- og personaleforholdene for eksempel lønsam, over- og merarbejde, kompetenceudvikling og særlige feriedage.

### ***Det økonomiske råderum***

I de nye lønsystemer taler man om det økonomiske råderum. Det kan forklares som den økonomi, der som den yderste ramme er til rådighed til den lokale løndannelse.

Det økonomiske råderum kan ikke betragtes som en pulje, der skal udmøntes i den lokale løndannelse. Det gælder både for institutionen som helhed og for de enkelte medarbejdergrupper. Det er en konkret, lokal beslutning, hvor meget der reelt udmøntes i den lokale løndannelse. Dette vil afhænge af de lokale behov og prioriteringer.

Det lokale råderum er en foranderlig størrelse. Det vil variere fra institution til institution og fra år til år og det kan forandre sig inden for det enkelte år.

## Hvad kan påvirke det økonomiske råderum?<sup>1</sup>

*Frigjorte midler ved overgangen fra de gamle til de nye lønsystemer.*

Det kan f.eks. dreje sig om frigjorte midler fra lokallønsordningen, stedstillægsordningen, eller det forhold, at de nye lønsystemer typisk har et kortere og stejlere lønforløb end det gamle lønsystem. Det betyder, at der gradvist bliver frigjort midler til den lokale løndannelse i takt med, at medarbejdere med høj anciennitet på det gamle lønsystem forlader arbejdspladsen. Vær dog opmærksom på, at de nye lønsystemer for forskellige personalegrupper er konstrueret på forskellig vis. Nogle grupper har fortsat indbygget et anciennitetssystem, og nogle har indbygget en geografisk differentiering. For andre grupper er dette afviklet i forbindelse med etableringen af det nye lønsystem.

*Ændret personalesammensætning.* Når medarbejdere med et langt anciennitetsforløb eller med høje kvalifikationstillæg erstattes med medarbejdere med lavere anciennitet, giver det flere midler til lokal løndannelse. Omvendt vil f.eks. udskiftning af uddannet med uddannet personale give færre midler til rådighed.

*Effektiviseringer* vil kunne give flere midler til den lokale løndannelse.

*Vakancer mv.* vil også kunne frigøre midler til den lokale løndannelse, mens omvendt udbetaling af overarbejdsbetaling eller kontant honorering af særlige feriedage vil reducere de disponible midler til den lokale løndannelse.

*Ikke udnyttet lønsumsloft i tidligere år.* Lønudgifterne kan overstige finansårets lønsumsloft, hvis overskridelsen ikke overstiger den uudnyttede del af de tre forudgående års lønsumsloft.<sup>2</sup>

*Hvordan lønmidlerne udmøntes.* Eksempelvis vil midler til engangsvederlag kunne genanvendes næste år, mens udgiften til at forfremme en medarbejder vil have betydning for institutionens midler til lokal løndannelse i en længere periode.

<sup>1</sup> Listen er ikke udtømmende.

<sup>2</sup> Lønsumsloft gælder for driftsbevillinger med virkning fra 1. januar 2007. Lønsumsloftet sætter et maksimum for institutionens bruttolønudgifter fratrukket refusioner. For institutioner, der ikke er omfattet af lønsumsloft (dvs. driftsbevilling), herunder statsvirksomheder og taxameterstyrede virksomheder, gælder generelt ikke andre formelle begrænsninger for anvendelsen af lønmidler end de begrænsninger, der følger af Finansministeriets stillingskontrol. Reglerne om lønsumsloft og stillingskontrol er fastsat i Budgetvejledning 2006.

En del af de faktorer, der påvirker det økonomiske råderum, har I direkte indflydelse på lokalt, og er udtryk for prioriteringer og bevidste valg. Andre faktorer er udtryk for mere uplanlagte eller tilfældige forhold. Nogle elementer påvirker kun midlerne til lokal løndannelse midlertidigt, mens andre har mere varig karakter.

#### **4.2 Lønstatistik til brug for de lokale forhandlinger**

Det er naturligt at basere de lokale lønforhandlinger på relevant lønstatistik.

Fordelen ved at basere jeres forhandlinger på lønstatistik er, at medarbejdernes individuelle løn kan sammenlignes, og at det er muligt for jer at sammenligne jeres løndannelse med andre institutioner eller med staten som helhed.

Lønstatistik, som en forhandlingspart ønsker at inddrage i de lokale forhandlinger, bør udleveres til forhandlingsmodparten.

Statistik angiver nogle pejlemærker for lønniveauer, spredning og bevægelser, som I kan manøvrere efter på begge sider af forhandlingsbordet.

Det er ingen kunst at drukne en forhandling i unødvendigt avanceret lønstatistik. Et godt råd er derfor at udvælge relevant lønstatistik, der er så enkel og overskuelig som muligt og samtidig understøtter parternes behov. For eksempel kan I tage udgangspunkt i medarbejdernes lønniveauer, lokalt aftalte tillæg eller indbyrdes lønrelationer kombineret med oplysninger om køn og anciennitet.

Som omtalt i afsnit 3.5 giver Persondataloven statens arbejdsgivere ret – men ikke pligt – til uden samtykke, at videregive oplysninger om løn og tillæg mv. til institutionens ansatte – herunder tillidsrepræsentanten.

#### **Redskaber**

Finansministeriet udarbejder hvert kvartal lønstatistik for medarbejderne i staten. Lønstatistikken er tilgængelig i:

- Finansministeriets forhandlingsdatabase
- ISOLA (InformationSystem Om Løn- og Ansættelsesvilkår)

Statistikværktøjerne indeholder oplysninger om f.eks. lønniveau, løntillæg og lønudvikling.

Både ISOLA og Forhandlingsdatabasen har den styrke, at de er baseret på medarbejdernes faktisk udbetalte løn via systemerne til lønanvisning. Det betyder dog, at hvis der opstår en fejl i en enkelt medarbejders lønudbetaling (f.eks. hvis der anvendes en forkert lønkode), vil det også slå i gennem i statistikken. Derfor er det vigtigt at kende sit statistikgrundlag.

Der er offentlig adgang til Forhandlingsdatabasen via Personalestyrelsens hjemmeside [www.perst.dk](http://www.perst.dk). Her kan I blandt andet orientere jer om lønniveauer på tværs af staten. Oplysninger om den enkelte medarbejders løn er dog forbeholdt den pågældende arbejdsgiver. Der er ikke offentlig adgang til ISOLA, men de faglige organisationer kan abonnere på statistikken på et overordnet statsligt niveau.

### **Lønanalyser med ISOLA**

Med ISOLA er det muligt at foretage forskellige analyser af lønniveau og lønudvikling. Analyserne kan udarbejdes for én eller flere sammenlignelige institutioner eller på tværs af staten for sammenlignelige personalegrupper.

ISOLA er primært et arbejdsgiverværktøj. Som udgangspunkt er det altså ledelsen, der har adgang til statistik på institutionsniveau. I den offentlige del af Forhandlingsdatabasen kan alle dog orientere sig om lønniveauerne i enhver del af staten. Dialog om statistikgrundlaget mellem de lokale parter er en god ide.

ISOLA indeholder også et HR-meter, som gør det muligt at bestille en fast nøgletalsrapport f.eks. om personaleomsætning, fravær og løn i institutionen. Når rapporten én gang er bestilt, sender ISOLA automatisk en ny rapport pr. e-mail hvert kvartal, så snart data er opdateret.

## Hvad kan ISOLA?

Lønniveau	<b>Indeksregner:</b> Sammenligning af lønniveau for visse institutions/personalegruppen på ny løn med andre områder eller staten som helhed <b>Løntillæg:</b> Fordeling af tillæg efter varighed og type <b>Sammenligning af løntillæg</b> <b>Indplaceringsindeks:</b> Indeksering af lønniveau for nyansatte på ny løn <b>Lønstruktur:</b> Lønniveauer fordelt på percentiler (lønspredning)
Lønudvikling	<b>Lønudvikling:</b> Lønudvikling opgjort ved forskellige metoder (summeriske gennemsnit, identiske trin eller identiske personer) <b>Sammenligning af lønudvikling</b>
Persondata	<b>Personoversigter:</b> Detaljerede personoplysninger til videre bearbejdning i regneark (også chefløn)

### Analysér af lønudviklingen

Analysér af lønudvikling giver indblik i, hvordan lønniveauer ændrer sig over tid. Der findes ikke én rigtig metode. ISOLA understøtter derfor tre metoder, der kan bruges til analysér af lønudvikling:

- *Summeriske gennemsnit* viser ændringer i gennemsnitslønnen for samtlige ansatte uden hensyn til eventuelle ændringer i personalesammensætning og anciennitet.
- *Identiske trin* udtrykker ændring i gennemsnitslønnen for medarbejdere med sammenlignelig erfaring, f.eks. fuldmægtige på basistrin 5. Hermed elimineres virkningen af anciennitetsbestemte lønskalaer.
- *Identiske personer* udtrykker ændring i gennemsnitslønnen for medarbejdere, der har været ansat i samme stilling i perioden. Her vil anciennitetsvirkningen have fuldt gennemslag.

For de fleste institutioner vil det være tilstrækkeligt at fokusere på analysér af lønniveau til brug for de lokale lønforhandlinger. I nogle sammenhænge kan det dog være relevant at se på lønudvikling.



### Hvad kan lønstatistik – og hvad kan lønstatistik ikke?

- Lønstatistik kan dokumentere den faktiske anvendelse af lønkronerne.
- Lønstatistik leverer kvantitative pejlemærker, der altid kræver kvalitativ tolkning.
- Lønstatistik er ikke en facitliste.
- Lønstatistik fortæller ikke, hvad det rigtige lønniveau er, men kan levere beslutningsgrundlag for fremadrettet, lønpolitisk prioritering.

I kan hente mere inspiration til brugen af lønstatistik i Personalestyrelsens publikation "Lokale lønanalyser i staten – Formål, metoder og eksempler", der ligger på Personalestyrelsens hjemmeside [www.perst.dk](http://www.perst.dk).

# GODE RÅD TIL DE LOKALE LØNFORHANDLINGER

AF SØREN VIEMOSE

## **En god konstruktiv dialog**

Det viser sig som regel, at de bedste forhandlinger er dem, hvor begge parter er dygtige og velforberejede, og hvor de opmærksomt hver især bidrager til at dialogen foregår konstruktivt. En konstruktiv forhandling er en forhandling, hvor forløbet gennemføres så godt, det er muligt; hvor parterne er klare omkring deres egne interesser og ønsker og samtidig lydhøre og fleksible overfor modpartens. Resultatet skal så vidt det er muligt skabe tilfredshed på begge sider af bordet og hos dem, der forhandles for.

## **Forhandling som en løbende dialog**

Det kan være fordelagtigt for alle parter at betragte lønforhandling som en løbende proces, hvori der af og til er nogle egentlige forhandlingsmøder. For at disse møder kan blive rigtig gode og resultere i et tilfredsstillende udbytte for parterne, er det hensigtsmæssigt, at forhandlerne er i en dialog, også forud for og efter møderne. De kan her udveksle viden, ideer og oplæg. De kan drøfte resultaterne, evaluere forløbet sammen og i dialog arbejde på, hvordan de fremtidige forhandlinger bør finde sted. Det er en stor fordel, hvis forhandlerne er tydelige i deres dialog og generøse med deres viden. Ved at tale om interesser og rammer justeres samtidig forventningerne til resultaterne. Man nærmer sig hinanden.

Figuren på næste side viser eksempler på nogle af de aktiviteter, der kan indgå i en løbende dialog mellem forhandlerne.

## **Forhandling om forhandlingen**

Lønforhandling kan imidlertid af og til ligefrem indbyde til, at parterne taler forbi hinanden. Forventningerne kan ligge langt fra hinanden. De oplysninger, hver part forhandler ud fra, kan være forskellige. Ønskerne til, hvordan forhandlingen skal finde sted, kan pege i hver sin retning. Forud for væsentlige forhandlinger, f.eks. lønforhandlinger – eller i starten af et møde – kan det derfor være en god ide at drøfte, hvordan forhandlingerne skal forløbe, hvilken viden, parterne skal have, og hvad grundlaget for forhandlingerne skal være. Når man på den måde forhandler om forhandlingen, kan det også i de fleste tilfælde være hjælpsomt, hvis man sammen laver en aftale om, hvordan forhandlingerne skal finde sted.

I hverdagen	Når mødet er aftalt	Mødet	Efter mødet
Være synlig for modparten	Undersøge modpartens interesser omkring de emner, der skal forhandles		Bistå i udmeldingen af resultatet
Skabe en løbende dialog med modparten	Udveksle data, tal og viden, der skal indgå i forhandlingen		Rose resultatet – rose modparten for resultatet
Give viden som er interessant for modparten	Drøfte ønsker og forventninger til resultatet af mødet		Bekræfte, at de argumenter, der skabte resultatet, holder i virkeligheden
Vise eksempler på det, der skal forhandles	Selv meddele klart, hvad man ønsker		Bekræfte glæden ved resultatet
Afholde jævnlige uformelle "møder"	Fremsende/give skriftligt udspil forud for mødet		Fejre aftalen
Holde sig orienteret om modpartens vilkår	Involvere baglandet i at signalere forventninger		Hjælpe nye aftalemuligheder frem
Færdes i uformelle fora, hvor modparten – eller personer modparten lytter til – også færdes	Påvirke via tredjemand		Se tiden efter møderne som en ny hverdag og en ny før-møde-fase, og arbejde derefter

Note: Med inspiration fra bogen: Konstruktive forhandlinger på arbejdspladsen - Viemose Forlag 2004.

## Fælles datagrundlag

I *forberedelsen* til en forhandling dannes forudsætningerne for et tilfredsstillende resultat. Man kan ofte med stor fordel udføre en del af forberedelsen i samarbejde med sin modpart. Den viden, der skal indgå i forhandlingen, bør i store træk være fælles. Ved at drøfte hvilke data (lønstatistikker, eksempler fra andre arbejdspladser, budgetter, rammer osv.), der skal ligge til grund for forhandlingen og i samarbejde skaffe manglende data, opnår man meget hurtigt et klart – og fælles – billede af, hvilke muligheder der er for at skabe enighed.

## Udspillet

På samme måde virker det befordrende, hvis parternes udspil og ønsker er kendt tidligt. Så kan I tale om jeres forventninger, inden I sætter jer til bordet. Udspillet er

– som ordet siger – et udspil til en forhandling. Bliv ikke så forelsket i dit eget udspil, at du ikke kan flytte dig. Det virker befordrende, hvis der er plads til at lytte og komme hinanden i møde. Begge parter opdager jo nyt undervejs i forhandlingen og dér opdager I også, hvor muligheden for en aftale ligger.

### **Idé-udvikling som metode**

Er det vanskeligt at blive enige i forhandlingen, kan I med fordel tænke i andre løsninger end dem, hver part lige her og nu foretrækker. Giv plads til nye ideer, variationer, andre måder at fordele midlerne på; "noget nu og andet senere"; mere langsigtede projekter og lignende. I det hele taget er det en stor fordel, hvis parterne går til forhandlingerne med flere ideer og med lydhørhed overfor de alternativet modparten har tænkt over. Der er som regel en løsning gemt et andet sted, end lige dér, hvor I starter.

### **Hold pause**

Pauser i forhandlinger er guld værd! Er forhandlingerne særligt vanskelige, hjælper det ofte at holde en pause. I pauserne kan I se tingene klarere. I kan overveje alternativer. I kan skrive udkast til aftaler, der er mere spiselige. I kan drøfte udveje mere uformelt. I kan blive klar i hovedet. I kan dampe af, hvis følelserne er blevet for voldsomme. Og I kan måske også i ro og mag gennemgå det foreløbige resultat og opdage fordele, som ellers var skjult, mens mødet var i gang. Hellere to pauser for meget end én for lidt.

### **Tag imod gode råd**

Der er klare regler for, hvad I kan gribe til, hvis I absolut ikke kan blive enige. I kan så at sige smide sagen "opad i systemet". Men dygtige forhandlere har gode erfaringer med først at forsøge med et godt råd fra nogle, der ikke selv sidder ved forhandlingsbordet. Spørg nogle, begge parter har tillid til; nogen der har løst et tilsvarende problem en anden gang på deres arbejdsplads; nogen, I tror, kan komme med et godt råd. Det viser sig, at et råd "udefra" meget ofte bringer parterne videre og hjælper en aftale på vej.



**Personalestyrelsen**

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Tlf. 33 92 40 49

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

**Centralorganisationernes Fællesudvalg**

Løngangstræde 25, 4.

1468 København K

Tlf. 38 17 81 00

[www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk)