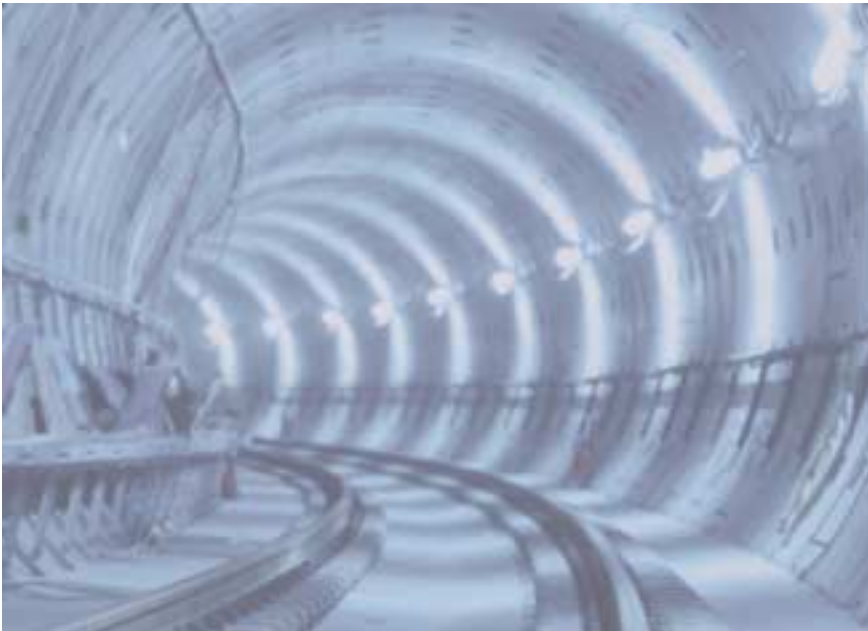


Finansministeriet
Personalestyrelsen

Centralorganisationernes
Fællesudvalg

Nye lønsystemer sat på sporet

Nye lønsystemer sat på sporet



Januar 2003

Nye lønsystemer sat på sporet

Januar 2003

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Information

Herstedvang 12

2620 Albertslund

Telefon 43 63 23 00

Fax 43 63 19 69

E-mail: Schultz@schultz.dk

Hjemmeside: www.schultz.dk

Henvendelse om publikationen kan i øvrigt ske til:

Personalestyrelsen

Lønpolitisk Center

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Telefon 33 92 40 49

Akademikernes Centralorganisation

Telefon 33 69 40 40

Lærernes Centralorganisation og Overenskomstansattes Centralorganisation

Telefon 33 76 86 96

Statsansattes Kartel

Telefon 38 17 81 00

Statstjenestemændenes Centralorganisation (COII)

Telefon 33 76 86 96

Omslag og tryk: Nordsjællands Trykcenter

Oplag: 10.000

ISBN: 87-7956-083-0

Elektronisk publikation:

Produktion: Nordsjællands Trykcenter

ISBN: 87-7956-084-9

Publikationen kan hentes på Personalestyrelsens hjemmeside: www.perst.dk
og CFU's hjemmeside: www.cfu-net.dk

Indholdsfortegnelse

	Forord	4
1	Hvorfor nye lønsystemer?	5
2	Hvad bliver aftalt centralt og lokalt?	6
3	Hvordan er lønsystemerne bygget op?	8
4	Hvad med overgangen til nyt lønsystem for allerede ansatte?	11
5	Er der andre regler?	13
6	Hvem forhandler lokalt, hvad forhandles der om og på hvilket grundlag?	15
7	Hvordan anvender vi nye lønsystemer lokalt?	17
8	Læs mere om nye lønsystemer	20

Forord

Ved overenskomstforhandlingerne 2002 (OK02) blev der mellem Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU) indgået en rammeaftale om nye lønsystemer. I rammeaftalen har de centrale aftalparter aftalt principperne for nye lønsystemer.

I forbindelse med indgåelsen af rammeaftalen aftalte parterne at udarbejde et fælles introduktionsmateriale om de nye lønsystemer. "Nye lønsystemer sat på sporet" er første del af dette materiale.

Pjecen beskriver hovedprincipperne i de nye lønsystemer, som de er aftalt i rammeaftalen om nye lønsystemer. De konkrete regler om løn mv. for de enkelte personalegrupper skal findes i den respektive organisationsaftale, overenskomst eller tjenestemandsaftale om nyt lønsystem.

Visse personalegrupper er undtaget fra rammeaftalen. Konkret er ansatte, der er dækket af overenskomster på AC-området og ansatte, der er omfattet af cheflønspuljen undtaget.

I forbindelse med OK02 er flertallet af de hidtidige aftaler om forsøg med nye lønsystemer erstattet af aftaler om permanente nye lønsystemer. De nye lønsystemer omfatter alle fremtidigt ansatte. Allerede ansatte omfattes i det omfang, det er aftalt i den konkrete overgangsordning. For nogle personalegrupper er der etableret en individuel overgangsordning, hvor *den enkelte* kan vælge at overgå. For andre personalegrupper er der etableret en kollektiv overgangsordning, hvor det er aftalt, at *alle* overgår på samme tidspunkt.

De resterende aftaler om forsøg med nye lønsystemer og etablerede forsøg i tilknytning til disse aftaler er typisk forlænget midlertidigt indtil 1. april 2003 eller 1. oktober 2003.

1. Hvorfor nye lønsystemer?

Formålet med nye lønsystemer er at sætte fokus på den enkelte medarbejders kvalifikationer og resultater, herunder at kunne sikre grundlaget for rekruttering og fastholdelse af velkvalificerede medarbejdere. Samtidig er det hensigten, at nye lønsystemer skal bidrage til at skabe mere effektive og attraktive arbejdspladser.

Nye lønsystemer er et fleksibelt værktøj, som den enkelte institution kan anvende til at understøtte institutionens mål og resultater. Ledelse og medarbejdere skal i dialog skabe sammenhæng mellem institutionens resultater, mål og strategier, personalepolitikken samt den lokale løndannelse. Dermed vil lønnen i højere grad end tidligere kunne afspejle ansvar, kompetence og kvalifikationer og sætte fokus på den enkeltes indsats.

I de nye lønsystemer erstattes de hidtidige centrale lønforløb i et vist omfang af en lokal løndannelse. Den lokale løndannelse skal tage hensyn til institutionens samlede budget og lønudvikling. Det er parternes hensigt, at medarbejdernes løn som hidtil udvikles i takt med den enkeltes faglige udvikling. Det er forudsat, at basislønningerne suppleres med en lokal tillægsgdannelse. Samtlige medarbejdere skal således have mulighed for at komme i betragtning til lokale lønde, uden at der deri ligger en garanti for den enkelte.

Da en større del af løndannelsen er lagt ud på den enkelte arbejdsplads, skal de lokale parter i fællesskab finde frem til, hvordan de nye lønsystemer kan understøtte arbejdspladsens mål og strategier.

Dette indebærer en dialog om retningslinier og kriterier for lokale tillæg og om, hvordan løn kan bruges aktivt til at skabe mere effektive og attraktive arbejdspladser. Lønnen skal således tænkes ind i sammenhæng med den lokale personalepolitik, hvilket giver de lokale parter flere muligheder og mere ansvar.

Nye lønsystemer sætter fokus på kvalifikationer og resultater

Nye lønsystemer er et fleksibelt værktøj, der understøtter institutionens mål

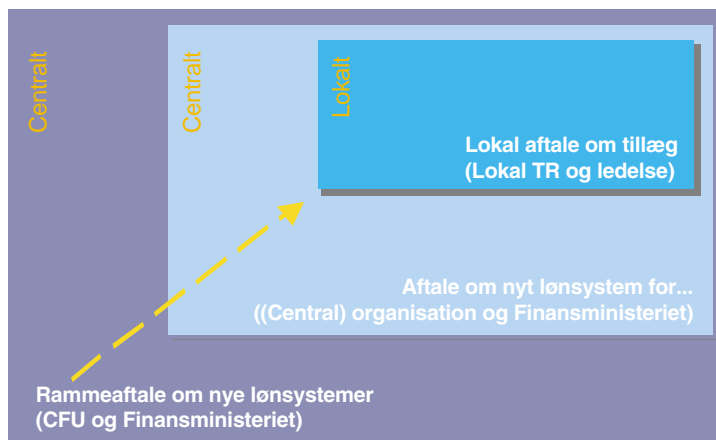
Lokal løndannelse

Dialog om retningslinier og kriterier

2. Hvad bliver aftalt centralt og lokalt ?

De nye lønsystemer har forskellige aftaleniveauer – centralt og lokalt.

Figur 1
Centrale og lokale aftaler



Aftaleniveauer

Den lokale ledelse og den lokale tillidsrepræsentant indgår lønaftaler på den enkelte arbejdsplads inden for rammerne af de aftaler om nyt lønsystem, som Finansministeriet og den pågældende (central)organisation har indgået for den enkelte personalegruppe.

For overenskomstansatte aftales nyt lønsystem i de relevante organisationsaftaler og for tjenestemænd i særlige aftaler om nyt lønsystem.

Lønsystemet aftales inden for rammerne af de principper, som Finansministeriet og CFU har aftalt i rammeaftalen om nye lønsystemer.

Basislønnen, lønintervaller og eventuelle centrale tillæg er aftalt i organisationsaftalerne/overenskomsterne/tjenestemandsaftalerne, mens lokale tillæg og den konkrete intervalløn aftales mellem de lokale parter.

De nye lønsystemer er etableret som et aftalesystem, og udmøntning af lokale løndelev forudsætter således, at der er indgået aftale mellem de lokale parter.

Nye lønsystemer sat på sporet

Eksempel:

Af rammeaftalen mellem Finansministeriet og CFU om nye lønsystemer fremgår det, at der f.eks. kan aftales et basislønsystem med et eller flere anciennitetstrin.



Finansministeriet og Dansk Metal m.fl. indgår en aftale om et basislønsystem for håndværkere i staten, som indeholder en basisløn uden anciennitetstrin.



På Statens Teaterskole indgår ledelsen og tillidsrepræsentanten aftale om et kvalifikationstillæg til en snedker for særlige kvalifikationer.

3. Hvordan er lønsystemerne bygget op?

Der findes to hovedmodeller for nye lønsystemer: Basislønsystemer og intervallønsystemer. Basislønsystemer er de mest anvendte. Ud over de to hovedmodeller kan der være andre varianter.

Basislønsystemet

Basislønsystemet består af en basisløn eller et basislønforløb, der aftales centralt og en tillægsdel, der aftales lokalt. Der kan herudover være aftalt tillæg centralt i organisationsaftale e.l. De lokale tillægsmuligheder omfatter funktionstillæg, kvalifikationstillæg og engangsvederlag. Der er desuden mulighed for resultatløn.

Intervallønsystemet

Intervallønsystemet indeholder et centralt aftalt løninterval, hvori den enkelte medarbejder indplaceres efter lokal aftale ud fra den pågældendes kvalifikationer og funktioner. Herudover kan intervallønsystemet indeholde centralt aftalte tillæg baseret på tværgående funktioner, der er knyttet til en stillingsgruppe.

I den rene intervallønsmodel suppleres intervallønnen ikke med *lokale* kvalifikations- og funktionstillæg, men intervallønsystemerne indeholder ligesom basislønsystemerne mulighed for at aftale engangsvederlag og resultatløn.

Eventuelle centrale tillæg, engangsvederlag og resultatløn ydes uafhængigt af lønintervallet. Den samlede løn kan således være højere end lønintervallets maksimum.

Figur 2
Basislønsystemet og intervallønsystemet

	Basislønsystem	Intervallønsystem
Centralt	<p>Basisløn</p> <p>Funktionstillæg og kvalifikationstillæg</p>	<p>Intervallets minimum og maksimum</p> <p>Funktionstillæg</p>
Lokalt	<p>Funktionstillæg og kvalifikationstillæg</p>	<p>Indplacering i interval</p>
	Engangsvederlag og resultatløn	

Kvalifikationstillæg

Kvalifikationstillæg anvendes til at honorere medarbejderen på grundlag af faglige og personlige kvalifikationer, kvaliteten i opgavevaretagelsen, balancen i forhold til tilsvarende stillinger på det øvrige arbejdsmarked eller af hensyn til rekruttering og fastholdelse mv.

Nye lønsystemer sat på sporet

Kvalifikationstillæg ydes som hovedregel i form af varige tillæg, men kan også aftales som midlertidige tillæg, hvis forholdene taler herfor.

Eksempel:

En edb-medarbejder får et kvalifikationstillæg for sin kompetence i forhold til institutionens IT-systemer og sin formidling af denne viden til brugerne.

Funktionstillæg anvendes til at honorere medarbejderen, der varetager særlige funktioner i sin stilling. Funktionstillæg er knyttet til bestemte arbejdsopgaver, som medarbejderen udfører. Funktionstillæg er typisk tids- eller opgavebegrænset, men kan være varigt, hvis den tillægsgivende funktion er en integreret del af selve stillingsindholdet.¹

Et funktionstillæg kan være et fast månedligt beløb eller kan udbetales for de konkrete timer eller det tidsrum, som funktionen udføres i.

Eksempel:

En laborant fungerer som assistent på et forskningsprojekt. Der ydes derfor et månedligt funktionstillæg, så længe projektet løber.

Engangsvederlag vil typisk være relevante, hvis der er tale om en efterfølgende honorering af en særlig indsats.

Eksempel:

En assistent har ud over sine sædvanlige opgaver stået for opsætningen af en større publikation, som han har lagt en stor indsats i. Derfor tildeles han et engangsvederlag.

Resultatløn tildeles på baggrund af en række på forhånd definerede (kvantitative og kvalitative) resultatmål og udløses, når betingelserne i resultatlønsaftalen er opfyldt. Resultatløn kan aftales for grupper af medarbejdere eller for enkeltpersoner.

Funktionstillæg

Engangsvederlag

Resultatløn

¹ Funktionstillæg kan endvidere være varigt, hvis det ydes som et personligt tillæg, der udligner en eventuel lønforskel ved overgang til nyt lønsystem, eller ydes som tillæg for eventuel førstkomende anciennitetsstigning, jf. afsnit 4.

Forhåndsftaler

Eksempel:

På en større skole er der indført et elektronisk tilmeldingssystem til kurser. Der indgås en resultatlønsaftale for de kontorfunktionærer, der er ansvarlige for driften af systemet. Der fastsættes et maksimum for antal klager over systemets funktionalitet. Hvis antallet af klager ligger under dette maksimum, udløses resultatløn.

Der kan lokalt indgås forhåndsftaler om individuelle tillæg for en enkelt medarbejder eller en nærmere afgrænset gruppe af medarbejdere. I en forhåndsftale er kriterierne og formen for lønændringer fastlagt. Tillæg udmøntes, når én eller flere medarbejdere opfylder de aftalte kriterier.

Ud over den løn, der aftales som led i de nye lønsystemer, ydes der arbejdstidsbestemte tillæg (natpenge mv.) efter de hidtidige regler, medmindre andet er fastsat i den enkelte aftale mv. om nye lønsystemer.

Hvilke tillæg – hvornår?

I hvilke situationer de forskellige lokale tillægsmuligheder er relevante, og hvorvidt tillæg skal være varige eller midlertidige, afhænger af de lokale forhold. Det kan blandt andet være opgavernes karakter, graden af præstationsorientering, en afvejning af langsigtede og kortsigtede mål og hvilke tillægstyper, der motiverer bedst. Anvendelsen af tillægsmulighederne og deres varighed kan med fordel overvejes i forbindelse med fastlæggelse af institutionens lønpolitik, jf. afsnit 7.

Lokale tillægsmuligheder – lokale forhold

4. Hvad med overgangen til nyt lønsystem for allerede ansatte?

Uanset hvilken overgangsmodel, der er aftalt, er der ingen ansatte, der går ned i løn i forbindelse med overgang til det nye lønsystem. Allerede ansatte, der overgår til et nyt lønsystem, er sikret mod lønnedgang i forhold til den samlede faste løn før overgangen til det nye lønsystem.²

Hvis den samlede faste løn ved indplacering i basislønnen/lønintervallet, inkl. eventuelle nye tillæg, er lavere end den hidtidige samlede faste løn, ydes et personligt tillæg, der udligner denne forskel.

Ansatte, der er omfattet af et basislønsystem, får dette tillæg som et varigt lokalt kvalifikationstillæg eller eventuelt som et varigt lokalt funktionstillæg, hvis der er enighed om dette lokalt. Tillægget bortfalder ved stillingskift.

I aftaler med kollektiv overgang er allerede ansatte desuden sikret et tillæg, der svarer til den førstkommande anciennitetsstigning i det gamle lønforløb.

Ingen går ned i løn ved overgang til nyt lønsystem

Særligt om kollektiv overgang

Særligt om kollektiv overgang

Ansatte, der ved overgangen til det nye lønsystem ikke oppebærer slutløn i det hidtidige lønforløb, sikres et varigt personligt tillæg eller en tillægsforhøjelse, der svarer til værdien af den førstkommande anciennitetsstigning med virkning fra det tidspunkt, anciennitetsoprykningen ville være sket efter det hidtidige lønsystem.

Tillægget/tillægsforhøjelsen ydes dog kun i det omfang, der ikke i forbindelse med overgangen til det nye lønsystem eller senere er aftalt en samlet løn, der er højere end hidtidig løn inkl. førstkommande anciennitetsstigning.

For ansatte omfattet af et basislønsystem ydes tillægget som et varigt lokalt kvalifikationstillæg eller eventuelt som et varigt lokalt funktionstillæg, hvis der er enighed om dette lokalt. Tillægget bortfalder ved stillingskift.

² Den samlede faste løn før overgangen består af skalalønnen og eventuelle varige tillæg, som ikke videreføres i det nye lønsystem (ekskl. rådigheds- og merarbejdstillæg mv.), herunder tillæg ydet af lokallønspuljer. Hidtidige midlertidige tillæg indgår ikke i den samlede faste løn, men opretholdes som midlertidige tillæg i den aftalte periode.

Nye lønsystemer sat på sporet

Der kan i enkelte organisationsaftaler for faglærte og ufaglærte personalegrupper indgå *arbejdsbestemte tillæg*, f.eks. højdetillæg og trucktillæg. Hvis disse tillæg ikke videreføres i det nye lønsystem, kan der være aftalt overgangsordninger herfor. Derudover kan der forekomme arbejdsbestemte tillæg, som i det gamle lønsystem blev ydet inden for lokallønsordningens rammer. Disse opretholdes som en del af det nye lønsystem, medmindre de opsiges, eller der lokalt indgås aftale om ændringer.

For ansatte, der ved overgangen til det nye lønsystem er omfattet af et etableret forsøg med nye lønsystemer, er overgangsreglerne fastsat i den enkelte aftale.

5. Er der andre regler?

Aftalerne om nyt lønsystem indeholder, ud over basislønnen/intervallønnen og tillægsmulighederne, en række regler om opsigelse af tillæg, lønnens regulering, pension mv.

Regulering

Basisløn, intervalløn, centrale og lokale funktionstillæg samt centralt aftalte kvalifikationstillæg reguleres med de generelle stigninger, der aftales centralt ved aftale- og overenskomstfornyelserne og/eller udmøntes via en generel reguleringsordning.

Lokalt aftalte kvalifikationstillæg reguleres tilsvarende, medmindre andet aftales.

Pension

For overenskomstansatte m.fl., der er omfattet af forsikringsmæssige pensionsordninger, indbetales der pensionsbidrag af basislønnen, henholdsvis den aftalte løn inden for lønintervallet samt af varige og midlertidige tillæg.

Finansministeriet og den enkelte (central)organisation kan dog i den enkelte aftale om nyt lønsystem aftale centrale ikke-pensionsgivende tillæg.

For tjenestemænd på nyt lønsystem er der aftalt principper for en tilpasning af pensionsreglerne. Indtil principperne er endeligt udmøntet, er det hidtidige princip gældende, dvs. tjenestemænd på nyt lønsystem indplaceres i det hidtidig lønrammeforløb i pensionsmæssig henseende. Reglerne for pension vil være beskrevet i de enkelte aftaler om nyt lønsystem for tjenestemænd.

Opsigelsesregler

I rammeaftalen er der aftalt en række principper for opsigelse af fremtidige aftaler om tillæg. Lokale aftaler om funktionstillæg, kvalifikationstillæg og resultatløns kan opsiges i overensstemmelse med reglerne i den enkelte aftale eller kan ændres ved enighed mellem aftalens parter.

Hvis en aftale om kvalifikationstillæg opsiges, bevarer den enkelte ansatte tillægget som en personlig ordning, medmindre andet aftales.

Regulering

Pension –
overenskomst-
ansatte

Pension –
tjenestemand-
ansatte

Opsigelsesregler

Kvalifikations-
tillæg

Nye lønsystemer sat på sporet

Funktionstillæg

Hvis en aftale om funktionstillæg opsiges, skal den enkelte ansatte have skriftlig meddelelse om aftalens opsigelse, og om at den pågældendes tillæg bortfalder med et varsel svarende til den enkeltes individuelle opsigelsesvarsel, medmindre andet aftales.

Funktionstillæg bortfalder i øvrigt, når funktionen ophører, og det af aftalen fremgår, at tillægget er knyttet til varetagelsen af den pågældende funktion. Hvis den funktion, som ligger til grund for tillægget, må anses for at være en afgørende del af selve stillingsindholdet, f.eks. hvor funktionstillægget kan sidestilles med udnævnelse i en ny stilling, kan funktionen og dermed funktionstillægget kun bringes til ophør efter de almindelige regler, der gælder for opsigelse af ansættelsesforholdet.

Midlertidige tillæg

Midlertidige tillæg, dvs. tillæg der er aftalt for en tidsbegrænset periode, bortfalder i overensstemmelse med det, der er fastsat om tidsbegrænsningen.

6. Hvem forhandler lokalt, hvad forhandles der om og på hvilket grundlag?

Indgåelse af lokale lønftaler

De lokale lønforhandlinger finder sted på den enkelte arbejdsplads, og aftaler indgås på parallelle niveauer, hvilket som udgangspunkt vil være den lokale ledelse og tillidsrepræsentanten.

Et væsentligt element i de nye lønsystemer er, at den lokale løndannelse integreres i den lokale personalepolitik. Det er derfor en forudsætning, at den fornødne aftalekompetence er til stede på den enkelte arbejdsplads.

Årlige forhandlinger

Forslag til lønændringer kan fremsættes af begge parter. Forhandlinger skal finde sted mindst én gang om året, hvis en af parterne anmoder om det.

Lønændringer kan i øvrigt aftales løbende, hvis parterne er enige herom.

Der er ikke frister for, hvornår forhandlingerne skal optages, når én af parterne har bedt om en forhandling. Det er dog hensigtsmæssigt for en god lokal proces, at parterne snarest muligt efter anmodningen aftaler et tidspunkt for det første møde i forhandlingerne.

Procedurer og terminer for gennemførelsen af de lokale forhandlinger kan med fordel overvejes i forbindelse med fastlæggelse af institutionens lønpolitik, jf. afsnit 7.

Lønstatistisk materiale

Det er et element i en god forhandlingsproces, at de lokale parter er i besiddelse af relevant lønstatistisk materiale. Dette kan f.eks. være oplysninger om lønniveau, lønudvikling samt om den lokale tillægsanvendelse/-fordeling, evt. kombineret med oplysninger om køn og anciennitet. Lønstatistik, som en forhandlingspart ønsker at lade indgå i de lokale forhandlinger, bør udleveres i kopi til forhandlingsmodparten.

Et yderligere grundlag for de lokale forhandlinger er kendskab til institutionens økonomiske situation. De økonomiske rammer, herunder institutionens budget, drøftes løbende i samarbejdsudvalget.

Lokale lønftaler

Forslag til lønændringer kan fremsættes af begge parter

Grundlag for forhandlinger

Hvad hvis vi er uenige?

Hvis der ved en lokal forhandling ikke kan opnås enighed om lønændringer, kan forhandlingerne, hvis en af parterne anmoder om det, videreføres med deltagelse af repræsentanter fra vedkommende (central)organisation. Forhandlingen afholdes inden for en frist af 1 måned efter modtagelsen af forhandlingsbegæringen, medmindre andet aftales.

Bliver parterne ikke enige ved denne forhandling, kan forhandlingerne videreføres mellem organisationsaftalens/overenskomstens/aftalens parter, hvis en af parterne anmoder om det. Hvis parterne heller ikke her kan blive enige, kan sagen *ikke* videreføres.

Brud på lokale aftaler og fortolkning af disse aftaler behandles efter de sædvanlige fagretlige regler.

7. Hvordan anvender vi nye lønsystemer lokalt?

Med de nye lønsystemer er der skabt grundlag for, at der kan skabes sammenhæng på den enkelte arbejdsplads mellem mål, resultater, personalepolitik, og løn.

Det er op til den enkelte arbejdsplads, hvordan man vil anvende nye lønsystemer lokalt. Det vigtigste element i den lokale anvendelse af de nye lønsystemer er dialog mellem ledelse og medarbejdere på arbejdspladsen.

Kommunikation er et nøgleord i bestræbelserne på at få nye lønsystemer til at fungere på den enkelte arbejdsplads. Medarbejdere og ledere skal være i en fortsat dialog om, hvordan løn skal anvendes i sammenhæng.

Hvordan skaber vi løn i sammenhæng?

Et væsentligt element i at skabe løn i sammenhæng er, at medarbejdere og ledelse i fællesskab formulerer en lønpolitik, hvori sammenhængen mellem den lokale løndannelse og institutionens personalepolitik, mål og strategier kan beskrives.

I lønpolitikken fastlægges de overordnede principper for anvendelse af lønsystemet, herunder de generelle kriterier for tildeling af tillæg.

I lønpolitikken kan ledere og medarbejdere beskrive, hvordan de vil bruge det nye lønsystem til at understøtte personalepolitik, mål og strategier. Bl.a. kan man i lønpolitikken forholde sig til, hvordan tillæg skal anvendes til at honorere kvalifikationer, funktioner eller indsats samt til at rekruttere eller fastholde medarbejdere.

Det er vigtigt, at ledere og medarbejdere i arbejdet med lønpolitikken sikrer, at alle har mulighed for at komme i betragtning til at få tillæg. Hvis der lokalt indgås aftale om, at et tillæg ydes til ansatte, der har gennemgået et givent kursus eller en given efteruddannelse, bør alle i den pågældende personalegruppe, for hvem kurset/efteruddannelsen er relevant, have adgang til at gennemgå kurset/efteruddannelsen.

Det er en god ide, at man i lønpolitikken beskriver retningslinier for den lokale forhandlingsproces, herunder procedurer og terminer for gennemførelse af de lokale forhandlinger.

Sammenhæng mellem mål, resultater, personalepolitik og løn

Kommunikation – et nøgleord

Formulering af lønpolitik

Elementer i lønpolitikken

Nye lønsystemer sat på sporet

Lønpolitikken er et dynamisk redskab

Forventningsafstemning

Institutionen kan også beskrive retningslinier for anvendelse af varige og midlertidige tillæg samt engangsvederlag og resultatløn, da dette er af betydning for fleksibiliteten og variationsmulighederne i den lokale løndannelse.

Det vil også være en god idé, at man i lønpolitikken beskriver andre relevante forhold, f.eks. anvendelsen af forhåndsftaler, om og hvordan løn kan indgå i den årlige medarbejderudviklingssamtale, samt om tildeling af tillæg og begrundelser skal offentliggøres.

Også lønstatistisk materiale og andet relevant grundlag for de lokale forhandlinger kan beskrives i lønpolitikken.

Lønpolitikken er et dynamisk redskab, som løbende skal evalueres og revideres, bl.a. i lyset af ændrede mål, nye aktiviteter og erfaringerne med den lokale proces.

Det er en tidskrævende proces at gøre løndannelse til en naturlig del af institutionens liv. Det er ikke desto mindre vigtigt at investere nødvendig tid og ressourcer i arbejdet med at bruge løn aktivt. Hvis medarbejdere og ledere oplever, at der er sammenhæng mellem løn, mål og indsats, bliver der større accept af individuelle tillæg.

Hvordan sikrer vi en god lokal proces?

Det er vigtigt at sikre en god lokal proces for lønforhandlingerne. Et væsentligt element heri er, at medarbejderne og ledelsen får afstemt forventningerne til udmøntning af løn i det nye lønsystem. Et andet væsentligt element er, at forslag om lønforbedringer samt eventuelle afvisninger af sådanne forslag begrundes konkret.

Lønpolitikken kan være et redskab til at formulere retningslinjer for processen. Uanset om institutionen har en lønpolitik eller ej, er det vigtigt, at ledelse og medarbejdere diskuterer forhandlingsprocessen, og hvilket grundlag der skal forhandles på.

Eksempelvis skal de lokale parter i samarbejdsudvalget løbende drøfte institutionens økonomiske rammer og budget. De lokale parter kan også være enige om at drøfte andre forhold, som er relevante for de lokale forhandlinger.

Hvor mange penge har vi lokalt?

I de nye lønsystemer er der ikke længere puljestyring af lønsumsmidlerne. Det betyder, at den lokale arbejdsplads selv fastlægger, hvor meget der skal anvendes til lokal løndannelse inden for institutionens økonomiske råderum og budget.

Nye lønsystemer sat på sporet

Det er ikke et formål med nye lønsystemer, at de skal medføre besparelser i lønsummen. Omvendt fører nye lønsystemer heller ikke til større lønsum. Formålet er at opnå en fortsat målrettet og hensigtsmæssig anvendelse af lønsumsmidlerne.

Den lokale arbejdsplads har et økonomisk råderum, som skal ses i sammenhæng med arbejdspladsens lønudvikling og lønprofil.

De nye lønsystemer har typisk 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.

En række andre elementer påvirker det lokale økonomiske råderum for den lokale løndannelse. Det økonomiske råderum ændres derfor løbende i såvel opad- som nedadgående retning.

Frigjorte midler fra lokallønsordningen, stedtillægsordningen, tidligere omklassificeringer og overgangsordninger mv. påvirker råderummet i opadgående retning.

Personaleomsætning og -sammensætning kan eksempelvis påvirke det lokale økonomiske råderum i både opad- og nedadgående retning. Hvis højere lønnede medarbejdere erstattes med lavere lønnede eller omvendt, påvirkes råderummet i henholdsvis opad- og nedgående retning.

Overførte lønsumsmidler, vakancer og andre fraværsituationer påvirker råderummet i opadgående retning.

Effektivisering/lændret arbejdstilrettelæggelse kan også påvirke råderummet i opadgående retning.

Udmøntningen af *forhåndsaftaler* er omvendt et element, der påvirker det lokale økonomiske råderum i nedadgående retning.

Målrettet og hensigtsmæssig anvendelse af lønsumsmidlerne

Det økonomiske råderum

8. Læs mere om nye lønsystemer

Hvis denne pjece har givet inspiration til at læse mere om nye lønsystemer mv., kan opmærksomheden henledes på følgende relevante publikationer mv., der kan hentes på Personalestyrelsens hjemmeside: www.perst.dk.

Evaluering af forsøg med nye lønsystemer i staten, CFU og Personalestyrelsen, oktober 2001.

Lønstyring i praksis, Økonomistyrelsen, august 1999.

Nye veje - klædt på til løn og ledelse, Finansministeriet, april 2000.

Rammeaftale om nye lønsystemer samt fælleserklæring, Bilag B til resultatet af forhandlingerne mellem Finansministeren og CFU 2002.

Vejledning om nye lønsystemer i staten, CFU og Finansministeriet, senest opdateret september 2000. *I forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2002 er det aftalt, at vejledningen opdateres.*

Vejledning om strategisk og systematisk kompetenceudvikling.
Kompetencepakken OK02, CFU og Finansministeriet, december 2002.

Vejledning til Samarbejdsaftalen, CFU og Finansministeriet, januar 2003.

Ved overenskomstforhandlingerne i 2002 indgik Finansministeriet og CFU en rammeaftale om nye lønsystemer. Det blev i denne forbindelse aftalt at udarbejde et fælles introduktionsmateriale om de nye lønsystemer. "Nye lønsystemer sat på sporet" er første del af dette materiale.

Pjecen beskriver hovedprincipperne i de nye lønsystemer og behandler følgende emner:

Hvorfor nye lønsystemer ?

Hvad bliver aftalt centralt og lokalt?

Hvordan er lønsystemerne bygget op ?

Hvordan er vilkårene for overgang til nyt lønsystem for allerede ansatte ?

Hvem forhandler lokalt, hvad forhandles der om og på hvilket grundlag ?

Hvordan kan nye lønsystemer anvendes lokalt?