

# LØNFORHANDLINGER

Best practice

A black and white photograph of a woman with shoulder-length dark hair and bangs. She is wearing a dark blazer over a black and white horizontally striped top. She is looking slightly to her right with a neutral expression. The background is a plain, light-colored wall.

dm.dk



# Lønforhandlinger

## Best practice

# Indhold

## 7 INDLEDNING

### 9 FORHANDLINGS- OG AFTALERET

- Special- og chefkonsulenter i staten
- Special- og chefkonsulenter i kommuner og regioner
- Forsøg med individuelle lønforhandlinger i staten
- Aftaler om frit organisationsvalg

### 13 FORBEREDELSEN

- Drøftelse i klubben
- Åbenhed om løndannelsen
- Indsamling af forslag til nye tillæg
- Aftal procedurer for forhandlingerne
- Lønstatistik og anden løninformation
- Arbejdspladsens lønpolitik
- DM Offentligs lønpolitik
- Afstem forventninger
- BAF (Bedste Alternativ til en Forhandlingsløsning)
- De uformelle kontakter
- Forstå modpartens udgangspunkt
- Løn skal på dagsordenen oftere end ved den årlige lønforhandling
- Ambitiøse og realistiske udspil
- Udveksl udspil inden forhandlingen
- Brug klubbestyrelsen og suppleanten aktivt
- Ligeløn

### 23 SELVE FORHANDLINGEN

- Vær flere til forhandlingen
- Hav tid nok til forhandlingen
- Kan modparten indgå endelig aftale?
- Kender modparten dine kolleger?
- Skab et fælles fundament for forhandlingen
- Udvid forhandlingsrummet
- Lad være med at lægge en ramme for forhandlingen
- Parker uenigheder i stedet for at hænge fast i dem
- Bidrag til et godt forhandlingsklima
- Stil spørgsmål og lyt til forklaringerne
- Vær tydelig og spørg ind, hvis modparten er utydelig
- Tag styringen i forhandlingen – opsummer løbende
- Gå efter bolden – ikke manden
- Vær vedholdende uden at være aggressiv
- Vis glæde for resultater og kvitter for dem
- Brug afbrydelser og pauser aktivt
- Hvis I ikke kan blive enige
- Faseforhandling
- Positiv forhandlingsvilje
- Mæglingsmøde

### 31 OPFØLGNING PÅ FORHANDLINGEN

- Aftal offentliggørelse
- Giv forklaringer og peg fremad
- Evaluer sammen med modparten
- Se frem mod næste forhandling

### 35 DET ØKONOMISKE GRUNDLAG

- Det økonomiske grundlag
- Overordnet
- Det lokale økonomiske råderum
- Staten
- Ledelsen skal informere
- Kommuner og regioner
- Information og drøftelse af budgetforhold

### 43 BILAG

- Bilag 1 – Tjekliste
- Bilag 2 – Det lokale økonomiske råderum
- Bilag 3 – Fælles erklæring om nye lønsystemer
- Bilag 4 – Forslag til skema til at indhente nye tillæg
- Bilag 5 – Links





Pjecen er tænkt som et værktøj og til inspiration til tillidsrepræsentanter ved forberedelsen og gennemførelsen af lønforhandlingerne.

# Indledning

---

Lønforhandlingerne på det offentlige område er meget forskellige: Aftalegrundlaget mellem det statslige, det kommunale og det regionale område er forskelligt. Der er forskelle i det økonomiske grundlag og i, hvor store enheder, der forhandles for og i. Der er forskel i lønniveauerne, og der er forskel i forhandlingskulturerne.

Alligevel har DM Offentligs bestyrelse med denne pjece valgt at sætte fokus på Best Practice inden for lønforhandling i det offentlige. Det vil sige, den måde forhandlingerne bedst muligt kan gribes an på for at nå resultater.

Indholdet i pjecen bygger på erfaringer fra lønforhandling bredt. Der er tale om generelle betragtninger og erfaringer, som selvfølgelig skal ses i en lokal sammenhæng. Nogle af betragtningerne kan måske virke banale – især for den erfarne forhandler. Men de er tænkt som en bruttoliste, hvor enkeltpunkter vil være mere relevante for nogle end for andre.

Pjecen er tænkt som et værktøj og til inspiration til tillidsrepræsentanter ved forberedelsen og gennemførelsen af lønforhandlingerne. Der er ikke tale om en oplistning af krav, som tillidsrepræsentanten skal opfylde. DM Offentligs bestyrelse anerkender, at der – selv med den bedste forberedelse – er situationer, hvor der ikke

kan opnås et resultat, som man synes er tilfredsstillende.

Pjecens fokus er på de årlige lønforhandling. Men mange af betragtningerne gør sig også gældende for forhandlinger i forbindelse med nyansættelser eller væsentlige stillingsændringer. Særligt afsnittet om selve forhandlingen er relevant, også når du som tillidsrepræsentant forhandler for enkeltpersoner.

Pjecen indledes med en kort redegørelse for forhandlings- og aftaleretforholdene efterfulgt af fire hovedafsnit:

- Forberedelsen
- Selve forhandlingen
- Opfølgningen
- Det økonomiske grundlag.

Der henvises løbende til aftalegrundlaget for forhandlingerne. Aftalegrundlaget – overenskomster og andre aftaler – findes på DM's hjemmeside [www.dm.dk](http://www.dm.dk) under "Løn og ansættelse", vælg "Love, overenskomster og aftaler." Pjecen slutter med en tjekliste, gengivelse af to centrale papirer for den lokale løndannelse samt et forslag til skema, som kan bruges til at indhente forslag til tillæg fra medlemmerne.

Overalt i det offentlige er det de faglige organisationer, der har retten til at forhandle og indgå aftaler om løn



# Forhandlings- og aftaleret

---

Overalt i det offentlige er det de faglige organisationer, som har retten til at forhandle og indgå aftaler om løn.

Aftaler om løn skal derfor indgås med de faglige organisationer. Er der en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen, er vedkommende den lokale repræsentant for organisationen og som sådan den, som forhandler og indgår aftale om løn for medlemmerne. Hvilke organisationer, der forhandler for hvilke medlemmer fremgår af bilag til AC-overenskomsterne.

Der er dog visse undtagelser fra dette udgangspunkt:

## **Special- og chefkonsulenter i staten**

Special- og chefkonsulenter forhandler som udgangspunkt selv, men kan overgive forhandlingen til eller lade sig bistå af tillidsrepræsentanten. Er der tale om chef-

konsulenter med ledelsesansvar for andre AC'ere, skal tillidsrepræsentanten imidlertid have en eksplicit aftale med og bemyndigelse fra DM for at forhandle for dem.

Forhandlingsresultater skal indsendes til DM. Hvis DM ikke reagerer over for arbejdsgiveren inden for syv dage fra modtagelsen af forhandlingsresultatet, betragtes resultatet som endeligt godkendt. Er der en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen, kan det aftales, at forhandlingsresultaterne sendes til tillidsrepræsentanten og ikke til DM.

Bemærk at aftale om oprettelsen af stillinger som special- og chefkonsulent altid skal indgås med den forhandlingsberettigede organisation og dermed med den lokale tillidsrepræsentant, når der er en sådan.

# I staten er det muligt – som forsøg – at indgå aftale om at forhandle løn individuelt. En sådan aftale skal indgås med tillidsrepræsentanten og endeligt godkendes af DM

## Special- og chefkonsulenter i kommuner og regioner

Tillidsrepræsentanten forhandler som udgangspunkt for special- og chefkonsulenter i kommuner og regioner. Det er dog muligt at indgå aftale om, at special- og chefkonsulenter – som forsøg – selv forhandler løn. Aftale om sådanne forsøg skal indgås med tillidsrepræsentanten.

Det er kommunerne og regionerne, som beslutter, om der skal oprettes stillinger som special- og chefkonsulent. Selv om tillidsrepræsentanten både kan og bør foreslå oprettelse af sådanne stillinger, skal det altså ikke aftales.

## Forsøg med individuelle lønforhandlinger i staten

I staten er det muligt – som forsøg – at indgå aftale om at forhandle løn individuelt. En sådan aftale skal indgås med tillidsrepræsentanten og endeligt godkendes af DM.

En sådan aftale skal indgås med tillidsrepræsentanten og endeligt godkendes af DM. Overvej din arbejdsplads at indgå så-

danne forsøg, bør du kontakte DM, inden du indleder drøftelser med ledelsen.

DM har også udarbejdet en vejledning om forsøgsordningen, som du kan finde på [dm.dk](http://dm.dk) (du finder et link i bilag 5, bagerst i pjecen).

## Aftaler om frit organisationsvalg

DM har indgået aftale om frit organisationsvalg med DJØF, IDA, Forbundet Kommunikation og Sprog, Pharmadanmark samt Bibliotekarforbundet. Det betyder, at forhandlings- og aftaleretten (så længe fritvalgsaftalerne gælder) følger medlemmet. En DM-tillidsrepræsentant kan derfor fx forhandle for en cand.ling.merc., som har meldt sig ind i DM, selv om det af bilaget til overenskomsten fremgår, at det er Forbundet Kommunikation og Sprog, som er aftale- og forhandlingsberettiget.

Ledelsen kan i givet fald kræve dokumentation for, at vedkommende er medlem af en anden fagforening end den, som er aftale- og forhandlingsberettiget efter overenskomsten.





Løn kan af nogle opfattes som et ømtåleligt emne, som man gerne vil holde mellem sig selv og tillidsrepræsentanten. Men du bør arbejde for fuld åbenhed om lønnen, da viden om andres løn og tillæg giver en række fordele

# Forberedelsen

---

En lønforhandling begynder længe inden, I sætter jer til forhandlingsbordet. Det er derfor også inden selve forhandlingen, at du lægger grundlaget for en god forhandling. En god forberedelse giver dig også større sikkerhed og mulighed for at manøvrere under selve forhandlingen. Med en god forberedelse er du allerede halvt i mål.

## Drøftelse i klubben

Sørg for at den kommende lønforhandling drøftes grundigt i klubben: Er der fælles prioriteringer, særlige indsatsområder eller skævheder, der bør rettes op? Fremlæg dokumentation for lønniveauer, lønudvikling og så videre. Redegør for det økonomiske grundlag for forhandlingen og meldinger, du allerede har fået fra ledelsen. Sørg for at proceduren for forhandlingen står klart for alle, og kom gerne med dit bud på et realistisk forhandlingsresultat. Et særligt punkt, I bør drøfte i klubben, er åbenhed om løn.

## Åbenhed om løndannelsen

Løn kan af nogle opfattes som et ømtåleligt emne, som man gerne vil holde mellem sig selv og tillidsrepræsentanten. Men du bør arbejde for fuld åbenhed om lønnen, da viden om andres løn og tillæg giver en række fordele:

- Den enkelte får et bedre grundlag for at vurdere og argumentere for egen løn
- Åbenhed modvirker subjektivitet i løndannelsen
- Åbenhed fremmer ligeløn.

I sidste ende er der åbenhed om løn i den offentlige sektor, idet offentligt ansattes lønforhold, ifølge offentlighedsloven, er undergivet aktindsigt.

Åbenheden bør omfatte både enkeltpersoners løn, herunder begrundelser for tillæg og relevante lønstatistikker. Disse oplysninger bør altså gives til medlemmerne som en del af forberedelsen til forhandlingen.

### Indsamling af forslag til nye tillæg

Indsamlingen af forslag til nye tillæg bør være afstemt tids- og indholdsmæssigt i forhold til de procedurer for forhandlingen, som er aftalt med ledelsen. Du kan bruge skemaer, som medlemmerne udfylder og sender til dig. Forslag bør altid være velargumenterede, og det bør fremgå, om den enkelte allerede har drøftet løn med sin umiddelbare leder.

Forslag bør være sat i forhold til den lokale lønpolitik, klubbens fælles prioriteringer og/eller prioriteringer, der allerede er aftalt med ledelsen.

Nogle arbejdspladser benytter et system, hvor den enkelte også sender sit forslag om nye tillæg til sin umiddelbare

leder samtidig med, at det sendes til tillidsrepræsentanten. Dette kan generelt ikke anbefales, da det reducerer tillidsrepræsentantens manøvrer muligheder. Men det bør stå den enkeltes nærmeste leder klart, hvilke medarbejdere, der forventer nye tillæg med henvisning til funktioner og/eller kvalifikationer.

DM har lavet et skema, som du kan bruge til at indsamle forslag til tillæg. Skemaet finder du sidst i pjecen som bilag 4.

### Aftal procedurer for forhandlingerne

I de offentlige overenskomster (den statslige overenskomsts bilag 8, den kommunale overenskomsts § 10, stk. 5 og den regionale overenskomsts § 9, stk. 4) er det – uden at det er en egentlig pligt – forudsat, at der aftales tidsfrister og procedurer for de årlige, lokale lønforhandlinger. Det er altid en god idé at indgå sådanne aftaler, som typisk omfatter alle eller flere af AC-organisationerne.

Procedurerne bør indeholde:

- Tidsfrister for udveksling af forslag
- Terminer for afholdelse af selve forhandlingerne
- Tidspunktet for, hvornår lønstigningerne træder i kraft med mindre andet aftales konkret
- Bestemmelser om, hvordan forhandlingsresultatet offentliggøres
- En bestemmelse om, at forhandlingen evalueres i fællesskab.



Endelig bør proceduren indeholde beskrivelse af, hvilke lønoplysninger og lønstatistikker, der, som minimum, skal foreligge inden forhandlingen og dato for, hvornår oplysningerne skal foreligge.

### Lønstatistik og anden løninformation

Lønstatistik og løninformation er en meget vigtig del af forberedelsen, og det er vigtigt, at informationen er fælles. Det vil sige, at tillidsrepræsentanten og ledelsen har de samme informationer.

På det statslige område er det ikke fastsat nøjagtigt, hvilke lønstatistiske oplysninger, der skal foreligge før forhandlingen. Men det er i overenskomstens bilag 8, afsnit 2 anført, at “det er et element i en god lokal proces, at de lokale parter er i besiddelse af relevant lønstatistisk materiale, så forhandlingerne kan tage udgangspunkt i et kendt, fælles grundlag. Dette kan fx være oplysning om lønniveau, lønudvikling samt om den lokale tillægsanvendelse/fordeling, kombineret med oplysninger om køn og anciennitet.”

I kommunerne gælder Aftale om statistikgrundlag for de lokale lønforhandlinger. Her fremgår det blandt andet, at kommunen skal fremlægge en række nærmere angivne lønstatistikker, herunder statistik opdelt på personale- og stillingskategori, lønudviklingen fordelt på basisløn og tillæg, og at der skal være en opdeling på køn.

På det regionale område gælder også en Aftale om statistikgrundlag for de lokale lønforhandlinger. Men her er de oplysninger, som arbejdsgiveren skal fremlægge mere omfangsrige, og det fremgår, at oplysningerne skal gives på det niveau, der forhandles. Det er dermed ikke tilstrækkeligt blot at give oplysningerne på regionsniveau.

Når man bruger statistikker, er det vigtigt både at se på sin egen arbejdsplads og se ud over den. Det er derfor også afgørende at inddrage flere statistikker end dem, arbejdsgiveren fremlægger. Du finder blandt andet lønstatistikker på DM's hjemmeside og Danmarks Statistik. Links til de forskellige statistikker står i bilag 5.

Lønstatistikkerne er også afgørende for at opdage og imødegå ligelønsproblematikker, og derfor skal statistikker generelt være opdelt på køn.

### Arbejdspladsens lønpolitik

På langt de fleste arbejdspladser er der vedtaget en lønpolitik. Lønpolitikken er ikke aftalestof og kan i sidste ende være besluttet af ledelsen. Det er dog et emne, som skal drøftes i SU/MED, og oftest er lønpolitikken vedtaget her. Lønpolitikken bør under alle omstændigheder bruges aktivt, når du forbereder dig til lønforhandlingerne, så forslag og argumenter i videst muligt omfang hægtes op på politikken. Vær opmærksom på, at lønpolitikkerne,

Det er vigtigt, at du afstemmer dit bagland. Du bør have ambitiøse, og det skal gå igen i dit bagland. med medlemmerne både være imødegå forventninger,

som typisk dækker store områder, er af en overordnet karakter og derfor skal udfyldes og konkretiseres. Det bør ske op mod de årlige lønforhandlinger.

### **DM Offentlig lønpolitik**

DM Offentlig bestyrelse har vedtaget en lønpolitik, som angiver hvilke minimumslønniveauer, der bør arbejdes for. De lokale lønforhandlinger bør tage udgangspunkt i denne politik, selvom der er store variationer i de lokale lønniveauer. Link til lønpolitikken står i bilag 5.

Vær også opmærksom på, at det er en integreret del af lønpolitikken, at du skal arbejde for ligeløn.

### **Afstem forventninger**

Det er vigtigt, at du afstemmer forventningerne til lønforhandlingen i dit bagland.

Som nævnt nedenfor, bør du have ambitiøse, men realistiske mål for forhandlingen, og det skal gå igen i dit bagland. Derfor må du i din kommunikation med medlemmerne både være ambitiøs på deres vegne, men også imødegå forventninger, du vurderer som urealistiske.

Dette er nødvendigt, for at et godt forhandlingsresultat rent faktisk bliver modtaget som et godt og positivt resultat.

### **BAF (Bedste Alternativ til en Forhandlingsløsning)**

På forhånd bør du have gjort op med dig selv, hvad alternativet til en forhandlingsløsning vil være. Dette er grundlaget for, at du ikke i forhandlingen bliver presset ud i forhandlingsresultater, som du ikke kan stå inde for, og baglandet ikke kan acceptere.

# forventningerne til lønforhandlingen i men realistiske mål for forhandlingen, Derfor må du i din kommunikation ambitiøs på deres vegne, men også du vurderer som urealistiske

Der er to alternativer: Enten at der ikke indgås aftale om ydelse af tillæg overhovedet, eller at forhandlingerne videreføres i faseforhandlingssystemet (dette er beskrevet i statsoverenskomstens bilag 8, afsnit III, punkt B, den kommunale overenskomst § 11, stk. 2 og den regionale overenskomsts § 10, stk. 2). Se også nedenfor.

Billedet er dog mere kompliceret end som så, når du forhandler for en medarbejdergruppe, da man må se på hele "pakken". Altså veje de tillæg, man er kommet igennem med op mod de tillæg, man ikke har kunnet opnå enighed om. Du må derfor også på forhånd have gjort op med dig selv, hvilke prioriterer, der er afgørende for dig at komme igennem med. Dette bliver grundlaget for at vurdere, om du vil afslutte forhandlingen, eller om den skal videreføres.

## De uformelle kontakter

Jo større kendskab du har til din modpart, jo bedre. For det er nemmere at forberede dig og lægge linjer for selve forhandlingen, hvis du kender modparten. Derfor er det vigtigt at pleje de uformelle kontakter til ledelsen. Det gælder selvfølgelig helt generelt. Specielt i forhold til den årlige lønforhandling gælder det om at kommunikere dine forventninger til forhandlingen. Om der er særlige prioriteringer, du regner med at have med ved forhandlingsbordet, og om der er særlige forhold i dit bagland, der bør tages hensyn til. Og du bør søge at få en fornemmelse af de samme ting hos modparten.

På denne måde vil I allerede have nærmet jer hinanden, når I når til forhandlingsbordet, og dermed forhåbentlig også nå et bedre resultat. Og det sparer tid ved selve forhandlingen.

# Lønforhandlingen går lettere, hvis forslag ikke kommer som en decideret overraskelse. Derfor bør løn være på dagsordenen mere end én gang om året. Det gælder både for tillidsrepræsentanten og for medlemmerne

## Forstå modpartens udgangspunkt

Hvis man kender modpartens banehalvdel, er det lettere at spille på den. Og det øger mulighederne for at tale til hinanden i stedet for forbi hinanden. Det er ikke det samme som, at du skal være enig eller acceptere modpartens udgangspunkt. Tværtimod øger det din mulighed for at komme omkring modpartens argumentation. Du gør det ved at spørge, lytte og tolke – både inden og under forhandlingen.

## Løn skal på dagsordenen oftere end ved den årlige lønforhandling

Lønforhandlingen går lettere, hvis forslag ikke kommer som en decideret overraskelse. Derfor bør løn være på dagsordenen mere end én gang om året. Det gælder både for tillidsrepræsentanten og for medlemmerne.

For dig som tillidsrepræsentant indebærer det, at du med jævne mellemrum overfor ledelsen bør bringe ubalancer, særlige problemstillinger og lignende på banen. Det kan også være en god idé at udlevere

lønoplysninger og/eller lønstatistikker, som du støder på, og som vil være en del af en god argumentation, når du når til lønforhandlingen.

For medlemmerne indebærer det, at de over for den umiddelbare leder skal synliggøre deres indsats, resultater og kvalifikationer og gøre lederen opmærksom på lønforventningerne. Det skal dog fastholdes, både over for medlemmer og ledelse, at lønforhandlinger, i overensstemmelse med overenskomsten, kun kan finde sted mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen. Det betyder blandt andet, at ledelsen over for den enkelte, udelukkende bør forholde sig til begrundelsen eller baggrunden for lønforventningerne og ikke gå ind i en forhandling om, hvorvidt dette bør udløse et tillæg på det ene eller andet beløb. Disse tilbagemeldinger er naturligvis værdifuld information for tillidsrepræsentanten, når der skal forhandles.

Det handler om at varme op under ledelsen.



Når du fremsender forslagene til tillæg, er det vigtigt, at de er ambitiøse og realistiske. Ambitiøse betyder, at ambitionerne skal være så høje, at der er noget at give af under forhandlingen. Samtidig skal de være realistiske, da urealistiske forslag svækker din troværdighed som forhandlingspart

### Ambitiøse og realistiske udspil

Når du fremsender forslagene til tillæg, er det vigtigt, at de er ambitiøse og realistiske. Ambitiøse betyder, at ambitionerne skal være så høje, at der er noget at give af under forhandlingen. Det gælder både enkeltforslag og den samlede pakke af forslag. Samtidig skal de dog være realistiske, da urealistiske forslag svækker din troværdighed som forhandlingspart. Det er naturligvis en hårfin balance, hvor der ikke er nogen facitliste. Men du finder balancen ved at have velargumenterede forslag, som både tager hensyn til lokale forhold, sammenligninger på tværs af arbejdspladsen regionalt og på landsplan og tager udgangspunkt i, at der skal være en løbende lønudvikling for de ansatte.

### Udveksl udspil inden forhandlingen

Forslag bør altid være udvekslet på forhånd og være fulgt af argumenter. Det gi-

ver både mulighed for at forberede sig og skaber mere ro i forhandlingen, end hvis man først stifter bekendtskab med modpartens forslag ved selve forhandlingsbordet. Udvekslingen bør ske i så god tid før forhandlingen, at der er tid til at sætte sig grundigt ind i modpartens forslag og argumenter, lægge en strategi og fastlægge eller justere sit BAF.

Forslag, du har modtaget fra ledelsen, skal ikke vendes med klubben, men ligger inden for det forhandlingsrum, som du og ledelsen har.

### Brug klubbestyrelsen og suppleanten aktivt

Lønforhandlinger kan være en omfangsrig opgave. Har du en klubbestyrelse og/eller en suppleant, så inddrag dem aktivt. I kan fordele rollerne, så I fx koncentrerer jer om forskellige grupper af medlemmer, forskellige fysiske lokaliteter, deler indsamling af



forslag og selve forhandlingen op, fordeler regnearbejdet eller andet. Og I kan med fordel lave et forhandlingsspil, hvor I skiftes til at være modparten for at afprøve argumenter, strategier og så videre.

### Ligeløn

Ligeløn er lige løn for arbejde af samme værdi. Det er helt centralt for DM og DM Offentlig, at der skal være ligeløn. Arbejdet for ligeløn betyder blandt andet, at:

- Lønstatistikker altid bør være kønsopdelte
- Dokumenterede lønforskelle mellem kønnene skal bruges aktivt i lønforhandlingerne, og det må være ledelsens forpligtelse at begrunde disse forskelle
- Begrundelser for tillæg – både i forhåndsftaler og i aftaler om tillæg til enkeltpersoner – skal være kønsneutrale. Det bør undersøges, om tillægsbegrundelser – aktuelt eller potentielt

– kan være skæve over for det ene køn (såkaldt “kønsmainstreaming”)

- Der gøres en særlig indsats for at sikre, at alle inddrages op mod lønforhandlingerne, og at du som tillidsrepræsentant aktivt opsøger medlemmer, hvis lønniveau eller lønudvikling er bagud
- Man husker de medlemmer, som er væk fra arbejdspladsen på grund af barsel. I den forbindelse kan der også peges på, at der ved OK-08 i kommuner og regioner blev indført en særlig forhandlingsadgang i forbindelse med tilbagevenden fra barsel (den kommunale overenskomst § 10, stk. 5, den regionale overenskomst § 9, stk. 5).

DM har lavet en redskabskasse, som skal støtte tillidsrepræsentanternes ligelønsarbejde. Link til redskabskassen står i bilag 5.



En forceret forhandling er sjældent en god forhandling. Aftal derfor med modparten, hvor meget tid I regner med at bruge og aftal eventuelt på forhånd et mødetidspunkt til, hvis I skulle komme til at overskride den afsatte tid. Det kan også være en god idé at aftale et forhandlingsforløb med flere forhandlinger

# Selve forhandlingen

---

En god forhandling er karakteriseret ved en god proces, hvor begge parter er tilfredse med resultatet. Det er klart, at der er tale om modparter med forskellige interesser. Men har man respekt for de forskellige udgangspunkter, kan der skabes grundlag for fælles løsninger.

## Vær flere til forhandlingen

Det er en afgjort fordel at være mere end én med til forhandlingen. Det er derfor også en klar anbefaling, at du tager en suppleant, en anden tillidsrepræsentant eller et klubbestyrelsesmedlem med til forhandlingen, hvis du overhovedet har mulighed for det. Det gør det muligt for jer at aftale forskellige roller, fx at én forhandler og en anden observerer, skriver ned og samler op, eller at I kan varetage forhand-

lingen for hver jeres gruppe af medlemmer. Og det giver tryghed i forhandlingen.

## Hav tid nok til forhandlingen

En forceret forhandling er sjældent en god forhandling. Aftal derfor med modparten, hvor meget tid I regner med at bruge og aftal eventuelt på forhånd et mødetidspunkt til, hvis I skulle komme til at overskride den afsatte tid. Det kan også være en god idé at aftale et forhandlingsforløb med flere forhandlinger.

Vurderer du under forhandlingen, at I næppe kan blive færdige, skal du tage ansvar for processen ved at tage spørgsmålet om et nyt mødetidspunkt op, hvor I kan genoptage forhandlingen. Også selvom der stadig er én time til det planlagte sluttidspunkt.

## 24 SELVE FORHANDLINGEN

### Kan modparten indgå endelig aftale?

Har du mulighed for det, bør du sikre dig, at den du forhandler med, også kan indgå en endelig aftale. Det er imidlertid ikke altid sådan. Nogle gange forhandles der med en leder, som efterfølgende skal have resultatet godkendt, fx af den centrale personaleafdeling. Det er vigtigt at vide, fordi det betyder, at du så ikke bør give dig for meget i forhold til modpartens prioriteter, før du ved, om dine egne prioriteter kommer igennem hos den endelige beslutningstager.

### Kender modparten dine kolleger?

Forhandlingerne kan ændre karakter efter, om modparten kender dem, der forhandles for – altså dine medlemmer. Forhandler du med den umiddelbare leder, kender vedkommende medlemmerne, og forhandlingen kan blive meget detaljeret argumenterende. Hvis du omvendt forhandler med en central personaleafdeling, kender de ikke dem, der forhandles for, og deres argumenter er oftest meget generelle og mere principielle. Det bør du forberede dig på.

Forhandler du med den umiddelbare leder, bør du matche detailkendskabet, fx ved at tage et klubbestyrelsesmedlem, der arbejder i afdelingen, med til forhandlingen. Er der tale om den centrale personaleafdeling, bør du fremsende forslag i ekstra god tid inden forhandlingen, så de har tid til at forhøre sig i deres bagland – altså hos de umiddelbare ledere.

### Skab et fælles fundament for forhandlingen

Start forhandlingen med at trække de store linjer op, fremlægge principper og overordnede behov og betragtninger. Spørg til det samme hos modparten og lyt godt til de kernebudskaber, ledelsen kommer med. Det skaber rammer for forhandlingen og en fælles forståelse for det forhandlingslandskab, I befinder jer i. Og det giver dig mulighed for at finjustere din egen argumentation, når I kommer til de enkelte forslag. Start aldrig lige på og hårdt med de enkelte forslag fra en ende af.

### Udvid forhandlingsrummet

I en forhandling støder man stort set altid på et eller flere nej'er. Når du møder et nej, er det vigtigt, at du ikke bare argumenterer uændret videre, da det trænger jer op i en krog. Spørg i stedet ind til baggrunden for nej'et og foreslå alternativer og/eller inddrag andre forhold. Du kan fx foreslå et andet ikrafttrædelsestidspunkt, et alternativt tillæg, en optrapning af tillægsstørrelsen eller noget helt tredje, hvis det er relevant.

Det kan også være en god idé at se fremad i stedet for at hænge fast i en uenighed. Hvis ledelsen afviser argumenter for tillæg/tillægsstigninger, er det en god idé at spørge ind til, hvad ledelsen, så mener, bør udløse tillæg. Dette bør I bruge til at se fremad. I kan – som kompromis – se frem til den næste lønforhandling og sikre tilsagn om, at der ydes tillæg næste

# Kan I ikke komme videre med et konkret punkt, så parker netop dette, gå videre til et andet og vend efterfølgende tilbage

gang, det er muligt, hvis specifikke betingelser er opfyldt og så videre.

## Lad være med at lægge en ramme for forhandlingen

Det kan virke besnærende at drøfte hvor mange penge, der er til rådighed at forhandle om. På sin vis kan det gøre forhandlingen lettere. Der må dog kraftigt advares mod at acceptere en ramme for forhandlingen.

Som det fremgår af det sidste afsnit i pjecen om det økonomiske grundlag, er der ikke nogen pulje eller på forhånd fastsat en mængde midler til rådighed for forhandlingen. Der forhandles inden for et budget. At acceptere en økonomisk ramme for forhandlingen er derfor det samme som at acceptere en begrænsning, som i sidste ende er besluttet af ledelsen. Og hvorfor skulle I gøre det?

Hvis I får et udspil om midler til rådighed for forhandlingen, bør I derfor notere

jer det og afvise at gå ind i nærmere drøftelser af det. I bør under alle omstændigheder undlade at gøre det til et fælles grundlag for forhandlingen.

På samme måde bør I ikke acceptere maksimale tillægsstørrelser, faste fordelinger mellem midlertidige og varige tillæg eller faste fordelinger mellem funktions- og kvalifikationstillæg. Det må komme an på forhandlingen og argumentationen i denne forbindelse. Faste minimumstillægsstørrelser kan derimod være en god idé.

## Parker uenigheder i stedet for at hænge fast i dem

Kan I ikke komme videre med et konkret punkt, så parker netop dette, gå videre til et andet og vend efterfølgende tilbage.

Det kan imidlertid meget hurtigt blive svært at bevare overblikket over den samlede forhandling på denne måde. Også derfor er det en fordel at være flere med til forhandlingen.

### Bidrag til et godt forhandlingsklima

Det er et fælles ansvar, at der er en god stemning under forhandlingen. Vær derfor venlig og imødekommende, hav et roligt, men levende kropssprog og hold øjenkontakt med din modpart. Humor er heller ikke af vejen.

Indled gerne med lidt smalltalk.

### Stil spørgsmål og lyt til forklaringerne

Gennem spørgsmål får du værdifuld information om modpartens synspunkter, strategi og mandat. Det er også ved at spørge, at du kan finde vej omkring et nej. Brug derfor aktivt spørgsmål under forhandlingen og lyt nøje til svarene. Svarene kan være afsættet for at føre din egen argumentation videre.

### Vær tydelig og spørg ind, hvis modparten er utydelig

Det er vigtigt, at du melder klart ud. Både fordi modparten jo gerne skulle forstå dine forslag og argumenter, men også fordi utydelighed og væven kan opfattes som usikkerhed eller ligefrem svaghed. Tydelighed er naturligvis også afgørende for, at der efterfølgende ikke kommer usikkerhed omkring jeres forhandlingsresultat.

På samme måde, skal du sikre dig, at du forstår modparten. Er han/hun utydelig, eller er du i tvivl om, hvad der menes, så spørg. Spørg hellere for meget end for lidt.

### Tag styring i forhandlingen – opsummer løbende

At tage styring i forhandlingen betyder, at man sikrer fremdriften, at man igangsætter og afslutter drøftelsen af delemner, og at man demonstrer overblik over forhandlingen. At tage styringen giver en psykologisk fordel. Det skal ikke udvikle sig til en kamp om styringen. Men har du mulighed for at tage den, er det en fordel.

En måde at sikre styringen er ved at vise, at man har kontrol over delemener. Det demonstrer man blandt andet ved løbende at opsummere:

- Hvor langt I er nået
- Hvad I er blevet enige om
- Hvad I har parkeret som en uenighed
- Hvilke emner udestår.

### Gå efter bolden – ikke manden

Især over for vanskelige modparter, fx de kroniske nej-sigere eller modparter, som ikke udviser reel forhandlingsvilje, kan det være let at vise irritation, frustration eller vrede. Og det kan være berettiget. Du bør dog afholde dig fra at spille med på denne negative tilgang til forhandlingen. Undgå at blive personlig. Udforsk i stedet argumenterne, spørg ind til nej'ene og foreslå alternativer. Sig hvordan du opfatter situationen i stedet for, hvad du synes om modparten og hans/hendes måde at agere på. Alternativet er, at I optrapper en konflikt.

Det er vigtigt, at du ikke bare gentager din argumentation, men så vidt muligt inddrager nye vinkler og alternative sammenligninger



## 28 SELVE FORHANDLINGEN

### Vær vedholdende uden at være aggressiv

Som sagt bør du ikke tage et nej for et nej. Derimod bør du være vedholdende og insistere på at drøfte de emner, som er på dagsordenen ordentligt igennem. Når du gør det, så brug aktivt de elementer, som er nævnt tidligere i pjecen:

- Spørg
- Afsøg alternativer
- Parker uenigheder.

Det er vigtigt, at du ikke bare gentager din argumentation, men så vidt muligt inddrager nye vinkler, alternative sammenligninger og så videre.

Men du bør selvfølgelig undgå at fremstå aggressiv. Det gør du blandt andet ved tydeligt at markere, at der er emner, du ikke finder er belyst og ved at parkere uenigheder.

### Vis glæde for resultater og kvitter for dem

Det er vigtigt, at du understøtter fremdrift i forhandlingen ved tydeligt at vise glæde over og kvittere for (del-)resultater. Selv om et delresultat “bare er rimeligt”, kan det bære videre til det næste delresultat, at du ikke tager det for givet, men også viser tilfredshed. Det afbalancerer også forhandlingen og forhandlingsklimaet i forhold til emner, I ikke kan blive enige om.

### Brug afbrydelser og pauser aktivt

Der kan løbende igennem forhandlingen være behov for at samle op, tjekke oplysninger, få klaret hovedet eller måske få indhentet yderligere informationer. Det kan også være en god idé, at modparten

får tid til at tænke sig om. Foreslå derfor pauser – men naturligvis ikke så mange, at forhandlingen i realiteten afbrydes.

### Hvis I ikke kan blive enige

I nogle situationer er det umuligt at nå til enighed. I sådanne tilfælde skal forhandlingerne muligvis videreføres i andet regi. Her er der tale om to principielt forskellige muligheder: Faseforhandling og mæglingsmøde.

### Faseforhandling

Begrebet faseforhandling kommer fra det kommunale/regionale område, men systemet er principielt det samme i staten.

Faseforhandling betyder, at man inddrager de centrale parter, når man ikke kan blive enige om et lokalt tillæg.

I kommuner og regioner betyder det i første omgang, at man tilkalder repræsentanter fra henholdsvis DM og KL/Danske Regioner, som deltager ved den nye efterfølgende lokale forhandling. Opnås der fortsat ikke enighed, kan man kræve, at forhandlingen fortsætter direkte mellem DM og henholdsvis KL/Danske Regioner. Bliiver de heller ikke enige, kan forhandlingen ikke videreføres. Dog kan principielle spørgsmål vedrørende forhandlingssystemet og/eller de generelle forudsætninger for lokal aftale om tillæg videreføres mellem AC og KL/Danske Regioner. Vær opmærksom på at der kan gælde tidsfrister, som skal overholdes, hvis forhandlingen skal videreføres.

I staten betyder det i første omgang, at

# Begge parter i forhandlingen er forpligtet til at udvise det man kalder “positiv forhandlingsvilje”

man tilkaldt repræsentanter fra DM og ministeriet centralt, som deltager ved den nye efterfølgende lokale forhandling. Bliver man fortsat ikke enige, kan man kræve, at forhandlingen videreført ved direkte forhandling mellem

DM og Finansministeriet (Personalestyrelsen). Bliver de heller ikke enige, kan forhandlingen ikke videreføres.

Det er vigtigt at understrege, at hvis I agter at videreføre en forhandling i fase-systemet, bør I ikke reducere på kravene ved den lokale forhandling. Baggrunden er, at der så vil være mindre rum til at nå en løsning i de videreførte forhandlinger. Husk også, at der skal laves et referat fra forhandlingen. Det er arbejdsgiveren, som skal udarbejde referatet, og det skal naturligvis underskrives af både ledelsen og tillidsrepræsentanten.

## **Positiv forhandlingsvilje**

Begge parter i forhandlingen er forpligtet til at udvise det man kalder “positiv for-

handlingsvilje.” Det er ikke et fast begreb, men betyder blandt andet, at man er forpligtet til at indgå i forhandlingerne, forholde sig til argumenterne og respondere på disse. Det er derimod ikke ensbetydende med, at man er forpligtet til rent faktisk at indgå en aftale.

## **Mæglingsmøde**

Der indkaldes til mæglingsmøde, hvis man mener, at der er tale om et brud på overenskomsten. Mæglingsmødet er en forløber for en faglig voldgift. I forbindelse med lokale lønforhandlinger på DM Offentligs område er det relevant, hvis man er uenige om, hvorvidt der er pligt til at yde rådighedstillæg. Det kan også være relevant, hvis der ikke udvises positiv forhandlingsvilje.

Det er udelukkende DM centralt, som kan indkalde til mæglingsmøde. Derfor skal du kontakte DM, hvis du mener, at der er tale om et overenskomstbrud.

Det er sjældent, at alle krav og forventninger kan opfyldes. Det er en del af virkeligheden og ikke ensbetydende med, at du som tillidsrepræsentant har gjort et dårligt stykke arbejde ved forhandlingsbordet. Derfor må du også være forberedt på, at du møder skuffede forventninger hos nogle medlemmer



# Opfølgning på forhandlingen

---

## Aftal offentliggørelse

Lønningerne i det offentlige er som udgangspunkt undergivet offentlighed. Det vil sige, at alle kan bede om oplysning om navngivne ansattes løn. Samtidig er du som tillidsrepræsentant naturligvis berettiget til at offentliggøre det samlede forhandlingsresultat over for dine medlemmer på den måde, du mener, er mest hensigtsmæssig. Som sagt, anbefaler DM Offentlig, at der er fuld åbenhed om løndannelsen og dermed, at alle får oplysninger om aktuelle lønninger og forhandlingsresultater.

Alligevel anbefales det, at du aftaler med ledelsen, hvordan I offentliggør forhandlingsresultatet. På denne måde sikrer du enighed om, hvem der gør hvad – og hvornår. Aftal, hvad der skal meldes ud af hvem og hvornår. Det kan være, at du sender det samlede forhandlingsresultat ud til alle dem, du forhandler for. Men det kan også være en fælles udmelding. Det

kan være en god idé, at du sikrer dig tid til at kontakte enkeltpersoner, som du vurderer, skal have en særlig forklaring på forhandlingsresultatet.

## Giv forklaringer og peg fremad

Det er sjældent, at alle krav og forventninger kan opfyldes. Det er en del af virkeligheden og ikke ensbetydende med, at du som tillidsrepræsentant har gjort et dårligt stykke arbejde ved forhandlingsbordet. Derfor må du også være forberedt på, at du møder skuffede forventninger hos nogle medlemmer.

Det er vigtigt, at du står ved forhandlingsresultatet. Men du skal passe på ikke at komme til at stå som eksponent for ledelsens holdninger og afvisninger. Derfor er det vigtigt, at du redegør for forhandlingsforløbet og for både dine og ledelsens argumenter. På denne baggrund bør du pege på, hvad den enkelte kan gøre fremadrettet, for at forhand-

# Det er sjældent, at alle krav og forventninger kan opfyldes. Det er en del af virkeligheden og ikke ensbetydende med, at du som tillidsrepræsentant har gjort et dårligt stykke arbejde ved forhandlingsbordet

lingspositionen bliver bedre ved den kommende forhandling.

Der er ofte forskel på, hvad den enkeltes umiddelbare chef siger og de holdninger, du møder ved forhandlingsbordet. Det er vigtigt, at disse forskelle bliver klare for det enkelte medlem, og du bør anbefale den enkelte at konfrontere sin umiddelbare leder med forskellene.

## Evaluer sammen med modparten

Afslutningen af én forhandling er den erfaring, den næste starter med. Derfor er det vigtigt, at forhandlingen evalueres i fællesskab. Du bør kvittere for de gode erfaringer, og de dårlige oplevelser bør bringes ind i et fælles rum, så I kan vurdere, hvordan I undgår at drage den samme, dårlige erfaring næste gang, I mødes.

Evalueringen bør ske relativt tæt på afslutningen af forhandlingen, men der bør

dog være tid til, at du også kan nå at inddrage synspunkter fra dit bagland.

Det er en god idé at skrive den fælles evaluering ned som stikord, som kan hentes frem i god tid inden den næste forhandling.

## Se frem mod næste forhandling

Du bør samle op på den afsluttede forhandling. Det kan være tilsagn og synspunkter fra ledelsen, især i forbindelse med forslag, som ikke er imødekommet, evalueringen af forhandlingen, reaktioner fra dit bagland, de prioriteringer og den strategi, du har lagt for forhandlingen og så videre. Derfor bør du lukke den årlige forhandling med at skrive erfaringer, huskepunkter og lignende ned, så du kan bruge dem som udgangspunkt for din næste forberedelse.





I skal ikke aftale, hvor mange penge, der er at forhandle om. Det er ikke aftalestof. Uanset om det kaldes puljer, midler til lokal løndannelse eller andet, er det i sidste ende en ledelsesbeslutning

# Det økonomiske grundlag

---

## Det økonomiske grundlag

I skal ikke aftale, hvor mange penge, der er at forhandle om. Det er ikke aftalestof.

Uanset om det kaldes puljer, midler til lokal løndannelse eller andet, er det i sidste ende en ledelsesbeslutning. Derfor bør I som sagt afvise at aftale en ramme for forhandlingerne og insistere på, at der tages udgangspunkt i begrundelserne for tillæg, lønpolitikker, lønstatistikker og så videre.

Alligevel kan det konstateres, at forhandlingssummen i kroner og ører i praksis fylder meget på begge sider af forhandlingsbordet. Derfor kommer det alligevel med her. Og der er visse forskelle mellem det statslige og kommunale/ regionale område.

## Overordnet

Med indførelsen af det nye lønsystem tilbage i 1998, afskaffede man lønpuljerne. Dette har flere afgørende konsekvenser:

- Der er ikke noget minimum eller maksimum for, hvor meget der kan aftales tillæg for. Se dog nedenfor for kommuner og regioner. Man forhandler simpelthen inden for det til enhver tid værende budget.
- Der er ikke garanteret et bestemt beløb til de enkelte personalegrupper. I teorien kan én personalegruppe få det hele – eller ingenting.

Samlet set er der større mulighed for forskellig lønudvikling for de forskellige personalegrupper, netop fordi der ikke er garanteret et bestemt beløb til en bestemt personalegruppe, og den ene kan derfor få mere end den anden. Erfaringen viser også, at det er sådan, og at DM'erne generelt ligger i toppen af lønudviklingen, når man sammenligner med mange andre grupper.

Også derfor bør I insistere på at tage udgangspunkt i begrundelserne for tillæg og afvise at indgå i drøftelser om, hvor mange penge der er at forhandle om.

Angivelser af, hvor meget der er til rådighed for lokale lønforhandlinger bør man notere sig som det, de er: Ledelsens udmelding. I forlængelse heraf kan man pege på, at overenskomsten forudsætter årlige lønforhandlinger (eventuelt efter anmodning). Denne forudsætning er ikke knyttet til, at der skal afsættes en bestemt mængde midler til lokal løndannelse.

Dette er ikke ensbetydende med, at du helt skal undlade at interessere dig for økonomien og dermed også grundlaget for lønforhandlingerne – tværtimod. Budgetindsigt og forståelse kan være en vigtig del af forberedelsen til lønforhandlingerne. Den viden, du opnår om arbejdspladens økonomi tjener som baggrund for at kunne forholde dig kritisk til ledelsens udmeldinger om, at der er en vis mængde midler – eller ingen – til rådighed for lønforhandlingen. Du skal være opmærksom på, at samarbejds- og MED-udvalg er det primære forum for ledelsens fremlæggelse og gennemgang af budget- og regnskabsmateriale. Sidder du ikke i samarbejds- eller MED-udvalget, bør du derfor skaffe oplysninger fra tillidsrepræsentantkolleger, der sidder der.

Igen er det dog vigtigt at understrege, at budgetspørgsmål i sidste ende er et ledelsesansliggende. Det er fx ledelsen, der kan flytte midler fra den ene konto til den anden og (i en vis udstrækning) fra det ene år til det andet. Dermed er det også ledelsen, som principielt kan prioritere midler til eller fra de lokale lønforhandlinger.

Konklusionen på ovenstående er, at ledelsen altid bør stilles til regnskab for sin prioritering af midlerne til lokale lønforhandlinger, når/hvis du som tillidsre-

præsentant mødes med, at der er en given pulje til lokal løndannelse og/eller der ikke er flere penge. Det kan du gøre ved at spørge ind til budgetlægningen og pege på og spørge til de forskellige bestanddele af det lokale økonomiske råderum.

### Det lokale økonomiske råderum

Det lokale økonomiske råderum er en måde at beskrive, hvordan midler til lokal løndannelse tilvejebringes. På det kommunale/regionale område er dette direkte beskrevet i et bilag til de respektive overenskomster. (Bilag 5 i den kommunale overenskomst og bilag 7 i den regionale overenskomst). Systematikken er principielt den samme i staten med den afgørende forskel, at der i staten ikke er aftalt en forlodsfinansiering, og at der ikke gælder nogen udmøntningsgaranti.

Det lokale økonomiske råderum, det vil sige midlerne til lokal løndannelse, påvirkes naturligvis først og fremmest af budgettet. Ledelsen budgetlægger med en vis lønsum, og midler til lokal løndannelse er enten en del af lønsummen eller afsættes separat. Men herudover påvirkes det økonomiske råderum af bevægelser i løbet af året.

Det kan fx være:

- Midler, der bliver til rådighed, når medarbejdere holder op (de såkaldte "tilbageløbsmidler")
- Forskydninger i personalesammensætningen
- Normeringsmæssige ændringer
- Vakancer
- Rationaliseringer/effektiviseringer
- Ændringer i praksis for afholdelse kontra udbetaling af den 6. ferieuge

# Budgetindsigt kan være en vigtig del af forberedelsen til lønforhandlingerne. Den viden, du opnår om arbejdspladsens økonomi tjener som baggrund for at kunne forholde dig kritisk til ledelsens udmeldinger om det økonomiske råderum for lønforhandlingen

- Overførsel af midler fra drift til løn (eller vice versa)
- Reservation eller frigivelse af midler på tværs af budgetår.

Alle ovenstående bevægelser ses på tværs af hele arbejdspladsen og er derfor ikke isoleret til en enkelt personalegruppe. Derfor kan midler til lokal løndannelse ikke være en entydig størrelse. Og også derfor vil en aftale om en økonomisk ramme for de lokale lønforhandlinger risikere at være en begrænsning.

## Staten

På det statslige område afsætter man ikke på forhånd penge til lokal lønforhandling ved overenskomstforhandlingerne (også kaldet "forlodsfinansiering"). Man opererer derimod ved overenskomstforhandlingerne med en slags forventning til, hvad der i staten som helhed anvendes til lokal løndannelse. I overenskomstperioden 2008-2011 var den på 0,5 procent pr. over-

enskomstår. I overenskomstperioden for 2011-13 er den 0,9 procent pr. år. Det er dog vigtigt at understrege, at dette er en beregningsmæssig forudsætning, som gælder alle ansatte i hele staten. Der er dermed ikke sagt noget om, hvor meget der er at forhandle om på den enkelte arbejdsplads eller for den enkelte personalegruppe. Forud for overenskomstforhandlingerne i 2008 blev de faglige organisationer enige med Finansministeriet om en såkaldt "Fælles erklæring om nye lønsystemer." Se erklæringen bagerst i pjecen: bilag 3.

Erklæringen er udtryk for overenskomstparternes fælles opfattelse af, hvordan de nye lønsystemer, og dermed også lokal løndannelse, bør virke. Fra erklæringen kan følgende fremhæves:

- Det er den lokale ledelses pligt gennem prioritering at sikre, at der er midler til rådighed til lokal løndannelse
- Der er ikke nogen centralt aftalt minimum- eller maksimumpulje

- De lokale forhandlinger bør ikke styres af centrale direktiver om, at midler kun skal udmøntes på en bestemt måde (fx kun midlertidige tillæg eller at en vis procentdel skal bestå af engangsvederlag).

Man kan ved de lokale forhandlinger ikke direkte støtte ret på erklæringen. Men den er et kraftigt signal fra overenskomsterne, som de også selv er forpligtet til at følge op på. Derfor kan erklæringen også bruges i argumentationen i de lokale lønforhandlinger. Og erfaringerne fra at bruge denne argumentation bør indsendes til DM, så de kan indgå i de centrale drøftelser.

### Ledelsen skal informere

Aftale om samarbejdsudvalg i staten indeholder bestemmelser, som sikrer, at medarbejdersiden får indsigt i arbejdspladsens økonomi og dermed også udgangspunktet for de lokale lønforhandlinger:

- Ledelsen har pligt til at informere om den seneste og forventede udvikling i aktiviteter og den økonomiske situation (§ 3, stk. 2).

Samarbejdsudvalget skal, som et særligt arbejdsområde, behandle budget og finanslovsbidrag. Det fremgår af bemærkningerne til cirkulæret, at det er særlig relevant, at ledelsen orienterer om budgette-rede og afholdte udgifter, der har tilknytning til arbejds- og personaleforholdene – fx lønsum § 5, stk. 1, nr. 3.

Medarbejdersiden har altså ret til indsigt i budgetlægningen for arbejdspladsen og kan bruge indsigten som baggrund i lønforhandlingerne. Blandt andet ved at sammenholde det med ledelsens pligt til at sikre midler til lokal løndannelse gennem prioritering.

### Kommuner og regioner

På det kommunale og regionale område har man i en årrække haft en såkaldt ”udmøntningsgaranti”, som knytter sig til et minimumsbeløb, der er aftalt ved overenskomstforhandlingerne, og som den enkelte region og kommune er forpligtet til at anvende til lokal løndannelse.

Kommunerne og regionerne fandt, der var et stort bureaukrati i forbindelse med



at opgøre, om de havde efterlevet forpligtelsen. DM Offentlig oplevede, at det, der skulle være et minimums beløb, blev et loft. Det blev meget svært samlet at få forhandlet tillæg, der i beløb lå udover udmøntningsgarantien.

Ved overenskomstforhandlingen 2011 blev der ikke aftalt en udmøntningsgaranti. Men KL har ved forhandlingerne forpligtet sig til, at der skal være midler til lokal løndannelse. KL har fortalt kommunerne, at de skal bruge midler på lokal løn.

Hvis de ikke gør det, vil reguleringsordningen betyde, at det centralt fra KL og KTO bliver dikteret, at alle skal stige med en vis procent.

Hvis kommunerne vil bruge lokal løn som et ledelses- og styringsværktøj, skal de forhandle tillæg lokalt. Dette gælder også regionerne. Det er væsentligt at huske, hvis du oplever at blive afvist ved en forhandling med henvisning til, at der ingen penge er.





Ligeledes er det væsentligt, at overenskomsterne på hele det offentlige område giver ret til en årlig lønforhandling.

Kommunen/regionen er altså, eventuelt efter anmodning, forpligtet til at indgå i forhandlinger.

Der er mange faktorer, som påvirker, hvor mange midler der er til rådighed for de lokale lønforhandlinger – både på institutions- og kommune-/regionniveau. Dette kaldes det “lokale økonomiske råderum” og er beskrevet i et bilag til overenskomsterne. Bilaget findes også i denne pjece: bilag 2.

Beskrivelsen af det lokale økonomiske råderum kan anvendes som en slags tjekliste og argumentationsgrundlag, hvis man bliver mødt med, at der er en vis sum – eller ingen – penge til rådighed for de lokale lønforhandlinger. Man kan fx med henvisning til beskrivelsen af det lokale økonomiske råderum afvise, at der er bestemte puljer, og man kan spørge ind til de forskellige faktorer, som indgår.

### Information og drøftelse af budgetforhold

Reglerne om information og drøftelse af budgetforhold er lidt forskellige afhængig af, om kommunen/regionen anvender en MED-struktur (det gør langt de fleste kommuner og alle regioner) eller en SU-struktur.

Følgende fremgår af MED-aftalen i kommuner og regioner:

- Kommunen/regionen skal informere om den seneste og forventede udvikling i blandt andet den økonomiske situation (§ 7, stk. 4).

- Der skal aftales retningslinjer for proceduren for drøftelse af blandt andet budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold (§ 8, stk. 3).
- Hovedudvalget mødes – normalt en gang om året – med kommunens/regionens politiske ledelse med henblik på at drøfte den del af budgetbehandlingen, der vedrører budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold i regionen (§ 9, stk. 4).

Følgende fremgår af SU-aftalen i kommuner og regioner:

- Samarbejdsudvalget skal modtage og drøfte alle forhold af betydning for institutionens arbejds- og personaleforhold, herunder blandt andet dens økonomiske stilling (§ 15, stk. 1).
- Ledelsen skal orientere om blandt andet forslag til budgetter og regnskab (§ 16, stk. 5).
- Ledelsen skal informere om den seneste og den forventede udvikling i virksomhedens eller forretningsstedets aktiviteter og økonomiske situation (§ 16, stk. 6).

Medarbejdersiden har altså ret til indsigt i budgetlægningen for arbejdspladsen og kan bruge indsigten som baggrund i lønforhandlingerne, blandt andet ved at sammenholde det med beskrivelsen af det lokale økonomiske råderum og de overenskomstbaserede bestemmelser om udmøntningsgarantier.

Husk inden forhandlingen at diskutere strategi for forhandlingen i klubbestyrelsen/med din suppleant, og fastlægge dine prioriteter og vurdere BAF

# Bilag

---

## Bilag 1 – Tjekliste

### Husk inden forhandlingen

- At aftale procedurer for forhandlingen
- At indsamle lønstatistik og få lønoplysninger fra ledelsen
- At distribuere lønoplysninger til medlemmerne
- At orientere dig i lønpolitikker
- At fastlægge procedure for indsamling af forslag om nye tillæg fra medlemmerne, herunder at holde klubbemøde
- At diskutere strategi for forhandlingen i klubbestyrelsen/med din suppleant, og fastlægge dine prioriteter og vurdere BAF
- At sende forslag til ledelsen og modtage forslag fra ledelsen
- At have styr på, hvem der deltager i forhandlingen fra ledelsen
- At skaffe dig et indblik i budgetlægningen og den økonomiske situation.



## Bilag 2 – Det lokale økonomiske råderum

(bilag til kommunal og regional overenskomst)

---

### Det lokale økonomiske råderum

I dette bilag sættes der fokus på, hvilke elementer der bl.a. påvirker det økonomiske råderum for den lokale løndannelse.

#### Indledning

Parterne er enige om, at det er begge parter ansvar, at det nye lønsystem, herunder den lokale løndannelse fungerer tilfredsstillende.

Det er derfor vigtigt, at de lokale parter understøtter det nye system, som der har været enighed om at indføre.

En effektiv og forsvarlig forhandlingsafvikling er helt afgørende for, at den lokale løndannelse kan understøtte udvikling og kvalitet i opgaveløsningen og den ansattes engagement og kvalitet i arbejdslivet.

Overenskomtparterne har drøftet det lokale økonomiske råderum i forbindelse med udvikling af lokal løndannelse i kommunerne.

### Det lokale råderum

Det nye lønsystem indeholder flere muligheder for at udvikle den lokale løndannelse. Kommunerne har derfor i dag en række muligheder for at aftale en selvstændig lønprofil. Det økonomiske råderum påvirkes af budgettet, det hidtidige budgetforbrug, og de mer- eller mindre udgifter, der vil opstå i løbet af året.

En række elementer påvirker det økono-

miske råderum. Det økonomiske råderum ændres derfor løbende.

Elementerne i dette “økonomiske råderum” er oplistet nedenfor.

Afsættelse af midler til løn sker i budgetfasen. Der tages dermed i budgetfasen stilling til størrelsen af midlerne til løn. En væsentlig “finansieringskilde” til udvikling af ny løndannelse i form af nye midler er den såkaldte “forlodsfinansiering”, der er en fælles centralt aftalt “fremskrivningsprocent” for nye midler til lokal løndannelse for alle kommuner under ét, og som sammen med andre frigjorte løndele mv. kan aftales anvendt lokalt.

Den enkelte kommune er forpligtet til at udmønte beløbet fra forlodsfinansieringen, jf. Aftale om udmøntningsgaranti af nye midler til lokal løndannelse. Hertil kommer øvrige midler fra det lokale økonomiske råderum, som er beskrevet nedenfor. Det er som nævnt ikke en pulje, der er ikke noget maksimumbeløb til udmøntning, der er alene tale om et minimumsbeløb for så vidt angår midlerne fra den centralt afsatte forlodsfinansiering.

### Elementerne i det lokale råderum

Ud over forlodsfinansieringen, som er en del af det lokale økonomiske råderum, kan navnlig følgende elementer påvirke det økonomiske råderum i opad- eller nedadgående retning:

1. Personaleomsætning, eksempelvis hvor medarbejdere med et langt anciennitetsforløb erstattes med medarbejdere uden eller med et kortere anciennitetsforløb.
2. Personalesammensætning med eksempelvis erstatning af længerevarende uddannet med korterevarende uddannet personale eller omvendt.
3. Overgangstillæg, der bortfalder.
4. Effektivisering/ændret arbejdstilrettelæggelse eventuelt udmøntet som resultatløn.
5. Forhåndsftaler.
6. Bestemmelser i overenskomst, hvorefter der for eksempelvis en uddannelse eller en særlig funktion lokalt skal aftales en løn.
7. Vakancesituationer og andre fraværsituationer.
8. "Ikke-lønkrone" konverteres til lønkrone, hvis det er muligt efter den lokalt valgte økonomistyringsform, eller omvendt.
9. Eventuel overførsel af overskud henholdsvis underskud for et budgetår til det efterfølgende budgetår.
10. Øget indtjening, hvis den lokale styringsform tillader, at den bruges helt eller delvis til løn.
11. Puljer, som lokalt er afsat for at kunne bruges, hvor der er særligt behov.
12. Central finansiering af afledte lokale effekter.<sup>1</sup>

De omtalte elementer er de vigtigste faktorer, der påvirker det økonomiske råderum. Listen er dog ikke udtømmende. Man skal være opmærksom på, at nogle af elementerne giver mulighed for varige tildelinger, mens andre, fx vakancer, giver mulighed for engangsbeløb. Som nævnt er der ikke centralt fastsatte grænser for den lokale anvendelse af midler til ny løndannelse. Hvis lønudviklingen som helhed ligger under lønudviklingen på det private arbejdsmarked, vil lønforskellen blive samlet op af reguleringsordningen. Det betyder, at lønforskellen kompenseres via generelle lønstigninger til alle ansatte.

Hvis den samlede lønudvikling inklusive forbrug af midler til den lokale løndannelse nogenlunde svarer til lønudviklingen på det private arbejdsmarked, vil reguleringsordningen ikke udløse lønstigninger. Hvis lønudviklingen ligger ud over lønudviklingen på det private arbejdsmarked, nedsættes de generelle lønstigninger for alle ansatte tilsvarende det følgende år.

### **Betydningen af reguleringsordningen**

Som nævnt er der ikke centralt fastsatte grænser for den lokale anvendelse af midler til ny løndannelse.

Hvis lønudviklingen som helhed ligger under lønudviklingen på det private arbejdsmarked, vil lønforskellen blive samlet op af reguleringsordningen. Det betyder,

at lønforskellen kompenseres via generelle lønstigninger til alle ansatte.

Hvis den samlede lønudvikling inklusive forbrug af midler til den lokale løndannelse nogenlunde svarer til lønudviklingen på det private arbejdsmarked, vil reguleringsordningen ikke udløse lønstigninger.

Hvis lønudviklingen ligger ud over lønudviklingen på det private arbejdsmarked, nedsættes de generelle lønstigninger for alle ansatte tilsvarende det følgende år.

Den samlede virkning af de enkelte kommuners dispositioner omkring ny løndannelse er derfor helt afgørende for, om der udmøntes generelle lønstigninger pr. automatik over reguleringsordningen, eller om midlerne er brugt mere "aktivt" i

overensstemmelse med intentionerne bag lokal løndannelse.

### **Årlig drøftelse af budgettets konsekvenser**

Ovenstående budgetforudsætninger og elementer i det økonomiske råderum har betydning for løn-, arbejds- og personaleforhold i kommunen. Disse elementer kan indgå i den drøftelse – normalt én gang årligt – som afholdes mellem Hovedudvalget og kommunens politiske ledelse af budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold, jf. aftalen om medindflydelse og medbestemmelse § 9, stk. 4 eller i drøftelser i samarbejdsudvalget i henhold til SU-aftalens § 16, stk. 5, nr. 2.

<sup>1</sup> Ved indgåelse af aftaler i de enkelte overenskomster for en del af en personalegruppe kan der være anvendt midler til forventede lokale afledte lønaftaler for resten af personalegruppen.



## Bilag 3 – Fælles erklæring om nye lønsystemer

(bilag til AC-forliget 2008)

---

### Fælles erklæring om nye lønsystemer

Finansministeren og CFU's forhandlingsudvalg har i forbindelse med overenskomstforhandlingerne drøftet funktionaliteten af de nye lønsystemer.

Det er afgørende vigtigt, at den lokale løndannelse fungerer i praksis, og der er derfor enighed om følgende:

#### 1.

Parterne har et fælles ansvar for, at de nye lønsystemer anvendes i overensstemmelse med de indgåede aftaler, og at intentionerne bag de nye lønsystemer efterleves i praksis. Den lokale løndannelse skal bidrage til at understøtte udvikling og kvalitet i opgaveløsningen og den ansattes engagement og kvalitet i arbejdslivet. Samtidig bør den lokale løndannelse medvirke til at understøtte den enkelte medarbejders kompetenceudvikling, rekruttering og fastholdelse samt at løse de ubalancer, der kan opstå mellem personalegrupper i en offentlig sektor, der skal tilpasse sig en dynamisk samfundsudvikling.

#### 2.

Udgangspunktet for de nye lønsystemer er, at den lokale løndannelse fastlægges lokalt på den enkelte institution. En forudsætning for dette er, at den fornødne forhandlings- og aftaleret er til stede på det lokale niveau. På denne baggrund er

parterne enige om, at forhandlings- og aftaleretten i videst muligt omfang skal delegeres til det lokale niveau.

#### 3.

Den lokale løndannelse sker inden for rammerne af institutionernes økonomi. Det er ledelsens ansvar gennem prioritering at sikre, at der er midler til rådighed til lokal løndannelse.

Den lokale løndannelse normeres således ikke af en af parterne centralt aftalt minimum- eller maksimumpulje. Den lokale løndannelse normeres heller ikke gennem centrale direktiver fra én af parterne om kun at udmønte tillæg som engangsvederlag, varige tillæg eller lignende.

Engangsvederlag indgår som en del af de nye lønsystemer. Der kan lokalt aftales supplerende resultatbaserede lønordninger.

Åremålstillæg og ulempegodtgørelser ydes som honorering for midlertidighed i ansættelsen, henholdsvis konkrete ulemper, der er knyttet til opgavevaretagelsen. Der kan herudover forhandles lokal løndannelse.

Departementerne og andre overordnede myndigheder kan komme med vejledende udmeldinger til institutionerne om deres anvendelse af nye lønsystemer. De enkelte organisationer kan tilsvarende komme med vejledende udmeldinger til tillidsrepræsentanterne.

4.

Det er vigtigt, at den lokale løndannelse kommer til at virke alle steder.

Parterne er herunder indstillet på ved overenskomstforhandlingerne at optage forhandling om en aftale om, hvordan man bedre kan understøtte anvendelsen af de nye lønsystemer på uddannelsesinstitutionerne, herunder om der er alternative udmøntningsformer, der passer bedre til disse institutioners behov.

Parterne er desuden enige om løbende at drøfte funktionaliteten af de nye lønsystemer.

### **Erklæring fra Finansministeriet**

I tilknytning til fælleserklæringen erklærer Finansministeriet vedr. pkt. 3., at en overordnet myndighed efter almindelige regler om forholdet mellem myndigheder om nødvendigt kan komme med bindende udmeldinger til institutionerne.

Finansministeriet forventer, at der kun i særlige tilfælde vil være behov herfor.



## Bilag 4 – Forslag til skema til at indhente nye tillæg

Navn: .....

Afdeling/forvaltning/institution: .....

Jeg har sidst fået nyt/forhøjet tillæg (år):

- på kroner/måned + pension: .....
- begrundelse: .....
- .....
- .....

Jeg foreslår følgende tillæg: .....

Kvalifikationstillæg: Kroner/måned + pension: .....

- begrundelse: .....
- .....
- .....
- har baggrunden været drøftet med ledelsen:  JA  NEJ
- i givet fald med hvem: .....
- hvad var i givet fald tilbagemeldingen: .....

Funktionstillæg: Kroner/måned + pension:

- begrundelse: .....
- .....
- fra hvilken dato har du varetaget funktionen: .....
- har baggrunden været drøftet med ledelsen:  JA  NEJ
- i givet fald med hvem: .....
- hvad var i givet fald tilbagemeldingen: .....

Jeg vedlægger følgende yderligere baggrundsinfo:

.....

.....

.....

## Bilag 5 – Links

---

Vejledning om forsøg med individuelle lønforhandlinger:

[www.dm.dk/individuelloen](http://www.dm.dk/individuelloen)

Den kommunale AC-overenskomst:

[www.dm.dk/ackommunal](http://www.dm.dk/ackommunal)

Den regionale AC-overenskomst:

[www.dm.dk/acregional](http://www.dm.dk/acregional)

Den statslige AC-overenskomst:

[www.dm.dk/acstat](http://www.dm.dk/acstat)

Aftale om statistikgrundlag for de lokale lønforhandlinger – kommuner:

[www.kto.dk/media/215180/1\\_1\\_5.pdf](http://www.kto.dk/media/215180/1_1_5.pdf)

Aftale om statistikgrundlag for de lokale lønforhandlinger - regioner:

[www.kto.dk/media/215200/1\\_2\\_5.pdf](http://www.kto.dk/media/215200/1_2_5.pdf)

**DM's lønstatistikker:**

[www.dm.dk/LoenstatistikOffentlig](http://www.dm.dk/LoenstatistikOffentlig)

[www.dm.dk/privatloenstatistik](http://www.dm.dk/privatloenstatistik)

**Lønstatistikker på det kommunale og regionale område:**

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

**Lønstatistikker på det statslige område**

<http://perst.dk/Arbejdspladsen/Saet%20tal%20paa%20HR/Lonforhandling/Lonoverblik.aspx>

**DM Offentligs lønpolitik:**

[www.dm.dk/TillaegspolitikDMOffentlig](http://www.dm.dk/TillaegspolitikDMOffentlig)

**Den statslige samarbejdsudvalgsaftale:**

[www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=137719](http://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=137719)

**MED-aftale – kommuner:**

[www.kto.dk/media/219032/7.a.1.1.0.pdf](http://www.kto.dk/media/219032/7.a.1.1.0.pdf)

**MED-aftale – regioner:**

[www.kto.dk/media/222550/7\\_a\\_2\\_1\\_0.pdf](http://www.kto.dk/media/222550/7_a_2_1_0.pdf)

**SU-aftale – kommuner:**

[www.kto.dk/media/224477/7\\_b\\_1\\_1\\_0.pdf](http://www.kto.dk/media/224477/7_b_1_1_0.pdf)

**SU-aftale - regioner:**

[www.kto.dk/media/224537/7\\_b\\_2\\_1\\_0.pdf](http://www.kto.dk/media/224537/7_b_2_1_0.pdf)



Nimbusparken 16  
Frederiksberg  
Telefon 38 15 66 00  
[www.dm.dk](http://www.dm.dk)  
[dm@dm.dk](mailto:dm@dm.dk)

DM (Dansk Magisterforening) er fagforening for 40.000 kandidater og studerende inden for naturvidenskab, humaniora, samfundsfag og sundhedsvidenskab.

Medlemmerne arbejder både i det private og det offentlige med blandt andet uddannelse, forskning, administration, kommunikation, it og miljø.

DM arbejder for et godt og udviklende arbejdsliv i balance, gode løn- og ansættelsesforhold samt nye jobmuligheder for medlemmerne.