

## Lønkommissionen

Løndannelse

Beskrivelse af forhandlingssystemerne og lønsystemerne i den offentlige sektor

# Indhold

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | Indledning                                  | 1  |
| 2.    | Sammenfatning                               | 3  |
| 2.1   | Forhandlingssystemerne i de tre sektorer    | 3  |
| 2.1.2 | Forhandlingsforløbet                        | 5  |
| 2.2   | Lønssystemerne i de tre offentlige sektorer | 8  |
| 2.2.1 | Overblik over lønssystemerne                | 8  |
| 2.2.2 | Fleksibilitetsmulighederne                  | 10 |
| 2.2.3 | Reguleringsmekanismer                       | 10 |
| 3.    | Staten                                      | 11 |
| 3.1   | Indledning                                  | 11 |
| 3.1.1 | Definitioner                                | 11 |
| 3.1.2 | Disponering                                 | 14 |
| 3.2   | Forhandlingssystemet                        | 14 |
| 3.2.1 | Hovedaktørene                               | 14 |
| 3.2.2 | Forhandlingsforløbet                        | 18 |
| 3.2.3 | Forhandlingsresultatet                      | 20 |
| 3.3   | Lønssystemerne                              | 21 |
| 3.3.1 | Lønelementerne                              | 21 |
| 3.3.2 | Fleksibilitetsmulighederne                  | 28 |
| 3.3.3 | Reguleringsmekanismer                       | 29 |
| 4.    | Regionerne                                  | 30 |
| 4.1   | Indledning                                  | 30 |
| 4.1.1 | Definitioner                                | 30 |
| 4.1.2 | Disponering                                 | 32 |
| 4.2   | Forhandlingssystemet                        | 32 |
| 4.2.1 | Hovedaktørene                               | 32 |

|        |                            |    |
|--------|----------------------------|----|
| 4.2.2  | Forhandlingsforløbet       | 35 |
| 4.2.3  | Forhandlingsresultatet     | 40 |
| 4.3    | Lønssystemerne             | 40 |
| 4.3.1  | Lønelementerne             | 41 |
| 4.3.2  | Fleksibilitetsmulighederne | 44 |
| 4.3.3  | Reguleringsmekanismer      | 45 |
| 5.     | Kommunerne                 | 47 |
| 5.1    | Indledning                 | 47 |
| 5.1.1  | Definitioner               | 47 |
| 5.1.2  | Disponering                | 49 |
| 5.2    | Forhandlingssystemet       | 49 |
| 5.2.1  | Hovedaktørene              | 49 |
| 5.2.2  | Forhandlingsforløbet       | 51 |
| 5.2.3  | Forhandlingsresultatet     | 57 |
| 5.3    | Lønssystemerne             | 57 |
| 5.3.1  | Lønelementerne             | 58 |
| 5.3.2  | Fleksibilitetsmulighederne | 61 |
| 5.3.3. | Reguleringsmekanismer      | 62 |

# 1. Indledning

## *Baggrund*

På baggrund af erfaringerne fra overenskomstforhandlingerne i 2008 på det offentlige arbejdsmarked har regeringen nedsat en Lønkommission. Lønkommissionen skal bl.a. kortlægge, analysere og drøfte, om løndannelsen og ansættelsesvilkårene for offentligt ansatte understøtter en positiv udvikling af den offentlige sektor.

For at løse opgaven skal Lønkommissionen belyse seks forskellige spørgsmål. Et af disse spørgsmål vedrører løndannelsen i den offentlige sektor.

## *Undersøgelseskommissoriet vedrørende løndannelse*

Undersøgelseskommissoriet vedrørende løndannelse har følgende genstandsfelt:

"At undersøge løndannelsen i den offentlige sektor, herunder om der er barrierer, der begrænser mulighederne for justering af lønrelationer, og om de nye lønsystemer i tilstrækkelig grad giver mulighed for fastholdelse og en løbende tilpasning til de aktuelle rekrutteringsbehov, herunder på de enkelte arbejdspladser."

Som grundlag for at undersøge løndannelsen i den offentlige sektor ønsker styringsgruppen, at der for hver af de tre offentlige sektorer – staten, kommunerne og regionerne – gennemføres en beskrivelse af forhandlingssystemet og de gældende lønsystemer.

Formålet med denne rapport er at:

1. Beskrive forhandlingssystemet, herunder aktørerne og kompetencefordelingen mellem det centrale og det decentrale/lokale niveau samt mellem det decentrale og det lokale niveau
2. Beskrive de gældende lønsystemer, herunder de enkelte lønelementer, reguleringsmekanismerne og fleksibilitetsmulighederne.

Således at styringsgruppen har et fælles, neutralt udformet videngrundlag som udgangspunkt for det videre arbejde med løndannelse.

Det videre arbejde i styringsgruppen vedrørende løndannelse har fokus på tre temaer:

1. Undersøgelse af, om der i det centrale forhandlingssystem er mekanismer, som formelt eller reelt begrænser mulighederne for at ændre lønrelationerne mellem de enkelte faggrupper
2. Undersøgelse af, om der i de centralt aftalte lønsystemer er faktorer, som er med til at fastholde de eksisterende lønrelationer
3. Undersøgelse af, om der i de nye lønsystemer er elementer, der begrænser mulighederne for lokalt at tilpasse lønningerne, såvel individuelt som for faggrupper, specielt i relation til rekruttering og fastholdelse i situationer med ændrede markedsvilkår.

### *Målgruppe og fremgangsmåde*

Målgruppen for rapporten er primært Lønkommissionens medlemmer. Sekundært kan rapporten have interesse for andre, der beskæftiger sig med overenskomstforhold.

Capacent har udarbejdet rapporten i samarbejde med styringsgruppe 4 og Lønkommissionens sekretariat.

Rapporten er beskrivende med et kapitel for hver sektor og et kapitel med sammenfatning. Rapporten indeholder ikke analyser, vurderinger eller anbefalinger i forhold til undersøgelseskommissoriets genstandsfelt.

### *Rapportens struktur*

Rapporten har følgende kapitler:

- Kapitel 1: Indledning
- Kapitel 2: Sammenfatning
- Kapitel 3: Staten
- Kapitel 4: Regionerne
- Kapitel 5: Kommunerne.

## 2. Sammenfatning

### 2.1 Forhandlingssystemerne i de tre sektorer

#### *Arbejdsgiversiden*

På arbejdsgiverside er der én forhandlingspart i hver sektor (stat, regioner og kommuner).

I staten ligger forhandlingskompetencen hos finansministeren og Finansministeriet.

Regionernes Lønnings- og Takstnævns forhandlings- og aftalekompetence følger, for så vidt angår regionerne, af en bekendtgørelse.

KL's forhandlingskompetence afledes derimod af de enkelte kommuners medlemskab af KL. Forhandlingsresultaterne skal dog godkendes af et ved lov nedsat nævn, Kommunernes Lønningsnævn, før de kan træde i kraft.

#### *Lønmodtagersiden*

På lønmodtagerside er der flere forhandlingsparter. Organisationerne har dog i vidt omfang slået sig sammen i forhandlingsfællesskaber.

På det statslige område føres forhandlingerne som udgangspunkt af Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU), som er et forhandlingsfællesskab for de fem centralorganisationer OAO-S, CO II, LC, OC og AC (tjenestemænd)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Pr. 1. januar 2010 har COII og OC slået sig sammen og dannet centralorganisationen CO10.

CFU forhandler den økonomiske ramme og den overordnede fordeling heraf. Forhandlingerne føres således af centralorganisationerne i forening, og et forlig kan kun indgås, såfremt alle centralorganisationerne tilslutter sig.

Herefter forhandler de enkelte organisationer de specifikke vilkår for de enkelte personalegrupper inden for de rammer, der er afsat ved CFU-forhandlingerne. Ved OK08 var det generelle forlig en del af det samlede CFU-forlig, idet CFU-forliget tillige indeholdt resultatet af forhandlingerne om en lang række organisations- og lønftaler (for tjenestemænd), der var færdigforhandlet inden fire uger efter indgåelsen af den generelle del af CFU-forliget ("det åbne vindue").

I kommunerne og regionerne er billedet anderledes.

På KTO-området forhandles der efter "den omvendte model", hvilket betyder, at de enkelte organisationer selv forhandler, hvor mange midler der skal afsættes til deres respektive områder, mens KTO herefter forhandler de generelle vilkår, herunder de generelle lønstigninger.

Et forlig på KTO-området forudsætter ikke, at alle organisationer er enige. De enkelte organisationer kan udtræde af KTO-forhandlingerne og forhandle selv. I så fald indgås der selvstændige forlig med KTO på vegne af de resterende organisationer, henholdsvis med hver af de udtrådte organisationer.

På Sundhedskartellets område forhandles både den økonomiske ramme og organisationsmidlernes størrelse som udgangspunkt af Sundhedskartellet. Et forlig på Sundhedskartellets område forudsætter derfor også normalt enighed blandt kartellets organisationer.

### *Koordineringen mellem de tre offentlige sektorer*

De tre offentlige arbejdsgivere – Finansministeriet, Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RLTN) og KL – har løbende kontakt under forhandlingerne, og der tilstræbes en koordinering, for så vidt angår de helt centrale temaer, såsom overenskomstperiode, rammestørrelse og reguleringsordning.

Staten har to repræsentanter med vetoret i RLTN og er repræsenteret i Kommunernes Lønningsnævn (KLN), der godkender de forlig, som KL er part i. KL er endvidere repræsenteret i RLTN og Danske Regioner i Kommunernes Lønningsnævn. Der opstår således også ad denne vej en koordinering mellem de tre sektorer.

På lønmodtagersiden sker der en koordination mellem forhandlingsfællesskaberne via løbende kontakter mellem CFU, KTO og Sundhedskartellet. Herudover sker der en mere uformel koordination, som følge af at nogle organisationer – og dermed personer – fører forhandlinger på såvel det statslige som det regionale og det kommunale område.

## Hvor mange ansatte omfatter forhandlingerne på centralt niveau?

Nedenfor ses, hvor mange ansatte der er omfattet af de centrale forhandlinger i henholdsvis staten, regionerne og kommunerne.

| Antal årsværk omfattet af centrale forhandlinger mellem parterne på arbejdstager- og lønmodtagersiden i staten, regionerne og kommunerne |                   |                |                |                     |
|--|-------------------|----------------|----------------|---------------------|
| Lønmodtagersiden   | Arbejdsgiversiden |                |                | Antal årsværk i alt |
|  | Staten            | Regionerne     | Kommunerne     |                     |
|  | Finansministeriet | RLTN           | KL             |                     |
| CFU (OAO-S, SKAF og AC-tjenestemænd)   | 124.897           |                |                | 124.897             |
| AC (overenskomstansatte)   | 47.093            |                |                | 47.093              |
| KTO (inkl. AC)   |                   | 66.880         | 406.803        | 472.963             |
| Sundhedskartellet  |                   | 44.606         | 23.116         | 67.722              |
| <b>Antal årsværk i alt</b>   | <b>171.990</b>    | <b>111.486</b> | <b>429.119</b> | <b>712.595</b>      |

Tabel 2.1  
Antal årsværk omfattet af centrale forhandlinger mellem parterne

Kilde: Egen fremstilling. Data indhentet fra Finansministeriets forhandlingsdatabase 4. kv. 2007 og FLD (\* SBG-08 data).

## 2.1.2 Forhandlingsforløbet

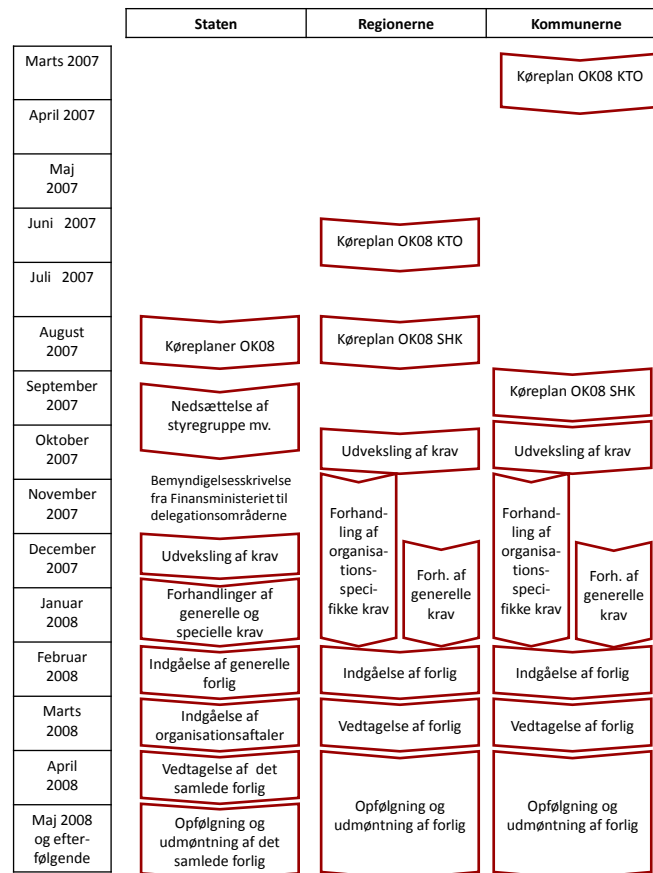
Forhandlingsforløbet vedrører dels de centrale forhandlinger, dels de decentrale/lokale forhandlinger.

### Centrale forhandlinger

Køreplanerne for de centrale forhandlinger aftales i den enkelte sektor forud for den konkrete overenskomstrunde. Køreplanerne kan variere for hver overenskomstforhandling og er ikke ens på de tre områder:

- Forskellene mellem sektorerne består primært i, hvordan de enkelte faser tilrettelægges og gennemføres. Nedenfor ses tidslinjerne for de tre sektorer belyst ved det planlagte forløb ved OK08. Det faktiske forløb i regioner og kommuner afveg dog fra det planlagte som følge af sammenbrud i forhandlingerne med efterfølgende strejke og fornyede forhandlinger, inden forlig blev indgået.

Planlagt tidslinje for overenskomstforhandlinger (køreplan ved OK08)



Figur 2.1  
Planlagt tidslinje for overenskomstforhandlinger

- Ud over forskellige starttidspunkter for forhandling af køreplanen for OK08 viser tidslinjerne, at staten påbegyndte forhandlingsprocessen senere end regioner og kommuner. Tidslinjerne viser desuden, at staten først indgik generelle forlig med CFU og derefter forlig om de enkelte organisationsaftaler med de forhandlingsberettigede medlemsorganisationer.
- På det kommunale og regionale område blev der først forhandlet med organisationerne om de organisations-specifikke krav og siden med KTO om de generelle krav, jf. "den omvendte model".
- På Sundhedskartellet's område forhandles både organisations-specifikke krav og de generelle krav med Sundhedskartellet, og der er derfor ikke den samme opsplitting.

### *Decentrale/lokale forhandlinger*

Decentrale og lokale forhandlinger sker inden for rammerne af centralt aftalte aftaler og overenskomster.

Lokale forhandlinger omfatter typisk løntillæg, arbejdstidsforhold, resultatlønsaftaler m.v., der forudsætter kendskab til lokale behov m.v. På det kommunale og regionale område er det i de enkelte aftaler om lokal løndannelse aftalt, hvordan den lokale forhandlingsprocedure skal gennemføres. På statens område fremgår dette af rammeaftalen om nye lønsystemer og af AC-overenskomsten.

Lokale forhandlinger føres som udgangspunkt mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten/den lokale afdeling af organisationen. I staten er der dog på visse områder mulighed for, at den ansatte selv kan forhandle individuelle løntillæg med sin chef uden organisationens medvirken.

På det statslige område er der ikke afsat puljer eller på anden måde aftalt rammer for omfanget af den lokale løndannelse.

På det kommunale og det regionale område er det i det generelle forlig forudsat, hvor meget der som minimum skal udmøntes som lokal løndannelse, og der er i forliget afsat midler hertil – forlodsfinansiering. Der er dog ikke tale om puljer.

### *Udmøntningsgaranti og gennemsnitsløngaranti*

På det kommunale og regionale område er der indgået aftaler om en udmøntningsgaranti og en gennemsnitsløngaranti.

*Udmøntningsgarantien* indebærer en forpligtelse til at udmønte midler til lokal løndannelse svarende til de nye midler, der er afsat til lokal løndannelse ved overenskomstforhandlingerne. Dvs. at der er en pligt til at anvende de nye midler, der er til rådighed. Det skal på nærmere aftalte tidspunkter opgøres og dokumenteres, hvor meget der er udmøntet til de enkelte udmøntningsgrupper. Hvis udmøntning ikke er sket i tilstrækkeligt omfang, skal de manglende midler udmøntes med faktor 1,15.

*Gennemsnitsløngarantien* opgøres for overenskomstgrupper eller samlet for flere overenskomstgrupper på landsbasis ved at sammenholde den konstaterede lønudvikling i overenskomstperioden med den forudsatte lønudvikling i henhold til overenskomstresultatet.

Hvis den konstaterede lønudvikling ligger under den forudsatte lønudvikling, tilføres gruppen det manglende beløb forlods af overenskomstrammen ved de næste overenskomstforhandlinger.

De to garantier indebærer, at der i hver kommune/region udmøntes nye midler mindst svarende til det, der er afsat til lokal løndannelse, og at der for de enkelte overenskomstgrupper er en lønudvikling mindst svarende til det, der er forudsat.

I staten er der ikke tilsvarende ordninger. Der er ikke afsat puljer til lokal løndannelse eller på anden måde fastsat rammer for omfanget af den lokale løndannelse. Der er heller ikke aftalt ordninger eller reguleringsmekanismer, som sikrer enkelte personalegrupper en vis lønudvikling i overenskomstperioden.

## 2.2 Lønssystemerne i de tre offentlige sektorer

### 2.2.1 Overblik over lønssystemerne

De tre offentlige sektorer har forskellige typer lønssystemer, hvoraf nogle dog har en del fælles træk. Nedenfor ses en oversigt, hvor der overordnet skelnes mellem to typer lønssystemer:

- Lokal løndannelse/nye lønssystemer, der består af en basisløn/grundløn, der suppleres med forskellige typer – herunder i vidt omfang lokalt aftalte – tillæg eller intervalløn
- Andre lønssystemer, der typisk opererer med en anciennitetsbestemt lønsskala, der i mindre omfang kan suppleres med lokalt aftalte tillæg.

#### *Hvor udbredt er forskellige lønssystemer i den offentlige sektor?*

Nedenfor vises, hvor stor en procentandel af medarbejderne i staten, regionerne og kommunerne der er omfattet af lokal løndannelse/nye lønssystemer henholdsvis omfattet af et andet lønssystem.

| Procentdel af medarbejdere i staten, regionerne og kommunerne på forskellige lønssystemer |        |            |            |
|---|--------|------------|------------|
| Lønssystem  | Staten | Regionerne | Kommunerne |
| Lokal løndannelse/nye lønssystemer  | 79%    | 96%        | 96%        |
| Andre lønssystemer  | 21%    | 4%         | 4%         |
| I alt   | 100%   | 100%       | 100%       |

Tabel 2.2  
Procentdel af medarbejdere på forskellige lønssystemer

Kilde: Egen tilvirkning baseret på information fra Personalestyrelsen, Danske Regioner og Kommunernes Landsforening

#### *Nye lønssystemer/lokal løndannelse*

Nye lønssystemer/lokal løndannelse er den mest dominerende lønform i de tre sektorer.

Nogle lønelementer aftales centralt, andre decentralt eller lokalt. Nedenfor ses en oversigt over lønelementerne i de tre sektorer og det niveau, hvorpå elementerne aftales.

| Forhandlingsniveauet ved udmøntning af lønelementer i staten, regionerne og kommunerne |   |   |  |                                |  |                                |
|--|---|---|--|--------------------------------|--|--------------------------------|
| Forhandlingsniveau   | Staten  |   | Regionerne                                       |                                | Kommunerne                                       |                                |
|  | Ikke-chefer   | Chefer**)   | KTO-området                                      | SHK                            | KTO-området                                      | SHK                            |
| <b>Lokalt</b>  | Resultatløn<br>Kvalifikations-<br>tillæg<br>Funktionstillæg<br>Engangs-<br>vederlag | Tillæg fra<br>cheflønspuljen<br>Tillæg uden for<br>pulje ***) | Resultatløn<br>Kvalifikationsløn<br>Funktionsløn | Resultatløn<br>Tillæg          | Resultatløn<br>Kvalifikationsløn<br>Funktionsløn | Resultatløn<br>Tillæg          |
| <b>Decentralt</b>  | Tværgående<br>tillæg*)  |   | Resultatløn<br>Kvalifikationsløn<br>Funktionsløn | Resultatløn<br>Tillæg          |  |                                |
| <b>Centralt</b>  | Tillæg<br>Basisløn/<br>løninterval  | Lønramme  | Kvalifikationsløn<br>Funktionsløn<br>Grundløn    | Tillæg<br>Løntrin/<br>grundløn | Kvalifikationsløn<br>Funktionsløn<br>Grundløn    | Tillæg<br>Løntrin/<br>grundløn |

\*) Inden for et ministerområde  
 \*\*) Lønramme 35-41 (med undtagelse af departementschefer m.fl., kontraktansatte chefer og visse institutionsledere)  
 \*\*\*) Engangsvederlag, herunder resultatløn

Tabel 2.3  
Forhandlingsniveauet  
ved udmøntning af  
lønelementer

Tabellen viser, at lønelementerne i lokal løndannelse og det niveau, som de aftales på, har et fælles præg i de tre sektorer, omend terminologien er lidt forskellig.

I staten afsættes der ikke i de nye lønsystemer puljer til lokal forhandling (med undtagelse af chefområdet).

For chefer i staten i lønramme 35-41 (med undtagelse af departementschefer, kontraktansatte chefer og visse institutionsledere) er der centralt aftalt en cheflønspulje, der ved lokalaftale kan udmøntes i varige og midlertidige tillæg. Hertil kommer, at der lokalt kan ydes engangsvederlag uden for pulje, typisk fastsat af ledelsen efter forhandling med den ansatte.

I regioner og kommuner er der ved de centrale forhandlinger aftalt et minimum for, hvad der skal udmøntes ved de lokale forhandlinger for de respektive personalegrupper.

### *De lokalt forhandlede lønelementers andel af den samlede lønsum*

Den lokale løndannelses andel af den samlede lønsum for ansatte omfattet af nye lønsystemer kan med et vist forbehold opgøres til 10,1% i staten, 7,2% i kommunerne og 6,7% i regionerne i 2007.

### *Andre lønsystemer*

I staten er 21% af de ansatte<sup>2</sup> på gammel løn. Lønsystemerne består typisk af en længere anciennitetsbestemt lønskala med mulighed for at opnå tillæg fra lokallønspuljen samt eventuelt resultatløn.

I regionerne og kommunerne er kun meget få grupper omfattet af andre lønsystemer.

## 2.2.2 Fleksibilitetsmulighederne

Lokal løndannelse giver parterne mulighed for med udgangspunkt i en lokal lønpolitik at afpasse en del af lønnen efter de lokale behov.

Lokal løndannelse rummer forskellige tillægstyper, som kan afspejle enkelte medarbejders/medarbejdergruppers særlige kvalifikationer, funktioner og/eller opnåede resultater.

Tillæg kan være varige, midlertidige eller ydes som engangsvederlag.

Som udgangspunkt er fleksibilitetsmulighederne i lønsystemerne i de tre sektorer stort set ens. I regioner og kommuner begrænses den reelle fleksibilitet dog i nogen grad af de aftalte garantiordninger, specielt udmøntningsgarantien.

## 2.2.3 Reguleringsmekanismer

Parterne har aftalt en reguleringsordning, der sikrer, at ansatte i staten og henholdsvis ansatte i regionerne og kommunerne under ét følger lønudviklingen i den private sektor. Reguleringsordningen udmønter 80% af forskellen mellem lønudviklingen i den private sektor og i staten henholdsvis kommuner/regioner under ét.

Der er lidt forskellige beregningsmetoder i staten henholdsvis regionerne og kommunerne, men sigtet med ordningen er det samme.

---

<sup>2</sup> Især tjenestemænd og tjenestemandslignende ansatte.

## 3. Staten

### 3.1 Indledning

I beskrivelsen af forhandlingssystemet og lønsystemerne anvendes forskellige begreber. Nedenfor gives en kort redegørelse for de anvendte begreber.

#### 3.1.1 Definitioner

##### *Forhandlingsparterne*

##### *Arbejdsgiversiden*

Arbejdsgiversiden på centralt niveau er Finansministeriet, der dog på konkrete områder kan delegere forhandlings- og aftaleretten til f.eks. departementer, institutioner og styrelser.

##### *Lønmodtagersiden*

Lønmodtagersiden er de forhandlingsberettigede organisationer, der alene eller gennem en centralorganisation eller et forhandlingsfællesskab indgår generelle aftaler samt overenskomster og aftaler for en given personalegruppe:

- *Forhandlingsberettiget organisation*

En forhandlingsberettiget organisation er den organisation, der har forhandlings- og aftaleretten for en given personalegruppe. HK og 3F er eksempler på forhandlingsberettigede organisationer. En forhandlingsberettiget organisation kan deponere sin forhandlingsret eller en del heraf hos et forhandlingsfællesskab.

- *Centralorganisation*

Tjenestemandsloven forudsætter, at forhandlings- og aftaleretten for tjenestemænd og tjenestemandspensionister m.v. varetages af centralorganisationer, der indgår en hovedaftale med finansministeren, og som tilsammen repræsenterer samtlige tjenestemænd og tjenestemandspensionister. Centralorganisationerne repræsenterer i dag tillige en række forhandlingsberettigede organisationer på overenskomstområdet<sup>3</sup>.

- *Forhandlingsfællesskab*

Et forhandlingsfællesskab er en paraplyorganisation, der forhandler på vegne af de tilsluttede forhandlingsberettigede organisationer. I staten har centralorganisationerne dannet Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU). AC's overenskomstområde forhandles dog selvstændigt af AC og indgår således ikke i CFU.

De tre centralorganisationer CO II, LC og OC<sup>4</sup> har desuden dannet Stats- og Kommunalt Ansattes Forhandlingsfællesskab (SKAF), som indgår i CFU.

## *Forhandlingsniveauer*

### *Centralt niveau*

Forhandlinger på centralt niveau finder sted mellem Finansministeriet og enten CFU/centralorganisationerne eller de enkelte forhandlingsberettigede organisationer. På visse områder har Finansministeriet delegeret kompetencen til at indgå overenskomster og aftaler for institutionsspecifikke personalegrupper til den pågældende virksomhed/institution (delegationsområdet), f.eks. DSB og Forsvarsministeriet.

### *Decentralt niveau*

Forhandlinger på decentralt niveau er forhandlinger, der efter bemyndigelse og typisk med afsæt i en centralt aftalt rammeaftale finder sted på det enkelte ministerområde, f.eks. aftaler om tillæg til tværgående grupper af medarbejdere inden for det pågældende ministerområde eller dele heraf, der indgås af et ministerium og den relevante forhandlingsberettigede organisation.

---

<sup>3</sup> I forhold til overenskomstområdet er der formelt set ikke tale om en centralorganisation, men om en forhandlingsorganisation.

<sup>4</sup> Pr. 1. januar 2010 har COII og OC slået sig sammen og dannet centralorganisationen CO10.

### *Lokalt niveau*

Forhandlinger på lokalt niveau er forhandlinger, der efter bemyndigelse finder sted på den enkelte arbejdsplads.

Der er således tale om forhandlinger mellem en enkelt institution eller virksomhed eller dele heraf og de lokale tillidsrepræsentanter/den forhandlingsberettigede organisations lokalafdeling. For enkelte personalegrupper foregår der tillige forhandlinger mellem institutionens ledelse og den ansatte selv. Forhandlinger på lokalt niveau tager typisk afsæt i en centralt aftalt rammeaftale.

### *Aftaletyper*

#### *Hovedaftale*

En hovedaftale fastlægger de generelle regler om forhandling mellem parterne, herunder for så vidt angår overenskomstansattes regler om overenskomstindgåelse, fredspligt, arbejdsstandsning, mægling og voldgift.

#### *Overenskomst*

En overenskomst er en aftale mellem Finansministeriet eller det ministerium m.v., som Finansministeriet måtte have bemyndiget hertil, og en forhandlingsberettiget organisation om de løn- og ansættelsesvilkår, der gælder for stillinger, der er omfattet af den pågældende overenskomsts dækningsområde.

#### *Fællesoverenskomst*

En fællesoverenskomst er en overenskomst, der er indgået med en eller flere centralorganisationer/forhandlingsberettigede organisationer, og som regulerer en række generelle ansættelsesvilkår for ansatte inden for forhandlingsområdet.

#### *Aftaler om generelle ansættelsesvilkår*

Aftaler om generelle ansættelsesvilkår er tværgående regelsæt, som typisk omfatter både tjenestemænd og overenskomstansatte, f.eks. barselsaftalen og ferieaftalen. Fællesoverenskomsterne henviser til disse generelle aftaler.

#### *Organisationsaftaler*

I tilknytning til en fællesoverenskomst (se ovenfor) er der med de forhandlingsberettigede organisationer indgået organisationsaftaler, der indeholder specifikke bestemmelser om løn, arbejdstid og eventuelle andre særlige vilkår, som kun omfatter den pågældende personalegruppe.

### *Lønaftaler (klassificeringsaftaler)*

En lønftale (klassificeringsaftale) er en aftale med en forhandlingsberettiget organisation om de centralt fastsatte lønvilkår for en given tjenestemandsgruppe.

### *Decentrale aftaler*

Decentrale aftaler er aftaler om løn- og ansættelsesvilkår, der indgås på styrelses- eller ministerieniveau, typisk mellem den lokale ledelse og tillidsrepræsentanten eller i visse tilfælde mellem ministerium/styrelse og den forhandlingsberettigede organisation.

### *Lokalaftaler*

Lokalaftaler er aftaler om løn- og ansættelsesvilkår, der indgås på den enkelte arbejdsplads, typisk mellem den lokale ledelse og tillidsrepræsentanten.

## 3.1.2 Disponering

Kapitlet har to hovedafsnit:

- Forhandlingssystemet
- Lønssystemerne.

## 3.2 Forhandlingssystemet

Afsnittet om forhandlingssystemet omfatter følgende emner:

- Hovedaktørerne
- Forhandlingsforløbet
- Forhandlingsresultatet.

### 3.2.1 Hovedaktørerne

Nedenfor beskrives aftaleparterne og deres forhandlings- og aftalekompetence på henholdsvis arbejdsgiver- og lønmodtagerside i staten.

### Arbejdsgiversiden

På arbejdsgiversiden ligger kompetencen hos finansministeren/Finansministeriet, der forhandler og indgår overenskomster og aftaler. Finansministeren har mandat til at indgå bindende forlig<sup>5</sup>.

Finansministeriet kan delegere kompetencen til ministerier, styrelser, institutioner m.v. for så vidt angår personalegrupper, som kun findes inden for det pågældende område<sup>6</sup>. Delegationen kan være et afgrænset mandat med ret til at indgå forlig inden for mandatet eller et åbent mandat, hvor forligsresultatet efterfølgende skal godkendes af Finansministeriet.

På tilskudsområdet/selvejende institutioner er det typisk fastsat, at institutionerne skal følge de af Finansministeriet fastsatte/aftalte løn- og ansættelsesvilkår.

På dele af tilskudsområdet gælder dog, at institutionens bestyrelse har kompetence til selv at fastsætte/aftale løn- og ansættelsesvilkårene for nogle af personalegrupperne.

### Lønmodtagersiden

På lønmodtagersiden ligger kompetencen hos:

- Fem centralorganisationer: Offentligt Ansattes Organisationer – Det statslige Område (OAO-S), Lærernes Centralorganisation (LC), Overenskomstansattes Centralorganisation (OC), Statstjenestemændenes Centralorganisation II (CO II)<sup>7</sup> og AC (AC-tjenestemænd), der forhandler sammen i Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU). Se faktaboksen nedenfor.
- AC (AC-overenskomstansatte), der består af 23 medlemsorganisationer. Heraf er de 17 part i AC-fællesoverenskomsten<sup>8</sup>.
- Organisationer, der ikke er medlem af en centralorganisation, og som forhandler selvstændigt med Finansministeriet. Som eksempel kan nævnes Dansk Journalistforbund, for så vidt angår journalister, der ikke har en akademisk uddannelse, og Ingeniørforeningen i Danmark (IDA).

---

<sup>5</sup> For tjenestemænd fastsættes dele af løn- og ansættelsesvilkårene ved lov.

<sup>6</sup> Det sker f.eks. i relation til dele af forsvarets personel og specifikke grupper på Det Kongelige Teater.

<sup>7</sup> Pr. 1. januar 2010 har COII og OC slået sig sammen og dannet centralorganisationen CO10.

<sup>8</sup> AC forhandler ud over AC-fællesoverenskomsten separate overenskomster for gymnasielærere, for læger og for speciallæger i staten.

**Faktaboks om Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU)**

Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU) er et forhandlingsfællesskab for statsansatte. Parterne i samarbejdet er:

- Offentligt Ansattes Organisationer (Det statslige Område) (OAO-S), der omfatter 28 forhandlingsberettigede organisationer
- Stats- og Kommunalt Ansattes Forhandlingsfællesskab (SKAF), som forhandler på vegne af:
  - Lærernes Centralorganisation (LC), der omfatter tre forhandlingsberettigede organisationer
  - Overenskomstansattes Centralorganisation (OC), der omfatter otte forhandlingsberettigede organisationer
  - Statstjenestemændenes Centralorganisation II (CO II), der omfatter 37 forhandlingsberettigede organisationer.
- AC (AC-tjenestemænd), der består af 23 forhandlingsberettigede medlemsorganisationer.

På *tjenestemandssområdet* ligger forhandlingskompetencen hos centralorganisationerne, dog således at forhandlingsretten vedrørende de konkrete lønvilkår for enkeltgrupper i visse tilfælde delegeres til den pågældende medlemsorganisation.

På *overenskomstområdet* forhandles de tværgående regelsæt og de øvrige vilkår, som er reguleret i fællesoverenskomsten, på centralorganisationsniveau, mens de specifikke vilkår (primært løn og eventuelt arbejdstid) for de enkelte personalegrupper fastsættes i organisationsaftaler, som forhandles og indgås med de respektive forhandlingsberettigede organisationer, eventuelt med centralorganisationen og den forhandlingsberettigede organisation i fællesskab.

På AC-området er der ikke organisationsaftaler. Der findes en fællesoverenskomst, som indeholder samtlige løn- og ansættelsesvilkår for hovedparten af de akademiske medarbejdere. Hertil kommer et antal særoverenskomster foruden protokollater og særlige aftaler.

### *De lokale aktører*

Lokale forhandlinger foregår som udgangspunkt mellem ledelsen på den enkelte arbejdsplads og tillidsrepræsentanterne for de respektive medarbejdergrupper. Hvis der ikke er en lokal tillidsrepræsentant, indgås aftalen med den forhandlingsberettigede organisation.

På visse områder er der mulighed for individuel lønforhandling. Det betyder, at den enkelte medarbejder selv kan forhandle løn med sin chef – såkaldte fleksible forhandlingsregler.

For nogle grupper er muligheden for individuel lønforhandling en permanent ordning, for andre er den aftalt som en forsøgsordning indtil 2011. For dem, der er omfattet af forsøgsordningen, forudsætter anvendelse af de flek-

sible forhandlingsregler, at ledelsen og tillidsrepræsentanten er enige herom. En sådan aftale skal efterfølgende godkendes af den forhandlingsberettigede organisation<sup>9</sup>.

Ordningen indebærer:

- At forhandlingsretten overgår til medarbejderen, der kan lade sig bistå i forhandlingen.
- At tillidsrepræsentanten fortsat har aftaleretten og derfor skal godkende forhandlingsresultatet. Dette skal ske inden for en vis tidsfrist.

### *Twisteløsningssystem*

Til de nye lønsystemer er der knyttet en procedure til håndtering af interesse tvister:

- Kan der ved lokal forhandling ikke opnås enighed, kan forhandlingerne, såfremt en af parterne begærer det, videreføres med deltagelse af repræsentanter fra vedkommende (central)organisation
- Opnås der ikke enighed ved denne forhandling, kan forhandlingerne, såfremt en af parterne begærer det, videreføres mellem organisationsaftalens/overenskomstens/aftalens parter.

Hvis der ikke ved denne forhandling kan opnås enighed mellem parterne, kan sagen ikke videreføres.

### *Forhandlingssystemet og indgåede overenskomster, aftaler m.v.*

Nedenfor vises en oversigt over forhandlingssystemet opdelt efter parterne, forhandlingsniveauet og forhandlingsresultatet i form af overenskomster, aftaler m.v.

---

<sup>9</sup> I staten er ca. 20.000 årsværk omfattet af en permanent ordning med individuel forhandlingsret, mens godt 30.000 – primært på AC-området – er omfattet af en forsøgsordning.

| Forhandlingssystemet i staten |   |  |   |
|-------------------------------|---|--|---|
| Forhandlings-niveau           | Forhandlingsparterne                          |  | Eksempler på forhandlingsresultater   |
|                               | Arbejdsgiversiden                             | Lønmodtagersiden   |   |
| Centralt niveau               | Finansministeriet                             | CFU  | Lønjusteringsaftalen<br>Generelle aftaler<br>Tjenestemandsaftaler   |
|                               |   | AC og/eller forhandlingsberettigede organisationer   | AC-overenskomster<br>Særoverenskomster<br>Protokollater m.v.  |
|                               |   | OAO-S, COII, LC, OC <sup>10</sup> og/eller forhandlingsberettigede organisationer                            | To fællesoverenskomster med tilhørende organisationsaftaler samt overenskomster og lønaftaler for tjenestemænd  |
|                               |   | Organisationer, der ikke er medlem af en centralorganisation   | Overenskomster  |
| Delegationsområder            | Institutioner og styrelser efter bemyndigelse | Central- og/eller forhandlingsberettigede organisationer   | Institutionspecifikke fællesoverenskomster, overenskomster, organisationsaftaler og lønaftaler for tjenestemænd |
| Decentralt niveau             | Departementer eller styrelser                 | Forhandlingsberettigede organisationer   | Decentrale aftaler om tillæg til grupper af medarbejdere  |
| Lokalt niveau                 | Institutioner eller dele heraf                | Tillidsrepræsentanter/lokalafdelinger/den forhandlingsberettigede organisation eller evt. medarbejderen selv | Lokale gruppevis og individuelle lønaftaler   |

Tabel 3.1  
Forhandlingsystemet i staten

Kilde: Egen fremstilling

### 3.2.2 Forhandlingsforløbet

Forhandlingsforløbet på det centrale niveau i staten er kendetegnet ved, at der først forhandles om den økonomiske ramme og generelle vilkår. Parallelt hermed og efterfølgende forhandles overenskomster/organisationsaftaler/lønaftaler med de enkelte centralorganisationer og/eller forhandlingsberettigede organisationer inden for de økonomiske rammer, der er fastlagt centralt.

I overenskomstperioden forhandles der herudover på de enkelte arbejdspladser om den lokale løndannelse. I de nye lønsystemer er denne løndannelse (bortset fra chefområdet) ikke begrænset af puljer eller andre økonomiske rammer, der er fastsat som led i det centrale forlig.

<sup>10</sup> Pr. 1. januar 2010 har COII og OC slået sig sammen og dannet centralorganisationen CO10.

### Centralt

Det centrale forhandlingsforløb i staten foregår typisk på følgende måde:

1. I året forud for det år, hvor overenskomstperioden udløber, udarbejdes en køreplan for forhandlingerne. Køreplanen er en formel aftale, der indgås og underskrives af aftalparterne. Der indgås både en køreplan for CFU-området og en for AC-overenskomstområdet.
2. Forud for forhandlingernes start planlægger parterne forhandlingsforløbet og nedsætter en styregruppe og eventuelt tekniske forberedelsesgrupper. Parterne udveksler krav på det aftalte tidspunkt, typisk umiddelbart før jul i året før overenskomstperiodens udløb.
3. Forhandlingerne indledes umiddelbart efter nytår. Der forhandles mellem Finansministeriet og CFU om generelle og tværgående krav og mellem Finansministeriet og de enkelte centralorganisationer og/eller forhandlingsberettigede organisationer om krav vedrørende konkrete personalegrupper. Sideløbende forhandles mellem Finansministeriet og AC og/eller forhandlingsberettigede organisationer.

AC-forhandlingerne er på en række områder tæt koordineret med CFU-forhandlingerne.

4. Der opnås enighed mellem Finansministeriet og CFU om de generelle emner, herunder bl.a. rammens størrelse, samt mellem Finansministeriet og AC – typisk i februar.
5. Herefter søges organisationsaftalerne og lønaftalerne (for tjenestemænd) færdigforhandlet inden for de økonomiske rammer, der er fastlagt ved forhandlingerne på CFU-niveauet. Ved OK08 var det generelle forlig en del af det samlede forlig, idet CFU-forliget tillige indeholdt resultatet af forhandlingerne om en lang række organisations- og lønaftaler (for tjenestemænd), der var færdigforhandlet inden fire uger efter indgåelsen af den generelle del af CFU-forliget ("det åbne vindue").
6. Det samlede forhandlingsresultat, jf. pkt. 4 og 5, godkendes på arbejdsgiversiden af finansministeren og på lønmodtagersiden af de forhandlingsberettigede organisationer. For CFU gælder, at forhandlingsresultatet skal godkendes af samtlige centralorganisationer, men ikke nødvendigvis af hver enkelt forhandlingsberettiget organisation i den enkelte centralorganisation. Hvis blot én centralorganisation stemmer imod, er forhandlingsresultatet forkastet og kan ikke opretholdes partielt i forhold til de øvrige.

Centralorganisationernes stillingtagen sker på grundlag af medlemsorganisationernes godkendelse, der sker enten ved urafstemning blandt medlemmerne eller i organisationernes kompetente forsamlinger, afhængig af de enkelte organisationers vedtægter.

7. Hvis forliget nedstemmes, genoptages forhandlingerne. På overenskomstområdet kan der eventuelt varsles konflikt, og i så fald inddrages Forligsinstitutionen i forhandlingsforløbet.

8. Når overenskomstresultatet er endeligt godkendt, udmøntes forliget i konkrete aftaler, organisationsaftaler og overenskomster.

Nedenfor ses tidslinjen for, hvordan forhandlingsforløbet kan være i staten.



Figur 3.1  
Tidslinje for overenskomstforhandlinger i staten

### Decentralt/lokalt

Efter indgåelsen af de generelle forlig forhandles der i overenskomstperioden om anvendelse af eventuelle puljer, der er afsat til decentrale og lokale formål, f.eks. puljer til institutionsspecifikke omklassificeringer og lokal-lønspuljer.

Der føres tillige forhandlinger mellem ledelsen på institutionerne og tillidsrepræsentanterne om den lokale løndannelse i de nye lønsystemer.

Tillæg m.v. i de nye lønsystemer kan forhandles løbende, men der er som udgangspunkt ret til mindst en forhandling årligt. Der kan herudover være lokale procedurer, typisk med udgangspunkt i en lokal lønpolitik. Såvel ledelsen som tillidsrepræsentanterne kan stille forslag om tillæg m.v.

## 3.2.3 Forhandlingsresultatet

### Centralt

Forhandlingsresultatet aftales inden for en samlet økonomisk ramme for hele overenskomstperioden. Midlerne fordeles ved forhandlingerne på en række delelementer, eksempelvis:

- *Generelle lønstigninger*, der ydes til alle ansatte, og som udmøntes på aftalte tidspunkter i løbet af overenskomstperioden, typisk den 1. april og den 1. oktober.
- *Puljer*, der omfatter dels omkostningerne ved konkret aftalte ændringer af løn- og ansættelsesvilkår, f.eks. frihed med løn på barns 2. sygedag, barselsforbedringer og kompetenceudvikling, dels puljer, der efterføl-

gende udmøntes ved centrale, decentrale eller lokale forhandlinger, f.eks. puljer til fornyelse af organisationsaftaler, omklassificeringspuljer og lokal- og cheflønspuljer. Der afsættes derimod ikke puljer til den lokale løndannelse i de nye lønsystemer.

- *Skøn for den lokale løndannelse.* De nye lønsystemer indebærer, at en del af lønudviklingen ikke reguleres direkte af de centrale forhandlinger, men via den lokale løndannelse i overenskomst- og aftaleperioden. Værdien heraf er derfor skønsmæssigt ansat ud fra parternes forventninger på tidspunktet for forligets indgåelse. Skønnet for værdien af den lokale løndannelse fremgår normalt ikke eksplicit af den samlede økonomiske ramme i et forhandlingsresultat. OK08 var en undtagelse herfra.
- *Et skøn for udmøntningen fra reguleringsordningen.* Reguleringsordningen skal sikre en tilnærmelsesvis parallel lønudvikling i staten og den private sektor. Lønudviklingen i staten sammenlignes en gang årligt med lønudviklingen i den private sektor. Hvis lønudviklingen er forskellig i de to sektorer, forhøjes/reduceres den generelle lønregulering i staten med 80% af forskellen, jf. også afsnit 3.3.3.

### 3.3 Lønsystemerne

Afsnittet om lønsystemerne omfatter følgende emner:

- Lønelementerne
- Flexibilitetsmulighederne
- Reguleringsmekanismerne.

#### 3.3.1 Lønelementerne

##### *Overblik over lønsystemerne i staten*

I staten anvendes to typer lønsystemer: Gamle lønsystemer og nye lønsystemer. Begge lønsystemer bygger på en grundløn, der er fastsat i en overenskomst/organisationsaftale eller en central lønaftale/klassificeringsaftale:

- I de gamle lønsystemer består grundlønnen typisk af flere løntrin i et anciennitetsbaseret forløb. For tjenestemandstillinger over et vist niveau (lønramme 33) indeholder lønnen dog kun ét skalatrin.
- I de nye lønsystemer er grundlønnen typisk en aftalt basisløn med et eller kun få løntrin eller et løninterval uden anciennitetstrin.

I begge lønsystemer kan der ud over lønskalaerne være centralt aftalte generelle stillingstillæg.

I begge lønsystemer kan de lokale ledelser og tillidsrepræsentanter herudover indgå aftaler om løntillæg til medarbejdere eller grupper af medarbejdere.

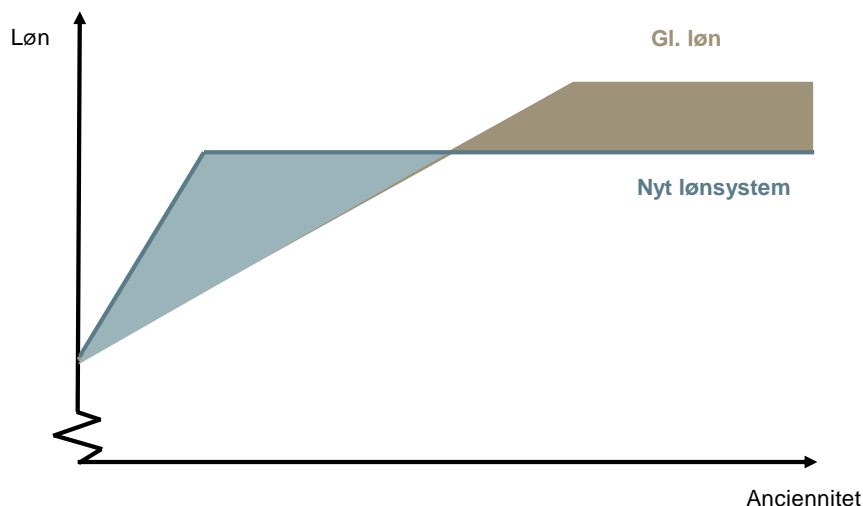
I de gamle lønsystemer er den lokale løndannelse reguleret ved lokal- og cheflønsordningerne, som via puljer, der afsættes som en del af det centrale forlig, sætter et loft over, hvor mange penge en institution kan bruge på lokale tillæg m.v. På enkelte områder, f.eks. AC's overenskomstområde, er der dog herudover mulighed for at yde kvalifikationstillæg uden for pulje til stillinger, der falder uden for overenskomstens almindelige forudsætninger.

I de nye lønsystemer er den lokale løndannelse ikke begrænset af puljer (bortset fra visse dele af chefområdet).

I forhold til de gamle lønsystemer forudsættes en større del af løndannelsen i de nye lønsystemer at ske på den enkelte arbejdsplads, hvor parterne med udgangspunkt i institutionens målsætning og lønpolitik kan bruge løn til at sætte fokus på medarbejdernes funktioner, kvalifikationer, indsats og resultater.

Nedenstående figur viser princippet i de centralt aftalte lønforløb. Figuren viser, at de gamle lønsystemer har et langt automatisk lønforløb med en svagere stigningstakt, mens de nye lønsystemer har et kortere automatisk lønforløb med en hurtigere stigningstakt. Typisk betød overgangen til de nye lønsystemer, at slutlønnen i de hidtidige lønforløb blev sænket, således at der ad denne vej blev skabt økonomisk råderum for den lokale løndannelse.

Figur 3.2  
Princippet i de centralt aftalte lønforløb



Kilde: Personalestyrelsen

## Hvor udbredt er gamle lønsystemer og nye lønsystemer?

Nedenfor vises, hvor stor en procentdel af medarbejderne i staten der er på henholdsvis gamle og nye lønsystemer.

Tabel 3.2  
Procentandel af medarbejderne i staten på gamle og nye lønsystemer

| Procentandel af medarbejderne i staten på gamle og nye lønsystemer pr. 1. kvartal 2009 |      |
|--|------|
| Gamle lønsystemer  | 20%  |
| Nye lønsystemer  | 79%  |
| Ikke registreret   | 1%   |
| I alt  | 100% |

Kilde: Personalestyrelsen

### Gamle lønsystemer

#### Tjenestemænd

Det gamle lønsystem for tjenestemænd består af en lønskala med 55 skalatrin. På grundlag af disse skalatrin er der opbygget i alt 42 lønrammer. Lønrammerne 41 og 42 (skalatrin 54 og 55) kan dog normalt kun anvendes til individuel klassificering/omklassificering af visse særlige stillinger.

En lønramme består af ét eller flere løntrin. Lønnen på de enkelte løntrin inden for lønrammen angives ved et skalatrin. Lønrammerne 33-42 består hver kun af ét løntrin (skalatrin 46-55). De øvrige lønrammer består af to-seks løntrin. På skalatrinnene 1-41 er lønnen geografisk differentieret, efter hvilken kommune tjenestestedet er placeret i. Lønsystemets opbygning på lønrammer, løntrin og skalatrin fremgår af lønjusteringsaftalen, som indgås mellem Finansministeriet og centralorganisationerne.

Som en del af tjenestemandsstillingens klassificering kan der være aftalt et særligt tillæg som supplement til lønrammelønnen.

#### Overenskomstansatte, tjenestemandslignende ansatte m.fl.

For overenskomstansatte, tjenestemandslignende ansatte m.fl. består de gamle lønsystemer som for tjenestemænd typisk af en anciennitetsbaseret lønskala med en række trin, eventuelt suppleret med centralt aftalte tillæg. Lønnen fremgår af den enkelte organisationsaftale/overenskomst m.v.

#### Lokallønsordningen

I tilknytning til de gamle lønsystemer er der aftalt en lokallønsordning, som omfatter ansatte i lønramme 1-34 eller ansatte på overenskomst med et lønniveau svarende hertil. Udmøntning af lokallønspuljen aftales mellem de lokale parter.

Lokallønspuljen kan bruges til varige og midlertidige tillæg, omklassificeringer m.v. samt til engangsvederlag. Puljen, der afsættes som led i de centrale forlig, og som ikke er opdelt på organisationer, udgør rammen for, hvad der kan ydes lokalt. Der er ikke pligt til at udmønte lokallønspuljen.

Som modstykke hertil fastsættes udgiften i relation til overenskomstrammen kun til to tredjedele af de udmeldte puljebeløb.

På nogle områder har medarbejderne ved indførelse af nye lønsystemer selv kunnet vælge, om de ville overgå hertil. De medarbejdere, der har valgt at forblive på det gamle lønsystem, er undtaget fra lokallønsordningen.

### *Resultatløn*

Der kan lokalt etableres resultatlønsordninger. Resultatløn ydes på baggrund af en række på forhånd definerede kvantitative og/eller kvalitative resultatmål og udløses, når betingelserne i resultatlønaf-talen er opfyldt. Resultatløn kan aftales for grupper af medarbejdere og for enkeltpersoner og ydes i form af engangsvederlag, der kan gøres pensionsgivende.

## *Nye lønsystemer*

### *Indledning*

Hensigten med de nye lønsystemer, som gradvist er blevet indført siden 1997, var at skabe grundlag for at anvende lønnen til at understøtte kompetenceudvikling, kvalitetsudvikling og resultatorientering på den enkelte arbejdsplads.

Finansministeriet og centralorganisationerne har indgået en rammeaftale om nye lønsystemer. Rammeaftalen fastlægger principperne for de nye lønsystemer<sup>11</sup>.

For overenskomstansatte aftales de konkrete vilkår vedrørende nye lønsystemer i de enkelte organisationsaftaler eller overenskomster og for tjenestemænd i særlige aftaler om nyt lønsystem. Reglerne for de enkelte personalegrupper er fastsat i disse aftaler, herunder basislønnen henholdsvis lønintervallet, eventuelle centrale tillæg, regler om ydelse af tillæg og regler om overgang til de nye lønsystemer m.v.

Nedenfor vises, hvilke lønelementer i de nye lønsystemer der forhandles centralt, decentralt og lokalt.

---

<sup>11</sup> Rammeaftalen gælder ikke for ansatte, der er omfattet af cheflønaf-talen, og for ansatte omfattet af overenskomster på AC-området.



Figur 3.3  
Aftaler om ny løn i staten

Der er i praksis to hovedmodeller for nye lønsystemer:

- Basislønsystemet, der er det mest anvendte
- Intervalllønsystemet.

### *Basislønsystemet*

#### *Basisløn*

Et basislønsystem består af en basisløn eller et basislønsforløb med flere løntrin, der aftales centralt, og en tillægsdel, der aftales lokalt. Herudover kan der være centralt aftalte tillæg i organisationsaftale eller lignende.

Nogle aftaler har flere løngrupper, dvs. særskilte basislønninger for grupper med bestemte uddannelser, funktioner eller lignende. Organisationsaftalen for kontorfunktionærer, laboranter og it-medarbejdere (HK) er et eksempel på en aftale med flere løngrupper. Reglerne for indplacering i de enkelte løngrupper er beskrevet i den enkelte aftale.

Nogle aftaler indeholder *en geografisk betinget differentiering* i basislønsatserne. For kontorfunktionærer er der f.eks. forskellige satser for henholdsvis hovedstadsområdet og provinsen.

Basislønningerne forudsættes suppleret med en lokal tillægsgdannelse. Samtlige medarbejdere har mulighed for at komme i betragtning til lokale løndelev, men den enkelte har ingen garanti for at få tillæg.

#### *Lokale tillæg*

Muligheden for at kunne aftale lokale tillæg indebærer, at lønnen i højere grad afspejler den enkelte medarbejders eller medarbejdergruppes særlige kvalifikationer, funktioner og opnåede resultater i forhold til institutionens mål.

Den lokale løndannelse kan endvidere afspejle balancen i forhold til det øvrige arbejdsmarked eller den aktuelle rekrutterings- og fastholdelsessituation.

Den lokale ledelse og den lokale tillidsrepræsentant kan indgå lønftaler på den enkelte arbejdsplads med udgangspunkt i den lokale lønpolitik og inden for rammerne af de organisationsaftaler/overenskomster og lønftaler om nye lønsystemer, som Finansministeriet og den pågældende (central)organisation har indgået for personalegruppen.

Der kan indgås forhåndsftaler, hvori kriterierne og formen for lønændringer er fastlagt. Løntillæg udmøntes i overensstemmelse hermed, når de aftalte kriterier er opfyldt af en eller flere medarbejdere.

De lokale tillægsmuligheder omfatter varige og midlertidige funktionstillæg og kvalifikationstillæg samt engangsvederlag, herunder eventuelt resultatløn til enkeltpersoner eller grupper af medarbejdere.

Der er ikke afsat puljer eller fastsat andre begrænsninger for den lokale løndannelse. Varige og midlertidige tillæg til chefer skal dog finansieres af institutionens cheflønpulje. Der er ikke fastsat en øvre grænse for størrelsen af lokale tillæg. Finansieringen skal ske inden for institutionens (lønsums)bevilling:

- Kvalifikationstillæg

De lokale parter kan indgå aftale om kvalifikationstillæg 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 m.v. Kvalifikationstillæg ydes som hovedregel i form af varige tillæg, men kan også aftales som midlertidige tillæg. Kvalifikationstillæg er som udgangspunkt pensionsgivende.

- Funktionstillæg

De lokale parter kan indgå aftale om funktionstillæg, der er knyttet til bestemte arbejdsopgaver, som den ansatte udfører. Et funktionstillæg er typisk tids- eller opgavebegrænset, men kan være varigt, hvis den tillægsgivende funktion er en integreret del af selve stillingsindholdet. Et funktionstillæg kan ydes som et fast månedligt beløb eller for de konkrete timer/det tidsrum, som funktionen udføres i. Funktionstillæg er som udgangspunkt pensionsgivende.

- Engangsvederlag, herunder resultatløn

Engangsvederlag vil typisk være relevante, hvis der er tale om en efterfølgende betaling for en særlig indsats. Engangsvederlag kan i konkrete tilfælde være pensionsgivende.

Engangsvederlag kan endvidere gives som led i en aftale om resultatløn og ydes på baggrund af en række på forhånd definerede kvantitative og/eller kvalitative resultatmål og udløses, når betingelserne i resultat-

lønsaftalen er opfyldt. Resultatløn kan aftales for grupper af medarbejdere og for enkeltpersoner.

### *Intervallønsystemet*

Ved et intervallønsystem aftales lønintervallet for de enkelte grupper mellem Finansministeriet og vedkommende forhandlingsberettigede (central)organisation. Den enkelte medarbejder indplaceres inden for lønintervallet efter lokal forhandling/aftale.

Intervallønnen kan suppleres med centralt aftalte tillæg baseret på tværgående funktioner, der er knyttet til en stillingsgruppe.

Der kan normalt ikke aftales lokale funktions- og kvalifikationstillæg til medarbejdere omfattet af et intervallønsystem, idet det i stedet forudsættes, at lønnen (inden for intervallet) forhøjes. Typisk kan der lokalt aftales engangsvederlag (ud over intervallet), f.eks. betaling for en særlig indsats eller som led i en resultatlønsordning.

På AC-området er der aftalt en intervallønmodel for konsulenter, hvor der også kan ydes lokale tillæg.

### *Cheflønsordningen*

Aftalen om chefløn omfatter ansatte i stillinger i lønramme 35-41 (bortset fra departementschefer). Cheflønspuljen afsættes som led i de centrale forlig, men der er ikke pligt til at udmønte puljen. Udmøntningen aftales lokalt. For flertallet af medarbejdere omfattet af cheflønsordningen gælder der fleksible forhandlingsregler:

- Den enkelte chef kan selv forhandle med ledelsen om tillæg. Forhandlingsresultatet sendes til den forhandlingsberettigede organisation til godkendelse. Den pågældende chef kan dog vælge at lade sig bistå af eller eventuelt helt overlade forhandlingerne til tillidsrepræsentanten/den forhandlingsberettigede organisation.
- Ledelsen kan efter forhandling med den enkelte chef fastsætte engangsvederlag, der ydes som resultatløn, for særlig indsats og for merarbejde.

Varige og midlertidige tillæg ydes af cheflønspuljen. Tilsvarende gælder for engangsvederlag til chefer, der ikke er omfattet af de fleksible forhandlingsregler – dog kan engangsvederlag ydes uden for pulje, hvis der er tale om resultatløn. Engangsvederlag efter de fleksible forhandlingsregler ydes uden for pulje.

Finansministeriet og centralorganisationerne har indgået en aftale om kontraktansættelse af visse administrative chefer i departementer, styrelser og direktorater i stillinger, som p.t. er klassificeret i lønramme 37-40. Kontraktansatte chefer er ikke omfattet af cheflønsordningen og cheflønspuljen.

### *Den lokale løndannelses andel af den samlede løn*

Den lokale løndannelses andel af den samlede lønsum for ansatte omfattet af nye lønsystemer kan med et vist forbehold opgøres til 10,1% i staten i 2007.

### 3.3.2 Fleksibilitetsmulighederne

Ved fleksibilitetsmulighederne forstås mulighederne for decentralt og lokalt at tilpasse løndannelsen for enkeltpersoner og medarbejdergrupper til de konkrete og aktuelle forhold på institutionen og i relation til det øvrige arbejdsmarked.

De nye lønsystemer giver mulighed for, at en del af lønnen aftales lokalt og anvendes fleksibelt med udgangspunkt i en lokal lønpolitik.

De nye lønsystemer rummer forskellige tillægstyper, som kan afspejle enkelte medarbejders/medarbejdergruppers særlige kvalifikationer, funktioner eller opnåede resultater.

Tillæg kan endvidere være såvel varige som midlertidige eller kan ydes som engangsbetaling, f.eks. som betaling for en konkret indsats.

Den lokale løndannelse kan også ske i form af aftaler om indplacering af medarbejdere på et højere løntrin eller via stigninger inden for et centralt aftalt løninterval.

Systemet åbner mulighed for at tilpasse lønnen for enkeltpersoner eller grupper til den aktuelle rekrutterings- og fastholdelsessituation.

Den lokale løndannelse er ikke bundet af bestemte terminer eller en given forhandlingscyklus. Der er derfor i de nye lønsystemer mulighed for en løbende tilpasning til de til enhver tid værende vilkår i og uden for institutionen.

#### *Lokalt økonomisk råderum (nye lønsystemer)*

Den lokale løndannelse sker inden for institutionens økonomiske råderum, der bl.a. er bestemt af den givne (lønsums)bevilling, der afsættes på finansloven. Det økonomiske råderum kan ikke betragtes som en pulje, der skal udmøntes i den lokale løndannelse. Det gælder både for institutionen som helhed og for de enkelte medarbejdergrupper.

På institutionsniveau er der forskellige faktorer, der påvirker det økonomiske råderum:

- *Frigjorte midler* fra lokallønsordningen, tidligere omklassificeringer og overgangsordninger m.v. øger råderummet.
- *Personaleomsætning og ændringer i personalsammensætning* påvirker det lokale økonomiske råderum i både op- og nedadgående retning.

Hvis højere lønnede medarbejdere erstattes med lavere lønnede eller omvendt, påvirkes råderummet i henholdsvis op- og nedadgående retning.

- *Overført ikke udnyttet lønsum samt vakancer og andre fraværssituationer* påvirker råderummet i opadgående retning.
- *Effektivisering/ændret arbejdstilrettelæggelse* kan ligeledes øge råderummet.
- *Forhåndsftaler* påvirker råderummet, da de indebærer en vis forud-disponering af de lokale midler.

Det er en konkret, lokal beslutning, hvor meget der udmøntes i den lokale løndannelse. Det vil afhænge af de lokale behov og prioriteringer, herunder den aktuelle rekrutteringssituation og medarbejdersammensætning. Det lokale råderum er en foranderlig størrelse, der vil variere fra institution til institution og fra år til år, og som kan forandre sig inden for det enkelte år.

### 3.3.3 Reguleringsmekanismer

Før 1984 har man haft forskellige automatiske reguleringsmekanismer, f.eks. dyrtidsregulering og en taktreguleringsordning. Den nuværende reguleringsordning har fungeret siden oktober 1984 med visse tekniske justeringer undervejs. Ved udløbet af en aftaleperiode ophører ordningen, og videreførelse forudsætter, at parterne opnår enighed herom.

Reguleringsordningen har sikret en parallel lønudvikling i forhold til den private sektor. Derved sikres, at statens ansatte under ét lønmæssigt følger udviklingen i den private sektor, samtidig med at det statslige arbejdsmarked under ét ikke bliver lønførende.

#### *Beregningsmetode i reguleringsordningen*

Reguleringsordningen udmønter 80% af en eventuel forskel mellem lønudviklingen i den statslige og private sektor. Statistikgrundlaget er Danmarks Statistiks opgørelse af gennemsnitlig fortjeneste pr. præsteret time i den private sektor og i staten. I den private sektor indgår alle virksomheder med mere end ti ansatte. I statistikgrundlaget indgår samlet fortjeneste (inkl. pensionsbidrag) både for den private og den statslige sektor.

I begge statistikker opgøres udviklingen som et summarisk gennemsnit af udviklingen fra 3. kvartal det ene år til 3. kvartal det efterfølgende år. For den private sektor indgår kun virksomheder, der er identiske fra kvartal til kvartal. Ved større omlægnings justeres, således at en gruppe først indgår, når den er med både i opgørelsesperiodens start- og sluttidspunkt. Lønreguleringen udmøntes normalt én gang årligt i april måned og kan være såvel positiv som negativ.

## 4. Regionerne

### 4.1 Indledning

I beskrivelsen af forhandlingssystemet og lønsystemerne anvendes forskellige begreber. Nedenfor gives en kort redegørelse for de anvendte begreber.

#### 4.1.1 Definitioner

##### *Forhandlingsparterne*

##### *Arbejdsgiversiden*

Regionerne er ved overenskomstforhandlingerne på centralt niveau repræsenteret gennem Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RLTN).

##### *Lønmodtagersiden*

Lønmodtagersiden er de forhandlingsberettigede organisationer, der alene eller gennem et forhandlingsfællesskab indgår generelle aftaler samt overenskomster og aftaler for en given personalegruppe:

- *Forhandlingsberettiget organisation*

En forhandlingsberettiget organisation har forhandlings- og aftaleretten for en given personalegruppe. Eksempler på forhandlingsberettigede organisationer på det regionale område er Dansk Sygeplejeråd, HK/Kommunal, Yngre Læger og FOA. En forhandlingsberettiget organisation kan deponere sin forhandlingsret eller en del heraf hos et forhandlingsfællesskab.

Flere forhandlingsberettigede organisationer kan forhandle og indgå aftale med arbejdsgiversiden uden for et eventuelt forhandlingsfællesskab. I så fald indgås aftalen af den enkelte forhandlingsberettigede organisation.

- *Forhandlingsfællesskab*

Et forhandlingsfællesskab er en paraplyorganisation, der forhandler generelle vilkår på afgrænsede områder, f.eks. ferie og barsel, på vegne af de tilsluttede forhandlingsberettigede organisationer. På det regionale område er KTO og Sundhedskartellet forhandlingsfællesskaber.

## *Forhandlingsniveauer*

### *Centralt niveau*

Centrale forhandlinger om rammeaftaler og visse generelle ansættelsesvilkår føres mellem RLTN på arbejdsgiversiden og KTO, Sundhedskartellet og organisationer uden for forhandlingsfællesskaberne (f.eks. Dansk Journalistforbund) på lønmodtagersiden.

Centrale forhandlinger om de enkelte overenskomster m.v. føres mellem RLTN og de enkelte forhandlingsberettigede organisationer. Disse forhandlinger kaldes organisationsforhandlinger. På Sundhedskartellets område føres alle centrale forhandlinger som udgangspunkt af Sundhedskartellet.

### *Decentralt niveau*

Forhandlinger på decentralt niveau finder sted på et delområde inden for det samlede forhandlingsområde, typisk mellem regionerne og en konkret forhandlingsberettiget organisation eller en lokalafdeling heraf.

### *Lokalt niveau*

Forhandlinger på lokalt niveau finder sted på den enkelte arbejdsplads. I regionerne foregår forhandlingerne typisk mellem ledelsen på den enkelte arbejdsplads (f.eks. på det enkelte sygehus eller den enkelte afdeling) og den lokale repræsentant for den forhandlingsberettigede organisation, typisk (fælles)tillidsrepræsentanten.

## *Aftaletyper*

### *Hovedaftale*

En hovedaftale fastlægger de generelle regler om forhandling mellem parterne, herunder, for så vidt angår overenskomstansatte, regler om overenskomstindgåelse, fredspligt, arbejdsstandsning, mægling og voldgift. Hovedaftaler indgås mellem RLTN og den enkelte forhandlingsberettigede organisation.

### *Aftaler vedrørende generelle ansættelsesvilkår*

Aftaler vedrørende generelle ansættelsesvilkår er tværgående regelsæt, som typisk omfatter både tjenestemænd og overenskomstansatte. Aftaler om generelle ansættelsesvilkår indgås som hovedregel mellem RLTN og KTO og mellem RLTN og Sundhedskartellet. Enkelte aftaler – f.eks. aftalen om ud-

møntningsgarantien på KTO's område – indgås dog mellem RLTN og en flerhed af organisationer.

Aftalerne kan indgås i form af rammeaftaler, der angiver de rammer, som gælder for indgåelse af aftaler på lokalt niveau eller aftaler, der direkte forpligter de lokale parter.

#### *Overenskomst*

En overenskomst er en aftale mellem RLTN og en eller flere forhandlingsberettigede organisationer om de løn- og ansættelsesvilkår, der gælder for stillinger, som er omfattet af den pågældende overenskomsts dækningsområde.

#### *Lokalaftaler*

Lokalaftaler er aftaler om løn- og ansættelsesvilkår, der typisk indgås mellem ledelsen decentralt eller lokalt og tillidsrepræsentanten eller den lokale afdeling af den forhandlingsberettigede organisation.

## 4.1.2 Disponering

Kapitlet har to hovedafsnit:

- Forhandlingssystemet
- Lønssystemerne.

## 4.2 Forhandlingssystemet

Afsnittet om forhandlingssystemet omfatter følgende emner:

- Hovedaktørerne
- Forhandlingsforløbet
- Forhandlingsresultatet.

### 4.2.1 Hovedaktørerne

Nedenfor beskrives aftaleparterne og deres forhandlings- og aftalekompetence på henholdsvis arbejdsgiver- og lønmodtagersiden i regionerne.

#### *Arbejdsgiversiden*

På arbejdsgiversiden er det Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RLTN), der forhandler. RLTN har hjemmel til at aftale og fastsætte bestemmelser om løn- og øvrige ansættelsesvilkår for personale i regional tjeneste. Dette gælder også for ansatte ved selvejende institutioner, som regionen har ind-

gået en driftsaftale med vedrørende de forpligtelser, som regionen er pålagt i henhold til lovgivningen.

RLTN består af ni medlemmer (og ni stedfortrædere), der beskikkes af finansministeren, således at:

- Fem beskikkes efter indstilling fra regionsrådene
- To beskikkes efter indstilling fra KL
- En beskikkes efter indstilling fra ministeren for sundhed og forebyggelse
- En udpeges af finansministeren.

De medlemmer af nævnet, der er udpeget af finansministeren henholdsvis beskikkes efter indstilling fra ministeren for sundhed og forebyggelse, kan modsætte sig nævnets beslutninger.

Danske Regioner yder sekretariatsmæssig betjening til nævnet, herunder forberedelse og behandling af sager, der skal forelægges nævnet, bistand ved forhandling af sager, bistand ved forhandlinger eller varetagelsen af forhandlinger efter bemyndigelse. I sager vedrørende Regionernes Løn- og Takstnævn refererer sekretariatet direkte til nævnet. Sekretariatsbetjeningen af nævnet er uafhængig af Danske Regioner.

### *Lønmodtagersiden*

På lønmodtagersiden er der følgende parter, som forhandler overenskomster, aftaler m.v.:

- Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO), der repræsenterer 46 forhandlingsberettigede organisationer, hvor størstedelen er tilsluttet hovedorganisationerne Landsorganisationen i Danmark (LO), Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd (FTF) eller AC.
- Sundhedskartellet, der er et forhandlingsfællesskab for 11 forhandlingsberettigede organisationer med ansatte i sundheds- og socialsektoren. Organisationerne i Sundhedskartellet er alle tilsluttet FTF.
- Forhandlingsberettigede organisationer uden for forhandlingsfællesskaberne, f.eks. Dansk Journalistforbund.

På *tjenestemand-* og *overenskomstområdet* forhandles de generelle aftaler mellem RLTN og KTO henholdsvis Sundhedskartellet. De specifikke vilkår for de enkelte personalegrupper fastsættes i overenskomster og aftaler, som forhandles og indgås med de respektive forhandlingsberettigede organisationer, eventuelt en flerhed af organisationer. Tjenestemandregulativer forhandles og fastsættes herefter ensidigt af RLTN.

## Decentrale/lokale aktører

Decentrale og lokale forhandlinger foregår som udgangspunkt mellem ledelsen decentralt eller lokalt og tillidsrepræsentanten eller den lokale afdeling af den forhandlingsberettigede organisation.

## Forhandlingssystemet og indgåede overenskomster, aftaler m.v.

Nedenfor vises en oversigt over forhandlingssystemet i regionerne opdelt efter parterne, forhandlingsniveauet og forhandlingsresultatet i form af overenskomster, aftaler m.v.

| Forhandlingssystemet i regionerne |                        |  |   |
|-----------------------------------|------------------------|--|---|
| Forhandlingsniveau                | Forhandlingsparterne   |  | Eksempler på forhandlingsresultater   |
|                                   | Arbejdsgiversiden      | Lønmodtagersiden   |   |
| Centralt niveau                   | RLTN                   | KTO  | Aftaler om generelle ansættelsesvilkår, f.eks. vedrørende ferie og fravær af familiemæssige årsager<br>Rammeaftaler for lokale forhandlinger<br>Tjenestemandsaftaler  |
|                                   |                        | Forhandlingsberettigede organisationer i KTO                                 | Overenskomster (inkl. visse generelle vilkår)<br>Lønaftaler for tjenestemænd<br>Aftale om udmøntningsgaranti<br>Aftaler om lokal løndannelse  |
|                                   |                        | Sundhedskartellet  | Aftaler om generelle ansættelsesvilkår, f.eks. vedr. ferie og fravær af familiemæssige årsager og løn<br>Aftale om udmøntningsgaranti<br>Rammeaftaler for lokale forhandlinger, herunder aftale om lokal løndannelse.<br>Tjenestemandsaftaler |
|                                   |                        | Forhandlingsberettigede organisationer i Sundhedskartellet                   | Overenskomster  |
|                                   |                        | Organisationer uden for forhandlingsfællesskaberne                           | Overenskomster  |
| Decentralt/lokalt niveau          | Regionen/institutionen | Forhandlingsberettigede organisationer/lokalafdelinger/tillidsrepræsentanten | Lokalaftaler, f.eks. aftaler om lokal løn, arbejdstid m.v.  |

Tabel 4.1  
Forhandlingssystemet i regionerne

Kilde: Egen fremstilling

## 4.2.2 Forhandlingsforløbet

Forhandlingsforløbet vedrører dels centralt indgåede aftaler mellem RLTN og KTO henholdsvis Sundhedskartellet samt mellem RLTN og de forhandlingsberettigede organisationer, dels aftaler, der indgås lokalt.

Forhandlingerne i regionerne (amterne) har på KTO-området i 2005 og 2008 været kendetegnet ved, at der forhandles efter den såkaldte "omvendte model".

Den omvendte model indebærer, at forhandlingerne starter med forhandlinger med de enkelte forhandlingsberettigede organisationer om de temaer, der vedrører den pågældende organisation, herunder organisationsmidlernes størrelse.

Det aftales nærmere i køreplanen, hvilke temaer der forhandles af henholdsvis de enkelte organisationer og KTO. Enkelte aftaler eller nærmere definerede dele af aftaler kan forhandles ved både KTO-bordet og organisationsforhandlingerne.

KTO forhandler fortsat de generelle lønstigninger (KTO-forliget), mens den økonomiske ramme for organisationsforhandlingerne forhandles ved de enkelte organisationsforhandlinger. KTO-forhandlingerne indledes derfor også først, når organisationsforhandlingerne er sat i gang.

På Sundhedskartellets område forhandles både de generelle, tværgående temaer og de organisationsspecifikke temaer som udgangspunkt af Sundhedskartellet.

Derudover forhandles der lokalt i overenskomstperioden bl.a. om de midler, der i perioden er forudsat anvendt til den lokale løndannelse på den enkelte arbejdsplads.

### *Centralt*

Det centrale forhandlingsforløb i regionerne (amterne) foregår typisk på følgende måde:

1. Forud for det år, hvor overenskomstperioden udløber, udarbejdes en køreplan for forhandlingerne. Køreplanen er en formel aftale, der indgås og underskrives af aftalparterne. Der indgås både en køreplan for KTO-området og en for Sundhedskartellets område. AC indgår typisk en tilslutningsaftale til køreplanen mellem RLTN og KTO for så vidt angår de overenskomstansatte medlemmer af AC-organisationerne.
2. Parterne udveksler krav først på efteråret i året før overenskomstperiodens udløb.
3. Forhandlingerne mellem RLTN og de forhandlingsberettigede organisationer henholdsvis Sundhedskartellet om organisationsspecifikke krav indledes umiddelbart herefter.

4. De generelle forhandlinger mellem RLTN og KTO henholdsvis Sundhedskartellet indledes i december.

På Sundhedskartellets område aftales flere forhold – f.eks. løn – på forhandlingsfællesskabsniveau, end det er tilfældet på KTO's område.

5. Som led i forhandlingsforløbet indgås der en række delforlig mellem KL og KTO henholdsvis Sundhedskartellet, således at der op til sidste forhandlingsmøde kun udestår et begrænset antal krav, herunder dog den økonomiske ramme.
6. En organisation kan undervejs udtræde af KTO-forhandlingerne og selvstændigt videreføre forhandlinger med RLTN.
7. Det samlede forlig mellem RLTN og KTO henholdsvis Sundhedskartellet om generelle krav og mellem RLTN og de forhandlingsberettigede organisationer om de organisationsspecifikke krav indgås typisk i februar.
8. Forhandlingsresultatet godkendes på arbejdsgiversiden af RLTN og på lønmodtagersiden af de forhandlingsberettigede organisationer. KTO henholdsvis Sundhedskartellet giver samlet tilbagemelding om de respektive forhandlingsresultater, efter at de enkelte organisationer har taget stilling.

KTO's repræsentantskab træffer beslutning om, hvorvidt et opnået forhandlingsresultat skal anbefales til vedtagelse. Når repræsentantskabet har anbefalet et forhandlingsresultat til godkendelse, behandler medlemsorganisationerne forliget i overensstemmelse med organisationernes vedtægter.

Når resultatet af organisationernes stillingtagen foreligger (inden for de enkelte valggrupper), meddeles dette til KTO. Hvis der er enighed mellem valggrupperne i KTO's bestyrelse om at godkende forliget, meddeles det RLTN, at forliget er godkendt.

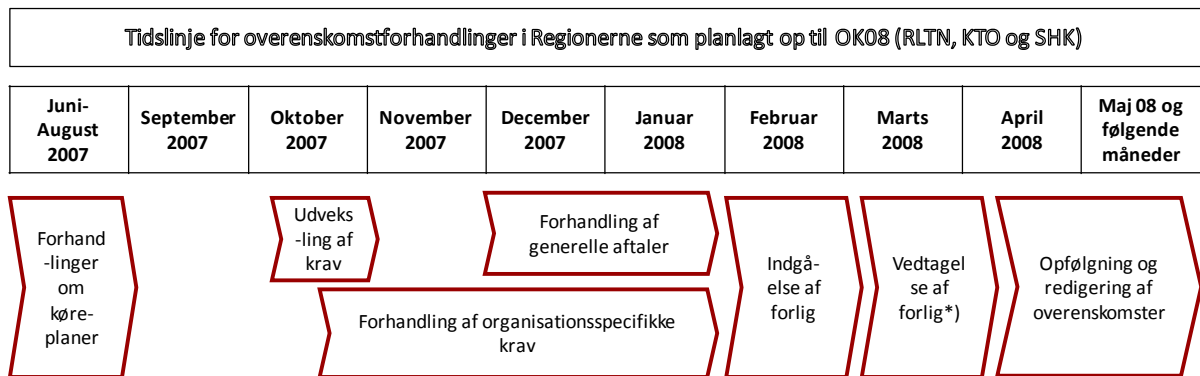
Såfremt der i de enkelte valggrupper er (enkelt)organisationer, der ikke har godkendt forliget, er disse ikke bundet af KTO-forliget, men kan selvstændigt genoptage forhandlingerne med RLTN, eventuelt varsle konflikt.

Såfremt der ikke er enighed mellem valggrupperne i KTO's bestyrelse om at godkende forliget, er forliget forkastet, og forhandlingerne må genoptages, og der varsles eventuelt konflikt.

Sundhedskartellets forhandlingsudvalg træffer beslutning om, hvorvidt et opnået forhandlingsresultat skal anbefales til vedtagelse eller forkastelse i organisationerne. Når forhandlingsudvalget har anbefalet et forhandlingsresultat til godkendelse, behandler Sundhedskartellets medlemsorganisationer forliget i overensstemmelse med organisationernes vedtægter.

9. Hvis forliget nedstemmes, kan forhandlingerne genoptages. På overenskomstområderne kan der eventuelt varsles konflikt, og i så fald inddrages Forligsinstitutionen i forhandlingerne.
10. Når overenskomstresultatet er endeligt godkendt, udmøntes forliget i konkrete aftaler og overenskomster.

De centrale forhandlingsforløb kan fremstilles som i figuren nedenfor. Fremstillingen bygger på de aftalte køreplaner for OK08.



\*) Som følge af konflikten i 2008 mellem RLTN og FOA og SHK's organisationer var forhandlingsforløbet først helt afsluttet i juni 2008

Figur 4.1  
Tidslinje for overenskomstforhandlingerne i regionerne

## Decentralt/lokalt

### De decentrale/lokale forhandlinger

Rammeaftaler mellem RLTN og KTO, Sundhedskartellet henholdsvis de forhandlingsberettigede organisationer danner grundlag for decentrale/lokale forhandlinger om f.eks. arbejdstid, seniorvilkår m.v.

### De decentrale/lokale forhandlinger om løn

De lokale forhandlinger om løn følger en procedure, der er fastsat i de centralt indgåede aftaler om lokal løndannelse. Der kan dog forekomme både lokale variationer og forskelle mellem de centrale aftaler. Den lokale forhandlingsprocedure indeholder typisk følgende punkter:

1. Lønpolitiske drøftelser med de enkelte organisationer
2. Tidsfrister og regler for afvikling af de årlige forhandlinger
3. Tidsfrister for afvikling af forhandlinger om de afsatte nye midler til lokal løndannelse
4. Organisationens forhandlings- og aftaleret i forbindelse med nyansættelser, væsentlige stillingsændringer og andre omstruktureringer m.v.

5. Pligten til at forhandle løn efter aftalen
6. De oplysninger, der skal udveksles i forbindelse med lønforhandlingerne, f.eks. om statistikgrundlag, jf. aftale mellem RLTN og henholdsvis KTO og Sundhedskartellet
7. Begrundelser for aftaler om anvendelse af funktionsløn, kvalifikationsløn og resultatløn.

#### *Tvisteløsningssystem*

Til den lokale løndannelse er der knyttet et konfliktløsningssystem til at håndtere interessetvister om grundløn, funktionsløn og kvalifikationsløn. Det kan bestå af følgende niveauer:

- Niveau 1: Forhandlinger mellem regionen og (lokale) repræsentanter for den forhandlingsberettigede organisation med henblik på at bilægge tvisten.
- Niveau 2: Repræsentanter fra de centrale parter kan tilkaldes med henblik på at medvirke i en lokal forhandling mellem regionen og (lokale) repræsentanter for den forhandlingsberettigede organisation.
- Niveau 3: Sagen kan oversendes til centrale forhandlinger mellem RLTN og den forhandlingsberettigede organisation.
- Niveau 4: Sagen kan forelægges et paritetisk sammensat nævn bestående af medlemmer udpeget blandt arbejdsgiverne henholdsvis organisationerne.

Hvis sagen drejer sig om en af arbejdsgiveren fastsat acontoløn eller fastsættelse af niveauet for et "skal-tillæg, og der ikke har kunnet opnås enighed i det paritetiske nævn, kan hver af parterne anmode om, at en uvildig person tiltræder nævnet. Den pågældende kan mægle mellem parterne og træffer afgørelse i sagen, hvis den ikke løses på anden måde."

#### *Finansiering af lokal løndannelse (forlodsfinansiering)*

Med indførelsen af de nye lønsystemer i slutningen af 1990'erne var det hensigten, at en større del af løndannelsen skulle ske lokalt. Der er ved overenskomstfornyelserne siden afsat en del af rammen til lokal løndannelse, benævnt forlodsfinansiering.

Forlodsfinansieringen betegner således den del af overenskomstrammen, som forudsættes udmøntet lokalt. Der er ikke tale om en pulje. Forlodsfinansieringen er ikke et maksimum for udmøntning af lokal løndannelse, og den repræsenterer heller ikke udtømmende det, der er til rådighed til lokal løndannelse i overenskomstperioden. Forlodsfinansieringen repræsenterer de nye midler til lokal løndannelse i de enkelte overenskomstperioder og suppleres bl.a. af de midler, der er afsat ved tidligere overenskomstfornyelser, og som løbende frigøres, f.eks. når medarbejdere med lokale løntillæg eller gamle anciennitetsbetingede løndelevninger fratræder.

### *Udmøntningsgaranti*

Princippet i udmøntningsgarantien er, at den enkelte region har en forpligtelse til at udmønte midler til lokal løndannelse svarende til de nye midler, der er afsat til lokal løndannelse ved overenskomstforhandlingerne. Dvs. en pligt til at anvende de nye midler, der er til rådighed.

Garantien er opdelt i fire udmøntningsgrupper, der hver rummer flere overenskomstgrupper: AC (akademikere), Pædagogisk branche, Koalitionen (teknisk/administrativt område samt sosu-området m.fl.) og Sundhedskartellet.

Udmøntningen skal dokumenteres. Hvis udmøntning ikke er sket inden for den fastsatte frist, skal de resterende midler udmøntes med en faktor 1,15.

I udmøntningsgarantiaftalen for 2008-2011 forudsættes udmøntningsgarantien opgjort pr. 1. maj 2009 og pr. 1. maj 2010.

I udmøntningsgarantien medgår ikke tillæg m.v. til nyansatte, lokal løndannelse, der udmøntes på andre tidspunkter end 1. april 2009 og 1. april 2010 (det tidspunkt, hvor der er afsat nye midler til lokal løndannelse), eller engangsbeløb, herunder resultatløn.

Ledergrupperne er generelt ikke omfattet af udmøntningsgarantien.

### *Gennemsnitsløngaranti*

Gennemsnitsløngarantien giver for en række overenskomstgrupper sikkerhed for en vis garanteret lønudvikling på landsplan i overenskomstperioden.

Dette sker ved at sammenholde den konstaterede lønudvikling i overenskomstperioden med den forudsatte lønudvikling i henhold til overenskomstresultatet.

Den konstaterede lønudvikling opgøres med udgangspunkt i gennemsnitslønnen for det givne område i november forud for overenskomstperiodens start, henholdsvis november måned forud for overenskomstperiodens udløb. Den forudsatte lønudvikling opgøres som de aftalte centrale lønforbedringer ved KTO-forhandlingerne, henholdsvis Sundhedskartellet's forhandlinger og organisationsforhandlingerne, udmøntninger fra reguleringsordningen samt 72% af de midler, der er afsat til lokal løndannelse. Ligger den konstaterede lønudvikling under den forudsatte lønudvikling, tilføres gruppen det manglende beløb forlods af overenskomstrammen. Eventuel udmøntning fra gennemsnitsløngarantien finansieres således af KTO's, henholdsvis Sundhedskartellet's overenskomstramme. Ikke alle organisationer har aftalt gennemsnitsløngaranti.

### 4.2.3 Forhandlingsresultatet

#### Centralt

Forhandlingsresultatet aftales inden for en samlet økonomisk ramme for hele overenskomstperioden. Midlerne fordeles ved forhandlingerne på en række delelementer, eksempelvis:

- Generelle lønstigninger, der ydes til alle ansatte, og som udmøntes på aftalte tidspunkter i overenskomstperioden, typisk den 1. oktober og den 1. april.
- De midler, der afsættes ved organisationsforhandlinger, og som vedrører konkrete forbedringer af de enkelte overenskomster og aftaler, f.eks. i form af forhøjelse af grundlønnen eller forhøjelse af pensionsprocenten.
- Øvrige forbedringer, som vedrører omkostningerne ved konkret aftalte ændringer af løn- og ansættelsesvilkår, f.eks. frihed med løn på barns 2. sygedag, barselsforbedringer og kompetenceudvikling.
- Forlodsfinansiering af den lokale løndannelse, dvs. hvor meget der i overenskomstperioden som minimum forudsættes anvendt til lokal løndannelse. Forlodsfinansieringens størrelse aftales med de enkelte organisationer/Sundhedskartellet.
- Et skøn for udmøntningen fra reguleringsordningen. Reguleringsordningen skal sikre en tilnærmelsesvis parallel lønudvikling i regioner og kommuner under ét og den private sektor. Lønudviklingen i kommuner og regioner under ét sammenlignes en gang årligt med lønudviklingen i den private sektor. Hvis lønudviklingen er forskellig, forhøjes/reduceres den generelle lønudvikling med 80% af forskellen, jf. også afsnit 2.3.3.

## 4.3 Lønssystemerne

Afsnittet omfatter følgende emner:

- Lønelementerne
- Flexibilitetsmulighederne
- Reguleringsmekanismerne.

### 4.3.1 Lønelementerne

#### Overblik over lønsystemerne i regionerne

I regionerne findes flere lønmodeller, hvor der i langt de fleste indgår lokal løndannelse, f.eks. tjenestemændenes lønsystem, som også anvendes for hovedparten af de overenskomstansatte, lønsystemet på AC-området og Sundhedskartelletts lønsystem.

Lønsystemerne i regionerne er aftalt mellem RLTN og de enkelte forhandlingsberettigede organisationer eller de forhandlingsberettigede organisationer i et forhandlingsfællesskab. I lønsystemerne indgår der lokal løndannelse (i enkelte aftaler benævnt Ny løn).

Der er imidlertid nogle få personalegrupper (elever, voksenlæringer m.fl.), der ikke er omfattet af regler om lokal løndannelse, men derimod følger en centralt fastsat lønskala eller et centralt fastsat løntrin.

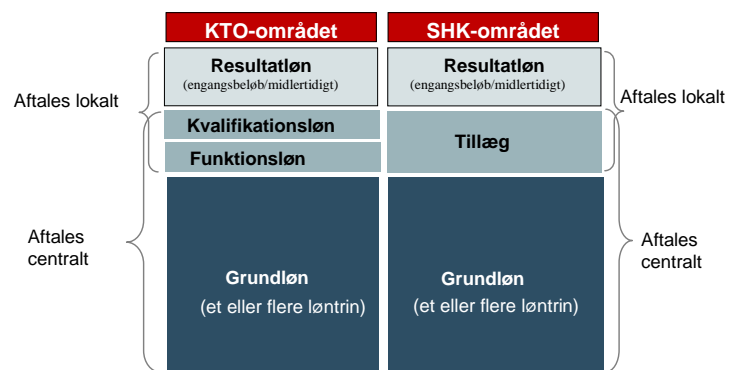
Nedenfor vises andelen af medarbejdere i regionerne, der er omfattet af lokal løndannelse.

Tabel 4.2  
Medarbejdere i regionerne omfattet af lokal løndannelse

| Medarbejdere i regionerne omfattet af lokal løndannelse pr. 1. kvartal 2009 |              |
|---|--------------|
| Lønform   | Medarbejdere |
| Lokal løndannelse   | 96%          |
| Ikke omfattet af lokal løndannelse  | 4%           |
| I alt   | 100%         |

Kilde: FLD

Lønelementerne fremgår af figuren nedenfor og beskrives i det følgende.



Figur 4.2  
Lønelementerne

Kilde: Egen fremstilling

### *KTO-området*

RLTN har indgået en række aftaler om lokal løndannelse med en eller en flerhed af organisationer inden for KTO's område. Aftalerne indeholder typisk følgende elementer:

- Grundløn
- Funktionsløn
- Kvalifikationsløn
- Resultatløn.

Den lokale løndannelse kan udmøntes i form af løntrin eller varige og/eller midlertidige tillæg.

#### *1. Grundløn*

Grundlønnen er aftalt mellem de centrale aftale- og overenskomstparter for den enkelte stillingsgruppe eller flere stillingsgrupper. Grundlønnen for basisgrupper dækker de funktioner, som en nyuddannet/eventuelt nyansat kan varetage. For de enkelte personalegrupper fremgår grundlønsindplaceringen af overenskomsterne.

#### *2. Funktionsløn*

Funktionsløn ydes ud over grundlønnen. Funktionsløn baseres på de funktioner (arbejds- og ansvarsområde), der er knyttet til den enkelte stilling, som medarbejderen varetager. Funktionerne skal være særlige funktioner, der ligger ud over de funktioner, der forudsættes varetaget for gruppens grundløn.

Funktionsløn kan aftales centralt og/eller lokalt. Funktionsløn kan anvendes til personalegrupper og enkelte medarbejdere.

#### *3. Kvalifikationsløn*

Kvalifikationsløn ydes ud over grundløn og en eventuel funktionsløn. Kvalifikationsløn baseres på den enkelte medarbejders kvalifikationer. Kriterierne for kvalifikationerne tager udgangspunkt i objektive forhold som eksempelvis uddannelse og erfaring.

Kvalifikationsløn kan aftales centralt og/eller lokalt. Kvalifikationsløn kan anvendes til personalegrupper og enkelte medarbejdere.

For mange stillingskategorier er der aftalt et eller flere centrale kvalifikationsstillæg/-trin, som er anciennitetsbestemte.

For andre grupper er der aftalt et garantilønssystem, således at den ansatte i den centrale aftale er sikret en bestemt løn efter en årrække, hvis ikke denne løn er opnået via lokal løndannelse.

#### 4. Resultatløn

Resultatløn ydes ud over grundløn og en eventuel funktionsløn og/eller kvalifikationsløn. Resultatløn baseres på opfyldelse af fastsatte mål af enten kvantitativ eller kvalitativ karakter og udmøntes på en i forvejen aftalt måde i forhold til forvaltningens/institutionens målsætninger og/eller resultater.

Resultatløn aftales lokalt. Resultatløn, der kan anvendes til grupper af medarbejdere og enkelte medarbejdere, ydes som engangsbeløb eller som midlertidige tillæg.

##### *Sundhedskartelområdet*

RLTN og Sundhedskartellet har indgået en fællesaftale om lokal løndannelse med følgende elementer:

- Grundløn
- Centralt aftalte tillæg
- Lokalt aftalte tillæg
- Resultatløn.

Den lokale løndannelse kan udmøntes i form af løntrin eller varige og/eller midlertidige tillæg.

##### 1. Grundløn

For *personale i ledende stillinger* aftales grundlønnen af de lokale parter inden for en lønskala på 16 trin efter nærmere regler i overenskomsten, som dog indeholder regler om mindsteindplacering for visse faggrupper og stillinger.

For *personale i ikke-ledende stillinger* er løntrinnene aftalt mellem de centrale aftale- og overenskomstparter for den enkelte stillingsgruppe eller en flerhed af stillingsgrupper. For de fleste personalegrupper er aftalt en stigning på løntrinsskalaen efter et antal års beskæftigelse. Indplacering på løntrinsskalaen fremgår af overenskomsten.

##### 2. Centralt aftalte tillæg

Centrale tillæg er aftalt i overenskomsten. Kriteriet for et centralt tillæg kan være bestemt af funktion, uddannelse, arbejdssted, anciennitet m.v.

##### 3. Lokalt aftalte tillæg

Der kan lokalt aftales lønforbedringer i form af højere løntrin eller tillæg.

Lokale tillæg baseres på de arbejds- og ansvarsområder, der er knyttet til den enkelte stilling/gruppe af stillinger. Arbejds- og ansvarsområderne skal ligge ud over det, der forudsættes varetaget for grundlønnen (ledende perso-

nale) eller lønnen i henhold til indplaceringen på løntrin efter overenskomstens bestemmelser (ikke-ledende stillinger).

Hertil kommer, at lokale tillæg og indplacering på højere løntrin kan baseres på den enkelte ansattes kvalifikationer og kompetencer, såfremt varetagelsen af opgaver udføres på et særligt kvalificeret niveau, eller området kræver viden, handlegkompetence og ansvar ud over basisniveauet.

#### 4. Resultatløn

Resultatløn ydes ud over grundløn og en eventuel funktionsløn og/eller kvalifikationsløn. Resultatløn baseres på opfyldelse af fastsatte mål af enten kvantitativ eller kvalitativ karakter og udmøntes på en i forvejen aftalt måde i forhold til forvaltningens/institutionens målsætninger og/eller resultater.

Resultatløn aftales lokalt. Resultatløn, der kan anvendes til grupper af medarbejdere og enkelte medarbejdere, ydes som engangsbeløb eller som midlertidige tillæg.

#### *De lokalt forhandlede lønelementers andel af den samlede lønsum til lokal løndannelse*

Den lokale løndannelses andel af den samlede lønsum for ansatte omfattet af lønsystemer med lokal løndannelse kan med et vist forbehold opgøres til 6,7% i regionerne i 2007.

### 4.3.2 Fleksibilitetsmulighederne

Ved fleksibilitetsmulighederne forstås mulighederne for decentralt og lokalt at tilpasse løndannelsen for enkeltpersoner og medarbejdergrupper til de konkrete og aktuelle forhold på institutionen og i relation til det øvrige arbejdsmarked.

Lokal løndannelse giver mulighed for, at en del af lønnen aftales lokalt og anvendes fleksibelt med udgangspunkt i en lokal lønpolitik.

Lokal løndannelse rummer forskellige tillægstyper, som kan afspejle enkelte medarbejders/medarbejdergruppers særlige kvalifikationer, funktioner eller opnåede resultater. Tillæg kan være såvel varige som midlertidige eller kan ydes som engangsbeløb, f.eks. som betaling for en konkret indsats. Den lokale løndannelse kan også ske i form af aftaler om indplacering af medarbejdere på et højere løntrin.

Systemet åbner mulighed for at tilpasse lønnen for enkeltpersoner eller grupper til den aktuelle rekrutterings- og fastholdelsessituation.

### *Lokalt økonomisk råderum*

Ud over den forlodsfinansiering, der er aftalt ved overenskomstforhandlingen mellem parterne, påvirkes det økonomiske råderum bl.a. af budgettet, det hidtidige budgetforbrug, og de mer- eller mindredgifter, der vil opstå i løbet af året, herunder:

1. Personaleomsætningen, f.eks. hvor medarbejdere med et langt anciennitetsforløb erstattes med medarbejdere uden eller med et kortere anciennitetsforløb
2. Personalesammensætningen med f.eks. 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 f.eks. for en uddannelse eller en særlig funktion lokalt skal aftales en løn
7. Vakancesituationer og andre fraværssituationer
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.

### 4.3.3 Reguleringsmekanismer

#### *Reguleringsordningen*

Man har tidligere haft forskellige automatiske reguleringsmekanismer, f.eks. dyrtidsregulering og en taktreguleringsordning. Den nuværende reguleringsordning på det regionale (og kommunale) område har eksisteret i mere end 20 år. Ved udløbet af en aftaleperiode ophører ordningen, og videreførelse forudsætter, at parterne opnår enighed herom. Ordningen er fælles på KTO's og Sundhedskartellets område.

Reguleringsordningen har sikret en parallel lønudvikling mellem den regionale/kommunale sektor og den private sektor. Derved sikres, at de ansatte i kommuner og regioner under ét lønmæssigt følger udviklingen i den private sektor, samtidig med at det regionale/kommunale arbejdsmarked under ét ikke bliver lønførende.

### *Beregningsmetode i reguleringsordningen*

Reguleringsordningen udmønter 80% af en eventuel forskel mellem lønudviklingen i den kommunale/regionale sektor og den private sektor. Statistikgrundlaget er Danmarks Statistiks opgørelse af gennemsnitlig fortjeneste pr. præsteret time i den private sektor og i den regionale/kommunale sektor under ét. I den private sektor indgår alle virksomheder med mere end ti ansatte. I statistikgrundlaget indgår samlet fortjeneste (inkl. pensionsbidrag) både for den private og den regionale/kommunale sektor.

Beregningen baseres på et gennemsnit af fire årsstigningstakter (= fire kvartaler/lønindeks) fra Danmarks Statistiks opgørelse af den gennemsnitlige fortjeneste pr. præsteret time i den private sektor og i kommuner og regioner under ét. Ved at basere beregningen på et gennemsnit af fire lønindeks opnås, at de enkelte kvartaler kun indgår med en fjerdedel vægt i gennemsnittet, og at eventuelle tilfældige udsving i et kvartal ikke i væsentlig grad påvirker gennemsnittet. Til gengæld medfører gennemsnitsmodellen en lidt langsommere tilpasning i forhold til eventuelle udsving i forholdet mellem den private og den regionale/kommunale lønudvikling.

Lønudviklingen i den kommunale sektor vægter tungt i Danmarks Statistiks opgørelse af den kommunale/regionale lønudvikling og dermed også i forhold til udmøntningen fra reguleringsordningen, idet regionerne indgår i beregningerne med 120.000 ansatte, mens kommunerne indgår med 460.000 ansatte.

Lønreguleringen foretages én gang årligt i oktober måned og kan være såvel positiv som negativ.

## 5. Kommunerne

### 5.1 Indledning

I beskrivelsen af forhandlingssystemet og lønsystemerne anvendes forskellige begreber. Nedenfor gives en kort redegørelse for de anvendte begreber.

#### 5.1.1 Definitioner

##### *Forhandlingsparterne*

##### *Arbejdsgiversiden*

Kommunerne er ved overenskomstforhandlingerne på centralt niveau repræsenteret af KL.

##### *Lønmodtagersiden*

Lønmodtagersiden er de forhandlingsberettigede organisationer, der alene eller gennem et forhandlingsfællesskab indgår generelle aftaler samt overenskomster og aftaler for en given personalegruppe:

- *Forhandlingsberettiget organisation*

En forhandlingsberettiget organisation har forhandlings- og aftaleretten for en given personalegruppe. Eksempler på forhandlingsberettigede organisationer på det kommunale område er FOA – Fag Og Arbejde, BUPL, HK Kommunal, Lærernes Centralorganisation og 3F. En forhandlingsberettiget organisation kan deponere sin forhandlingsret eller en del heraf hos et forhandlingsfællesskab.

Flere forhandlingsberettigede organisationer kan forhandle og indgå aftale med arbejdsgiversiden uden for et eventuelt forhandlingsfællesskab. I så fald indgås aftalen af den enkelte forhandlingsberettigede organisation.

- *Forhandlingsfællesskab*

Et forhandlingsfællesskab er en paraplyorganisation, der forhandler generelle vilkår på afgrænsede områder, f.eks. ferie og barsel, på vegne af de tilsluttede forhandlingsberettigede organisationer. På det kommunale område er KTO og Sundhedskartellet forhandlingsfællesskaber.

## *Forhandlingsniveauer*

### *Centralt niveau*

Centrale forhandlinger om rammeaftaler og visse generelle ansættelsesvilkår føres mellem KL på arbejdsgiversiden og KTO, Sundhedskartellet og organisationer uden for forhandlingsfællesskaberne (f.eks. Dansk Journalistforbund) på lønmodtagersiden.

Centrale forhandlinger om de enkelte overenskomster m.v. føres mellem KL og de enkelte forhandlingsberettigede organisationer. Disse forhandlinger kaldes organisationsforhandlinger. På Sundhedskartellets område føres alle centrale forhandlinger som udgangspunkt af Sundhedskartellet.

### *Lokalt niveau*

Forhandlinger på lokalt niveau finder sted i den enkelte kommune, forvaltning eller på den enkelte arbejdsplads, f.eks. en institution. Forhandlingerne foregår typisk mellem den lokale ledelse og den lokale repræsentant for den forhandlingsberettigede organisation, typisk (fælles)tillidsrepræsentanten.

## *Aftaletyper*

### *Hovedaftale*

En hovedaftale fastlægger de generelle regler om forhandling mellem parterne, herunder for så vidt angår overenskomstansatte regler om overenskomstindgåelse, fredspligt, arbejdsstandsning, mægling og voldgift. Hovedaftalerne indgås mellem KL og en eller flere forhandlingsberettigede organisationer.

### *Aftaler vedrørende generelle ansættelsesvilkår*

Aftaler vedrørende generelle ansættelsesvilkår er tværgående regelsæt, som typisk omfatter både tjenestemænd og overenskomstansatte. Aftaler om generelle ansættelsesvilkår indgås som hovedregel mellem KL og KTO og mellem KL og Sundhedskartellet. Enkelte aftaler – f.eks. aftalen om udmøntningsgarantien på KTO's område – indgås dog mellem KL og en flertal af organisationer.

Aftalerne kan indgås i form af rammeaftaler, der angiver de rammer, som gælder for indgåelse af aftaler på lokalt niveau, eller aftaler, der direkte forpligter de lokale parter.

### Overenskomst

En overenskomst er en aftale mellem KL og en eller flere forhandlingsberettigede organisationer om de løn- og ansættelsesvilkår, der gælder for stillinger, der er omfattet af den pågældende overenskomsts dækningsområde.

### Lokalaftaler

Lokalaftaler er aftaler om løn- og ansættelsesvilkår, der typisk indgås mellem ledelsen i den enkelte kommune eller på den enkelte arbejdsplads og tillidsrepræsentanten eller den lokale afdeling af den forhandlingsberettigede organisation.

## 5.1.2 Disponering

Kapitlet har to hovedafsnit:

- Forhandlingssystemet
- Lønssystemerne.

## 5.2 Forhandlingssystemet

Afsnittet om forhandlingssystemet omfatter følgende emner:

- Hovedaktørerne
- Forhandlingsforløbet
- Forhandlingsresultatet.

### 5.2.1 Hovedaktørerne

Nedenfor beskrives aftaleparterne og deres forhandlings- og aftalekompetence på henholdsvis arbejdsgiver- og lønmodtagersiden i kommunerne.

#### Arbejdsgiversiden

På arbejdsgiversiden er det KL, der forhandler. Hver aftale godkendes af KL's Løn- og Personaleudvalg på vegne af bestyrelsen.

Derefter forelægges aftalerne for Kommunernes Lønningsnævn (KLN).

KLN består af otte medlemmer (og otte stedfortrædere), der beskikkes af indenrigs- og socialministeren, således at:

- Fire beskikkes efter indstilling fra KL
- To beskikkes efter indstilling fra Danske Regioner

- En beskikkes efter indstilling fra finansministeren
- En udpeges af indenrigs- og socialministeren.

Formand og næstformand vælges blandt de af KL indstillede medlemmer. Nævnets afgørelser træffes ved stemmeflerhed.

KLN godkender retningslinjer for forhandlinger om fornyelse af overenskomster og aftaler. Nævnet godkender endvidere retningslinjer for generelle aftaler, herunder rammeforlig med personaleorganisationerne.

KLN skal endvidere godkende forhandlingsresultater vedrørende indgåelse af overenskomster og aftaler om løn- og ansættelsesvilkår, rammeforlig med personaleorganisationerne, generelle bestemmelser om tjenestemænds og tjenestemandslignende personales løn-, pensions- og ansættelsesforhold og andre generelle bestemmelser om rammer for løn- og ansættelsesvilkår, før disse kan træde i kraft.

### *Lønmodtagersiden*

På lønmodtagersiden er der følgende parter, som forhandler overenskomster, aftaler m.v.:

- Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO), der repræsenterer 46 forhandlingsberettigede organisationer, hvoraf størstedelen er tilsluttet hovedorganisationerne Landsorganisationen i Danmark (LO), Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd (FTF) eller AC.
- Sundhedskartellet, der er et forhandlingsfællesskab for 11 forhandlingsberettigede organisationer med ansatte i sundheds- og socialektoren. Organisationerne i Sundhedskartellet er alle tilsluttet FTF.
- Forhandlingsberettigede organisationer uden for forhandlingsfællesskaberne, f.eks. Dansk Journalistforbund.

På *tjenestemands- og overenskomstområdet* forhandles de generelle aftaler mellem KL og KTO henholdsvis Sundhedskartellet. De specifikke vilkår for de enkelte personalegrupper fastsættes i overenskomster og aftaler, som forhandles og indgås med de respektive forhandlingsberettigede organisationer, eventuelt en flerhed af organisationer. Tjenestemandsregulativer forhandles og fastsættes derefter ensidigt af KL.

### *De lokale aktører*

Lokale forhandlinger foregår som udgangspunkt mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten eller den lokale afdeling af den forhandlingsberettigede organisation.

### Forhandlingssystemet og indgåede overenskomster, aftaler m.v.

Nedenfor vises en oversigt over forhandlingssystemet i kommunerne opdelt efter parterne, forhandlingsniveauet og forhandlingsresultatet i form af overenskomster, aftaler m.v.

| Forhandlingssystemet i kommunerne |                        |  |  |
|-----------------------------------|------------------------|--|--|
| Forhandlingsniveau                | Forhandlingsparterne   |  | Eksempler på forhandlingsresultater  |
|                                   | Arbejdsgiversiden      | Lønmodtagersiden   |  |
| Centralt niveau                   | KL                     | KTO  | Aftale om generelle ansættelsesvilkår, f.eks. vedr. ferie og fravær af familiemæssige årsager<br>Rammeaftaler for lokale forhandlinger<br>Tjenestemandaftaler  |
|                                   |                        | Forhandlingsberettigede organisationer i KTO                                   | Overenskomster (inkl. visse generelle vilkår)<br>Lønaftaler for tjenestemænd<br>Aftaler om lokal løndannelse<br>Aftale om udmøntningsgaranti   |
|                                   |                        | Sundhedskartellet  | Aftaler om generelle ansættelsesvilkår, f.eks. vedr. ferie, fravær af familiemæssige årsager og løn<br>Aftale om udmøntningsgaranti<br>Rammeaftaler for lokale forhandlinger, herunder aftale om lokal løndannelse<br>Tjenestemandsaftaler |
|                                   |                        | Forhandlingsberettigede organisationer i Sundhedskartellet                     | Overenskomster   |
|                                   |                        | Organisationer uden for forhandlingsfællesskaberne                             | Overenskomster   |
| Lokalt niveau                     | Kommunen/institutionen | Forhandlingsberettigede organisationer/ lokalafdelinger/ tillidsrepræsentanten | Lokalaftaler, f.eks. aftaler om lokal løn, arbejdstid  |

Tabel 5.1  
Forhandlingssystemet i kommunerne

Kilde: Egen fremstilling

## 5.2.2 Forhandlingsforløbet

Forhandlingsforløbet vedrører dels centralt indgåede aftaler mellem KL og KTO henholdsvis Sundhedskartellet samt mellem KL og de forhandlingsberettigede organisationer, dels aftaler, der indgås lokalt.

Forhandlingerne i kommunerne har på KTO-området i 2005 og 2008 været kendetegnet ved, at der forhandles efter den såkaldte "omvendte model".

Den omvendte model indebærer, at forhandlingerne starter med forhandlinger med de enkelte forhandlingsberettigede organisationer om de temaer, der vedrører den pågældende organisation, herunder organisationsmidlernes størrelse.

Det aftales nærmere i køreplanen, hvilke temaer der forhandles af henholdsvis de enkelte organisationer og KTO. Enkelte aftaler eller nærmere definerede dele af aftaler kan forhandles ved både KTO-bordet og organisationsforhandlingerne.

KTO forhandler fortsat de generelle lønstigninger (KTO-forliget), mens den økonomiske ramme for organisationsforhandlingerne forhandles ved de enkelte organisationsforhandlinger. KTO-forhandlingerne indledes derfor også først, når organisationsforhandlingerne er sat i gang.

På Sundhedskartellets område forhandles både de generelle, tværgående temaer og de organisationspecifikke temaer som udgangspunkt af Sundhedskartellet.

Derudover forhandles der lokalt i overenskomstperioden bl.a. om de midler, der i perioden er forudsat anvendt til den lokale løndannelse på den enkelte arbejdsplads.

### *Centralt*

Det centrale forhandlingsforløb i kommunerne foregår typisk på følgende måde:

1. Forud for det år, hvor overenskomstperioden udløber, udarbejdes en køreplan for forhandlingerne. Køreplanen er en formel aftale, der indgås og underskrives af aftalparterne. Der indgås både en køreplan for KTO-området og en for Sundhedskartellets område. AC indgår typisk en tilslutningsaftale til køreplanen mellem KL og KTO, for så vidt angår de overenskomstansatte medlemmer af AC-organisationerne.
2. Parterne udveksler krav først på efteråret i året før overenskomstperiodens udløb.
3. Forhandlingerne mellem KL og de forhandlingsberettigede organisationer henholdsvis Sundhedskartellet om de organisationspecifikke krav indledes umiddelbart herefter.
4. De generelle forhandlinger mellem KL og KTO henholdsvis Sundhedskartellet indledes i december.

På Sundhedskartellets område aftales flere forhold – f.eks. løn – på forhandlingsfællesskabsniveau, end det er tilfældet på KTO's område.

5. Som led i forhandlingsforløbet indgås der en række delforlig mellem KL og KTO henholdsvis Sundhedskartellet, således at der op til sidste forhandlingsmøde kun udestår et begrænset antal krav, herunder dog den økonomiske ramme.

6. En organisation kan undervejs udtræde af KTO-forhandlingerne og selvstændigt videreføre forhandlinger med KL.
7. Der indgås forlig mellem KTO henholdsvis Sundhedskartellet om generelle krav og mellem KL og de forhandlingsberettigede organisationer om de organisationsspecifikke krav – typisk i februar.
8. Forhandlingsresultatet godkendes på arbejdsgiversiden af KL og KLN og på lønmodtagersiden af de forhandlingsberettigede organisationer. KTO for så vidt angår KTO-forliget henholdsvis Sundhedskartellet giver samlet tilbagemelding om forhandlingsresultatet, efter at de enkelte organisationer har taget stilling.

KTO's repræsentantskab træffer beslutning om, hvorvidt et opnået forhandlingsresultat skal anbefales til vedtagelse. Når repræsentantskabet har anbefalet et forhandlingsresultat til godkendelse, behandler medlemsorganisationerne forliget i overensstemmelse med organisationernes vedtægter.

Når resultatet af organisationernes stillingtagen foreligger (inden for de enkelte valggrupper), meddeles dette til KTO. Hvis der er enighed mellem valggrupperne i KTO's bestyrelse om at godkende forliget, meddeles det KL, at forliget er godkendt.

Såfremt der i de enkelte valggrupper er (enkelt)organisationer, der ikke har godkendt forliget, er disse ikke bundet af KTO-forliget, men kan selvstændigt genoptage forhandlingerne med KL, eventuelt varsle konflikt.

Såfremt der ikke er enighed mellem valggrupperne i KTO's bestyrelse om at godkende forliget, er forliget forkastet, og forhandlingerne må genoptages, og der varsles eventuelt konflikt.

Sundhedskartellets forhandlingsudvalg træffer beslutning om, hvorvidt et opnået forhandlingsresultat skal anbefales til vedtagelse eller forkastelse i organisationerne. Når forhandlingsudvalget har anbefalet et forhandlingsresultat til godkendelse, behandler Sundhedskartellets medlemsorganisationer forliget i overensstemmelse med organisationernes vedtægter.

9. Hvis forliget nedstemmes, kan forhandlingerne genoptages. På overenskomstområderne kan der eventuelt varsles konflikt, og i så fald inddrages Forligsinstitutionen i forhandlingerne.
10. Når overenskomstresultatet er endeligt godkendt, udmøntes forliget i konkrete aftaler og overenskomster.

De centrale forhandlingsforløb kan fremstilles som i figuren nedenfor. Fremstillingen bygger på de aftalte køreplaner for OK08.



Kilder: Aftale mellem KL og KTO 20. marts 2007 og Aftale mellem KL og Sundhedskartellet 10. september 2007

Figur 5.1  
Tidslinje for overenskomstforhandlingerne i kommunerne

## Lokalt

### De lokale forhandlinger

Rammeaftaler mellem KL og KTO, Sundhedskartellet henholdsvis de forhandlingsberettigede organisationer danner grundlag for lokale forhandlinger om f.eks. arbejdstid, seniorvilkår m.v.

### De lokale forhandlinger om løn

De lokale forhandlinger om løn følger en procedure, der er fastsat i de centralt indgåede aftaler om lokal løndannelse. Der kan dog forekomme både lokale variationer og forskelle mellem de centrale aftaler. Den lokale forhandlingsprocedure indeholder typisk følgende punkter:

1. Lønpolitiske drøftelser med de enkelte organisationer
2. Tidsfrister og regler for afvikling af de årlige forhandlinger
3. Tidsfrister for afvikling af forhandlinger om de afsatte nye midler til lokal løndannelse
4. Organisationens forhandlings- og aftaleret i forbindelse med nyansættelser, væsentlige stillingsændringer og andre omstruktureringer m.v.
5. Pligten til at forhandle løn efter aftalen
6. De oplysninger, der skal udveksles i forbindelse med lønforhandlingerne, f.eks. om statistikgrundlag, jf. aftale mellem KL og KTO henholdsvis Sundhedskartellet herom
7. Begrundelser for aftaler om anvendelse af funktionsløn, kvalifikationsløn og resultatløns.

### *Twisteløsningssystem*

Til den lokale løndannelse er der knyttet et konfliktløsningssystem til at håndtere interesselister om grundløn, funktionsløn og kvalifikationsløn. Det kan bestå af følgende niveauer:

- *Niveau 1:* Forhandlinger mellem kommunen og (lokale) repræsentanter for den forhandlingsberettigede organisation med henblik på at bilægge tvisten.
- *Niveau 2:* Repræsentanter fra de centrale parter kan tilkaldes med henblik på at medvirke i en lokal forhandling mellem kommunen og (lokale) repræsentanter for den forhandlingsberettigede organisation.
- *Niveau 3:* Sagen kan oversendes til centrale forhandlinger mellem KL og den forhandlingsberettigede organisation.
- *Niveau 4:* Sagen kan forelægges et paritetisk sammensat nævn bestående af medlemmer udpeget af KL henholdsvis organisationerne.

Hvis sagen drejer sig om en af arbejdsgiveren fastsat acontoløn eller fastsættelse af niveauet for et "skal-tillæg", og der ikke har kunnet opnås enighed i det paritetiske nævn, kan hver af parterne anmode om, at en opmand tiltræder nævnet. Opmanden kan mægle mellem parterne og træffer afgørelse i sagen, hvis den ikke løses på anden måde.

### *Finansiering af lokal løndannelse (forlodsfinansiering)*

Med indførelsen af de nye lønsystemer i slutningen af 1990'erne var det hensigten, at en større del af løndannelsen skulle ske lokalt. Der er ved overenskomstfornyelserne siden afsat en del af rammen til lokal løndannelse, benævnt forlodsfinansiering.

Forlodsfinansieringen betegner således den del af overenskomstrammen, som forudsættes udmøntet lokalt. Der er ikke tale om en pulje. Forlodsfinansieringen er ikke et maksimum for udmøntning af lokal løndannelse, og den repræsenterer heller ikke udtømmende det, der er til rådighed til lokal løndannelse i overenskomstperioden. Forlodsfinansieringen repræsenterer de nye midler til lokal løndannelse i de enkelte overenskomstperioder og suppleres bl.a. af de midler, der er afsat ved tidligere overenskomstfornyelser, og som løbende frigøres, f.eks. når medarbejdere med lokale løntillæg eller gamle anciennitetsbetingede lønde dele fratræder.

### *Udmøntningsgaranti*

Princippet i udmøntningsgarantien er, at den enkelte kommune har en forpligtelse til at udmønte midler til lokal løndannelse svarende til de nye midler, der er afsat til lokal løndannelse ved overenskomstforhandlingerne. Dvs. en pligt til at anvende de nye midler, der er til rådighed.

Garantien er opdelt i seks udmøntningsgrupper, der hver rummer flere overenskomstgrupper. De seks udmøntningsgrupper er AC og Koalitionen (teknisk/administrativt område); pædagogisk branche; undervisningsområdet; sosu-området m.fl.; teknisk service, transport m.fl.; og Sundhedskartellet. Garantigruppe 2 (pædagogisk branche) er p.t. yderligere opdelt på grund af to forskellige procenter for forlodsfinansieringen.

Udmøntningen skal dokumenteres. Hvis udmøntning ikke er sket inden for den fastsatte frist, skal de resterende midler udmøntes med en faktor 1,15.

I udmøntningsgarantiaftalen for 2008-2011 forudsættes udmøntningsgarantien opgjort pr. 1. maj 2010.

I udmøntningsgarantien medgår ikke tillæg m.v. til nyansatte, lokal løndannelse, der udmøntes på andre tidspunkter end 1. april 2010 (det tidspunkt, hvor der er afsat nye midler til lokal løndannelse) eller engangsbeløb, herunder resultatløb.

Ledergrupperne er generelt ikke omfattet af udmøntningsgarantien.

### *Gennemsnitsløngaranti*

Gennemsnitsløngarantien giver for en række overenskomstgrupper sikkerhed for en vis garanteret lønudvikling på landsplan i overenskomstperioden.

Dette sker ved at sammenholde den konstaterede lønudvikling i overenskomstperioden med den forudsatte lønudvikling i henhold til overenskomstresultatet.

Den konstaterede lønudvikling opgøres med udgangspunkt i gennemsnitslønnen for det givne område i november forud for overenskomstperiodens start, henholdsvis november måned forud for overenskomstperiodens udløb. Den forudsatte lønudvikling opgøres som de aftalte centrale lønforbedringer ved KTO's henholdsvis Sundhedskartellets forhandlinger og organisationsforhandlingerne, udmøntninger fra reguleringsordningen samt 72% af de midler, der er afsat til lokal løndannelse. Ligger den konstaterede lønudvikling under den forudsatte lønudvikling, tilføres gruppen det manglende beløb forlods af overenskomstrammen. Eventuel udmøntning fra gennemsnitsløngarantien finansieres således af KTO's henholdsvis Sundhedskartellets overenskomstramme. Ikke alle organisationer har aftalt gennemsnitsløngaranti.

### 5.2.3 Forhandlingsresultatet

#### *Centralt*

Forhandlingsresultatet aftales inden for en samlet økonomisk ramme for hele overenskomstperioden. Midlerne fordeles ved forhandlingerne på en række delelementer, eksempelvis:

- Generelle lønstigninger, der ydes til alle ansatte, og som udmøntes på aftalte tidspunkter i overenskomstperioden, typisk den 1. oktober og den 1. april.
- De midler, der afsættes ved organisationsforhandlinger, og som vedrører konkrete forbedringer af de enkelte overenskomster og aftaler, f.eks. i form af forhøjelse af grundlønnen eller forhøjelse af pensionsprocenten.
- Øvrige forbedringer, som vedrører omkostningerne ved konkret aftalte ændringer af løn- og ansættelsesvilkår, f.eks. frihed med løn på barns 2. sygedag, barselsforbedringer og kompetenceudvikling.
- Forlodsfinansiering af den lokale løndannelse, dvs. hvor meget der i overenskomstperioden som minimum forudsættes anvendt til lokal løndannelse. Forlodsfinansieringens størrelse aftales med den enkelte organisation/Sundhedskartellet.
- Et skøn for udmøntningen fra reguleringsordningen. Reguleringsordningen skal sikre en tilnærmelsesvis parallel lønudvikling i regioner og kommuner under ét og den private sektor. Lønudviklingen i kommuner og regioner under ét sammenlignes en gang årligt med lønudviklingen i den private sektor. Hvis lønudviklingen er forskellig, forhøjes/reduceres den generelle lønudvikling med 80% af forskellen, jf. også afsnit 5.3.3.

## 5.3 Lønssystemerne

Afsnittet omfatter følgende emner:

- Lønelementerne
- Flexibilitetsmulighederne
- Reguleringsmekanismerne.

### 5.3.1 Lønelementerne

#### Overblik over lønsystemerne i kommunerne

I kommunerne findes flere lønmodeller, hvor der i langt de fleste indgår lokal løndannelse, f.eks. tjenestemændenes lønsystem, som også anvendes for hovedparten af de overenskomstansatte, lønsystemet på AC-området og Sundhedskartellets lønsystem.

Lønsystemerne i kommunerne er aftalt mellem KL og de enkelte forhandlingsberettigede organisationer eller de forhandlingsberettigede organisationer i et forhandlingsfællesskab. I lønsystemerne indgår lokal løndannelse (i enkelte aftaler benævnt Ny løn).

Der er imidlertid nogle få personalegrupper (elever, voksenlærlinge m.fl.), der ikke er omfattet af regler om lokal løndannelse, men derimod følger en centralt fastsat lønskala eller et centralt fastsat løntrin.

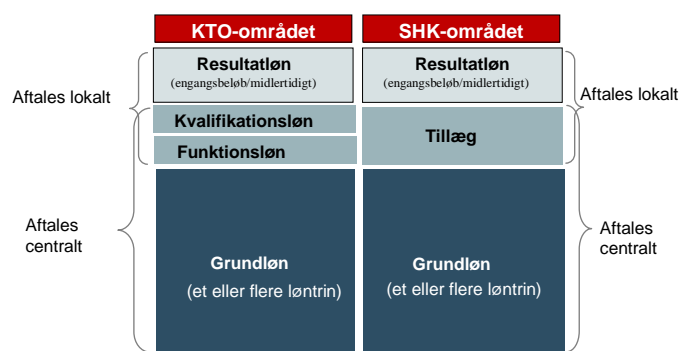
Nedenfor vises andelen af medarbejdere i kommunerne, der er omfattet af lokal løndannelse.

Tabel 5.2  
Medarbejdere i kommunerne omfattet af lokal løndannelse

| Medarbejdere i kommunerne omfattet af lokal løndannelse pr. 1. kvartal 2009 |              |
|---|--------------|
| Lønform   | Medarbejdere |
| Omfattet af lokal løndannelse   | 96%          |
| Ikke omfattet af lokal løndannelse  | 4%           |
| I alt   | 100%         |

Kilde: Oplysninger fra KL

Lønelementerne fremgår af figuren nedenfor og beskrives i det følgende.



Figur 5.2  
Lønelementerne

Kilde: Egen tilvirkning

### *KTO-området*

KL har indgået en række fællesaftaler om lokal løndannelse med en eller en flerhed af organisationer inden for KTO's område. Aftalerne indeholder typisk følgende elementer:

- Grundløn
- Funktionsløn
- Kvalifikationsløn
- Resultatløn.

Den lokale løndannelse kan udmøntes i form af løntrin eller varige og/eller midlertidige tillæg.

#### *1. Grundløn*

Grundlønnen er aftalt mellem de centrale aftale- og overenskomstparter for den enkelte stillingsgruppe eller flere stillingsgrupper. Grundlønnen for basisgrupper dækker de funktioner, som en nyuddannet/eventuelt nyansat kan varetage. For de enkelte personalegrupper fremgår grundlønsindplaceringen af overenskomsterne.

#### *2. Funktionsløn*

Funktionsløn ydes ud over grundlønnen. Funktionsløn baseres på de funktioner (arbejds- og ansvarsområde), der er knyttet til den enkelte stilling, som medarbejderen varetager. Funktionerne skal være særlige funktioner, der ligger ud over de funktioner, der forudsættes varetaget for gruppens grundløn.

Funktionsløn kan aftales centralt og/eller lokalt. Funktionsløn kan anvendes til personalegrupper og enkelte medarbejdere.

#### *3. Kvalifikationsløn*

Kvalifikationsløn ydes ud over grundløn og en eventuel funktionsløn. Kvalifikationsløn baseres på den enkelte medarbejders kvalifikationer. Kvalifikationsløn tager udgangspunkt i objektive forhold som eksempelvis uddannelse og erfaring.

Kvalifikationsløn kan aftales centralt og/eller lokalt. Kvalifikationsløn kan anvendes til personalegrupper og enkelte medarbejdere.

For mange stillingskategorier er der aftalt et eller flere centrale kvalifikationsstillæg/-trin, som er anciennitetsbestemte.

For andre grupper er der aftalt et garantilønssystem, således at den ansatte i den centrale aftale er sikret en bestemt løn efter en årrække, hvis ikke denne løn er opnået via lokal løndannelse.

#### 4. Resultatløn

Resultatløn ydes ud over grundløn og en eventuel funktionsløn og/eller kvalifikationsløn. Resultatløn baseres på opfyldelse af fastsatte mål af enten kvantitativ eller kvalitativ karakter og udmøntes på en i forvejen aftalt måde i forhold til forvaltningens/institutionens målsætninger og/eller resultater.

Resultatløn aftales lokalt. Resultatløn, der kan anvendes til grupper af medarbejdere og enkelte medarbejdere, ydes som engangsbeløb eller som midlertidige tillæg.

##### *Sundhedskartelområdet*

KL og Sundhedskartellet har indgået en aftale om lokal løndannelse. Lønmodellen for lokal løndannelse består på Sundhedskartellets område af følgende elementer:

- Grundløn
- Centralt aftalte tillæg
- Lokalt aftalte tillæg
- Resultatløn.

Den lokale løndannelse kan udmøntes i form af løntrin eller varige og/eller midlertidige tillæg.

##### 1. Grundløn

For *personale i ledende stillinger* er der mellem de centrale aftale- og overenskomstparter aftalt en løntrinsskala. Indplaceringen på grundløn aftales lokalt i henhold til reglerne i de respektive overenskomster.

For *personale i ikke-ledende stillinger* er der mellem de centrale aftale- og overenskomstparter aftalt en løntrinsskala. Det løntrin, den ansatte indplaceres på efter endt uddannelse og uden nogen anden beskæftigelse på grundlag af grunduddannelsen, dækker de funktioner, den ansatte er i stand til at varetage som nyuddannet/eventuelt nyansat. Reglerne for indplacering fremgår af de respektive overenskomster.

##### 2. Centralt aftalte tillæg

Centrale tillæg er aftalt i overenskomsten. Kriteriet for et centralt tillæg kan være bestemt af funktion, uddannelse, arbejdssted, anciennitet m.v.

##### 3. Lokalt aftalte tillæg

Der kan lokalt aftales lønforbedringer i form af højere løntrin eller tillæg.

Lokale tillæg baseres på de arbejds- og ansvarsområder, der er knyttet til den enkelte stilling/gruppe af stillinger. Arbejds- og ansvarsområderne skal ligge ud over det, der forudsættes varetaget for grundlønnen (ledende perso-

nale) eller lønnen i henhold til indplaceringen på løntrin efter overenskomstens bestemmelser (ikke-ledende personale).

Hertil kommer, at lokale tillæg og/eller indplacering på højere løntrin kan baseres på den enkelte ansattes kvalifikationer og kompetencer, såfremt varretagelsen af opgaver udføres på et særligt kvalificeret niveau, eller området kræver viden, handlekompetence og ansvar ud over basisniveauet.

#### 4. Resultatløn

Resultatløn ydes ud over grundløn og en eventuel funktionsløn og/eller kvalifikationsløn. Resultatløn baseres på opfyldelse af fastsatte mål af enten kvantitativ eller kvalitativ karakter og udmøntes på en i forvejen aftalt måde i forhold til forvaltningens/institutionens målsætninger og/eller resultater.

Resultatløn aftales lokalt. Resultatløn, der kan anvendes til grupper af medarbejdere og enkelte medarbejdere, ydes som engangsbeløb eller som midlertidige tillæg.

Den lokale løndannelses andel af den samlede lønsum for ansatte omfattet af lønsystemer med lokal løndannelse kan med et vist forbehold opgøres til 7,2% i kommunerne i 2007.

### 5.3.2 Fleksibilitetsmulighederne

Ved fleksibilitetsmulighederne forstås mulighederne for decentralt og lokalt at tilpasse løndannelsen for enkeltpersoner og medarbejdergrupper til de konkrete og aktuelle forhold på institutionen og i relation til det øvrige arbejdsmarked.

Lokal løndannelse giver mulighed for, at en del af lønnen aftales lokalt og anvendes fleksibelt med udgangspunkt i en lokal lønpolitik.

Lokal løndannelse rummer forskellige tillægstyper, som kan afspejle enkelte medarbejders/medarbejdergruppers særlige kvalifikationer, funktioner eller opnåede resultater. Tillæg kan være såvel varige som midlertidige eller kan ydes som engangsbeløb, f.eks. som betaling for en konkret indsats. Den lokale løndannelse kan også ske i form af aftaler om indplacering af medarbejdere på et højere løntrin.

Systemet åbner mulighed for at tilpasse lønnen for enkeltpersoner eller grupper til den aktuelle rekrutterings- og fastholdelsessituation.

Der er i et vist omfang mulighed for, at man frit kan vælge, f.eks. mellem pension og løn. Lønsystemet giver ikke mulighed for at konvertere løn til personalegoder.

#### *Lokalt økonomisk råderum*

Ud over den forlodsfinansiering, der er aftalt ved overenskomstforhandlingen mellem parterne, påvirkes det økonomiske råderum bl.a. af budgettet,

det hidtidige budgetforbrug og de mer- eller mindreudgifter, der vil opstå i løbet af året, herunder:

1. Personaleomsætningen, f.eks. hvor medarbejdere med et langt anciennitetsforløb erstattes med medarbejdere uden eller med et kortere anciennitetsforløb
2. Personalesammensætningen med f.eks. erstatning af længerevarende uddannet med korterevarende uddannet personale eller omvendt
3. Overgangstillæg, der bortfalder
4. Effektivisering/ændret arbejdstilrettelæggelse, eventuelt udmøntet som resultatløn
5. Forhåndsaftaler
6. Bestemmelser i overenskomst, hvorefter der f.eks. for en uddannelse eller en særlig funktion lokalt skal aftales en løn
7. Vakancesituationer og andre fraværssituationer
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.

### 5.3.3. Reguleringsmekanismer

#### *Reguleringsordning*

Man har tidligere haft forskellige automatiske reguleringsmekanismer, f.eks. dyrtidsregulering og en taktreguleringsordning. Den nuværende reguleringsordning på det kommunale (og regionale) område har eksisteret i mere end 20 år. Ved udløbet af en aftaleperiode ophører ordningen, og videreførelse forudsætter, at parterne opnår enighed herom. Ordningen er fælles for KTO's og Sundhedskartellets område.

Reguleringsordningen har sikret en parallel lønudvikling mellem den kommunale/regionale sektor og den private sektor. Derved sikres, at de ansatte i kommuner og regioner under ét lønmæssigt følger udviklingen i den private sektor, samtidig med at det regionale/kommunale arbejdsmarked under ét ikke bliver lønførende.

*Beregningsmetode i reguleringsordningen*

Reguleringsordningen udmønter 80% af en eventuel forskel mellem lønudviklingen i den kommunale/regionale sektor og den private sektor. Statistikgrundlaget er Danmarks Statistiks opgørelse af gennemsnitlig fortjeneste pr. præsteret time i den private sektor og i den regionale/kommunale sektor under ét. I den private sektor indgår alle virksomheder med mere end ti ansatte. I statistikgrundlaget indgår samlet fortjeneste (inkl. pensionsbidrag) både for den private og den regionale/kommunale sektor.

Beregningen baseres på et gennemsnit af fire årsstigningstakter (= fire kvartaler/lønindeks) fra Danmarks Statistiks opgørelse af den gennemsnitlige fortjeneste pr. præsteret time i den private sektor og i kommuner og regioner under ét. Ved at basere beregningen på et gennemsnit af fire lønindeks opnås, at de enkelte kvartaler kun indgår med en fjerdedel vægt i gennemsnittet, og at eventuelle tilfældige udsving i et kvartal ikke i væsentlig grad påvirker gennemsnittet. Til gengæld medfører gennemsnitsmodellen en lidt langsommere tilpasning i forhold til eventuelle udsving i forholdet mellem den private og regionale/kommunale lønudvikling.

Lønreguleringen foretages normalt én gang årligt i oktober måned og kan være såvel positiv som negativ.