



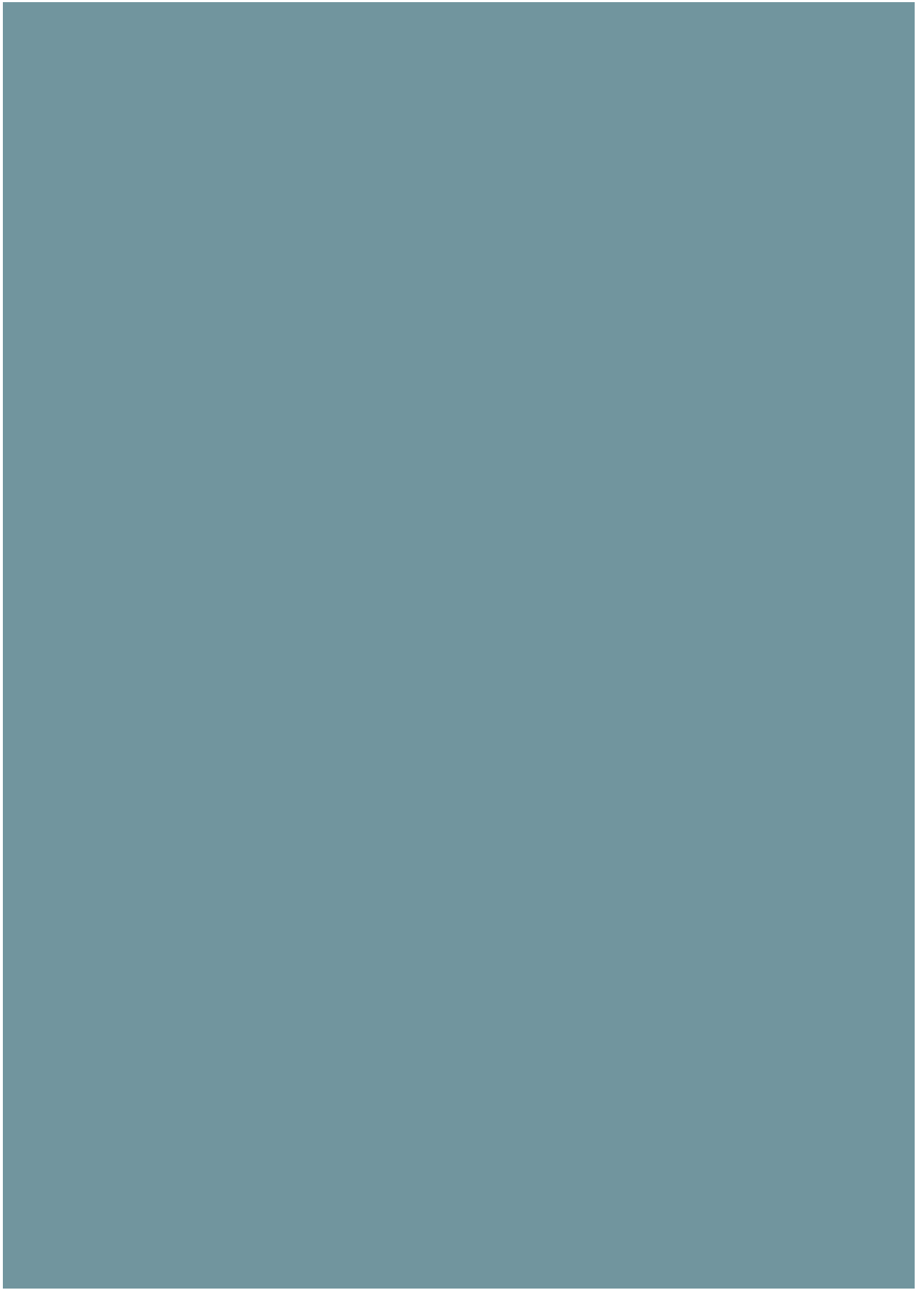
REGERINGEN

Et tidssvarende løn- system til fremtidens arbejdspladser

**Større rum til lokal løn, der understøtter
kerneopgaven**

Finansministeriet

DECEMBER 2017





REGERINGEN

Et tidssvarende løn- system til fremtidens arbejdspladser

**Større rum til lokal løn, der understøtter
kerneopgaven**

Finansministeriet

DECEMBER 2017

Et tidssvarende løn-system til fremtidens arbejdspladser

Lokal løn motiverer og understøtter kerneopgaven

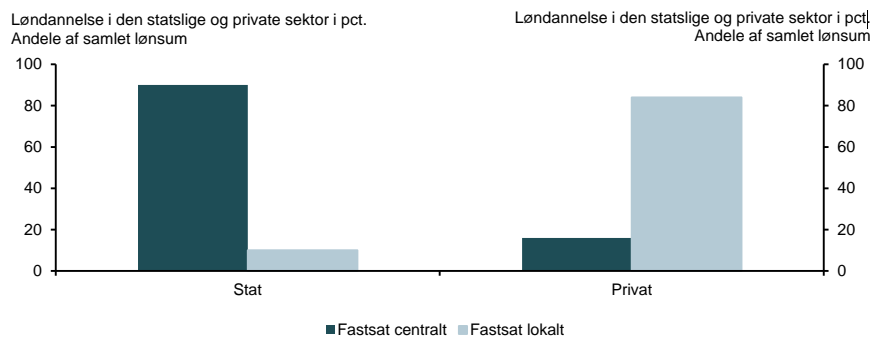
Hver dag går over 180.000 medarbejdere på arbejde på en af de mere end 1.000 statslige arbejdspladser i Danmark for at gøre en forskel for samfundet og for borgerne. Årligt får medarbejderne i staten samlet set mere end 90 mia. kroner i løn. De lønkroner skal anvendes på den mest motiverende og værdiskabende måde og på en måde, der understøtter kerneopgaven til gavn for velfærdssamfundet.

Regeringen går derfor til overenskomstforhandlingerne med en ambition om, at en større del af lønnen bliver forhandlet lokalt på de statslige arbejdspladser.

Det nuværende statslige lønsystem indebærer, at langt størstedelen af lønnen aftales centralt. Når pengene er brugt centralt, kan der ikke i særligt stort omfang tilføres nye lønmidler til den løndannelse, der foregår lokalt på de enkelte statslige arbejdspladser.

I dag fastsættes omtrent 90 pct. af de statslige medarbejders løn i overenskomsterne, og kun ca. 10 pct. af lønnen forhandles på den enkelte arbejdsplads. Det står i skarp kontrast til det private arbejdsmarked, hvor det kun er ca. 15 pct. af lønningerne, der fastsættes i overenskomster.

Figur 1
Langt størstedelen af statslige lønninger fastsættes centralt

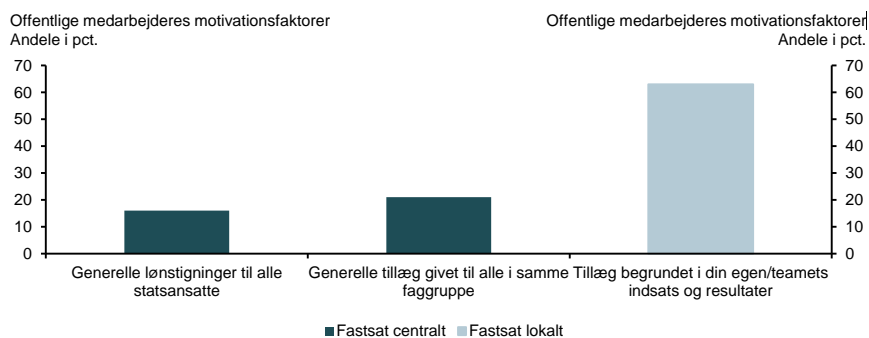


Anm.: Metoden til opgørelse af lokallønsandelen er forskellig for den statslige og den private sektor. For staten er opgjort lokale tillæg som andel af lønnen, mens opgørelsen på det private område udtrykker andelen af medarbejdere på forskellige lønsystemer. Metoden er også anvendt af Produktivitetskommissionen. Det bemærkes, at den enkelte medarbejder i staten vil kunne opleve lønforbedringer udover lokalt aftalte tillæg, som følger af lokale prioriteringer, fx engangsvederlag og udnævnelser.

Lederne i staten ønsker i højere grad at kunne belønne de gode præstationer gennem et velfungerende og moderne lønsystem. Lokal løn skal i højere grad end i dag bruges som et aktivt ledelsesværktøj. De enkelte ledere skal have bedre muligheder for at bruge lønkronerne til at motivere, rekruttere og fastholde medarbejderne og dermed øge koblingen mellem løn og præstationer.

Samtidig viser tidligere undersøgelser fra Produktivitetskommissionen og Epinion, at den løn, der er begrundet i medarbejderens egen eller teamets indsats, motiverer mest.

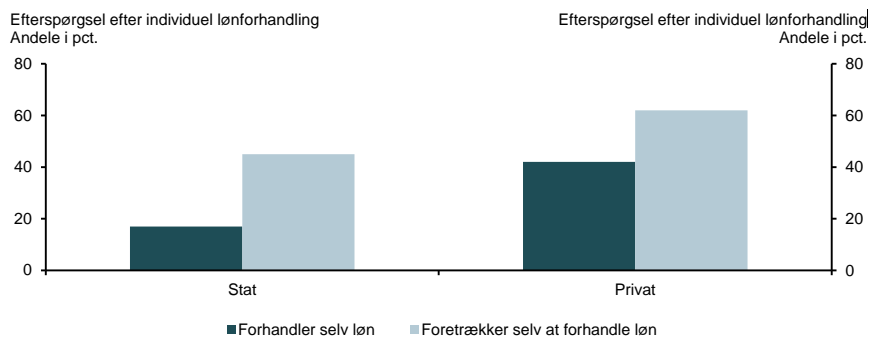
Figur 2
Medarbejderne motiveres primært af tillæg begrundet i egen indsats



Kilde: Epinion, 2010.

Undersøgelserne viser også, at meget få offentligt ansatte selv forhandler deres løn i dag, men langt flere foretrækker det. I dag er det primært chefer og visse akademikere (special- og chefkonsulenter), der forhandler lønnen selv, mens øvrige personalegrupper ikke forhandler lønnen selv.

Figur 3
Medarbejderne efterspørger individuel forhandling



Kilde: Produktivitetskommissionen, baggrundsrapport om overenskomster og løn, 2011.

Regeringen ønsker derfor at forbedre rammerne for den lokale løndannelse og en højere grad af decentralisering af løndannelsen. Det lønsystem, der gælder i dag, opfylder ikke det, statens ledere og medarbejdere efterspørger.

Undersøgelserne viser, at den mest motiverende anvendelse af lønmidlerne sker lokalt, når man bliver belønnet for det arbejde, som udføres og de resultater, som opnås. Den løn, der fastsættes mellem de centrale parter langt væk fra den enkelte arbejdsplads, motiverer ikke medarbejderne i samme grad. Og jo mere af løndannelsen, der fastsættes centralt, jo færre midler kan de statslige ledere anvende på en resultatbaseret og motiverende måde.

Ambition for OK18 og det fremtidige statslige lønsystem

Regeringens ambition for OK18 og det fremtidige statslige lønsystem er følgende:

- **Decentralisering af løndannelsen**
Lønnen skal i højere grad fastsættes lokalt, og den centralt fastsatte del af løndannelsen skal tilsvarende reduceres.
- **Lønsystemet skal understøtte fremtidens ledelsesopgave**
Lønsystemet skal i højere grad understøtte den lokale ledelsesopgave – også i fremtiden. Lederne skal have bedre muligheder for at koble udmøntningen af de lokale lønmidler til institutionens overordnede strategi og kerneopgave samt den enkelte medarbejders præstationer.
- **Forenkling af rammerne for den lokale løndannelse**
Rammerne for den lokale løndannelse skal forenkles, fx ved at sætte processen for de lokale forhandlinger fri, så de lokale parter kan tilpasse processen til de lokale forhold.
- **Individuel lønforhandling**
Lønnen skal som udgangspunkt forhandles individuelt mellem den lokale leder og medarbejder.

Regeringen har derfor to overordnede målsætninger for fremtidens statslige lønsystem:

Regeringens målsætninger

1. at mindst 25 pct. af løndannelsen fastsættes lokalt i 2025

Andelen af lokalt forhandlet løn skal øges, så mindst 25 pct. af lønnen er fastsat på baggrund af lokalt forhandlede tillæg mv. i 2025. Lønnen skal i højere grad forhandles der, hvor den motiverer og giver mening for lederne og de ansatte. Den skal forhandles lokalt på den enkelte arbejdsplads, hvor man kender til behovene.

2. at mindst 50 pct. af statens medarbejdere selv forhandler løn i 2025

Statens medarbejdere ønsker i højere grad at forhandle deres løn selv. Ambitionen er derfor, at mindst 50 pct. af statens medarbejdere selv forhandler deres løn i 2025.

1 Lønnen skal forhandles lokalt på den enkelte arbejdsplads

Løndannelsen skal ske på den enkelte arbejdsplads på en måde, der giver mening lokalt, og som ledere og medarbejdere opfatter som motiverende. Det er derfor helt centralt, at der i staten er de rigtige rammer for at anvende lønmidlerne på en måde, der motiverer de ansatte, og som understøtter en god og effektiv opgaveløsning.

Regeringen har derfor som en klar ambition for overenskomstforhandlingerne, at der skal pustes nyt liv i den lokale løndannelse i staten. Det skal ske ud fra en overbevisning om, at det er den del af lønnen, som forhandles på den enkelte arbejdsplads og med kobling til den enkeltes eller det enkelte teams indsats og præstationer, der giver mening, og som motiverer de ansatte.

Overenskomstparterne satte den rigtige retning, da det blev besluttet at implementere det "nye" lønsystem omkring årtusindeskiftet. Man satte sig imidlertid også mellem to stole, fordi man på den ene side øgede rummet for lokal løndannelse, dog uden at ændre lønsystemet og måden at forhandle på grundlæggende.

Med de "nye" lønsystemer skabte overenskomstparterne dengang mulighed for lokale aftaler om lønforbedringer. Samtidig skete der en reduktion af den del af lønnen, som var bundet op på den enkelte medarbejders anciennitet og på arbejdspladsens geografiske placering.

På den måde blev der indledningsvist skabt rum til en øget lokal løndannelse, men normal-lønssystemets grundlæggende måde at forhandle lønforbedringer på blev bevaret. Når der aftales lønstigninger i forbindelse med overenskomstforhandlingerne, fordeles langt hovedparten af lønmidlerne som generelle lønforbedringer. Det vil sige, at alle 180.000 medarbejdere tildeles den samme procentvise lønforbedring uden nogen kobling til individuelle præstationer.

Pengene kan ikke bruges to gange. Derfor er det en væsentlig begrænsning for den lokale løndannelse, at stort set alle lønforbedringer i forbindelse med overenskomstforhandlingerne forhandles af de centrale parter. Nu er tiden kommet, hvor der skal tages nye skridt i retning af, at en større del af lønnen lægges ud til lokal prioritering i stedet for, at det bliver fordelt på det centrale overenskomstbord uden skelen til hverken lokale forhold eller gode præstationer fra medarbejderen eller teamet. De lokale parter skal tage ejerskab til løndannelsen og har et ansvar for, at den i højere grad kobles til medarbejdernes præstationer, hvilket regeringens ambitioner for den lokale løndannelse i højere grad end tidligere understøtter.

Det "nye" lønsystem afviger netop fra det "gamle" lønsystem ved, at en større andel af lønnen tildeles på den enkelte arbejdsplads. Hvor lokalt aftalte tillæg tilbage i 1990'erne udgjorde 2-3 pct. af lønnen for statsansatte, er andelen i dag vokset til godt 10 pct. Det er en ændring, som viser, at parterne sammen har været i stand til at finde gode og modige løsninger på tidligere tiders udfordringer.

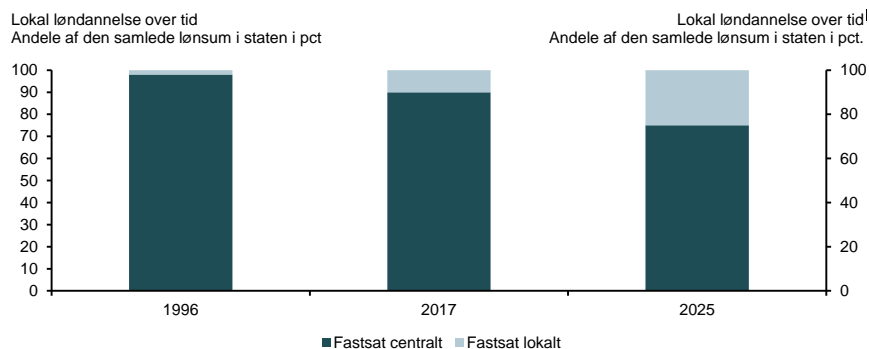
Nu skal vi videre, og konkret er det regeringens ambition, at mindst 25 pct. af de statsansattes løn aftales lokalt i 2025.

Regeringens målsætninger

1. at mindst 25 pct. af de statsansattes løn aftales lokalt i 2025

Andelen af lokalt forhandlet løn skal øges, så mindst 25 pct. af lønnen er fastsat på baggrund af lokalt forhandlede tillæg. Lønnen skal i højere grad forhandles der, hvor den motiverer og giver mening for lederne og de ansatte. Den skal forhandles lokalt på den enkelte arbejdsplads, hvor man kender til behovene.

Figur 4
En større andel af lønnen skal fremadrettet forhandles lokalt



Kilde: Finansministeriets forhandlingsdatabase.

Når kun ca. 10 pct. af lønnen i dag forhandles lokalt, er årsagen, at måden lønnen forhandles på, grundlæggende ikke blev ændret ved indførelsen af de nye lønsystemer.

Finansministeriet og de faglige organisationer aftaler langt størstedelen af lønnen fra centralt hold og bruger dermed langt hovedparten af lønmidlerne. Det betyder, at man på den enkelte arbejdsplads ikke oplever at have tilstrækkelig indflydelse på, hvordan lønnen er sammensat, og om der er en fornuftig sammenhæng mellem lønnen, arbejdsindsatsen og resultaterne på arbejdspladsen.

Både Lønkommissionen og Produktivitetskommissionen pegede også på, at lønsammensætningen i den offentlige sektor i høj grad er styret af de centrale parter. I modsætning hertil står ikke bare den private sektor, hvor kun ca. 15 pct. ifølge Produktivitetskommissionen er ansat på lønsystemer svarende til de offentligt ansatte, men også vores nordiske naboer i Norge og Sverige.

I Sverige tildeles lønnen 100 pct. lokalt, og fx akademikere er ansat på satsløse overenskomster. I Norge har parterne taget skridt i retning af, at der ved de centrale overenskomstforhandlinger afsættes midler, som efterfølgende skal tildeles lokalt.

Lønssystemer i Sverige

- I den statslige sektor i Sverige aftaler de centrale parter alene de overordnede regelsæt om arbejdstid, pension mv. Selve lønnen fastsættes lokalt.
- For akademikergruppen, der udgør 35 pct. af de statslige ansatte, er der ikke aftalt centrale retningslinjer for størrelsen eller fordelingen af lønudviklingen. Den aftales 100 pct. lokalt.
- Lønnen aftales også 100 pct. lokalt for de resterende 65 pct. af de statslige ansatte. De centrale parter har dog for denne gruppe aftalt en procentsats, som anvendes, hvis parterne ikke lokalt kan nå til enighed om størrelsen og fordelingen af lønforhøjelserne.
- 85 pct. af de i alt 200.000 statsligt ansatte i Sverige har mulighed for selv at forhandle løn.

Kilde: Arbejdsgiverværket, 2010.

Det mener regeringen, at overenskomstparterne bør lade sig inspirere af. Det er derfor målsætningen, at mindst 25 pct. af lønnen forhandles lokalt i 2025. Vi vil også gerne se på nytænkning af lønssystemerne generelt, så de tilgodeser, at en større del af lønmidlerne forhandles på de statslige arbejdspladser. Hvorfor skulle man fx ikke kunne have satsløse overenskomster i staten, ligesom i Sverige?

Regeringen har ambitionerne, men mener også, at det er et fælles ansvar mellem overenskomstparterne at turde træffe beslutninger, som rækker i en mere tidssvarende retning. Vi skal ved OK18 – i modsætning til tidligere overenskomstforhandlinger – stræbe efter en bevægelse mod at anvende lønmidlerne lokalt og ikke fordele det hele på det centrale overenskomstbord.

Samtidig er det et ansvar for de lokale arbejdsgivere at medvirke til, at den lokale løndannelse fungerer, og at udmøntningen kobles til institutionens overordnede strategi og kerneopgave. Den lokale løndannelse skal anvendes som et aktivt ledelsesværktøj til at motivere, rekruttere og fastholde medarbejderne.

2 Individualisering af løndannelsen

De lokale parter skal have rådighed over en langt større del af lønnen. Det indebærer, at der skal flyttes lønkroner fra centralt hold til de lokale parter. Samtidig skal ledere og medarbejdere have større indflydelse på løndannelsen.

I dag forhandler ca. 17 pct. af statens medarbejdere deres løn selv. Produktivitetskommissionens undersøgelser viser dog, at langt flere ønsker at forhandle deres løn selv. 45 pct. af medarbejderne i staten har et ønske om højere indflydelse på deres egen løn.

2/3 af de statsansatte svarer i en undersøgelse udarbejdet af Epinion for Personalestyrelsen i 2010, at det er dem selv, og den enkeltes leder, der er bedst til at vurdere, hvad de skal have i løn. Under 20 pct. af statens medarbejdere mener, at det er de centrale parter - Finansministeriet og de faglige organisationer – der er bedst til at vurdere, hvad den enkelte skal have i løn.

Der er ikke overensstemmelse mellem det, de statslige arbejdspladser efterspørger, og den måde lønsystemet er opbygget på i dag.

Regeringen har derfor en målsætning om, at flere forhandler deres løn selv i fremtiden:

Regeringens målsætninger

2. at mindst 50 pct. af statens medarbejdere selv forhandler løn i 2025

Statens medarbejdere ønsker i højere grad at forhandle deres løn selv. Ambitionen er derfor, at 50 pct. af statens medarbejdere selv forhandler deres løn i 2025.

Målsætningen indebærer, at tillidsrepræsentanternes rolle i lønsystemet skal gentænkes. Tillidsrepræsentanterne vil dermed fortsat skulle spille en vigtig rolle på den enkelte arbejdsplads, fx i forhold til lønpolitikken, processen for lønforhandlingerne, lønudviklingen mv.

Tillidsrepræsentantens rolle i fremtidens lønsystem

Tillidsrepræsentantens rolle i fremtidens lønsystem skal gentænkes.

- **Lønforhandlinger**

I fremtiden forhandler tillidsrepræsentanten løn for de medarbejdere, der aktivt har tilvalgt det.

- **Indflydelse på den lokale proces**

I fremtiden er tillidsrepræsentanten i højere grad strategisk sparringspartner for ledelsen med indflydelse på den lokale forhandlingsproces, principper for tillægsgennemførelsen og fastlæggelsen af kriterier for løndannelsen mv.

- **Rådgiver for medarbejderne**

I fremtiden er tillidsrepræsentanten rådgiver og sparringspartner for de medarbejdere, der forhandler løn individuelt.

3 Forenkling af rammerne for lokal løn

Rammerne for de lokale lønforhandlinger er i dag kendetegnet ved en række procedurekrav og regler for udmøntning af den lokale løn, fx regler for forskellige former for tillæg og komplicerede regler for opsigelse af tillæg.

Eksempel på nuværende procedurekrav

I dag er der på fx akademikerområdet aftalt en række procedurekrav. Bl.a. er det aftalt, at de lokale parter skal indgå en aftale om:

- **Rammerne for den lokale forhandlingsprocedure**
- **Sammenhængen mellem den lokale personalepolitik (herunder kompetenceudvikling) og den lokale lønpolitik**
- **Indgåelse af eventuelle forhåndsaftaler, hvor kriterier og formen for løndannelsen fastlægges på forhånd**

De statslige arbejdspladser efterspørger et mere enkelt system for den lokale løndannelse, og ovenstående er et eksempel på, at der i de nuværende regler er aftalt unødige procedurekrav. Det skal være op til den enkelte arbejdsplads at drøfte hvilke rammer, der giver bedst mening lokalt. Det afgørende er en konstruktiv dialog på den enkelte arbejdsplads.

Det statslige lønsystem er desuden kendetegnet ved, at der gennem tiden er aftalt en lang række centrale tillæg. Det indebærer, at der er færre lønmidler til den lokale løndannelse, til trods for, at det er det, der motiverer medarbejderne og understøtter kerneopgaven til gavn for velfærdssamfundet.

Udover en lang række centralt aftalte tillæg er der i dag en uhensigtsmæssig struktur for den lokale løndannelse, som der er potentiale for at forenkle.

Det er Regeringens ambition at øge koblingen mellem den enkeltes løn og præstationer. Rammerne for den lokale løndannelse skal derfor forenkles, så de statslige ledere i højere grad kan anvende de lokale lønmidler på en måde, der kan motivere, fastholde og rekruttere medarbejderne.

Rammerne skal bl.a. forenkles ved at sætte processen for de lokale forhandlinger fri, så de lokale parter i højere grad kan tilpasse processen til de lokale forhold.

4 Det handler om værdi og velfærd

Det er afgørende, at lønmidlerne i staten anvendes på en måde, der skaber værdi. Værdi for den enkelte medarbejder i form af motivation og anerkendelse, værdi for den enkelte leder i form af et værktøj, der fremmer gode præstationer og værdi for den enkelte arbejdsplads i form af en smidig og fleksibel løndannelse, som understøtter en god og effektiv opgaveløsning.

Derfor skal rammerne for løndannelsen forenkles og en større andel skal forhandles individuelt og på den enkelte arbejdsplads.

Det er en ambition for regeringen. Det er det fordi, det er vigtigt – ikke bare for fremtidens offentlige sektor – men for hele Danmark, at lønmidlerne anvendes på den bedste og mest præstationsfremmende måde.

Den offentlige sektor har traditionelt gået foran på mange områder, hvor udviklingen har krævet det – fx er vi i Danmark nummer et i verden, når det kommer til udnyttelsen af de gevinster, som følger af den øgede digitalisering og automatisering af arbejdsmarkedet. Det skyldes i høj grad, at den offentlige sektor har været frontløber. Det er den slags effektive anvendelse af ressourcerne, som skal sikre, at den offentlige sektor også i fremtiden kan levere velfærd på højeste niveau.

Regeringens ambition er, at den lokale løndannelse også i fremtiden understøtter dette. Regeringen ønsker derfor, at parterne ved overenskomstforhandlingerne i 2018 i fællesskab kan finde nye veje, der sikrer en mere effektiv anvendelse af lønmidlerne, som højner produktiviteten og understøtter udviklingen af vores velfærdsamfund.

2017/18:16

December 2017

Finansministeriet
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Tlf.: +45 3392 3333
E-mail: fm@fm.dk

ISBN 978-87-93635-19-7 (pdf version)

Design, omslag: e-Types

Publikationen kan hentes på:
fm.dk / regeringen.dk

Finansministeriet
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Tlf.: +45 3392 3333