

# KL

› LØN OG STRATEGI  
2016

LOKAL LØNDANNELSE



# LØN OG STRATEGI



## Løn og strategi

© KL

1. udgave, 1. oplag 2016

Produktion: Kommuneforlaget A/S

Design: e-Types

Foto: Colourbox

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

Produktionsnr. 830168

ISBN 978-87-93365-42-1-pdf

# INDHOLD

LØN OG STRATEGI .....	4	STRATEGISK LØN .....	13
KOMMUNERNE OG KL'S HOLDNING .....	5	LOKAL LØNDANNELSE OG STATISTIKKEN .....	14
RAMMERNE FOR LOKAL LØNDANNELSE .....	6	KRL OG LOKALE LØNDATA .....	15
FORHANDLINGSPROCEDURER .....	8	DATADISCIPLIN .....	17
TVISTELØSNING .....	10	ANDELEN AF LOKAL LØN ER FALDET ELLER STEGET .....	18
STYRING AF BUDGET OG ØKONOMISKE RAMMER .....	11	AFTALERNE .....	19

# LØN OG STRATEGI

## Kommunerne indgår stadig aftaler om lokal løn

De ansatte i kommunerne har stadig lige så mange lokale lønkroner på lønsedlen som før afskaffelsen af [forlodsfinansieringen](#) i 2011. Det følger af en opgørelse over omfanget af lokal løn, som Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL) har gennemført for KL.

Gennemsnittet på 8,5 pct. (november 2014) af lokal løns andel af nettolønnen viser, at kommunerne fastholder niveauet for den lokale løndannelse. Kommunerne har i en krisetid med meget stramme budgetter fastholdt andelen af lokal løn. Dermed har de vist, at de fortsat kan og vil prioritere at indgå lokale lønaftaler, og at de ikke har brug for centrale regler om puljer og garantier.

Andelen af lokal løn dækker over en vis spredning mellem kommunerne og mellem personalegrupper. Man kan imidlertid ikke konkludere, at medarbejdere har oplevet enten lønnedgang, fordi lokal løns andelen er faldet eller lønfremgang, fordi lokallønnen er steget, da ændringer i andelen af lokal løn fx kan dække over en ændret personalesammensætning.

Variationen i andelen af lokal løn mellem forskellige personalegrupper afspejler, at de enkelte personalegrupper har forskellige lønsystemer. Ved overgangen til

lønsystemet med lokal løndannelse (Ny løn) var der stor forskel på, hvor meget de forskellige grupper reducerede deres hidtidige anciennitetsbaserede lønforløb og dermed på, hvor stor hver gruppes "startkapital" til lokallønnen var.

Niveauet for lokal løns andel af nettolønnen vil kunne ændre sig, hvis kommunerne ikke fastholder fokus på den lokale løndannelse. KL opfordrer derfor kommunerne til fortsat at arbejde aktivt med den lokale løndannelse og holde øje med udviklingen i lokal løns andel af nettolønnen i kommunen, ligesom KL fortsat vil følge udviklingen.

I nedenstående tabel opgøres lokal løns andel af nettolønnen for de kommunalt ansatte under ét i november måned fra 2010 til 2014.

Af tabellen fremgår det, at der har været et fald fra 2013 til 2014. Det skyldes, at en

række tillæg på undervisningsområdet, som hidtil i vidt omfang optrådte som lokale tillæg i statistikken, bortfaldt fra 1. august 2014 og blev erstattet af centrale tillæg. Dermed faldt lærernes lokal løns andel.

Lærerne udgør så stor en gruppe, at ændringen har påvirket det samlede landsgennemsnit for alle under ét, som således også faldt i samme periode. Det er dette fald, som slår igennem fra 2013 til 2014 i tabellen ovenfor. For at vurdere om lokal løns andelen for den samlede medarbejdergruppe er fastholdt, er man derfor nødt til at se på den samlede andel af nettolønnen eksklusiv lærergruppen, jf. tabellen nedenfor. I denne tabel opgøres lokal løns andelen af nettolønnen for de kommunalt ansatte under ét eksklusiv lærergruppen i november måned fra 2010 til 2014. Som det kan ses, har lokal løns andelen med små udsving holdt samme niveau siden 2010.

› **Tabel 1. Lokal løns andel af nettolønnen**

	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Kommunalt ansatte</b>	8,5%	8,8%	8,8%	8,9%	8,7%

Kilde: KRL

Opgørelsesmåned: november

Population: alle ansatte ekskl., elever, timelønnede, ekstraordinært ansatte og fleksjobbere samt ansatte på kommunale forsyningsvirksomheder. Plus/minus 0,1 procentpoint regnes som uændret

› **Tabel 2. Lokal løns andel af nettolønnen**

	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Kommunalt ansatte ekskl. lærere</b>	9,0%	8,9%	8,8%	9,1%	9,0%

Kilde: KRL

Opgørelsesmåned: november

Population: alle ansatte ekskl., elever, timelønnede, ekstraordinært ansatte og fleksjobbere samt ansatte på kommunale forsyningsvirksomheder



# KOMMUNERNE OG KL'S HOLDNING

## **Lokal løn er et aktiv**

Løn er et naturligt og nødvendigt ledelsesredskab. Løn er meningsfuldt at bruge til fx at understøtte omstilling og effektivisering af arbejdsmetoder, fremme udvikling og innovation samt tiltrække eller fastholde bestemte personalegrupper og talenter.

## **Lokal løn skaber mening og motivation**

For at en lønfremgang er meningsfuld og motiverende, skal det stå klart for den enkelte medarbejder, hvorfor de opnår en lønforbedring eller omvendt ikke gør. Medarbejderne forventer, at deres lønudvikling er koblet til deres kompeten-

cer, til de opgaver de løser, og til de resultater de præsterer i det daglige arbejde.

## **Lokale lønmidler skal holdes i gang**

Der er dækning i budgetterne for de lokale lønmidler, der er i kommunerne i dag. Hvis kommunerne ikke fortsat anvender de lokale lønmidler, vil de via reguleringsordningen blive udmøntet som generelle lønstigninger til alle kommunalt ansatte, som de kommunale arbejdsgivere ingen indflydelse har på. Udgiften til løn forsvinder altså ikke, hvis kommunerne – tilsigtet eller utilsigtet – ikke anvender de lokale lønmidler, som allerede er i spil.

## **Gode lønforhandlinger smitter**

Gode lønforhandlinger er en proces, hvor målet med forhandlingerne, indholdet af forhandlingerne og begrundelserne for resultaterne kommunikerer åbent.

Gode forhandlinger er også en proces, hvor forventninger – om bl.a. økonomi, tidshorizont, mål og resultater – bliver kommunikeret og afstemt behørigt mellem de lokale aftaleparter og med medarbejderne. Det giver tillid og opbakning til forhandlingsresultaterne.

# RAMMERNE FOR LOKAL LØNDANNELSE

Rammerne for den lokale løndannelse er formuleret i [ni forskellige aftaler](#) om lokal løndannelse.

Af aftalerne fremgår det blandt andet, hvem af de lokale parter som tager initiativ til forhandling og hvornår, hvilket materiale der skal indgå i de lokale lønforhandlinger, retningslinjer for opsigelse og ophør af lokale aftaler (forhånds-aftaler) samt proceduren for eventuelle tvister om lokal løn mellem ansættel-

sesmyndigheden og den ansattes faglige organisation.

Ved overenskomstforhandlingerne i 2013 aftalte parterne at revidere bilaget om det lokale økonomiske råderum. Det skete på baggrund af, at mange af de faglige organisationer havde stillet krav om de såkaldte [tilbageløbsmidler](#). I råderrumsbilaget udfoldes de elementer, der indgår i det lokale råderum. Endvidere bidrager det til forståelsen af, hvordan et

råderum til lokal løndannelse kan opstå. Forhold som kan påvirke det lokale økonomiske råderum, kan fx være:

- Hvilken budgetmodel kommunen har
- Hvordan arbejdspladsens personale-sammensætningen er
- Hvilken personaleomsætning arbejdspladsen har (haft)



- Hvilke (hvis nogle) aftaler de lokale parter har indgået
- Hvilke overordnede (løn)strategiske prioriteringer kommunen har

Listen er ikke udtømmende.

### Ingen forlodsfinansiering

Der har ikke siden 2011 været afsat penge til lokal løn. Det er således ikke overenskomstresultatet, der dikterer, hvor mange penge der skal anvendes til lokal løn i kommunen, og der indgår ikke øremærkede penge til ny lokal løn i lønfremskrivningen i kommunerne. Det er derfor kommunens ansvar at prioritere midler til lokal løn og herunder sikre, at den nuværende andel af lokal løn i kommunens samlede lønsam bevarer. Endvidere skal kommunen beslutte, hvor og hvordan de lokale lønmidler skal bruges.

Lokal løns andel af nettolønnen på landsplan er ca. 8,5 pct. (november 2014-tal). Andelen er beregnet som lokale til-lægs andel af nettolønnen for alle ansatte

ekskl. ekstraordinært ansatte, fleksjob og elever. Gennemsnittet dækker over en vis spredning mellem kommunerne. Kommunen kan analysere sin egen andel af lokal løn via [Lokale Løndata](#).

Hvis kommunen gerne vil øge andelen af lokal løn, må den prioritere det i budget-lægningen fx i form af konkrete bevillinger eller ved at bane vej for flere midler via besparelser og effektiviseringer, hvor (en del af) gevinsten øremærkes til lokale lønforhandlinger.

### Ingen udmøntningsgaranti

Kommunerne er ikke forpligtede til at udmønte eller opgøre en bestemt lønsum som lokal løn til bestemte grupper. Aftalen om udmøntningsgaranti er principielt fortsat gældende, men har i praksis ingen virkning. Aftalen er nemlig bundet op på forlodsfinansiering, som blev afskaffet i 2011. Da der ikke centralt er aftalt nye midler ved O.11, O.13 og O.15 til lokal løndannelse, findes der ingen midler, som kommunerne er forpligtede til at udmønte. Derfor er der i praksis ingen udmøntningsgaranti.

### Ingen tilbageløbsmidler

Kommunerne er ikke forpligtede til at opgøre eller genanvende tidligere forlodsfinansierede lokale lønmidler til lokal løn - såkaldte "tilbageløbsmidler".

Det er KL's opfattelse, at det ikke er muligt at opgøre "tilbageløbsmidler." Centrale og lokale løndelev, kvalifikationsstillæg, anciennitetsbestemte løntrin, garantiløntrin mv. flyder sammen, og herefter kan de ikke skilles ad igen, da tilbageløbsmidler ikke er en isoleret og entydig størrelse.

Kommunen og de kommunale ledere kan derimod forholde sig til budgettet og rammerne herfor. Det påvirkes fx af personalesammensætning, personaleomsætning, forfremmelser, nyansættelser samt løbende mer- og mindredgifter.

### Reguleringsordning og Privatlønsværn

Reguleringsordningen aftales fra gang til gang ved overenskomstforhandlingerne. Reguleringsordningen sikrer en parallel

lønudvikling mellem den private og den offentlige sektor. Det betyder, at lønudviklingen i den kommunale sektor automatisk følger lønudviklingen i den private. Hvis lønudviklingen i den offentlige sektor sakter bagud, vil der således blive udmøntet 80 pct. af differencen i form af ensartede, generelle lønstigninger til alle kommunalt ansatte.

Det vil med andre ord sige, at såfremt kommunerne sparer på lokal løn – tilsigtet eller utilsigtet – vil udgiften fremkomme "på efterbetaling" som ensartede, generelle lønstigninger til alle medarbejdergrupper. Udgiften til løn forsvinder altså ikke, fordi man sparer på lokal løn. Den vil derimod være uden for de kommunale arbejdsgivers indflydelse, og de kommunale ledere vil ikke længere have samme mulighed for at anvende løn som et styringsredskab til at honorere prioriterede medarbejdere, grupper og/eller særlige områder.

Løn, der ellers kunne anvendes aktivt og målrettet i den enkelte kommune, vil dermed svinde ind og blive erstattet af passiv, ensartet og centralt reguleret løndannelse. Hvis en sådan udvikling sættes i gang og fortsætter, vil lokal løndannelse til sidst forsvinde til fordel for 100 pct. centralt reguleret løn. Dermed er løn som ledelsesredskab i kommunerne endegyldigt væk.

Ved O.15 blev det aftalt at opretholde reguleringsordningen, men omlægge den til en ny kombineret ordning kaldet "Reguleringsordningen og Privatlønsværnet":

1. Hvis den kommunale lønudvikling har ligget under den private sektors lønudvikling, udmønter Reguleringsordningen 80 pct. af forskellen (positiv udmøntning).
2. Hvis den kommunale lønudvikling har ligget over den private sektors lønudvikling, udmønter Privatlønsværnet 100 pct. af forskellen (negativ udmøntning).

Udmøntningen fra Reguleringsordningen pr. 1. oktober 2016 er suspenderet, såfremt udmøntningen er positiv.



# FORHANDLINGS- PROCEDURER

Selve udmøntningen af de lokale lønmidler skal aftales med de (lokale) faglige organisationer. Hvor mange midler, der er til rådighed til lokale lønforhandlinger, er en ledelsesbeslutning. Det er således kommunens beslutning, om andelen af lokal løn skal øges fx ved konkrete bevilninger eller ved at øremærke en eventuel gevinst ved besparelser og effektiviseringer til lokale forhandlinger.

Der er ni aftaler om lokal løndannelse. Aftalerne fordeler sig på hhv. Model 1 og Model 2, som hver især indeholder forskellige procedureregler ift. lokale lønforhandlinger.

## Lønpolitiske drøftelser

For Model 1 gælder, at hvis en af parterne begærer det, føres der årligt lønpolitiske drøftelser mellem kommunen og de enkelte organisationer (SOSU, LC, Hus/Ren).

For Model 2 gælder, at der føres lønpolitiske drøftelser med de enkelte organisationer som led i de årlige lønforhand-

linger, med mindre andet aftales lokalt (HK m.fl., pædagogisk område, teknisk område, chefer, bibliotekarer m.fl., akademikere m.fl., Sundhedskartellet).

## Procedureregler

For Model 1 gælder, at hvis en af parterne anmoder om det, afholdes der lønforhandlinger en gang årligt (SOSU, LC, Hus/Ren).

For Model 2 gælder, at kommunen indkalder til et samlet møde med lokale repræsentanter for de organisationer, som er omfattet af aftalen om lokal løndannelse, for at indgå en aftale om tidsfrister og regler for forhandlingerne. Der afholdes som udgangspunkt lønforhandlinger en gang årligt, med mindre andet aftales lokalt (HK m.fl., pædagogisk område, teknisk område, chefer, bibliotekarer m.fl., akademikere m.fl., Sundhedskartellet).

Hvis der ikke er aftalt frister og regler, skal der være en forhandling senest seks uger efter, at en af parterne har anmodet

om det. KL anbefaler både ift. Model 1 og Model 2, at kommunerne i fællesskab med (lokale) repræsentanter for de faglige organisationer fastlægger processen for lønforhandlingerne.

Forslag til løn, der ønskes drøftet, skal normalt fremsættes skriftligt over for modparten, og det anbefales i den forbindelse, at parterne lokalt præciserer, hvem der har henholdsvis forhandlings- og aftalekompetence i forhandlinger om lokal løn.

## Forhandlingsanmodninger fra organisationer, som ikke er forhandlingsberettigede

Det er kun overenskomstens parter, der kan aftale løn og dermed underskrive lønaftaler - de er således de såkaldte forhandlingsberettigede parter.

Det sker dog alligevel, at medarbejdere, som er medlemmer af organisationer, der ikke er forhandlingsberettigede, gennem deres organisation anmoder om en forhandling af deres lønforhold.





I sådanne situationer er arbejdsgiver i henhold til funktionærlovens § 10 forpligtet til at mødes med organisationen og lytte til dem i en forhandling.

Det ændrer dog ikke ved, at før en arbejdsgiver kan udbetale lokal løn, skal der foreligge en skriftlig aftale med den forhandlingsberettigede organisation. Resultatet af en forhandling med en anden organisation end den forhandlingsberettigede kan altså ikke hjemle lønudbetaling.

### Inspiration til lokale processer

For at kunne arbejde strategisk og visionært med lokal løn må den enkelte kommune fastlægge sine tidsplaner og procedurer for forhandlingerne – hvem gør hvad, hvornår?

Der er centralt fastlagt visse rammer for kommunernes procedurer i 9 forskellige aftaler om lokal løndannelse, som bl.a. handler om rammer for kommunernes lønpolitiske drøftelser og regler for frister mv. i relation til lønforhandlingerne. Læs nærmere om [procedurereglerne](#) i aftalerne her.

Indenfor de centralt fastlagte procedureregler må den enkelte kommune fastlægge sin egen tidsplan for de årlige lønforhandlinger og retningslinjer for en smidig proces.

Lønforhandlingerne består af en lang række samarbejdsrelationer på flere

niveauer i kommunen – lige fra samarbejdet mellem institutionslederen og den stedlige tillidsrepræsentant til samarbejdet mellem kommunen som samlet arbejdsgiver og de lokale repræsentanter for de faglige organisationer.

Kommunens procedurer kan fx indeholde svar på spørgsmål, som:

- Hvorvidt/hvornår/hvordan udmeldes økonomi til lokale lønforhandlinger i kommunen?
- Hvordan sikres det, at kommunens lønpolitik og principper for lønforhandlingerne er kendte blandt alle relevante ledere i kommunen som grundlag for forhandlingerne?
- Hvem træffer beslutning om særlige indsatsområder, særlige mål og prioriteringer for de enkelte lønforhandlinger? Hvordan meldes beslutningerne ud?
- Hvilke opgaver har hhv. direktion, de enkelte forvaltningers ledelse/ chefgrupper, HR, (fælles)tillidsrepræsentanter og institutions- og mellemledere i lønforhandlingerne?
- Hvordan ser opgavefordelingen ud inden for organisationsdiagrammet?
- Hvordan ser opgaverne og opgavefordelingen ud på en tidslinje eller i et årshjul?

- Hvilke drøftelser skal gennemføres med hvilke faglige organisationer – på hvilke niveauer i kommunen – og hvornår?
- Hvilke drøftelser/lønsamtaler/ forventningsafstemninger skal gennemføres med hvilke medarbejdergrupper og af hvilke chefer/ledere hvornår?
- Hvornår skal lønforhandlingerne for de enkelte grupper indledes? Hvornår skal de være tilendebragt?
- Skal resultaterne af lønforhandlingerne offentliggøres?
- Hvornår skal der senest ske udbetaling?
- Hvordan evalueres lønforhandlingerne?

### Kommunal sparring

Alle kommuner arbejder med lokal løndannelse, og KL anbefaler, at kommunerne lader sig inspirere af andres erfaringer og arbejde. Som det fremgår andre steder på hjemmesiden, er det vigtigt, at hver enkelt kommune fastholder sin egen lokale løns andel af nettolønnen. Det er også vigtigt, at man ikke lader sig diktere af andre kommuners lokale løns andel, da denne er et udtryk for flere forskellige lokale forhold. Hver enkelt kommune kan følge med i udviklingen af egen lokale løns andel på [KRL's hjemmeside](#).

# TVISTELØSNING

Der kan være situationer, hvor det ikke har været muligt for lederen af en institution og den lokale tillidsrepræsentant at blive enige om aflønning af en medarbejder eller en gruppe af medarbejdere (*niveau 0*). I så fald håndteres uenigheden herefter i interesseløsningsystemet. Dette system er beskrevet i de ni aftaler om lokal løndannelse.

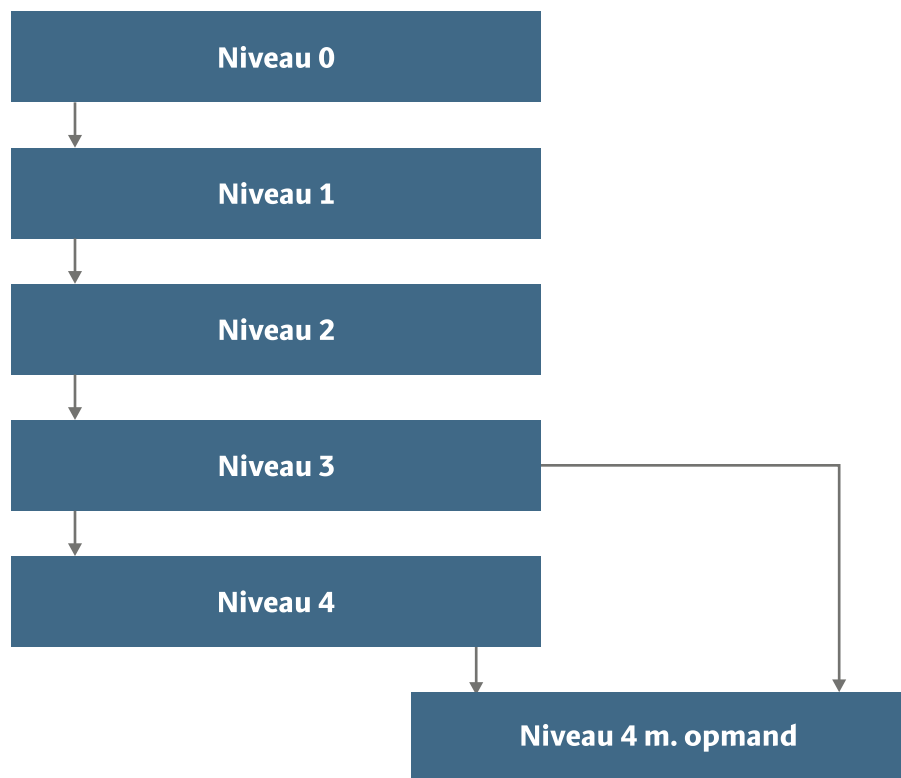
Der afholdes hurtigst muligt en forhandling mellem lederen af institutionen, den kommunale forvaltning og den lokale tillidsrepræsentant med henblik på at blive enige om aflønningen (*niveau 1*).

Hvis alle lokale forligsmuligheder er udtømt, og der fortsat ikke er opnået enighed, kan repræsentanter fra begge de centrale organisationer blive inddraget for at medvirke til at løse den lokale forhandling mellem kommunen (lederen af institutionen og repræsentanter fra rådhuset) og (lokale) repræsentanter for den forhandlings- og aftaleberettigede organisation (*niveau 2*). Det er kommunen, der fører forhandlingen, mens KL bistår med råd og vejledning.

Selve forhandlingen kan gennemføres uden, at KL sidder med ved bordet. KL tager dog fortsat kontakt til den forhandlings- og aftaleberettigede organisation forud for forhandlingen med henblik på at få sagen klarlagt.

Løses sagen ikke ved niveau 2-forhandlingen, kan en af parterne oversende sagen til forhandling mellem KL og den forhandlings- og aftaleberettigede organisation (*niveau 3*). Her er det de centrale parter, som forhandler sagen, og det er de centrale parter, som efterfølgende binder de lokale parter.

› **Figur 1**



Hvis de centrale parter heller ikke opnår enighed om løsning af sagen, er der mulighed for endnu en central behandling af tvisten, idet sagen kan begæres forelagt et paritetisk nævn sammensat af medlemmer fra hhv. arbejdsgiver- og arbejdstagerside. Det gælder for lønaf-talerne med HK m.fl., teknisk område, chefer, bibliotekarer m.fl., akademikere m.fl. (*niveau 4*).

Hvis sagen drejer sig om en af arbejdsgiveren fastsat à conto løn eller et overenskomstfastsat skal-tillæg uden beløbs-

grænse, og der ikke har kunnet opnås enighed i det paritetiske nævn i 1. afsnit, kan hver af parterne anmode en uvildig person om at tiltræde nævnet.

Niveau 4-forhandlingen er som hovedregel udgået i lokallønsaftalerne med SOSU, LC, Hus/Ren og Sundhedskartellet. Omhandler sagen en af arbejdsgiveren fastsat à conto løn eller et overenskomstfastsat skal-tillæg uden beløbsgrænse, er der dog mulighed for at behandle sagen i et paritetisk nævn, der tiltrædes af en opmand (*niveau 4 med opmand*).

# STYRING AF BUDGET OG ØKONOMISKE RAMMER

I de fleste kommuner er budgetterne decentraliseret til lederne af de enkelte institutioner og arbejdspladser i form af en totalramme. Det giver institutionslederne et økonomisk råderum til at kunne anvende lokal løn strategisk ud fra institutionens mål og prioriterede medarbejdere, grupper og områder.

Men lederne er ofte underlagt et økonomisk pres, som kan fjerne fokus fra at bruge lokal løn strategisk til i stedet "at få hverdagen til at fungere her og nu" ved fx at bruge midlerne til vikardækning ved sygdom.

Derfor er der brug for tæt dialog mellem forvaltningen og institutionslederne om de økonomiske prioriteringer og som led heri at have vedvarende fokus på, at lokal løn anvendes – og hvordan den anvendes – ud fra kommunens og arbejdspladsens mål.

Institutionslederne skal kende det økonomiske råderum, der er til at forhandle løn til deres medarbejdere. Enten skal lederne selv være i stand til at definere

råderummet, eller også skal de hjælpes på vej af retningslinjer, som meldes ud i budgetlægningen. Der er flere modeller, jf. nedenfor, og modellerne kan kombineres.

- Kommunen sætter ikke økonomiske rammer for lokal løndannelse
- Andelen, der kan – eller skal – bruges til lokal løndannelse, er angivet i budgettet
- Midler omfordeles mellem sektorer og medarbejdergrupper
- En del af budgettet holdes tilbage centralt i kommunen
- Nye midler via effektiviseringer

## **Kommunen sætter ikke økonomiske rammer for lokal løndannelse**

Kommunen kan vælge ikke at sætte økonomiske rammer til lokal løn i de budgetter, der meldes ud til institutionerne.

Fordelene er, at det bliver en del af lederens ageren at tænke lokal løn ind i den

daglige drift, og at anvendelsen bliver prioriteret tæt på arbejdsopgaverne. Det er samtidig en ledelsesmæssig udfordring at have fokus på politik og ledelse omkring løndannelsen.

Ulemperne er, at de midler, der kan anvendes til lokal løn, vil være begrænset af arbejdspladsens størrelse. Jo mindre arbejdsplads desto mindre fleksibilitet i anvendelsen af budgettet. Det kan gøre det særligt vanskeligt at anvende lokal løn til større indsats på tværs af områder og personalegrupper, hvor man ønsker et strategisk ryk på arbejdspladsen.

Det vil desuden kræve en tydelig kommunikation til de lokale ledere om at (huske at) prioritere anvendelse af lokal løn, så lokal løn bevares og udvikles i den rigtige retning.

## **Andelen, der kan – eller skal – bruges til lokal løndannelse, er angivet i budgettet**

I de budgetter, der meldes ud til institutionerne, angiver kommunen hvor stor en andel, lederne kan bruge i lokale

lønforhandlinger. Den angivne andel kan enten defineres som det maksimum, lederen kan agere indenfor, men det kan også defineres som det minimum, der skal anvendes. Hvis kommunerne anvender KL's lønfremskrivningsprocent i budgetvejledningen, er der i de kommunale budgetter økonomisk dækning til at fastholde det nuværende niveau af lokal løn.

Fordelen ved denne model er, at institutionslederne får hjælp til at definere det økonomiske råderum, de har til at forhandle med medarbejderne, hvilket betyder, at der opretholdes et strategisk ledelsesmæssigt fokus på vedvarende anvendelse af lokal løndannelse. Hvis

lokal løn fortsat skal være et strategisk ledelsesværktøj, er det afgørende, at kommunerne genanvender de midler, der allerede er til lokale lønforhandlinger, og selv finder nye midler.

Risikoen er, at puljetankegangen videreføres. Der er dog ikke tale om forlodsfinansiering og udmøntningsgaranti, da den økonomiske ramme her fastsættes i kommunens budgetter som led i den interne økonomistyring og ikke som en aftale med de faglige organisationer.

Også i denne model kan det være svært at prioritere større indsatser på tværs af områder og personalegrupper.

### Midler omfordeles mellem sektorer og medarbejdergrupper

Man kan omfordele midler mellem sektorer i budgettet og dermed mellem de store medarbejdergrupper ved, at lønbudgetterne på et prioriteret område fremskrives mere og andre eventuelt mindre. Det kan ske samtidig med, at de decentrale ledere får anvisning om, at lønmidlerne skal bruges til at honorere særlige personalegrupper for en bestemt udvikling, omstilling mv.

Fordelen ved denne model er, at man kan prioritere indsatser på tværs af områder og personalegrupper, hvilket giver mulighed for større strategiske ændringer i kommunen.

Risikoen er, at puljetankegangen holdes i live, og at lokal løn ikke bliver en del af den daglige ledelsesdrift, men i stedet betragtes som noget særligt - som "flødeskummet" på toppen.

### En del af budgettet holdes tilbage centralt i kommunen

En del af budgettet kan holdes tilbage centralt i kommunen i form af en slags pulje, som direktionen løbende kan disponere over til honorering af særlige indsatser.

Fordele og ulemper svarer til modellen, hvor midler omfordeles mellem sektorer og medarbejdergrupper.

### Nye midler via effektiviseringer

Kommunen iværksætter her effektiviseringsprocesser, hvor det aftales med fx en forvaltning, at en andel af en præstet effektiviseringsgevinst tilbageføres til brug for lønforhandlinger i forvaltningen.

Fordelen ved denne model er, at den øger incitamentet til at effektivisere lokalt og samtidig tilvejebringer flere midler til lokal løndannelse.

	1545,84
	830,80
	2315,30
	<del>1507,00</del>
7	10292,30
17	4062,75
,17	6067,04
	6225,00

# STRATEGISK LØN

Hvordan kan man arbejde strategisk med løn i kommunen, og hvad kan en strategi indeholde?

Nedenfor opstilles en række spørgsmål, som den enkelte kommune kan overveje før fastlæggelsen af en egentlig strategi for lokal løndannelse. Spørgsmålene er alene til inspiration, og listen er ikke udtømmende.

## Hvem sætter den strategiske dagsorden?

- Hvem skal tage stilling til løn, herunder lokal løn, som strategisk indsatsområde? Skal politikerne involveres og i hvilket omfang? Er løn et anliggende for hele – eller kun dele af – direktionen?
- Hvem har ansvaret for, at løn, herunder lokal løn, bliver sat på dagsordenen i kommunen som et strategisk indsatsområde – kommunaldirektøren, HR-/ personalechefen, økonomichefen, andre?
- Hvem skal involveres i forberedelsen af drøftelserne?
- Hvornår skal drøftelserne gennemføres og på hvilke møder?
- Hvilke temaer kan indgå i en strategisk dagsorden om løn?

## Relevante temaer kan fx handle om:

- Hvordan er lønstrukturen i kommunen, og ønsker vi at ændre den?
- Hvordan er personalesammensætningen i kommunen, og hvordan kan der arbejdes med den i relation til kommunens lønstruktur og den lokale prioritering af løn?
- Hvad er den nuværende andel af lokal løn i kommunen?

- Hvordan sikrer vi, at den nuværende andel af lokal løn i kommunens lønsum bevares og udvikles? Hvordan er den lokale løn fordelt på grupper og sektorer?
- Skal fordelingen ændres og i så fald hvordan?
- Har alle relevante aktører i kommunen den nødvendige viden om, hvor stor en andel den lokale løn udgør, og hvordan midlerne fordeler sig? Skal der ske udvikling/opfølgning herpå?
- Hvor mange lokale lønmidler er bundet op i forhåndsftaler?
- Skal der ændres på forhåndsftalerne, og skal midlerne eventuelt frigives til andre formål? – i så fald hvordan?
- Hvad er fordele og ulemper ved de eksisterende forhåndsftaler?
- Hvordan indretter vi den rigtige budgetlægning og økonomistyring i forhold til lokal løndannelse? – hent inspiration til [relevante overvejelser her](#)
- Hvad er kommunens lønpolitik – hvilke værdier, kriterier og indsatsområder er afgørende for kommunens prioriteringer af løn?
- Kan anvendelsen af løn tænkes sammen med fx effektiviseringer, omprioriteringer eller opnåede mål?
- Hvordan skal ledelsesansvaret for løn, herunder lokal løn, forankres i kommunen?
- Skal ansvaret for udmøntningen af strategien ligge på alle ledelsesniveauer (fra direktion til institutionsleder), eller skal ansvaret fordeles mere centralt i kommunen?

- Hvad er fordele/ulemper og styrker/svagheder ved en decentral vs. central ansvarsfordeling?
- Hvilke krav stiller fordelingen af ansvar til formidling af viden og redskaber?

## Hvordan følger vi op på beslutningerne?

- Hvad er succeskriterierne for kommunens strategiske arbejde med løn?
- Hvornår og hvordan skal der følges op på, om kommunen når i mål med det strategiske arbejde?
- Skal HR-afdelingen fx som en del af den løbende ledelsesinformation fremlægge en status på andelen af lokal løn i den samlede lønsum to-fire gange om året?
- Hvilke milepæle er der i arbejdet – hvilke opgaver skal være løst hvornår?
- Hvem skal informeres om kommunens strategiske arbejde og hvordan og hvornår?
- Vil kommunens strategiske arbejde møde modstand og i så fald fra hvem og hvordan?
- Hvordan kan en eventuel modstand adresseres – og kan den undgås ved en forebyggende indsats?
- Hvordan kan forvaltningerne bistå de decentrale ledere i fortsat god dialog med de faglige organisationers repræsentanter?
- Hvordan kan forvaltningerne bistå de decentrale ledere i at bevare overblikket over råderummet i budgettet?



# LOKAL LØNDANNELSE OG STATISTIKKEN

KL mener, det er afgørende, at den enkelte kommune på centralt niveau følger op på udviklingen i den lokale løns andel af den samlede løn. Fokus bør først og fremmest være på udviklingen i egen kommune, så det kan sikres, at niveauet som minimum fastholdes, og at lokal løndannelse ikke svinder ind på grund af ren og skær uopmærksomhed.

Der er ikke tale om at foretage nye registreringer eller lave nye detaljerede opgørelser. Kommunerne kan anvende [Kommunernes og Regionernes Løndata-kontor \(KRL\)](#) til at følge med i, om de tidligere afsatte midler i kommunen fortsat anvendes til lokal løn.

Det anbefales, at kommunerne anvender en forholdsvis stabil måned som

udgangspunkt for opgørelsen af lokal løn, fx november eller maj. En månedsbaseret opgørelse vil kunne suppleres med en opgørelse de seneste 12 måneder (en årsprofil) for de lokale løndelev og/eller nettolønnen. Ved at sammenholde opgørelsen for en enkelt måned med en årsprofil er det muligt at kontrollere, at den udvalgte måned ikke afviger væsentligt fra de øvrige måneder. [Læs mere her.](#)

Kommunerne bør være varsomme med at sammenligne andelen af lokal løn på tværs af personalegrupper. Ved overgangen til lokal løndannelse (Ny løn) var der meget stor forskel på de lønmodeller, der blev aftalt for de forskellige personalegrupper, samt hvor meget af den anciennitetsbaserede løn, der blev konverteret til lokal løn. "Startkapitalen" ved over-

gangen til lokal løn var således forskellig, og det afspejles i dag ved, at andelen af lokal løn er forskellig fra personalegruppe til personalegruppe.

Kommunerne bør også være varsomme med at sammenligne på tværs af kommuner. Den måde, som andelen af lokal løn opgøres på i KRL's [Lokale Løndata](#) påvirkes af hver enkelt kommunes praksis for, hvordan lønnen indberettes i lønssystemerne, og hvordan de konkrete lokale aftaler udformes. Opgørelsen påvirkes også af en række andre forhold, hvilket er uddybet under [Datadisciplin](#) og [Andelen af lokal løn er faldet eller steget](#), og opgørelsen er derfor primært et redskab for den enkelte kommune til at følge egen udvikling over tid.

# KRL OG LOKALE LØNDATA

Kommunernes og Regionernes løndatakontor (KRL) og KL har udviklet to forskellige metoder til opgørelse af, hvor stor en del af nettolønnen, der er lokalt aftalt. Der er dels den "almindelige metode", hvor de lokale tillæg direkte sammenlignes med nettolønnen, og som desuden kan vise den historiske udvikling fra 2007 og frem, og dels "yderpunktsberegningen" hvor bl.a. grundlønstillægsindstillinger også indgår, se nærmere nedenfor.

Statistikken bliver udarbejdet på baggrund af den månedsvise indberetning af detaljerede løn- og personaleoplysninger fra de fælleskommunale lønanvisningssystemer KMD og Silkeborg Data (SD). De indberettede data bliver efter bearbejdning og validering hos KRL klassificeret under de lønbegreber, som KRL anvender til at udarbejde lønstatistikkerne. Samtidig klassificeres hver enkelt type af tillæg som centralt eller lokalt aftalt.

## De generelle lønbegreber

- Grundløn + tillæg = Nettoløn
- Nettoløn + genetillæg + særlig feriegodtgørelse + pension = Bruttoløn (løn i alt)
- Bruttoløn + overarbejde = Samlet løn

Grundlønnen er den beregnede grundløn baseret på det indberettede grundlønstrin, område og beskæftigelsesgrad inkl. merarbejdstimer.

## Den almindelige metode

KRL anvender "den almindelige metode" til at opgøre andelen af lokal løn – såvel trin som tillæg. Den almindelige metode er baseret på, at mængden af lokale tillæg, som er blevet optalt på baggrund af KMD's og SD's indberetninger og KRL's yderligere kvalitetssikring, sættes i forhold til den samlede nettoløn, dvs. grundløn + centrale og lokale tillæg.

Fordelen ved den almindelige metode er, at den er enkel, ligetil og let at håndtere og forklare. Ved at anvende denne metode undgås problemstillinger med at indregne afledte virkninger af de lokale tillæg ift. pension, særlig feriegodtgørelse og lønafhængige særydelser.

Ulempen ved metoden er, at den ikke tager højde for, at man lokalt kan have anvendt lokale lønmidler til at indplacere en medarbejder på en højere grundløn end den laveste mulige, samt at den er afhængig af den enkelte kommunes data-disciplin til klassificering af, om et tillæg er lokalt eller centralt aftalt.

## Klassificeringen af lokale tillæg

Om et tillæg klassificeres som centralt eller lokalt aftalt afhænger af, hvordan den pågældende T/F-kode (KMD) eller lønart (SD) markeres i lønanvisningssystemet.

KMD indberetter følgende kategorier til KRL: "centralt", "decentralt", "individuel" og "neutralt".

SD indberetter følgende kategorier til KRL: "centralt styret", "forhåndsftaler" og "individuel".

Kategorierne "decentralt" – "individuel" og "forhåndsftaler" klassificeres som lokalt aftalt løn.

Derudover har KRL gennemgået de T/F koder, som er markeret "neutralt". Vurderingen er, at flere af disse løndele reelt er lokalt aftalt, og de er derfor klassificeret som sådanne.

Kvaliteten af opgørelsen af lokale tillæg afhænger i høj grad af hver enkelt kommunes datadisciplin.

## Yderpunktsberegning

Yderpunktsberegningen er relevant for personalegrupper, hvor de lokale parter har mulighed for at vælge mellem forskellige grundlønstillægsindstillinger. Det drejer sig bl.a. om kontorpersonale, "andre chefer" på cheflønsaftalen, socialrådgivere, specialarbejdere, teknisk service personale, pædagogisk uddannede ledere og ledere på undervisningsområdet.

Beregningen går ud på, at al trinindstilling og tillæg ud over den laveste grundlønstillægsindstilling inklusiv de anciennitetsbestemte lønstigninger omregnes til lokal løn. På samme måde som med den almindelige metode indgår her såvel trin som tillæg i opgørelsen af lokal løn.

Fordelen ved yderpunktsberegningen er, at den – i modsætning til den almindelige metode – tager højde for, at man kan have anvendt lokale lønmidler til at indplacere en medarbejder på en højere grundløn end den lavest mulige. Metoden kan derfor med fordel benyttes til fokuseret at analysere lønniveauerne for udvalgte

personalegrupper, hvor der er mulighed for at indplacere på flere grundlønninger eller i et grundlønsinterval.

Da der inden for overenskomsterne ofte er forskellige stillingsgrupper med forskellige grundlønsindplaceringer, forskellige lønforløb og forskellige overens-

komstbestemte tillæg, kan det dog ikke anbefales at foretage yderpunktsberegningen på overenskomstniveau.

I yderpunktsberegningen anvendes den indberettede lønanciennitet, da der i denne beregning skal tages højde for de anciennitetsbestemte lønstigninger. Hvis den indberettede lønanciennitet er forkert, vil yderpunktsberegningen muligvis ikke vise det korrekte billede af den lokale løndannelse. Hvis man har anvendt lokale lønmidler til at tillægge anciennitet ved at ændre på ansættelsesdatoen, vil disse således ikke indgå korrekt i yderpunktsberegningen.

Yderpunktsberegningen i Lokale løndata vil kun blive foretaget inden for den 5-cifrede stillingskode, hvorved der ikke bliver taget højde for, at der kan anvendes lokale midler på at indplacere den ansatte på en højere grundløn i en anden 5-cifret stillingskode.





# DATADISCIPLIN

Første led i opbygningen af et validt datagrundlag er den måde, hvorpå løndata bliver indberettet i hver enkelt kommune.

Kommunerne og Regionernes løndatakontors (KRL) optælling af centrale og lokale tillæg påvirkes af, hvordan de enkelte lokale aftaler skrues sammen, og hvordan lønmedarbejderen i kommunen indberetter oplysningerne i lønsystemet.

Nedenfor er fire eksempler på, hvordan den konkrete måde at indberette lønoplysninger i kommunen kan påvirke kvaliteten af den lønstatistik, som KLR udarbejder.

## Centralt tillæg forhøjes

Hvis et centralt aftalt tillæg på fx 10.000 kr. lokalt bliver forhøjet til 15.000 kr., vil hele beløbet i indberetningen blive opfattet som lokalt, uanset at 2/3-dele af beløbet stammer fra en central aftale. Andelen af lokal løn bliver derved kunstigt forhøjet.

KL og KRL anbefaler, at kommunen ikke ændrer på det centrale tillæg på 10.000 kr. og i stedet indberetter forhøjelsen på 5.000 kr. som et særskilt lokalt aftalt tillæg, så det kan blive registreret i statikken som et sådant.

## Teksten på et centralt tillæg ændres

Hvis der er givet et centralt funktionstillæg på 10.000 kr., hvor teksten på tillægget i lønsystemet er "XXX", men som man lokalt i kommunen beslutter at ændre til "YYY", vil denne tekstændring på det centrale tillæg bevirke, at den markering, som KMD og SD anvender, vil ændre sig fra en central til en lokal markering. Dermed vil tillægget fremover blive optalt som et lokalt tillæg, uanset at tillægget reelt er et centralt aftalt tillæg. Andelen af lokal løn bliver derved kunstigt forhøjet.

KL og KRL anbefaler, at kommunen ikke ændrer i teksten på centralt aftalte tillæg i lønsystemet.

## Valg mellem flere grundlønstrin

I flere overenskomster er det muligt at indplacere de ansatte på forskellige grundlønninger, og indplaceringen aftales lokalt. Da grundlønnen i statistikken bliver registreret som en central løndel, vil anvendelsen af lokale midler til at indplacere en ansat på et højere grundlønstrin ikke fremgå som lokalt aftalt løn i statistikken. Andelen af lokal løn bliver derved kunstigt lavere.

I de overenskomster, hvor valget står mellem forskellige grundlønindplaceringer, vil kun den andel af lønnen, der er indberettet som lokalt aftalt tillæg, figurere som lokale tillæg i lønstatistikken. Derved vil statistikopgørelsen for overenskomsterne med flere grundlønindplaceringer typisk ikke vise det fulde billede af den lokale løndannelse.

KL og KRL anbefaler, at kommunerne anvender [yderpunktsberegningen](#) for grupper, hvor det er muligt at anvende forskellige grundlønindplaceringer. Højere indplacering og anciennitet

I nogle kommuner er der lokalt indgået aftale om at yde en personalegruppe kvalifikationsløn på et tidligere tidspunkt end en centralt aftalt kvalifikationsløn træder i kraft. Typisk forudsætter sådanne lokale aftaler, at den lokale løndel falder bort, når den centralt aftalte kvalifikationsløn udløses.

Eksempel: En personalegruppe får efter den centrale overenskomst to kvalifikationslønttrin efter 4 års beskæftigelse. Efter den lokale aftale opnår de ansatte de to løntrin allerede efter 2 års beskæftigelse. Når de pågældende har 4 års ansættelse,

fortsætter de på samme kvalifikationslønttrin, idet de lokalt aftalte trin falder bort og erstattes af de centralt aftalte trin.

Nogle kommuner håndterer den lokale forhånds aftale ved at ændre på de ansattes beskæftigelsesanciennitet, således at de ansatte får tillagt to års anciennitet. På den måde får de automatisk lønforbedringen på det rigtige tidspunkt, og man skal ikke huske at fjerne den lokalt aftalte løn, når den erstattes af den centralt aftalte løn.

Der er to statistikproblemer med den håndtering. Dels vil personalegruppen indgå forkert i alle statistikoplysninger, hvor beskæftigelsesancienniteten er et parameter, og dels vil lønnen optræde i statistikken som centralt aftalt. Andelen af lokal løn bliver derved kunstigt lavere.

KL og KRL anbefaler, at kommunen indberetter den højere indplacering som særskilte midlertidige lokalt aftalte trin. På den måde vil trinnene fremgå som lokalt aftalt løn i overensstemmelse med det faktisk aftalte.

KL og KRL anbefaler samtidig, at kommunen ikke ændrer på den reelle beskæftigelsesanciennitet for medarbejdere i lønsystemet.

# ANDELEN AF LOKAL LØN ER FALDET ELLER STEGET

For at komme bag om tallene og eventuelt finde forklaringer på særlige udsving og afvigelser gives der nedenfor bud på, hvordan kommunen kan analysere data om lokal løndannelse nærmere.

**Engangstillæg:** Når man sammenligner niveauerne for lokale tillæg i den samme periode over to eller flere på hinanden følgende år, skal man være opmærksom på, at engangstillæg kan indgå i en eller flere perioder alt efter, hvordan kommunen udmønter lokale tillæg eller andre af typer af tillæg. Dette vil blive neutraliseret en del, hvis kommunen udarbejder årsstatistikker i stedet for månedsstatistikker. Årsstatistikkerne vil dog være påvirket i det omfang, at der er sket en adfærdændring i kommunen fra det ene år til det andet. Alternativt kan man køre en tidsserie over et år.

**Variabel løn:** Hvis der anvendes lokale lønmidler på at forøge den variable betaling (kronebeløb for at påtage sig en aften/nattevagter eller øget genebetaling), vil dette ikke fremgå i opgørelsen af de lokale tillægs andel af nettolønnen.

**Fravær:** Hvis lokale tillæg anvendes til at øge mængden af fravær (uændret løn, men man arbejder færre timer f.eks. via en seniorordning), vil dette ikke fremgå af opgørelsen.

**Størrelsen på personalegruppen:** Løntallene kan være påvirkede af ændringer i antallet af medarbejdere, som indgår i gruppen. Jo mindre gruppen er, desto

mindre skal der til for at ændre på gennemsnittet.

**Sammensætningen af personalegruppen:** Anciennitetsændringer fra én periode til en anden kan påvirke udviklingen i andelen af lokale tillæg. Ligeledes kan det påvirke lokal løns andelen, hvis en medarbejdergruppe erstattes med en anden medarbejdergruppe, som fx er højere uddannet. Personale, som er højere uddannet, har almindeligvis en højere grundlønindplacering. Derved kan lokal løns andelen falde, da en større del af lønsummen nu er centralt fastsat.

**Strukturændringer:** Det samlede kommunetal for lokale tillæg er påvirket af strukturændringer fra den ene periode til den næste. Hvis andelen af medarbejdere, som får lokale tillæg, stiger, men personalegruppernes andel af lokale tillæg som sådan er uforandret, vil det samlede tal for kommunen falde som følge af den ændrede personalesammensætning.

**Forhøjelser af pensionsbidrag:** Hvis lokale tillæg er anvendt til at forhøje pensionsbidragsprocenten, vil dette ikke fremgå af opgørelsen. Der findes en rapport, der kan vise pensionsforhøjelser, men her indgår også pensionsforhøjelser, som er led i fritvalg mellem løn og pension, hvilket har betydning for de grupper, hvor tilbagefaldet for frit valg er løn.

**Personaleomsætning:** Personaleomsætning kan ligeledes medvirke til, at ande-

len af lokale tillæg kan ændre sig fra én periode til en anden.

**Konkrete udsving:** Hvis tallene i en periode ser underlige ud, bør man se på flere perioder for at belyse, om det er generelt eller blot et u hensigtsmæssigt udsving – der skal blot to klik til for at køre en årsoversigt for en given gruppe.

**Skift af it-leverandør:** Ved skift af it-leverandør vil der i større eller mindre omfang ske en påvirkning i optællingen af lokale tillæg.

**Grundlønindplacering:** Ændret grundlønindplacering inden for den samme grundlønsggruppe kan påvirke opgørelsen af andelen af lokale tillæg som nævnt under datadisciplin.

**Stillingskift:** Anvendelse af lokale lønmidler til at indplacere en eller flere ansatte i en anden stilling med en højere grundlønssafklønning vil ikke fremgå som lokale tillæg, da personen eller personerne vil optræde under en ny stillingskategori.

**Overgang til KMD OPUS:** Ved overgang til KMD's nye lønberegner 'KMD OPUS' betyder en ændring i, hvilke tillæg der klassificeres som decentrale, at kommunetal for lokale tillæg kan falde. I det samlede billede bør dette ikke have stor betydning, men det kan muligvis få betydning for tallene i den enkelte kommune og særligt, hvis der kigges på enkeltgrupper.



# AFTALERNE

Der findes særskilte aftaler om lokal løndannelse for de forskellige beskæftigelsesområder. Du kan finde alle aftalerne herunder.

**Administrativt område:**

[Fællesaftale om lokal løn](#)

**Social- og sundhedspersonale:**

[Aftale om lokal løndannelse for social- og sundhedspersonale](#)

**Undervisningsområdet:**

[Aftale om lokal løndannelse for lærere m.fl.](#)

**Sundhedskartellets område:**

[Aftale om lokal løndannelse for Sundhedskartellets område](#)

**Tandlæger, bibliotekarer, musikskolelærere m.fl.:**

[Aftale om lokal løndannelse for tandlæger, bibliotekarer og musikskoleledere/-lærere](#)

**Pædagogisk område:**

[Fællesaftale om lokal løndannelse](#)

**Teknisk område:**

[Fællesaftale om lokal løndannelse for det tekniske område](#)

**Hus/ren-området:**

[Aftale om lokal løndannelse for hus/ren-området](#)

**Chefer:**

[Aftale om ny løndannelse for chefer](#)

For akademikere m.fl. fremgår vilkårene for lokal løndannelse direkte af overenskomsterne.



KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
kl@kl.dk  
www.kl.dk

Produktionsnr. 830168  
ISBN 978-87-93365-42-1-pdf