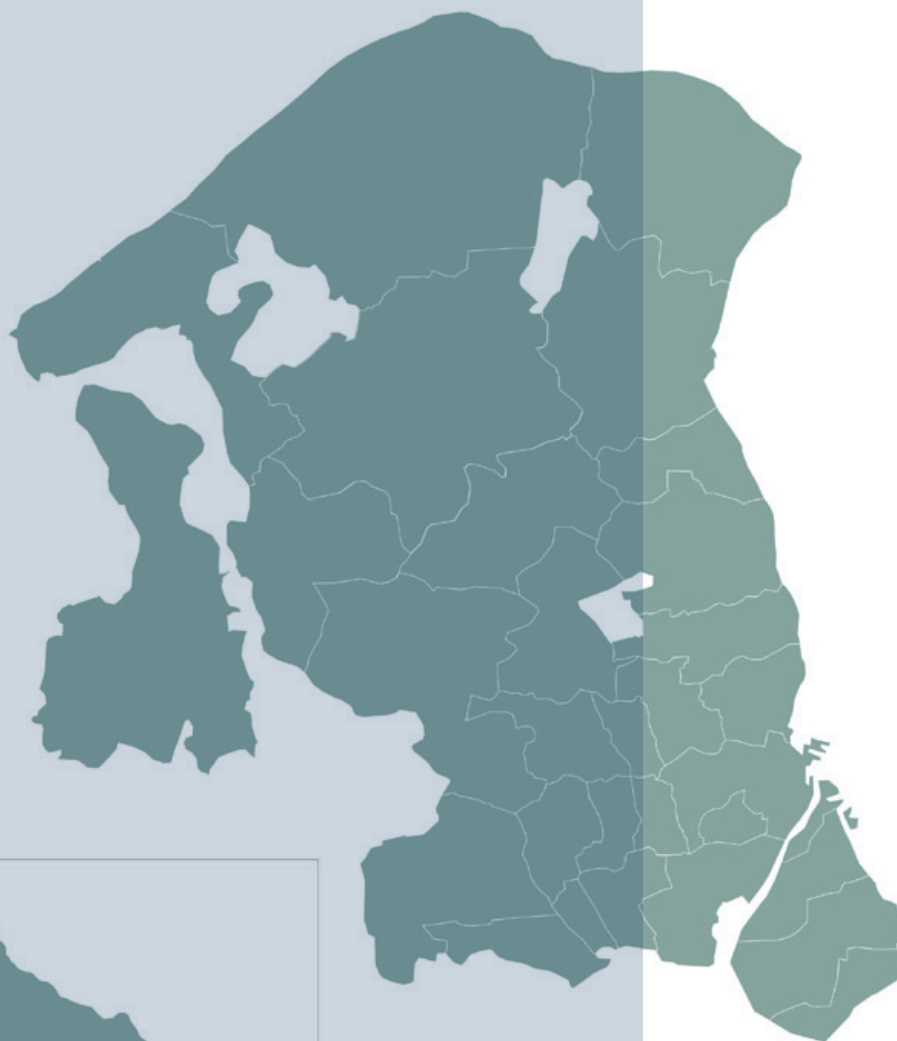


Guidelines for lønforhandlinger i Region Hovedstaden

REGION



Gennem disse guidelines vil regionens ledelse og de faglige organisationer styrke den lokale lønforhandlingsproces. Vi er enige om, at anvendelse af lokal løndannelse er med til at skabe attraktive arbejdspladser.

Lokal løndannelse bidrager til kerneydelsen ved at understøtte:

- kvalitet i opgaveløsningen
- strategiske indsatsområder
- større omstillingsprocesser
- udvikling, mål og resultater
- mere effektive arbejdsmetoder
- øget produktivitet
- engagement og kompetenceudvikling

Lokal løndannelse er en investering. Midler til lokal løndannelse prioriteres, fordi det sammen med jobindhold, kompetenceudvikling og karriereveje er afgørende for at fastholde og tiltrække de nødvendige medarbejderkompetencer.

Regionens virksomheds-MED-udvalg drøfter årligt i januar/februar det kommende års lønforhandlinger. Her kan indgå aktuelle lønpolitiske temaer og en evaluering af det forgangne års forhandlingsprocesser. Den årlige drøftelse giver dermed en opdateret baggrund for periodens konkrete lønforhandlinger mellem ledere og tillidsrepræsentanter i virksomheden.

Processer og rammer

Lønforhandlinger er forankret i aftalen om ny løndannelse (aftale 11.20.01), overenskomsten og virksomhedens forhandlingskultur. Forhandlinger foregår typisk ved nyansættelser og stillingsændringer, samt når der i øvrigt stilles forslag fra en af de lokale forhandlingsparter.

Lønforhandlinger lykkes bedst, når:

- alle kender deres rolle og rammer
- det er tydeligt, hvem der forhandler for de forskellige afdelinger og faggrupper i virksomheden
- den enkelte forhandler har mandat til at indgå aftaler
- det fra starten afstemmes, hvad man vil med den aktuelle forhandling
- forhandlerne gennemfører lønforhandlingen med mindst muligt tidsforbrug
- der gennemføres lønforhandling ved nyansættelser og jobskifte inden tiltræden, og der afsættes passende tid til at forhandle løn for at undgå tidspres

Forhandlingsgrundlaget

Ved lønforhandlinger bliver forhandlerne fra begge sider udstyret med det samme materiale. Regionen udarbejder og vedligeholder følgende forhandlingsmateriale til forhandlingsparterne:

Lønstatistik

Lønstatistik for alle medarbejdergrupper. Lønstatistikken udarbejdes på regionsniveau, virksomhedsniveau og det relevante forhandlingsniveau. Lønstatistikken opdateres hver måned og ligger på regionens intranet.

Personoversigter

Oversigter med de personer, der forhandles. Personoversigten indeholder fakta om ansættelsesforholdet, grundløn, tillægssammensætning, tillægsbegrundelser og de aftalte detaljer for omregning. Alle tillidsrepræsentanter modtager automatisk opdaterede personoversigter en gang om måneden.

Forhandlere fra de faglige organisationer kan få det relevante materiale udleveret ved henvendelse til virksomhedens HR-/personaleenhed.

Det økonomiske råderum

Den lokale løndannelse sker inden for rammerne af regionens økonomi. Det lokale økonomiske råderum påvirkes af det politisk fastlagte budget og den valgte budgetmodel i regionen og på arbejdspladsen. Fastlæggelsen af midler til løn sker i budgetfasen.

Det er et ledelsesansvar at udvise helhedssyn og prioritere, at der er midler til rådighed til lokal løndannelse.

Åbenhed om budgettets rammer og forudsætninger bidrager til at synliggøre forhandlingsrummet. Den lokale ledelses skøn over lønbudget og lønforbrug oplyses som baggrund for større forhandlingsrunder.

Der henvises i øvrigt til bilaget "Det lokale økonomiske råderum".

Fakta om guidelines

"Guidelines for lønforhandlinger i Region Hovedstaden" har virkning fra den 1. januar 2016. Implementeringen sker som led i de centrale parters overenskomstaftale - OK15 - om en særlig indsats på lokallønsområdet. Resultatet evalueres i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2018.

Disse guidelines er udarbejdet af et udvalg nedsat i forbindelse med det regionale møde den 16. september 2015 og er færdiggjort den 30. november 2015. Udvalget foretager en evaluering i slutningen af 2016.

Medarbejderrepræsentanter i arbejdsudvalget

LO

Lene Lindberg, FOA

Niels Bo Nielsen, Dansk El-forbund

Lars Oksbjerg, HK

FTF

Vibeke Westh, DSR

Birgitte Scharff, dBio

AC

Inger Piper, Djøf

Torsten Møller, FAS/YL

Christian Koerner, Djøf (suppleant)

Ledelsesrepræsentanter i arbejdsudvalget

- Klaus Lunding, hospitalsdirektør, Herlev og Gentofte Hospital
- Søren Hartz, direktør, Center for HR
- Jørgen Schwensen, vicedirektør, Center for HR
- Mette Risak, personalechef, Rigshospitalet
- Mette Mikkelsen, leder HR-enheden, Herlev og Gentofte Hospital
- Ulla Rasmussen, HR-chef, Region Hovedstadens Psykiatri

Bilag

Bilag 1. Det lokale økonomiske råderum

Udarbejdet af RLTN og Organisationerne i Forhandlingsfællesskabet, 25. august 2015.

Bilag 2. Den gode lokale forhandling

Indgår som bilag til en lang række aftaler om lokal løndannelse på det regionale område.

Bilag 1.

Det lokale økonomiske råderum

Udarbejdet af RLTN og Organisationerne i Forhandlingsfællesskabet, 25. august 2015.

Indledning

Lokal løndannelse er en del af løndannelsen i regionerne.

Lokal løndannelse giver mulighed for de lokale parter til at indgå aftaler om løn, som passer til konkrete behov, arbejdspladser og arbejdsopgaver både for de enkelte ansatte og grupper af ansatte.

Der følger hermed et ansvar for aktivt at anvende og udvikle den lokale løndannelse, herunder at rette fokus mod de muligheder, der er i det lokale økonomiske råderum. Det lokale økonomiske råderum er de midler (varige og midlertidige), der er til rådighed til de lokale forhandlinger.

Lokal løndannelse kan bidrage til at skabe og styrke lokale løsninger

Lokal løndannelse kan bidrage til at understøtte strategiske indsatsområder, f.eks. ved at understøtte kvaliteten i opgaveløsningen, større omstillingsprocesser, udvikling, mål og resultater, mere effektive arbejdsmetoder og øget produktivitet.

Den kan endvidere understøtte rekruttering og fastholdelse af ansatte samt understøtte de ansattes engagement og udvikling af kompetencer.

Lokal løndannelse bør være vedkommende og gennemsigtig

Effektive og gode lokale forhandlingsprocesser baseret på dialog, åbenhed og fælles viden om prioriteringer af den lokale løndannelse er afgørende for, at lokal løndannelse fungerer godt.

Der bør være sammenhæng mellem løn- og personalepolitikken samt en synlig forbindelse mellem gruppens/den enkelte ansattes løn og opgaveløsning/kvalifikationer.

De lokale parter, herunder TR, har ansvar for at sikre effektive og gode forhandlingsprocesser samt for, at lokal løndannelse kan understøtte udvikling og indsatsområder lokalt.

Lokal løndannelse i tilbageblik

Ved indførelsen af lokal løndannelse – dengang kaldet ny løn – aftalte overenskomstparterne bl.a. at afkorte eller fjerne hidtidige anciennitetsbaserede lønforløb i de gamle overenskomster. De derved frigjorte midler udgjorde en "startkapital" til lokal løndannelse. De variationer, der er i dag i andelen af lokal løndannelse mellem personalegrupperne, afspejler bl.a. forskelle i den oprindelige startkapital.

Ud over startkapitalen, har overenskomstparterne i perioden 1997-2010 centralt aftalt at afsætte midler til lokal løndannelse som en del af overenskomstresultatet – den såkaldte forlodsfinansiering. I perioden 2006-2010 var den centralt aftalte forlodsfinansiering forskellig mellem personalegrupperne. De lokale aftaleparter anvendte den centralt aftalte forlodsfinansiering til at indgå konkrete lønaftaler for enkelte ansatte/grupper af ansatte.

Som led i overenskomstforhandlingerne i 2005 og 2008 var regionerne forpligtet til, jf. aftalen om udmøntningsgaranti, at dokumentere over for de faglige organisationer, at der var indgået lokale lønaftaler svarende til minimum den aftalte forlodsfinansiering.

Efter 2010 har overenskomstparterne ikke centralt afsat nye midler til lokal løndannelse, og bestemmelserne i udmøntningsgarantiaftalen har derfor ikke været relevante siden.

Selvom der således ikke aktuelt er aftalt en central forlodsfinansiering af lokal løndannelse i overenskomsterne er der midler til rådighed til lokal løndannelse i regionerne – det såkaldte lokale økonomiske råderum.

Budgettets konsekvenser

Det lokale økonomiske råderum påvirkes af det politisk fastlagte budget og den valgte budgetmodel i regionen og på arbejdspladsen. Fastlæggelsen af midler til løn sker i budgetfasen i regionen.

Det lokale økonomiske råderum påvirkes af, hvordan budgetfremskrivningen sker, hvilke budgetforudsætninger som ligger til grund for budgettet, og om budgettet er baseret på lønsum eller normeringer.

Åbenhed om budgettets rammer og forudsætninger bidrager til at synliggøre forhandlingsrummet til lokal løndannelse.

MED og lokal lønstatistik

MED-udvalgene kan i forbindelse med drøftelse af budgettet i MED f.eks. beslutte at drøfte budgettets og budgetmodellens konsekvenser for råderummet til lokal løndannelse, herunder regionens prioritering af midler til lokal løndannelse.

De lokale parter anvender regionale lønstatistikker i forbindelse med forhandlingerne om lokal løndannelse, jf. Aftale om statistikgrundlag for de lokale forhandlinger. Regionen foranlediger, at disse udarbejdes og udveksles i god tid forud for forhandlingerne om lokal løndannelse. Lønstatistikken viser f.eks. størrelsen, andelen og udviklingen af lokal løn som helhed og på personale- og stillingskategorier på institutionsniveau, regionsniveau og landsniveau.

Det lokale økonomiske råderum

Den lokale løndannelse sker i dag inden for rammerne af regionernes økonomi.

Overenskomstparterne har ikke fastsat minimums- eller maksimumsgrænser for, hvor mange midler regionerne kan anvende til lokal løndannelse. Det er ikke centralt aftalt, at en bestemt andel af lønsummen skal anvendes til lokal løndannelse. Det er dog ikke målsætningen med lokal løndannelse at opnå besparelser på lønbudgettet.

Der er allerede midler til lokal løndannelse, som kommer fra startkapitalen ved overgangen til ny løn, forlodsfinansieringer samt yderligere midler, regionerne har anvendt til lokal løndannelse. Nye midler til lokal løndannelse må findes på budgettet, f.eks. gennem prioriterede bevillinger, besparelser eller effektiviseringer.

Det er et ledelsesansvar at prioritere, at der er midler til rådighed til lokal løndannelse.

Hvor mange midler, der er til rådighed til lokal løndannelse, påvirkes af en række forhold. Der kan ske ændringer i centrale overenskomster og aftaler, lokale forhåndsftaler og konkrete lønaftaler i regionen og på arbejdspladsen, der kan bevirke, at der løbende bliver flere eller færre penge til rådighed til lokal løndannelse. F.eks. kan der ved overenskomstforhand-

lingerne centralt være anvendt midler til forventede lokale afledte lønftaler for resten af en personalegruppe.

Det lokale økonomiske råderum er således en dynamisk størrelse. Nedenstående forhold kan sammen med allerede aftalte midler til lokal løndannelse i regionen anvendes som pejlemærke for, hvad der kan forhandles om ved forhandlingerne om lokal løndannelse. Dialog og åbenhed herom er vigtigt i den gode lokale forhandlingsproces.

De ændringer, som kan øge eller mindske det lokale økonomiske råderum ved forhandlingerne om lokal løndannelse, kan overordnet opdeles i to hovedgrupper:

A) Ændringer i personale og overenskomster/aftaler

1. **Personaleomsætning**, eksempelvis hvor ansatte med et langt anciennitetsforløb/erfaring og høj løn erstattes med ansatte uden eller med et kortere anciennitetsforløb/erfaring og lavere løn eller omvendt.
2. Personalesammensætning, eksempelvis hvor ansatte med en korterevarende uddannelse, der kan være lavere lønnet, erstattes med en medarbejder med en længerevarende uddannelse, der kan være højere lønnet, eller omvendt.
3. **Forhåndsftaler og funktionsløn**, eksempelvis ved indgåelse, ændring af eller opsigelse/bortfald af en aftale eller funktion.
4. Overgangstillæg eller garantilønstillæg, der bortfalder, eksempelvis, hvor en ansat, som i forbindelse med overgang til lokal løn fik aftalt et overgangstillæg, erstattes af ny medarbejder. Tilsvarende sker ved erstatning af en medarbejder, der ydes en individuel løngaranti, som følge af f.eks. kommunalreformen.
5. Bestemmelser i den centrale overenskomst, hvorefter der f.eks. for en uddannelse eller en særlig funktion skal indgås lokal lønftale.
6. **Vakancesituationer** og andre fraværssituationer, f.eks. barsel, sygdom, orlov, eksempelvis hvis en stilling, som følge af en fratrædt medarbejder, står vakant i en periode.
7. Central finansiering af afledte lokale effekter.¹

B) Budgetmodel og effektiviseringer

8. Øvrige driftsmidler ("ikke-lønkroner") konverteres til lønkroner, hvis det er muligt efter den lokalt valgte budgetmodel, eller omvendt, eksempelvis hvor der viser sig mulighed for at opnå besparelser på driften, vil en del af disse kunne anvendes til lokal løndannelse.
9. **Mulighed for eventuel overførsel af overskud henholdsvis underskud for et budgetår til det efterfølgende budgetår.**
10. Øget indtjening, hvis den lokale økonomistyringsmodel tillader, at den bruges helt eller delvist til løn, eksempelvis hvor der er mulighed for at anvende et ekstra provenu f.eks. ved et større antal brugere eller omvendt.
11. Puljer, som lokalt er afsat for at kunne anvendes, hvor der er særligt behov, eksempel hvor der centralt i regionen er afsat lønmidler til særlige indsatser mv.
12. Effektivisering/ændret arbejdstilrettelæggelse, eventuelt udmøntet som resultatløns, eksempelvis hvor arbejdet effektiviseres ved, at en ledig stilling ikke genbesættes.

De omtalte ændringer er de vigtigste faktorer, der påvirker det lokale økonomiske råderum. Listen er dog ikke udtømmende. De lokale parter skal være opmærksom på, at nogle af ændringerne giver mulighed for indgåelse af aftaler om varige tillæg, mens andre, f.eks. **vakanser, giver mulighed for engangsbeløb.**

Betydningen af reguleringsordningen mv.

Overenskomstparterne har i en årrække ved hver enkelt overenskomstforhandling aftalt at videreføre den såkaldte reguleringsordning i den efterfølgende overenskomstperiode. Reguleringsordningen bevirker, at lønudviklingen i den regionale sektor nogenlunde følger lønudviklingen i den private sektor. Hvis lønudviklingen i regionerne er lavere end lønudviklingen i den private sektor - f.eks. som følge af, at andelen af lokal løndannelse er faldet - betyder reguleringsordningen, at lønnen alligevel vil stige, men udmøntet som generelle lønstigninger frem for lokal løndannelse.

Den samlede virkning af, hvor aktivt den enkelte region anvender lokal løndannelse, er derfor helt afgørende for, om lønforbedringer sker som lokal løndannelse i de enkelte regioner eller efterfølgende som centrale lønreguleringer på landsplan. Alle parter har en fælles interesse i, at det lokale økonomiske råderum til lokal løndannelse anvendes aktivt i de enkelte regioner i overensstemmelse med intentionerne bag lokal løndannelse.

Desuden har Regionernes Lønnings- og Takstnævn og en række organisationer aftalt en gennemsnitsløngaranti¹, der lægger en bund for², hvor lav lønudviklingen for den enkelte personalegruppe kan være. Den samlede virkning af de lokale parters anvendelse og fordeling af lokal løndannelse på personalegrupper, vil således kunne få betydning i forhold til den følgende overenskomstforhandling, hvor garantien i givet fald udløses for de personalegrupper, hvor lønudviklingen i overenskomstperioden har ligget for lavt.

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

² Den enkelte personalegruppe er omfattet af en garantilønsgruppe, som typisk omfatter ét eller flere overenskomstråder.

Bilag 2.

Den gode lokale forhandling

Indgår som bilag til en lang række aftaler om lokal løndannelse på det regionale område.

En forudsætning for, at de lokale lønforhandlinger afvikles på en sådan måde og i et sådant klima, at begge parter oplever et tilfredsstillende forløb er, at begge parter i konstruktivt samarbejde aftaler og er opmærksomme på en række forhold

Forud for forhandlingen

- Aftal tidspunkter for forhandling
- Aftal hvilket materiale begge parter skal have til rådighed og i givet fald hvornår der skal udveksles materiale. Det er afgørende, at begge parter har de samme oplysninger.
- Vær særlig opmærksom på Aftale om statistikgrundlag for den lokale forhandling, hvor forhold om lønstatistik mv. er beskrevet.
- Aftal om og i givet fald hvornår der skal udveksles forslag.
- Aftal hvilke aftaler/forhåndsftaler/politikker der er i spil.
- Oplys eventuelt hvilke indsatsområder I hver for sig har.
- Aftal realistiske tidsterminer.

Under selve forhandlingen

- Indled med at blive enige om, hvad og hvem der forhandles. Hvilken medarbejdergruppe det drejer sig om, eksempelvis om det er basis-medarbejdere, specialister mv.
- Drøft de økonomiske rammer, herunder budgetoplysninger, og især, hvis de er ændrede i forhold til de oplysninger, der allerede er udvekslet.
- Det er legalt og ofte kloget at holde pauser under forhandlingen.
- Husk at begge parter skal kunne leve med resultatet og skal kunne præsentere det i deres respektive bagland.
- Husk at begge parter er ansvarlig for et godt forhandlingsklima og at uenighed kan være en del af forhandlingen.
- Lad være med at love noget til en senere forhandling, hvis der er den mindste tvivl om at løftet kan indfries.

Afslutning af forhandlingen

- Der laves et skriftligt referat, som begge parter underskriver. Notér hvilket niveau, der er forhandlet i, om beløbene er pensionsgivende samt hvornår det aftalte beløb træder i kraft.
- Aftal hvordan, hvornår og hvem der offentliggør forhandlingsresultatet. Det er af afgørende betydning, at ikke kun de(n), der er tilgodeset ved forhandlingen, får en begrundelse.
- Tilbage melding til de(n), der ikke er tilgodeset, er alt andet lige vigtigt.
- Afslut med en aftale om hvornår I vil evaluere forhandlingsforløbet.