

# LØNPOLITIK

En vej til skolens mål

Inspirationspjece til frie grundskoler, efterskoler  
og husholdnings- og håndarbejdsskoler

**August 2005**

# LØNPOLITIK

En vej til skolens mål

Inspirationspjece til frie grundskoler, efterskoler  
og husholdnings- og håndarbejdsskoler

**August 2005**

## Lønpolitik – en vej til skolens mål

August 2005

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Information

Herstedvang 12

2620 Albertslund

Tlf. 43 63 23 00

Fax: 43 63 19 69

E-mail: [Schultz@schultz.dk](mailto:Schultz@schultz.dk)

Hjemmeside: [www.schultz.dk](http://www.schultz.dk)

Henvendelse om publikationen kan i øvrigt ske til:

Personalestyrelsen

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Tlf. 33 92 40 49

E-mail: [perst@perst.dk](mailto:perst@perst.dk)

Hjemmeside: [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

Trykt publikation:

Design og layout: Umloud Untd

Tryk: Holbæk Center-Tryk

Oplag: 4.000

ISBN: 87-7956-208-6

Elektronisk publikation:

Design og layout: Umloud Untd

ISBN: 87-7956-209-4

Publikationen kan hentes på:

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

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

og en række af foreningernes hjemmesider

(se "Yderligere information")

<b>Forord</b>	<b>6</b>
<b>Skolerne og det nye lønsystem</b>	<b>8</b>
Målet med det nye lønsystem	8
Det nye lønsystem er et fælles ansvar	8
<b>Lønpolitik</b>	<b>9</b>
Lønpolitik skaber løn i sammenhæng	9
Hvordan får skolen en lønpolitik?	10
Lønpolitik er en fortløbende proces	11
Hvad er en lønpolitik - og hvordan formuleres den?	12
Arbejdsopgaver	13
Skolens kultur	13
Medarbejdere - rekruttering og fastholdelse	14
<b>Eksempler på indhold i en lønpolitik</b>	<b>16</b>
Konkretisering af lønelementerne i basislønsystemet	17
Gruppevise eller individuelle tillæg?	18
Funktionstillæg	19
Kvalifikationstillæg	21
Engangsvederlag	24
Resultatløn	25
Forhåndsftaler	27
Tillæggenes størrelse og varighed	27
Pension af tillæg	28
<b>Lønpolitik og lokale lønforhandlinger</b>	<b>30</b>
Dialog og åbenhed om løn	30
Dialog og åbenhed under forhandlingerne	31
Forhandlingsprocedure og tidspunkt for lønforhandlinger	31
Lønstatistisk materiale	33
<b>Afslutning</b>	<b>34</b>
<b>Tjekliste</b>	<b>35</b>
<b>Yderligere information</b>	<b>36</b>

## Forord

### – Alle skoler skal have en lønpolitik

Overenskomstforliget for ledere, lærere og børnehaveklasseledere forpligter skolerne til at have udfærdiget en skriftlig lønpolitik senest 1. januar 2006. Med udgangspunkt i skolens egne mål og værdier skal den enkelte skole med lønpolitikken formulere en vision for, hvordan skolen ønsker at anvende det nye lønsystem for lærere og børnehaveklasseledere.

Nye lønsystemer for ledere (intervalløn), lærere og børnehaveklasseledere (basisløn) er gradvist blevet indført siden 1997. Siden 1. oktober 2004 har alle ledere, lærere og børnehaveklasseledere været omfattet. Det er derfor vigtigt, at de nye lønsystemer fungerer efter hensigten.

De nye lønsystemer giver mulighed for, at den enkelte skole kan anvende lønnen mere aktivt. Med denne mulighed følger også et ansvar for, at den lokale løndannelse får de ønskede positive effekter. Den enkelte skole skal sikre en god lokal proces, både i forhold til arbejdspladsen som helhed og i forhold til den enkelte medarbejder, samt sikre at lønmidlerne anvendes målrettet. En lønpolitik kan skabe sammenhæng mellem ledelse, pædagogik og løn og kan gøre det synligt, i hvilken retning skolens ledere og medarbejdere ønsker, at skolen skal udvikle sig. Derfor er det nødvendigt at have en lønpolitik.

Spørgeskemaundersøgelsen fra maj 2005 om, hvor langt skolerne er kommet med at anvende det nye lønsystem for lærere og børnehaveklasseledere, viser, at 23 pct. af skolerne har udarbejdet en lønpolitik, mens 74 pct. udmønter tillæg efter det nye lønsystem. Mange af skolerne udmønter dermed tillæg uden at have formuleret en lønpolitik.

Undersøgelsen viser, at skolerne efterspørger information og vejledning om, hvordan skolen kan formulere en lønpolitik, som derved kan bidrage til at skabe en bedre sammenhæng mellem skolens udvikling og den lokale løndannelse.

For at imødekomme dette behov nedsatte overenskomstparterne en følgegruppe, som skulle udarbejde en fælles pjece om lønpolitik. I følgegruppen har deltaget repræsentanter for overenskomstparterne, Undervisningsministeriet, skoleforeningerne og lærerforeningerne.

I pjecen vil parterne komme med eksempler på, hvad en lønpolitik kan indeholde. Eksemplerne er ikke en facitliste, men er forslag, som den enkelte skole kan lade sig inspirere af ud fra skolens egen målsætning og værdier. En lønpolitik kan for eksempel vise, hvordan en skole ønsker at anvende tillægsmulighederne i det nye lønsystem.

Pjecen henvender sig først og fremmest til de skoler, som endnu ikke har formuleret en lønpolitik, eller som er undervejs i processen. Den er målrettet en lønpolitik for lærere og børnehaveklasseledere, og derfor er intervallønsystemet, som lederne er aflønnet efter, ikke beskrevet i pjecen.

Pjecen følges op af en række mødeaktiviteter og udarbejdelse af et statistikgrundlag, som kan understøtte skolens arbejde med det nye lønsystem. Parterne vil samtidig løbende vurdere behovet for at iværksætte andre aktiviteter, der kan fremme en hensigtsmæssig anvendelse af det nye lønsystem.

*Finansministeriet,  
Personalestyrelsen*

*Undervisningsministeriet*

*Frie Grundskolers Fællesråd*

*Dansk Friskoleforening*

*Efterskoleforeningen*

*Foreningen af Husholdnings-  
og Håndarbejdsskoler*

*Lærernes Centralorganisation*

*Frie Grundskolers Lærerforening*

*Danmarks Lærerforening*

*Efterskolernes Lærerforening*

*Formidlerne*

## Skolerne og det nye lønsystem

### Målet med det nye lønsystem

Det nye lønsystem skaber grundlag for en mere målrettet og fleksibel løndannelse, der kan understøtte skolens mål og værdier i sammenhæng med skolens personalepolitik. Lønnen skal i højere grad afspejle og understøtte medarbejdernes ansvar, kompetencer og kvalifikationer og sætte fokus på teamets og den enkeltes opgavevaretagelse uafhængig af medarbejdernes anciennitet og skolens geografiske placering.

Hensigten med lønsystemet på skoleområdet er blandt andet at bidrage til en udvikling af skolerne og medarbejderne. En skole, som anvender løn målrettet, skaber bedre muligheder for at tiltrække og fastholde medarbejdere.

### Det nye lønsystem er et fælles ansvar

I overenskomstgrundlaget for ledere, lærere og børnehaveklasseledere er det forudsat, at der både sker en central og en lokal løndannelse. Centralt aftalte lønninger kan derfor ikke stå alene, men må suppleres af en lokal tillægsgdannelse.

Det betyder ikke, at der for alle lærere og børnehaveklasseledere skal aftales lokale tillæg, men at skolen tager højde for den lokale løndannelse i den økonomiske planlægning. Det er lige så væsentligt at afsætte midler til lokal løndannelse, som det er at afsætte midler til centralt aftalte lønstigninger, anskaffelser og andre investeringer.

Med indførelsen af det nye lønsystem er det særlig vigtigt, at skolens ledelse og medarbejdere i fællesskab understøtter det nye lønsystem ved at skabe gode rammer for den lokale løndannelse på den enkelte skole. Det kan ske ved, at sammenhængen mellem løn og udvikling af medarbejdernes kompetencer og kvalifikationer gøres synlig, så det derved bliver lettere for alle at forholde sig til den konkrete lokale løndannelse.

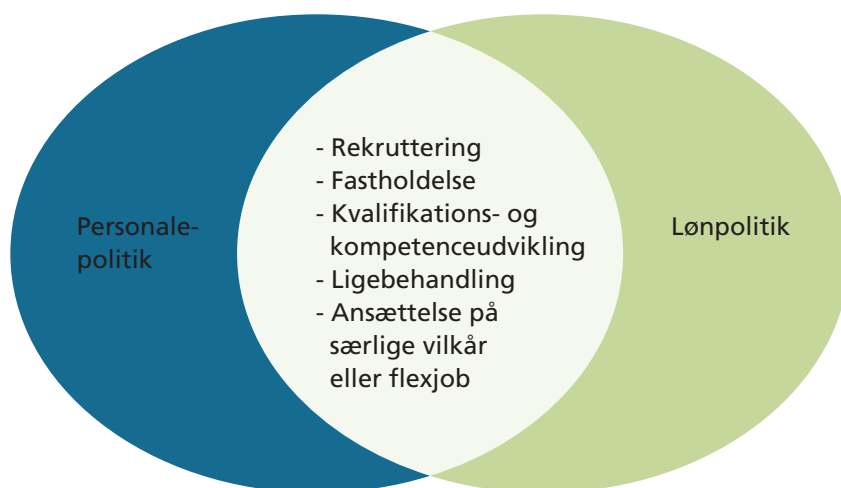
Et middel til at skabe sammenhæng mellem løn og personalepolitik og skabe synlighed og gennemsigtighed er at formulere en lønpolitik.

Undersøgelsen viser, at 74 pct. af skolerne har udmøntet lokale tillæg, og at 28 pct. af disse har udarbejdet en skriftlig lønpolitik. Der påhviler derfor den enkelte skole et ansvar for at komme i gang med en dialog om skolens lønpolitik.

## Lønpolitik skaber løn i sammenhæng

Det nye lønsystem gør det muligt for ledelsen at anvende løn aktivt som et redskab til at skabe sammenhæng mellem skolens mål og udvikling, skolens personalepolitik og medarbejdernes bidrag til udvikling af skolen. Løn kan anvendes til at tiltrække og fastholde medarbejdere og til at understøtte bestemte opgaver og aktiviteter på den enkelte skole. Løn kan motivere medarbejderne til fortsat at udvikle sig og stræbe efter bedre resultater til gavn for både skolen og medarbejderne. Ved at anvende løn og personalepolitik som to sammenhængende værktøjer, kan skolen realisere sine mål i et samspil mellem løn og medarbejdernes kvalifikationer, kompetencer og opgavevaretagelse – og opnå gode resultater.

En lønpolitik beskriver, hvordan lønnen kan understøtte skolens mål, værdier og indsatsområder i sammenhæng med skolens personalepolitik. Samtidig sikrer lønpolitikken, at sammenhængen mellem løn og medarbejdernes kompetencer og kvalifikationer gøres mere synlig og gennemskelig for alle. En lønpolitik kan derfor bidrage til, at skolen når de ønskede resultater.



En synliggørelse af skolens mål, værdier og indsatsområder kan have signalværdi med positiv afsmittende effekt på skolens kultur, undervisning og opgaveløsning. En synliggørelse af sammenhængen mellem løn og personalepolitik kan bidrage til, at den lokale løndannelse bliver gennemskelig.



Formuleringen af en lønpolitik kan:

- sikre god overensstemmelse mellem løn og jobindhold
- sikre høj grad af målopfyldelse
- synliggøre skolens mål, værdier og indsatsområder
- synliggøre principperne bag og kriterierne for den lokale løndannelse og dermed sammenhængen mellem indsats, kvalitet og ressourceforbrug
- understøtte gennemførelsen af nye arbejdsopgaver og udviklingstiltag
- skabe fokus på og målrette medarbejdernes kompetenceudvikling
- bidrage til at medarbejdere og ledere kan afstemme hinandens forventninger gensidigt forud for konkrete lønforhandlinger.

Det er omvendt forbundet med faldgruber at udmønte lokale løntillæg uden at have formuleret en lønpolitik. Hvis medarbejderne ikke kan gennemskue, hvordan de kan komme i betragtning til en lønforbedring, skabes der usikkerhed om målene for deres arbejde, og om skolen er tilfreds med deres opgavevaretagelse. Uklarhed om begrundelser for tillæg kan desuden skabe mytedannelser om kriterierne for løntillæg og skabe misundelse. Der er større risiko for, at medarbejderne kommer til at opleve udmøntningen af individuelle tillæg som uretfærdig, når de ikke kan gennemskue, hvorfor kollegaen har fået et tillæg. Ved at udmønte tillæg uden at have en lønpolitik er der endvidere risiko for, at de ledelsesmæssige beslutninger om anvendelse af løninstrumenterne sker uden sammenhæng med personalepolitikken og den ønskede udvikling af skolen. Dermed høster ledelsen ikke det nye lønsystems mulige positive effekter.

## Hvordan får skolen en lønpolitik?

Det er ledelsens ansvar at tage initiativ til, at skolen får formuleret en lønpolitik. For at sikre en god lokal proces anbefaler overenskomstparterne, at lønpolitikken formuleres i dialog med medarbejderne. Spørgeskemaundersøgelsen om skolerens lønpolitik viser, at 96% af skoler med en lønpolitik har udarbejdet lønpolitikken efter drøftelser mellem repræsentanter for ledelsen og medarbejderne.

For at fremme arbejdet med at formulere en lønpolitik kan ledelsen med fordel begynde processen med at drøfte både ledelsens og medarbejdernes krav til en

lønpolitik, og hvordan man lokalt vil gribe processen an. Det kan være en fordel at lave en tidsplan for processen, og at ledelsen udarbejder det første udkast til en lønpolitik.

For at komme godt i gang med dialogen mellem ledelse og medarbejdere om formuleringen af en lønpolitik anbefaler parterne, at der nedsættes et lønudvalg med repræsentanter fra ledelsen og de medarbejdere, som skal omfattes af lønpolitikken. Ved at indgå i en dialog om, hvordan løn i sammenhæng med personalepolitikken kan anvendes til at udvikle skolen og understøtte dens mål, værdier og indsatsområder, får både ledelse og medarbejdere indflydelse på, hvordan lønmidlerne kan anvendes mere målrettet.

Fastlæggelse af en lønpolitik er ikke et aftalespørgsmål i fagretlig forstand, men der bør tilstræbes størst mulige enighed om lønpolitikken mellem ledelsen og medarbejderrepræsentanterne. En fælles lønpolitik giver det bedste grundlag for at indgå aftaler om løn.

I tilfælde af, at der ikke kan opnås enighed, bliver ledelsen nødt til selv at formulere en lønpolitik.

### Lønpolitik er en fortløbende proces

Det er tidskrævende at udarbejde en lønpolitik. Det er ikke desto mindre en god ide at investere nødvendig tid og ressourcer i arbejdet med at anvende løn bevidst og målrettet.

En god måde for skolen at komme i gang med at formulere en lønpolitik er at starte med de små skridt og lære af erfaringerne. Begynd med at fastlægge de væsentligste principper og kriterier, og udvikl derefter lønpolitikken efterhånden som behovene opstår, eller forudsætningerne ændres.

Når skolen har formuleret lønpolitikken, bør den således ikke være et statisk instrument, som stilles på hylden og kun bruges som tjekliste ved de årlige lønforhandlinger. Lønpolitik er et dynamisk redskab, som løbende skal evalueres, justeres og udbygges blandt andet i lyset af ændrede mål, nye aktiviteter og erfaringerne med den lokale proces omkring lønpolitikken og den konkrete udmøntning af løn. Hvordan og hvornår den enkelte skole ønsker at evaluere, i hvilket omfang anvendelsen af ny løn har haft den ønskede effekt i forhold til skolens mål, lønpolitik og personalepolitik, kan derfor med fordel indføres i lønpolitikken.

## Hvad er en lønpolitik – og hvordan formuleres den?

En lønpolitik er et resultat af skolens overvejelser om, hvilke principper der skal gælde for udmøntningen af løn. En lønpolitik beskriver, hvordan løn kan understøtte skolens mål, værdier og indsatsområder i sammenhæng med skolens personalepolitik. Lønpolitikken kan også beskrive kriterierne for at aftale tillæg og engangsvederlag for lærere og børnehaveklasseledere samt den lokale forhandlingsprocedure på skolen.

Lønpolitik er ikke en aftale om den konkrete udmøntning af løn eller en forhånds-aftale om løn. Lønpolitikken er et redskab til at skabe sammenhæng mellem løn, medarbejdernes udvikling og skolens mål. Det er via lønpolitikken, at de enkelte elementer i det nye lønsystem gøres konkrete og håndterbare i lyset af lige præcis den enkelte skole og dens medarbejdere.

Det kan anbefales, at skolen begynder processen med udarbejdelsen af en lønpolitik med at formulere en vision om, hvordan skolen ønsker, at lønpolitikken skal understøtte skolens udvikling i forhold til skolens formålsbestemte virksomhed.

Skolen bør, inden selve lønpolitikken udformes, afklare:

- Hvilke af skolens mål kan fremmes gennem lønpolitikken?
- Er der sammenhæng mellem visionen for lønpolitikken og skolens personalepolitik?
- Er der behov for justering eller formulering af en personalepolitik i lyset af det nye lønsystem og kravet om en lønpolitik?
- Hvordan formulerer skolen en lønpolitik, der er konkret og nærværende for alle, der er omfattet af det nye lønsystem?
- Hvad vil skolen anvende det nye lønsystem til? På kort sigt og på langt sigt?

I forbindelse med de overordnede overvejelser om, hvordan skolen vil anvende det nye lønsystem, bør skolen tage stilling til, hvilke udfordringer skolen står overfor med hensyn til:

1. Arbejdsopgaver
2. Skolens kultur
3. Medarbejdere – rekruttering og fastholdelse

Først herefter formuleres indholdet i den konkrete lønpolitik. Indholdet i lønpolitikken bør afspejle skolens strategi for håndtering af skolens aktuelle og fremtidige udfordringer.

### Arbejdsopgaver

Skolernes opgaver er mangfoldige, og lønpolitikken bør afspejle de mange forskelligartede opgaver. Det anbefales, at den enkelte skole afvejer, i hvor høj grad forskellige arbejdsopgaver skal påvirke lønpolitikken indhold.

#### SPØRGSMÅL OM ARBEJDSOPGAVER

- Hvilken profil har skolen?
- Hvilke kerneopgaver varetager skolen?
- Hvilken udviklingsplan har skolen?
- Hvilke pædagogiske metoder ønsker vi særligt at fremme?
- Hvilken karakter har forældresamarbejdet på skolen?
- Er der elementer i elevsammensætningen eller rekrutteringsgrundlaget, der stiller særlige krav til skolen?
- Hvilke nye arbejdsopgaver kan skolen forvente at få?
- Hvilke udviklings- og forandringsbehov har skolen?
- Står skolen foran pædagogiske eller fagspecifikke udfordringer?
- Er der forskel på typen af opgaver for de enkelte områder/medarbejdere?
- Skal eventuelle forskelle i typen af opgaver have konsekvenser for lønpolitikken?

### Skolens kultur

Skolerne har forskellige kulturelle værdier og normer. Kulturen på den enkelte skole har betydning for, hvordan det nye lønsystem anvendes på skolen. Det er i lønpolitikken, at skolen tilkendegiver, hvilke kriterier og principper som gælder for udmøntningen af løntillæg.

Kulturen er ingen fast størrelse. Lønnen og de kriterier, som tillæggene ydes på baggrund af, kan være med til at fremme et bestemt sæt af kulturelle værdier og normer, som allerede eksisterer på skolen, eller de kan medvirke til at ændre eksisterende værdier og normer.

### SPØRGSMÅL OM SKOLEKULTUR

- Hvad er karakteristisk for skolekulturen blandt ledelsen og medarbejderne? Understøtter den skolens værdier og målsætninger?
- Hvilke elementer i skolekulturen ønsker vi at bevare, og hvilke elementer ønsker vi at udvikle?
- Hvilken personalemæssig indsats, gruppemæssigt som individuelt, kan understøtte den skolekultur, som vi ønsker at fremme?
- Hvilke personalepolitiske værktøjer kan anvendes til at udvikle kulturen?
- Hvilken rolle kan løn og lønpolitik spille i sammenhæng med personalepolitikken?

### Medarbejdere – rekruttering og fastholdelse

Skolens lønpolitik kan være et signal til omverden og et væsentligt instrument i forbindelse med at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Nogle skoler har løbende en stor udskiftning af lærere og børnehaveklasseledere og anser dette som yderst positivt, idet skolen hele tiden får tilført viden og inspiration udefra. Andre ser det som et problem, idet oplæringsbyrden i forhold til de nyankomne er stor, og behovet for at bibeholde erfaring i skolen ikke tilgodeses i tilstrækkelig grad. Andre skoler igen oplever, at medarbejderne gror fast, og ønsker måske at anvende løn som et redskab til at udvikle medarbejderne.

Der kan være stor forskel på behovet for fagkombinationer og øvrige kvalifikationer på de enkelte skoler. Der kan også være stor forskel på aldersprofilen. Skolens udfordringer i forhold til medarbejderprofilen kan imødegås ved at bruge løn som et aktivt redskab til at udvikle, tiltrække og fastholde de kompetencer hos medarbejderne, som skolen har behov for. Hvordan lønnen skal anvendes i forhold til disse udfordringer, kan præciseres i en lønpolitik.

Hvis en skoles ledelse ønsker at fastholde og tiltrække medarbejdere i et større eller mindre omfang, skal ledelsen være opmærksom på, at løn – også i denne sammenhæng – kun er ét blandt flere redskaber. F.eks. kan arbejdsindhold, uddannelsesmuligheder, arbejdsforholdene, tilrettelæggelsen af arbejdsopgaverne og øvrige ansættelsesvilkår have lige så stor betydning. En lønpolitik bidrager således ikke blot til at skabe sammenhæng mellem skolens mål og løn, men kan også formuleres, så den skaber sammenhæng mellem personalepolitik, medarbejdernes kompetenceudvikling og løn.

### SPØRGSMÅL OM MEDARBEJDERSAMMENSÆTNING

- Hvordan er aldersprofilen og gennemsnitsalderen for medarbejderne?
- Hvilke fagkombinationer og øvrige kvalifikationer besidder medarbejderne?
- Kan sammensætningen af medarbejderne forventes at ændre sig indenfor de næste 5 år?
- Hvordan matcher medarbejdergruppens kvalifikationer de mål, der er vigtige for skolens udvikling?
- Hvilke udviklingsbehov har medarbejderne?  
Vil vi bruge løn til at fremme udviklingen?
- Er medarbejdernes alders- og kompetenceprofiler tilfredsstillende, eller skal løn bruges til at tiltrække og fastholde medarbejdere – eventuelt i kombination med andre (personalepolitiske) værktøjer – for derved at ændre på sammensætningen af medarbejderne?
- Hvor høj/lav er udskiftningen af medarbejdere på skolen?

## Eksempler på indhold i en lønpolitik

I det følgende præsenteres en række eksempler på, hvad en lønpolitik kan indeholde, herunder eksempler på hvilke faglige og personlige kvalifikationer skolen kan lægge vægt på ved formuleringen af lønpolitikken. Det er muligt, at nogle af de opstillede eksempler og kriterier er relevante for skolen, men det kan også være nogle helt andre kriterier, som skolen vil lægge vægt på. Det skal understreges, at eksemplerne alene er til inspiration og ikke et udtryk for parternes anbefaling. Hvilke kriterier, der kan være relevante for den enkelte skole, er skolens egen afgørelse.

En lønpolitik kan indeholde en generel beskrivelse af eller principper for:

- a) sammenhængen mellem løn, personalepolitik og skolens mål
- b) hvilke personer lønpolitikken omfatter
- c) en konkretisering af elementerne i det nye lønsystem
- d) processen for den lokale lønforhandling.

Det anbefales, at det af lønpolitikken fremgår, hvordan den lokale lønfastsættelse kan integreres i skolens personalepolitik. Det er dernæst en god ide i lønpolitikken at præcisere, hvilke medarbejdergrupper den omfatter. Den enkelte skole bør således overveje, om lønpolitikken skal omfatte hele skolens personale eller kun den personalegruppe af lærere og børnehaveklasseledere, som overenskomsten omfatter. Skolen bør dog være opmærksom på eventuelle aftalemæssige og overenskomstsmæssige bindinger for andre grupper end lærere og børnehaveklasseledere samt tage hensyn til disse øvrige gruppers eventuelle særlige behov i udformningen af lønpolitikken.

Som et tredje aspekt bør lønpolitikken give udtryk for skolens overvejelser om anvendelsen af elementerne i det nye lønsystem, herunder generelle overvejelser om:

- Forhåndsaftaler
- Lønelementer og kriterier for tillæg
- Størrelse og varighed af tillæg (f.eks. min./max. tillæg).

Lønpolitikken kan også med fordel indeholde en nøje beskrevet procedure for, hvornår og hvordan lønforhandlingerne finder sted. Når først proceduren er lagt fast, kan ledelsen og repræsentanterne for medarbejderne fokusere på det væsent-

lige, nemlig udmøntningen af løntillæg. I denne sammenhæng bør en lønpolitik udtrykke skolens overvejelser om:

- Dialog og åbenhed om løn
- Forhandlingsprocedure og tidspunkt for lønforhandlinger
- Fælles lønstatistik som grundlag for forhandlingerne.

## Konkretisering af lønelementerne i basislønssystemet

Lønssystemet for lærere og børnehaveklasseledere består af et basislønforløb med flere løntrin, der fastlægges i den centralt aftalte overenskomst. Overenskomsten fastlægger desuden funktionstillæg som f.eks. tillæg til souschefer, kostskoletillæg og undervisningstillæg.

Basislønforløbet har en lavere slutløn og et afkortet anciennitetsforløb i forhold til de gamle skalatrinsforløb.

Den øvrige lønudvikling i form af tillæg aftales lokalt. Skolens ledelse og tillidsrepræsentanter kan – inden for rammerne i fællesoverenskomsten og organisationsaftalen mellem Finansministeriet og Lærernes Centralorganisation – indgå aftaler om løn for skolens lærere og børnehaveklasseledere.

I forbindelse med, at skolen fastlægger lønpolitikens indhold, tager skolen stilling til, hvilke lønelementer den ønsker at anvende, og hvordan elementerne skal anvendes.

Basislønnen dækker som udgangspunkt de grundlæggende funktioner og kvalifikationskrav inden for den pågældende stillingskategori.

De lokale tillægsmuligheder omfatter:

1. Funktionstillæg
2. Kvalifikationstillæg
3. Engangsvederlag
4. Resultatløn



Desuden er der mulighed for at indgå forhåndsftaler (se side 27).

Den enkelte skoles valg af lønelementer skal ses i en sammenhæng, og skolerne skal anvende de forskellige muligheder i de situationer, hvor de er relevante. Skolen kan frit kombinere og vægte anvendelsen af tillæg, engangsvederlag og resultatløn i den lokale løndannelse – for grupper og for den enkelte medarbejder – og skolen bør fundere anvendelsen af løn i en formuleret lønpolitik.

Det er en god ide, at skolens kriterier er så håndgribelige, at de faktisk siger noget, om hvad skolen lægger vægt på i løndannelsen, for kun derved kan de virke motiverende for skolens medarbejdere. Skolen bør derfor overveje følgende:

- Hvilke kriterier er relevante for skolen?
- Ønsker skolen mange eller få kriterier?
- Skal flere kriterier være opfyldt for at udløse tillæg?
- Skal der være automatik mellem kriterier og tillæg?

### Gruppevis eller individuelle tillæg?

Det nye lønsystem giver mulighed for en mere differentieret anvendelse af lønnen. Udover at fastlægge kriterier for tillæg og anvende de forskellige lønelementer i relevante sammenhænge kan det derfor være en god ide, at skolen – i udformningen af sin lønpolitik – tager stilling til, i hvilket omfang og i hvilke situationer skolen ønsker at anvende individuelle og gruppevis tillæg.

Skolerne har meget forskellige mål og værdier og kan derfor have forskellige præferencer for, om den bedste sammenhæng mellem skolens mål og medarbejdernes indsats skabes via individuelle eller gruppevis tillæg.

I nogle situationer kan det være relevant at give tillæg til en gruppe af medarbejdere eller et team for at varetage eller løse bestemte opgaver eller gennemføre et projekt. I andre situationer vil det være mere relevant at give enkelte medarbejdere et tillæg.

### Funktionstillæg

Funktionstillæg anvendes til at honorere medarbejdere, der varetager særlige funktioner. Funktionstillæg er knyttet til bestemte arbejdsopgaver, som medarbejderen eller gruppen af medarbejdere udfører. At knytte funktionstillæg til en bestemt funktion eller opgave sætter opgaven i centrum og giver mulighed for at prioritere bestemte områder højt.

Afhængig af hvilke mål skolen har med skolens opgaver og løndannelse, kan der være forskellige fordele og ulemper ved at anvende funktionstillæg. Skolen bør derfor tage stilling til, om og hvornår skolen ønsker at kunne gøre brug af et funktionstillæg.

**Ved formuleringen af en lønpolitik kan det være relevant for den enkelte skole i forbindelse med funktionstillæg at tage stilling til:**

- Kan vi anvende funktionstillæg til at skabe den rette balance mellem skolens kerneopgaver/undervisning og øvrige opgaver?
- Har vi brug for at tiltrække en medarbejder til en bestemt stilling, til at udføre en bestemt funktion eller påtage sig et særligt ansvar – eller ønsker vi at belønne medarbejdere, som vil påtage sig et særligt ansvar?
- Skal vi anvende et tillæg til at vise, at en bestemt opgave er højt prioriteret?
- Kan vi anvende funktionstillæg til at give medarbejderne karriereveje i specialfunktioner?
- Hvis vi er åbne for at give funktionstillæg – risikerer vi så, at medarbejderne fremover ikke vil påtage sig nye eller vigtige opgaver, medmindre det udløser et tillæg?
- Kan det skabe modstand mod ændringer i skolens organisering, hvis vi har givet funktionstillæg til funktioner, der skal ophøre?
- Ønsker vi at honorere lærerens/børnehaveklasselederens kvalifikationer frem for varetagelsen af den konkrete funktion – eller begge dele?
- Hvis vi giver funktionstillæg i stedet for kvalifikationstillæg, vil det så fastlåse lønnen til stillingen, så vi er tvunget til at give tillæg til en ny medarbejder, hvis stillingen bliver ledig?
- Skal tillidsrepræsentanten have et funktionstillæg?

Den enkelte skole bør tage stilling til, hvilken sammenhæng skolen ser mellem løn og opgavevaretagelse. Ved at stille en række spørgsmål om mulige funktioner som en medarbejder kan have, kan den enkelte skole klarlægge, hvilke funktioner skolen ønsker at yde tillæg for. Det bør altså i lønpolitikken konkretiseres, hvilke funktioner en medarbejder eller gruppe af medarbejdere skal bestride for at kunne få funktionstillæg.

Funktionstillæg kan aftales for særlige funktioner – ud over undervisning – der direkte eller indirekte understøtter elevernes læring. Funktionstillæg kan også aftales for funktioner, som kræver særlig faglig eller pædagogisk viden. Ydelse af funktionstillæg bør altid ses i sammenhæng med skolens profil, mål og indsatsområder.

#### Ønsker vi at yde tillæg for f.eks.:

- Varetagelse af en særlig funktion, f.eks. skolebiblioteksfunktion, skolevejledning, klasselærerfunktion eller tillidsrepræsentantfunktion?
- Varetagelse af opgaver med særligt omsorgs- og indsatskrævende børn/elever?
- Varetagelse af funktionen som formand eller sekretær for et større udvalg/råd?
- Varetagelse af funktionen som repræsentant i særligt vigtige udvalg?
- Varetagelse af projektledelse med selvstændigt ansvar?
- Varetagelse af særlige funktioner i forbindelse med udviklingsopgaver/projekter/teamarbejde?
- Påtagelse af ansvar for supervision/coaching i forhold til forskellige medarbejdergrupper?
- Særlig høj grad af udvikling af de enkelte fag eller metoder?
- Varetagelse af særlige koordinerende funktioner?

Et funktionstillæg er typisk tids- eller opgavebegrænset, men kan være varigt, hvis den tillægsgivende funktion er en integreret del af selve stillingsindholdet. Er tillægget knyttet til funktionen, vil det ikke kunne ydes efter funktionens ophør.

## Tillidsrepræsentant

Tillidsrepræsentanten har krav på sin sædvanlige løn under udførelsen af tillidsrepræsentanthvervet.

Skolen bør være opmærksom på, at en medarbejder, der varetager funktionen som tillidsrepræsentant, ikke skal stilles lønmæssigt eller lønudviklingsmæssigt ringere end andre ansatte omfattet af nye lønsystemer, men får samme muligheder for at få tillæg m.v., som hvis den pågældende havde fuld mulighed for at fungere i sit job. Hvis varetagelsen af tillidsrepræsentantfunktionen betyder, at tillidsrepræsentanten stilles ringere, f.eks. fordi den pågældende ikke har mulighed for at varetage funktioner på lige fod med de kolleger, den pågældende er tillidsrepræsentant for, kan der indgås aftale om at kompensere tillidsrepræsentanten for løntabet.

På baggrund af tillidsrepræsentanternes ændrede rolle inden for aftalesystemet, der efter den skete decentralisering i langt højere grad baserer sig på lokale løsninger, kan der lokalt efter konkret vurdering indgås aftale om ydelse af tillæg til en tillidsrepræsentant begrundet i tillidsrepræsentanthvervet.

## Kvalifikationstillæg

Kvalifikationstillæg omfatter tillæg, der ydes på grundlag af medarbejdernes faglige og personlige kvalifikationer samt kvaliteten i opgavevaretagelsen, balancen i forhold til tilsvarende stillinger på det øvrige arbejdsmarked og hensynet til at tiltrække og fastholde medarbejdere. Kvalifikationstillæg kan aftales til enkeltpersoner og til grupper af lærere og børnehaveklasseledere.

Ved at formulere en lønpolitik, hvor skolen lægger vægt på kvalifikationstillæg, tilgodeser skolen en langsigtet udvikling af medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer. Det nye lønsystem giver derved skolen mulighed for at anvende løn til at fremme bestemte aktiviteter og kvalifikationer på skolen.

Når skolen skal udforme lønpolitikken, bør skolen indledningsvis tage stilling til sammenhængen mellem løn og personalepolitik set i lyset af skolens mål og indsatsområder og sammensætningen af medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer. Det kan blandt andet ske ved, at skolen stiller sig selv et eller flere af følgende spørgsmål.

**Ved formuleringen af en lønpolitik kan det være relevant for den enkelte skole i forbindelse med kvalifikationstillæg at tage stilling til:**

- Hvilken sammenhæng er der mellem tildelingen af tillæg og medarbejdernes personlige udviklingsplaner?
- Ønsker vi at anvende kvalifikationstillæg til at øge motivationen for medarbejdernes kompetenceudvikling?
- Hvordan sikrer vi, at medarbejderne fortsat vil uddanne sig, selv om de eventuelt ikke får et tillæg?
- Hvilke relevante efter- og videreuddannelser og andre former for uddannelser ønsker vi at honorere med tillæg?
- Hvordan vægter vi kvalifikationstillæg, så medarbejderne ikke kun efteruddanner sig for at få et tillæg?
- Skal vi anvende kvalifikationstillæg til at fastholde og tiltrække medarbejdere med bestemte kvalifikationer?
- Er der en medarbejder eller gruppe af medarbejdere, der vedvarende yder en særlig god indsats, og som derfor skal belønnes med et kvalifikationstillæg?
- Er kvalifikationstillæg motiverende på længere sigt, eller er der andre tillægsformer, som er mere fleksible og motiverende?
- Hvordan sikrer vi, at kvalifikationstillæg for personlige kvalifikationer ydes ud fra fair og saglige kriterier?
- Hvilken balance mellem individuelle og gruppevise tillæg understøtter skolens mål, værdier og indsatsområder?
- Kan de kvalifikationer, vi vil yde tillæg for, med tiden miste deres relevans ud fra skolens mål og indsatsområder, således at tillæggene bør kunne bortfalde?

De faglige kvalifikationer er knyttet til medarbejderen og dennes opgavevaretagelse og omfatter både de faglige basiskvalifikationer, der aflønnes med basislønnen, og medarbejderens specielle kvalifikationer og løbende tilegnelse af ny viden og færdigheder.

De personlige kvalifikationer knytter sig til medarbejderens adfærd og relationen mellem medarbejderen og arbejdsprocessen.

Kvalifikationer er ikke statiske, og der er derfor i hele ansættelsesforholdet behov for, at medarbejdernes kvalifikationer vedligeholdes og udbygges. Medarbejderne udvikler deres kompetencer gennem anvendelse, udvikling og kombinationen af deres kvalifikationer. Det kan i praksis ske som led i jobudvikling, varetagelse af nye opgaver, undervisning af forskellige elevgrupper, samspil mellem teori og praksis samt relevant efter- og videreuddannelse. Udviklingen af medarbejderens kompetencer udgør en del af vurderingsgrundlaget for ydelsen af kvalifikationstillæg.

På baggrund af både medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer og skolens mål, værdier, handleplaner og personalepolitik bør skolen formulere kriterier for ydelse af kvalifikationstillæg. Det bør altså i lønpolitikken konkretiseres, hvilke faglige og personlige kvalifikationer en medarbejder eller gruppe af medarbejdere bør have for at kunne få kvalifikationstillæg. Det er den enkelte skole selv, der afgør, hvilke kvalifikationer der er relevante for skolen. Nedenstående spørgsmål om mulige kvalifikationer er alene til inspiration.

### Eksempler på spørgsmål til kriterier for kvalifikationstillæg

- Besidder medarbejderen(-erne) relevante pædagogiske færdigheder, herunder særlig faglig eller pædagogisk viden?
- Hvilken relevant undervisningskompetence har medarbejderen(-erne)?
- Hvilke relevante efter- og videreuddannelsesforløb har medarbejderen(-erne) gennemgået?
- Hvilken og hvor meget relevant praktisk erfaring har medarbejderen(-erne)?
- Hvilken relevant faglig indsigt samt grundlæggende viden og færdigheder har medarbejderen(-erne)?
- Hvilken kvalificeret faglig indsats yder medarbejderen(-erne)?
- Hvilken specialviden af betydning for jobbet har medarbejderen(-erne)?
- Hvilke kommunikative færdigheder har medarbejderen(-erne) (formidling og evne til at informere ledelse, kollegaer og elever m.v.)?

- Hvilken anden erhvervs erfaring af betydning for jobbet har medarbejderen(-erne)?
- Hvilken relevant intern faglig og pædagogisk udvikling har medarbejderen(-erne) gennemgået?
- Har medarbejderen(-erne) bredde i fagudbud i forhold til skolens mål og behov?
- Har vi behov for at tiltrække og fastholde medarbejdere med særlige kvalifikationer?
- Hvilke personlige kvalifikationer og evner til at anvende faglige kvalifikationer er relevante at honorere (f.eks. medarbejderens ansvarlighed, omstillingsparathed, helhedsforståelse, fleksibilitet og samarbejdsevne)?

Kvalifikationstillæg ydes som hovedregel i form af varige tillæg, men kan også, hvis forholdene taler herfor, aftales som midlertidige tillæg, f.eks. hvis skolen står over for nye udfordringer og dermed nye mål og prioriteringer. Skolen bør allerede ved indgåelsen af aftaler om kvalifikationstillæg overveje, om der kan opstå situationer, hvor et tillæg skal bortfalde, og at der derfor bør indføres opsigelsesbestemmelser i aftalen.

### Engangsvederlag

Engangsvederlag er en engangsydelse, som kan bruges bagudrettet til at honorere en konkret gennemført præstation eller kvalificeret indsats. Ydelse af engangsvederlag er en fleksibel anvendelse af lønnen, idet lønmidlerne kan genanvendes til nye prioriterede områder eller andre medarbejdere, som gør en særlig indsats næste skoleår. Det er op til de enkelte skoler at fastlægge, i hvilket omfang og i hvilke situationer det er relevant at anvende engangsvederlag til at belønne en særlig indsats.

### Forslag til spørgsmål som skolen kan stille ved formuleringen af lønpolitikken vedrørende engangsvederlag:

- Hvornår er det relevant at yde engangsvederlag?
- Kan engangsvederlag virke særligt motiverende på medarbejderne?
- Er engangsvederlag særlig velegnede til at sætte fokus på indsats og resultater på vores skole?
- Har vi brug for fleksibilitet i forhold til skolens budget og at kunne honorere medarbejderne for en særlig indsats uden varigt at fastlåse lønbudgettet?

Her gives et par eksempler på situationer, hvor det kan være relevant efterfølgende at yde et engangsvederlag til de medarbejdere, som har ydet en særlig indsats:

- Efter gennemførelsen af en omstillingsproces på skolen
- Efter at have udviklet et særligt og vellykket undervisningsforløb i et fag
- Efter at have deltaget i særlige arbejdsgrupper vedr. f.eks. byggeri, aktivitetsdag, lejrskole
- Efter at have sikret den fortsatte styring af skolen i krisesituationer (f.eks. ved sygdom eller dødsfald).

### Resultatløn

Resultatløn ydes som engangsvederlag på baggrund af en række på forhånd definerede kvantitative eller kvalitative resultatmål. Resultatlønsaftalerne indeholder almindeligvis flere end et mål, og resultatlønnen udløses, når betingelserne i resultatlønsaftalen er opfyldt. Resultatløn kan aftales for enkeltpersoner eller grupper af medarbejdere. Der kan ikke ydes resultatløn for arbejde, som er en almindelig del af en stilling, men kan ydes i de tilfælde, hvor en medarbejder eller gruppe af medarbejdere yder noget ekstra. Målene skal være klare og relevante, og de skal være udformet således, at medarbejderen(-erne) har en reel mulighed for at påvirke resultatet.



Mange skoler vil sandsynligvis prioritere arbejdet med at indføre det nye lønsystem generelt over det at indgå konkrete resultatlønsaftaler. Indførelse af resultatløn forløber nemmere, hvis skolen har formuleret en lønpolitik i dialog med medarbejderne. Finansministeriets undersøgelser har således vist, at skolen støder på færre barrierer og udfordringer i forbindelse med at indgå en resultatlønsaftale, hvis skolen allerede har formuleret en lønpolitik.

### **Forslag til spørgsmål som skolen kan stille ved formuleringen af lønpolitikken vedrørende resultatløn:**

- Kan det at have en dialog om og indgå en aftale om resultatløn være med til at gøre skolens mål og prioriteringer mere synlige for medarbejderne?
- Vil en resultatlønsaftale for en gruppe af medarbejdere frem for enkelte medarbejdere i højere grad skabe fælles fodslag om skolens mål, kultur og værdier?
- Kan det øge medarbejdernes motivation at opstille mål, som medarbejderen direkte belønnes for, når målene er nået?
- Hvilke fordele opstår set ud fra skolens mål og indsatsområder, ved at skolen indgår resultatlønsaftaler for individuelle og gruppevise præstationer?
- Hvordan undgår vi, at enkelte lærere, børnehaveklasseledere eller lærer-/børnehaveklasseledergrupper fokuserer for snævert på egne mål og mister blikket for tværgående mål med den konsekvens, at der sker en utilsigtet skævvridning af arbejdsindsatsen mod det, der belønnes?
- Hvordan fastsætter vi målene i aftalerne om resultatløn, så de ikke bliver for nemme at opfylde eller urealistisk høje?
- Hvordan sikrer vi, at resultatløn ikke ydes for at passe det almindelige arbejde?

Eksempler på mål i en resultatlønsaftale:

- Skolen/gruppen af lærere og børnehaveklasseledere/den navngivne lærer skal tiltrække 10 pct. flere elever i skoleår 2 i forhold til skoleår 1.
- Skolen/gruppen af lærere og børnehaveklasseledere/den navngivne lærer skal reducere frafaldet med 8 pct. i skoleår 2 i forhold til skoleår 1.

- En tilfredshedsundersøgelse blandt elever/forældre i 3. klasse skal vise, at der er større tilfredshed med skolen næste år end en tilsvarende undersøgelse viste for to år siden.
- Ved skoleårets udgang skal der være lagt en udviklingsplan for (fag) og (fag).

Resultatløn kan ydes til både skolens ledere, grupper af medarbejdere eller enkelte medarbejdere. I visse tilfælde kan lederens resultatlønsaftale skabe behov for resultatlønsaftaler blandt medarbejdere, således at lederens egen opnåelse af sine mål afhænger af medarbejderens resultater. Det kan skabe incitament til, at lederen sørger for at uddanne og videreudvikle medarbejdernes kompetencer og kvalifikationer.

### Forhåndsftaler

Der kan lokalt indgås forhåndsftaler om individuelle tillæg til den enkelte medarbejder eller en nærmere afgrænset gruppe af medarbejdere. I en forhåndsftale er kriterierne og formen for lønændringer fastlagt. Tillæg udmøntes, når de aftalte kriterier er opfyldt.

Skolen bør overveje, om det er en fordel at indføre i lønpolitikken, at der kan indgås forhåndsftaler. Forhåndsftaler kan motivere medarbejderne i forhold til bestemte mål og skal ikke forhandles fra gang til gang.

Forhåndsftaler kan indebære både en begrænsning og en udvidelse af fleksibiliteten. En begrænsning kan ske, hvis skolen binder meget store dele af den disponible lønsum i forhåndsftaler for bestemte medarbejdere eller grupper af medarbejdere. Herved vil der f.eks. ikke være mulighed for en hurtig reaktion i forbindelse med opståede rekrutterings- eller fastholdelsesbehov.

Hvis en skole derimod indgår en forhåndsftale om, hvilke principper som skal gælde ved ansættelse af nye medarbejdere, kan en forhåndsftale skabe større fleksibilitet. En forhåndsftale som indeholder bestemmelser om, hvilke tillæg som kan ydes i forbindelse med rekruttering, giver skolen bedre muligheder for at ansætte nye medarbejdere hurtigt og på alle tider af året, f.eks. i sommerferien.

### Tillæggenes størrelse og varighed

Ved udformningen af lønpolitikken bør det overvejes, om der skal fastlægges et minimums- og/eller maksimumsbeløb for tillæg, og om tillægstørrelserne skal niveauiinddeles. En sådan hensigtserklæring i en lønpolitik, hvor lønpolitikken er indgået i dialog mellem skolens leder og medarbejdernes repræsentant(-er), vil skabe et godt grundlag for de lokale lønforhandlinger.

For kvalifikations- og funktionstillæg gælder, at de kan aftales både som varige og midlertidige tillæg. Derudover kan der ydes engangsvederlag. Et tillægs varighed kan indebære forskellige fordele og ulemper – alt efter hvilken situation skolen befinder sig i, og hvilken effekt skolen ønsker at opnå med udmøntningen af tillæg.

Et varigt tillæg er et tillæg, der ydes uden tids- eller opgavebegrænsning, og som knytter sig til personen eller opgavevaretagelsen. Et midlertidigt tillæg er som udgangspunkt tids- eller opgavebegrænset og ydes i tilfælde af midlertidige opgaver eller funktioner. Et midlertidigt tillæg kan med fordel ydes i tilfælde af nye prioriteringer på skolen, f.eks. hvis skolen ønsker at gøre en særlig indsats for at oplyse om forskellige kulturer i lyset af, at skolen forventer at modtage en større andel flersprogede elever i de kommende år.

### **Forslag til spørgsmål som skolen kan stille ved formuleringen af lønpolitikken vedrørende varigheden af tillæg:**

- Skal vi vægte varige tillæg højere end midlertidige tillæg, fordi vi har et særligt behov for at kunne yde varige tillæg i forbindelse med at tiltrække og fastholde medarbejdere?
- Bør tillæggene være varige af hensyn til den motiverende effekt og medarbejdernes behov for en fast indtægt? Eller mener vi, at midlertidige tillæg virker mere motiverende, fordi de kan anvendes flere gange over for den samme eller forskellige medarbejdere?
- Kan vi ved at give et midlertidigt tillæg til de medarbejdere, som løser en given opgave, sætte fokus på vigtige aktiviteter?
- Vil varige tillæg med en løbende belastning på lønbudgettet indskrænke det økonomiske råderum?
- Hvordan skal balancen være mellem midlertidige, varige og engangstillæg for at bevare et økonomisk råderum?
- I hvilke situationer er det relevant at anvende midlertidige tillæg eller at kunne opsige tillæg?

## Pension af tillæg

Der er aftalt forskellige regler for pension af tillæg for ansatte, der er omfattet af en bidragsfinansieret ordning (forsikringsordning/Lærernes Pension) og ansatte, der er omfattet af en tjenestemandspensionsordning. For ansatte omfattet af en forsikringsordning er varige og midlertidige tillæg pensionsgivende.

For ansatte med tjenestemandspensionsordning indbetales pensionsbidrag af den del af den pensionsgivende løn i det nye lønsystem, der overstiger den pensionsgivende løn på sluttrinnet i den pågældendes pensionsskalatrinsforløb til en supplerende pensionsordning (Lærernes Pension). Tillæg under sluskalatrin er ikke automatisk pensionsgivende, men kan aftales at være pensionsgivende. I lønpolitikken kan fastlægges principper for, i hvilket omfang disse tillæg til ansatte omfattet af en tjenestemandspensionsordning skal aftales pensionsgivende.

## Lønpolitik og lokale lønforhandlinger

### Dialog og åbenhed om løn

Dialog om udformningen af skolens lønpolitik er grundlaget for at komme godt i gang med at anvende det nye lønsystem efter hensigten og skabe sammenhæng mellem skolens udvikling, medarbejdernes kvalifikationer og løndannelsen. Ved at ledere og medarbejdere indgår i dialog om indholdet i lønpolitikken, herunder mål og rammer for den lokale lønpolitik og kriterierne for udmøntning af tillæg, skabes de bedste forudsætninger for et fælles godt resultat. Dialog og åbenhed kan finde sted på to niveauer – både i relationen mellem de lokale forhandlingsparter under selve forhandlingsprocessen og i relationen mellem forhandlingsparterne og medarbejderne ved udmøntningen af tillæg.

Det er overenskomstparternes vurdering, at tilliden til lønsystemet øges, når forslag om lønforbedringer og eventuelle afvisninger begrundes konkret. Derfor bør medarbejdere og ledere diskutere, i hvilket omfang der skal være åbenhed om lønnen og om begrundelserne for de enkelte tillæg. Åbenhed om løn skaber synlighed mellem kriterierne i lønpolitikken og begrundelserne for den konkrete udmøntning af tillæg. Åbenhed kan modvirke mytedannelser om udmøntningen af tillæg og en opfattelse af, at der er tale om en særlig begunstiggelse eller favorisering af ledelsens udvalgte medarbejdere. Ved at medarbejderne får kendskab til begrundelserne for tillæggene, får ledelsen også bedre muligheder for at anvende lønnen aktivt som et værktøj til at præge skolens udvikling – i sammenhæng med personalepolitikken.

Selv om overenskomstparterne anbefaler åbenhed om løndannelsen, er det den enkelte skole, som fastsætter graden af åbenhed. Der findes forskellige grader af åbenhed, som den enkelte skole kan overveje, når skolen formulerer retningslinierne i lønpolitikken for den lokale forhandlingsproces.

- Skal skolen tage initiativ til intern offentliggørelse af medarbejdernes tillæg?
- Skal skolen tage initiativ til offentliggørelse af ledernes tillæg?
- Skal begrundelser for ydelse af tillæg offentliggøres?
- Er det alene præstationen, herunder begrundelsen for ydelse af tillæg, der skal være åbenhed om, men ikke beløbsstørrelserne?

## Dialog og åbenhed under forhandlingerne

Det er overenskomstparternes vurdering, at en god proces for de lokale lønforhandlinger er væsentlig for at sikre, at det nye lønsystem fungerer fair og rimeligt. Det kan derfor være en fordel, at de lokale parter som led i formuleringen af lønpolitikken bliver enige om, hvordan processen for de lokale lønforhandlinger skal forløbe.

Det anbefales at gennemføre en forhandlingsproces baseret på åbenhed og anerkendelse af modparten. Derfor kan det være en god ide at begynde lønforhandlingerne med, at de lokale parter indgår i dialog om hinandens gensidige forventninger til aftalen om udmøntningen af tillæg. Gensidig forståelse for hinandens udgangspunkt skaber bedre forudsætninger for at opnå et forhandlingsresultat, som begge parter kan stå inde for. Samtidig anbefales det, at de lokale parter ikke kun er åbne over for hinanden ved indsamling og udveksling af hinandens krav, men at de kommunikerer løbende under forhandlingerne og udmelder resultatet i fællesskab. En åben dialog under hele den lokale forhandlingsproces om løn skaber både et godt forhandlingsklima og et godt fælles resultat.

## Forhandlingsprocedure og tidspunkt for lønforhandlinger

Skolen kan på flere måder bidrage til at skabe forståelse for proceduren for de lokale lønforhandlinger. Skolen kan med fordel skrive overenskomstens bestemmelser om forhandlingsproceduren ind i lønpolitikken og fastlægge, hvornår de årlige lønforhandlinger finder sted.

De lokale lønforhandlinger foregår på den enkelte skole, og aftaler indgås på parallelle niveauer mellem de parter, som har den fornødne aftalekompetence på skolen. Undervisningsministeriet har delegeret skolerne kompetencen til at indgå aftaler om tillæg og engangsvederlag til lærere og børnehaveklasseledere. Typisk er tillidsrepræsentanten ligeledes bemyndiget af vedkommende organisation til at indgå sådanne lokalaftaler. Det er derfor almindeligvis den lokale forstander/skoleleder og tillidsrepræsentanten, der udgør parterne i de lokale lønforhandlinger.

Er der ikke en valgt tillidsrepræsentant på skolen, indgås aftalen mellem skolen og den relevante organisation (Efterskolernes Lærereforening, Formidlerne, Frie Grundskolers Lærereforening eller Danmarks Lærereforenings lokale kreds).

Forslag til lønændringer kan fremsættes af begge parter. På den enkelte skole skal der som minimum gennemføres én årlig lønforhandling, hvis en af parterne begærer dette. Der er ikke frister for, hvornår forhandlingerne skal optages, når én af parterne har bedt om en forhandling. Det er dog hensigtsmæssigt for en god lokal proces, at parterne snarest muligt efter anmodningen aftaler et tidspunkt for det

første møde i forhandlingerne. Lønændringer kan i øvrigt aftales løbende, hvis parterne er enige om det, f.eks. i forbindelse med rekruttering.

Procedurer og terminer for gennemførelsen af de lokale forhandlinger kan med fordel overvejes i forbindelse med fastlæggelse af skolens lønpolitik. Hvis det er hensigtsmæssigt for den enkelte skole, kan skolen planlægge at afholde de årlige forhandlinger på et bestemt tidspunkt i løbet af skoleåret.

Hvis der ved en lokal forhandling om konkrete lønændringer ikke kan opnås enighed, kan forhandlingerne, hvis en af parterne anmoder om det, videreføres med deltagelse af repræsentanter fra vedkommende organisation og Undervisningsministeriet. Forhandlingen afholdes inden for en frist af en måned efter modtagelsen af forhandlingsbegæringen, medmindre andet aftales.

I stedet for at videreføre forhandlingerne med deltagelse af Undervisningsministeriet, kan parterne som en forsøgsordning vælge at videreføre forhandlingerne efter nedenstående procedure. Denne forsøgsordning gælder dog foreløbig ikke for efterskolerne.

### **NY FORSØGSORDNING OM VIDEREFØRELSE AF FORHANDLINGERNE OM KONKRETE LØNÆNDRINGER, HVOROM DER IKKE KAN OPNÅS ENIGHED**

Som noget nyt kan lokale forhandlinger videreføres med deltagelse af repræsentanter for de respektive lærerforeninger og de respektive skoleforeninger på de frie grundskolers område og for husholdnings- og håndarbejdsskoler. En videreførelse efter den nye forsøgsordning kræver skolens accept og forudsætter, at skoleforeningen og lærerforeningen har lavet en aftale herom og er enige om at bistå de lokale parter.

Bliver parterne ikke enige ved denne forhandling, kan forhandlingerne videreføres mellem Finansministeriet og Lærernes Centralorganisation, hvis en af parterne anmoder om det. Forhandlingen afholdes inden for en frist af en måned efter modtagelsen af forhandlingsbegæringen, medmindre andet aftales. Hvis parterne ikke her kan blive enige, kan sagen ikke videreføres.

Brud på lokale aftaler og fortolkning af disse aftaler behandles efter de sædvanlige fagretlige regler.

## Lønstatistisk materiale

Det er et element i en god forhandlingsproces, at de lokale parter er i besiddelse af lønstatistisk materiale. Dette kan f.eks. være oplysninger om lønniveau, lønudvikling samt om den lokale tillægsanvendelse/-fordeling, evt. kombineret med oplysninger om køn og anciennitet. Lønstatistik, som en forhandlingspart ønsker at lade indgå i de lokale forhandlinger, bør udleveres i kopi til forhandlingsmodparten.

Skolerne kan holde sig orienteret om lønniveauerne for lærere og børnehaveklasselærere i det lokale område ved kontakt til andre skoler. Endvidere vil Finansministeriet og Lærernes Centralorganisation i samarbejde med Undervisningsministeriet, skoleforeningerne og lærerforeningerne i efteråret 2005 påbegynde udviklingen af et fælles statistikgrundlag til sammenligning af løn inden for det frie skoleområde og i forhold til folkeskolen. I øvrigt kan skolerne finde lønstatistik i Finansministeriets forhandlingsdatabase, og frie grundskoler kan derudover hente statistik fra Fordelingsekretariatet.

Bemærk at statistik, særligt gennemsnitstal, kan dække over betydelige udsving blandt andet i lærergruppens lønanciennitetsmæssige indplacering og sammensætningen af personalegrupper. Derfor bør der anvendes statistik, som angiver mål for lønspredningen.

Et yderligere grundlag for de lokale forhandlinger er kendskab til institutionens økonomiske situation. De økonomiske rammer, herunder institutionens budget, drøftes løbende i samarbejdsudvalget eller et tilsvarende organ på mindre skoler.



## Afslutning

I pjecen har overenskomstparterne præsenteret en række værktøjer og forslag, som den enkelte skole kan overveje at inddrage, når skolen skal til at planlægge og formulere skolens egen lønpolitik. De konkrete eksempler i pjecen er ikke udtryk for parternes anbefalinger, men er alene tænkt som inspiration til skolens arbejde med lønpolitik. Det er muligt, at nogle af de opstillede eksempler og kriterier er relevante for skolen, men det kan også være nogle helt andre kriterier, som skolen vil lægge vægt på. Det er den enkelte skoles ledelse og medarbejdere, der i dialog beslutter, hvilket indhold skolens lønpolitik skal have for at være relevant i forhold til både skolens mål, værdier og indsatsområder, skolens personalepolitik og skolens medarbejders kvalifikationer.

**God arbejdslyst!**

## Tjekliste

### Processen til udformningen af en lønpolitik

- Hvem indkalder?
- Hvem deltager?
- Tidsplan for møderækken?
- Hvornår og hvordan udveksler parterne forslag?

### Lønpolitikens indhold

- Lønpolitik i sammenhæng
  - Hvordan er skolens profil mht. mål, kultur, arbejdsopgaver og sammensætning af medarbejderes kompetencer og kvalifikationer?
  - Hvordan kan lønpolitik og personalepolitik integreres i hinanden?
- Konkretisering af lønelementer
  - Funktions- og/eller kvalifikationstillæg?
  - Engangsvederlag?
  - Resultatløn?
  - Forhåndsftaler?
  - Gruppevise eller individuelle tillæg?
  - Tillægs varighed og størrelse?
- Den lokale lønforhandling
  - Dialog og åbenhed om løn - hvordan og hvor meget?
  - Procedure og tidspunkt for årlige lønforhandlinger?
  - Lønstatistisk materiale

## Læs mere i:

### **Nye lønsystemer sat på sporet**

Finansministeriet og CFU, 2003

### **Lokale lønanalyser i staten – formål, metoder og eksempler**

Finansministeriet, 2003

### **Gør en forskel med resultatløn**

– erfaringer og inspiration om anvendelse af resultatløn i staten

Finansministeriet, 2003

### **Rammeaftale om nye lønsystemer**

Finansministeriet og CFU, 2002

Pjecerne kan frit hentes på Personalestyrelsens hjemmeside [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

Find yderligere information om de nye lønsystemer og lønpolitik på [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

I øvrigt henvises til Undervisningsministeriets hjemmeside, [www.uvm.dk](http://www.uvm.dk), og hjemmesiderne for skoleforeningerne og lærerforeningerne:

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

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

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

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

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

[www.dlf.org](http://www.dlf.org)

[www.hus-haand.dk](http://www.hus-haand.dk)

[www.formidlerne.org](http://www.formidlerne.org)

Finansministeriet, Personalestyrelsen  
Undervisningsministeriet  
Frie Grundskolers Fællesråd  
Dansk Friskoleforening  
Efterskoleforeningen  
Foreningen af Husholdnings- og Håndarbejdsskoler  
Lærernes Centralorganisation  
Frie Grundskolers Lærerforening  
Efterskolernes Lærerforening  
Formidlerne  
Danmarks Lærerforening

