

SÅDAN

LØNFORHANDLING

**Råd, regler og medlemsfordele
for den forhandlingsansvarlige**

SERVICE

DI



DANSK INDUSTRI

overenskomst
ledelsesrum personale
ledelsesværktøj
lønfastsættelsen
lønforhandling konkurrenceevne

Lønforhandling

Råd, regler og medlemsfordele
for den forhandlingsansvarlige



DANSK INDUSTRI

September 2007

Forord

Denne pjece er udarbejdet til at støtte de løn- og personaleansvarlige, der skal forhandle løn med de ansatte. Pjecen er tænkt som en samling af nyttig viden om de faldgruber, som lokale lønforhandlinger indebærer.

Løn er et vigtigt middel til at opnå virksomhedernes forretningsmæssige mål, og det er først og fremmest virksomhedernes eget ansvar at udnytte mulighederne herfor.

For de fleste virksomheder er løn samtidig en meget betydelig omkostning. Det er derfor væsentligt, at lønudviklingen holdes på et forsvarligt niveau, så konkurrenceevnen i forhold til udlandet forbedres. Det er samtidigt væsentligt, at virksomhederne udnytter mulighederne for at bruge løn som et ledelsesværktøj.

Pjecen giver en række gode råd til, hvordan lønforhandling gribes an fra start til slut, og viser, hvor virksomheden kan få støtte og rådgivning fra DI.

Indholdet og eksemplerne tager udgangspunkt i reglerne i Industriens Overenskomst, men principperne kan også bruges på øvrige overenskomstområder, hvor der forhandles løn lokalt.

September 2007

Hans Skov Christensen
Adm. direktør

Udgivet af Dansk Industri

Redaktion:
Tina Lambert Andersen
Ove E. Lundt
Sten Nicolaisen
Jan Storm Thomsen

Tryk: Kailow Graphic
ISBN 87-7353-670-9
3000.9.07

Indhold

Planlæg lønforhandlingen	6	Under lønforhandlingen	20
Udarbejd en lønpolitik	6	Reguler ikke med tilbagevirkende kraft	20
Tidspunkt og tema for forhandlingen	6	Udtøm forhandlingsmulighederne lokalt	22
Forhandlingen skal ikke bare overstås	7	Referater fra hvert møde	22
Overvej lønsystemet	7	Afslutning af de lokale forhandlinger	22
Afskaf startløn og slutløn	8	Hvis enighed ikke opnås	22
Vis virksomhedens omkostninger	9	Arbejdsnedlæggelser	24
Personalegoder er også omkostninger	9	Forsømt tid	24
Undgå statistikløn	10	Løbende orientering	25
Aftalens længde	10	Hensigtserklæringer	25
Kopier ikke naboens lønregulering	11	Følg med under lønforhandlingen	26
Fleksibel arbejdstid	11	Efter lønforhandlingen	27
Fravigelse af overenskomsten	11	Et bindende referat	27
Inden lønforhandlingen	13	Fortæl om resultatet	27
Bliv fortrolig med personale.di.dk	13	Husk at indberette resultatet	27
Begge parter skal kunne indgå en aftale	14	Vurder resultatet af lønforhandlingen	27
Flere måder at forhandle løn på	14	Checkliste	29
Individuelle eller kollektive lønforhandlinger	15	Dine medlemsfordele	30
Sæt dagsorden	15		
Løbende forberedelse	16		
Aftal køreplan	16		
Husk allerede kendte omkostninger	16		
Sæt dig ind i lønstatistikken	17		
Undgå at blive snydt af lønstatistikker, rygtesmede og pressen ...	17		
Vær forsigtig med "den typiske løn"	18		
Sæt fokus på lønspredningen	19		
Diskuter ikke inflation	19		

Planlæg lønforhandlingen

Lønforhandlingen er en vigtig strategisk fase, fordi virksomheden kan bruge lønnen til at opnå de forretningsmæssige mål. Løn er ofte den største omkostningspost, en arbejdsgiver har indflydelse på.

Lønforhandlingen foregår én gang om året. Forhandlingen er som udgangspunkt individuel og forhandles mellem medarbejderen og arbejdsgiveren uden indblanding fra andres side. På industriens område gælder det, at forhandlinger om lønændringer højst kan finde sted en gang i hvert overenskomstår, der starter 1. marts.

Udarbejd en lønpolitik

Sæt tid af til at lave nogle lønpolitiske overvejelser. Overvej, hvordan virksomheden kan bruge lønfastsættelsen til at støtte virksomhedens udvikling: Kan der skabes sammenhæng mellem lønpolitikken og virksomhedens strategi for produktivitet, prisfastsættelse, indkøb og eksport med videre, selvom eksempelvis medarbejderne ikke har direkte indflydelse på disse faktorer? En lønpolitik kan beskrive, hvilke mål løn skal understøtte, ledelsens lønpolitiske holdninger, de overordnede aflønningsprincipper, ledernes rolle samt rammerne for lønreguleringerne.

Tidspunkt og tema for forhandlingen

Overenskomstens udgangspunkt er, at lønforhandlingen tidligst kan finde sted fra starten af marts. Men der kan være god grund til at forhandle løn i lavsæsonen. Forhandles der i højsæson, er der eksempler på, at virksomheder bliver presset af medarbejderne til at give større lønstigninger, end der umiddelbart er grundlag for. Det er dog medarbejderne, der kan kræve den årlige lønforhandling og derved bestemme tidspunktet. Det kan derfor i nogle tilfælde være praktisk at indgå en lokal aftale om tidspunktet for den lokale lønforhandling.

Medarbejderne kan også stille krav om, at der alene skal forhand-

les løn og dermed udelukke alle andre temaer, f.eks. aftale om varierende ugentligt arbejdstid. Bemærk, at virksomheden ikke må stille betingelser for at deltage i lønforhandlingen, men virksomheden kan selvfølgelig stille forslag til andre temaer, der kan skabe grundlag for en lønregulering. Medarbejderne har altså ret til en lønforhandling, men de har ikke ret til en lønstigning.

Forhandlingen skal ikke bare overstås

Lønforhandlingen bør ses som en mulighed for at få noget mere ud af enhver aftalt lønstigning. For virksomheden er det ikke nok blot at betale lønstigninger for at få overstået lønforhandlingen hurtigt og undgå risikoen for utilfredshed blandt medarbejderne. Ambitionsniveauet må være højere.

Overvej lønsystemet

Overvej inden forhandlingen starter, om virksomheden har behov for en ny måde at fastsætte løn på. Et lønsystem kan udformes på mange måder, så det bliver optimalt i forhold til virksomhedens behov, og så det skaber værditilvækst. Det vil ofte være vanskeligt at udarbejde et lønsystem under lønforhandlingerne, men ledelsen kan i samarbejde med tillidsrepræsentanten aftale at udvikle det efterfølgende. Det er intentionen i overenskomsten, at virksomhederne har et lønsystem, der forbedrer konkurrenceevnen, så der kan skabes flere jobs. Hvis ledelse og tillidsrepræsentant aftaler, at der skal indføres et nyt lønsystem, skal begge parter have ansvaret for, at lønsystemet bliver til noget.

En eventuel tidsfrist for udviklingen af det nye lønsystem bør blot være en hensigtserklæring, da udviklingsarbejdet kan vise, at der er behov for mere tid til drøftelserne. Hvis det aftales at øremærke et tillæg til det fremtidige lønsystem, skal det sikres, at tillægget falder bort evt. på en aftalt dato, hvis lønsystemet alligevel ikke bliver til noget. Tillægget må ikke som i eksemplet nedenfor blive en del af den faste løn.

Virksomhed Y aftalte i referatet fra årets lønforhandling, at der fra en given dato skulle indføres et nyt lønsystem. Indtil lønsystemet var indført, skulle virksomheden betale et tillæg som kompensation for det manglende lønsystem. Da lønsystemet ikke blev indført, blev virksomheden i Arbejdsretten pålagt fortsat at udbetale "afsvinstil-lægget", selvom man ikke fik noget for det.

Eksemplet viser, at man skal være påpasselig med at reservere et tillæg til et kommende lønsystem. Det kan dog i nogle tilfælde være en fordel at øremærke et tillæg til et fremtidigt lønsystem, så der skabes byggesten til lønsystemet.

Afskaf startløn og slutløn

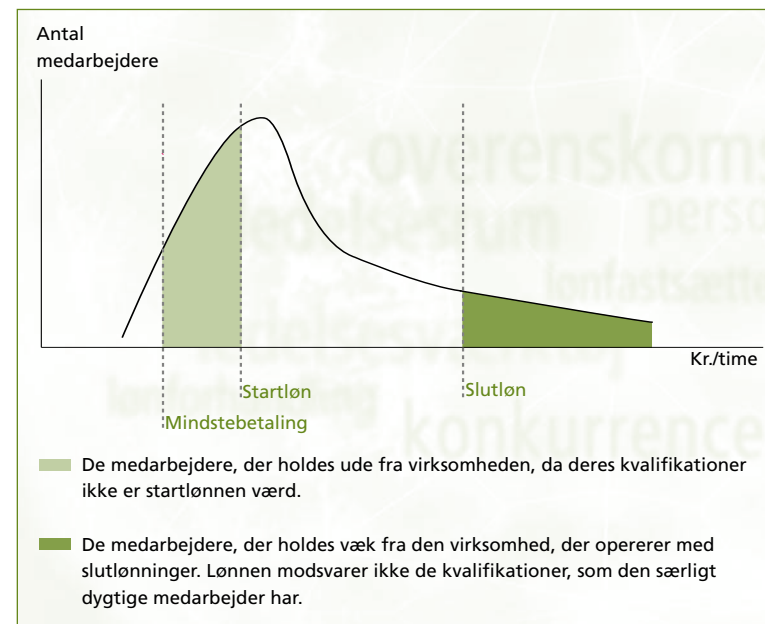
Som hovedregel er det ikke en god idé at bruge en fast startløn, som alle nye medarbejdere absolut skal ansættes på.

Din virksomhed skal have mulighed for at rekruttere både højt kvalificerede medarbejdere og medarbejdere uden relevante erfaringer til en løn, som svarer til netop deres kvalifikationer. Hvis virksomheden lægger bunden i lønstrukturen for højt, udelukker virksomheden sig fra at ansætte visse medarbejdergrupper. Det gælder, uanset om den nedre grænse kaldes startløn, basisløn eller grundløn.

Derudover bør en eventuel startløn ikke per automatik reguleres i takt med lønningerne for de allerede ansatte medarbejdere. Eventuelle lønstigninger skal gives som individuelle lønstigninger og ikke som forhøjelse af en start- eller grundløn.

Nogle funktionærforbund har en vejledende mindsteløn. Pas på; Der er ingen formel nedre grænse, og omkring halvdelen af de nydannede bliver ansat til en lavere løn.

Samme principper gælder for "slutlønninger". Et loft over lønnen hæmmer lønspredning og afskærer virksomheden fra at rekruttere særligt kvalificerede medarbejdere, da de i nogle tilfælde skal have en højere løn end den medarbejder, der yder en gennemsnitlig indsats.



Vis virksomhedens omkostninger

Virksomheden bør synliggøre de ekstra omkostninger, der kommer som følge af ændringer i overenskomsten. Det kan medarbejderne forholde sig til. Ændringer i overenskomsten f.eks. i form af en højere pensionsats eller højere skifteholdstillæg er også omkostninger for virksomheden.

Personalegoder er også omkostninger

Synliggør de ekstra personalegoder medarbejderne har udover lønnen. Værdien af f.eks. kantineordning, arbejdstøj, pauser og sportsforening udregnes og lægges oven på lønniveauet for at give medarbejderne et retvisende billede af, hvad de får for deres indsats i virksomheden. Tænk også over, om den oplevede værdi af de enkelte goder står i forhold til de omkostninger, virksomheden har på goderne.

Undgå statistikløn

Lønstatistikker kan bruges til en vurdering af, hvor virksomhedens lønniveau ligger i forhold til markedet, men de bør ikke bruges til automatisk lønfastsættelse. Hvis der er udviklet kutymen om taktregulering i forhold til lønstatistikker, så bør virksomheden frigøre sig fra disse kutymen. Det kan gøres som en del af lønforhandlingsresultatet eller ved at bruge overenskomstens regler for opsigelse af kutymen.

Hvis lokalaftaler eller kutymen med tilknytning til løn eller lønsystemer fungerer dårligt for virksomheden, kan det være en fordel at opsig dem seks til otte måneder før de lokale lønforhandlinger. En opsigelse af lokalaftaler eller kutymen lige inden lønforhandlingen kan blive opfattet som en provokation af medarbejderne.

Aftalens længde

Valget mellem korte og lange aftaler er vanskeligt. På den ene side kan man ved korte lønaftaler bevare virksomhedens manøvrerum, hvis der f.eks. fra lovgivning skulle komme nye omkostninger på arbejdskraft. Korte lønaftaler giver også mulighed for at ændre omkostningsmikset ved en uventet markedsudvikling. På den anden side vil virksomheden ved lange aftaler kende lønomkostningerne i en længere periode. Den lokale lønaftale bør dog aldrig række længere end overenskomstens udløb.



Kopier ikke naboens lønregulering

Lønfastsættelsen bør tage udgangspunkt i virksomhedens egne forhold. F.eks. den konkurrencemæssige situation på kort og langt sigt. Kravene til medarbejdernes effektivitet og kompetencer kan også være en del af udgangspunktet.

Overvej, hvad der skal gøres for at blive uafhængig af nabovirksomhedernes lønaftaler. Det kan gøres ved konsekvent at inddrage virksomhedens situation i forhandlingen og ved igen og igen at sætte din virksomheds konkurrencemæssige situation øverst på dagsordenen.

Fleksibel arbejdstid

Det er muligt at indføre fleksibel arbejdstid i din virksomhed ifølge overenskomsten. Måske har virksomheden behov for en bredere variation af arbejdstiden over ugen, måneden eller året. Overvej, om det også bør bringes på banen ved den lokale lønforhandling.

Virksomheden må dog ikke stille det som en betingelse for overhovedet at deltage i lønforhandlingen, at f.eks. spørgsmål om varierende ugentlig arbejdstid inddrages i forhandlingerne. Det er ikke muligt at inddrage andre elementer, hvis medarbejderne stiller krav om, at der alene forhandles løn. Virksomheden skal således respektere et evt. krav fra medarbejderne om udelukkende at forhandle løn.

Fravigelse af overenskomsten

Industriens Overenskomst, kan fraviges på visse områder. Det er f.eks. muligt at aftale en længere arbejdstid end 37 timer om ugen. Såfremt der er valgt en tillidsrepræsentant i henhold til reglerne i Industriens Overenskomst, kan der indgås lokalaftaler, der fraviger overenskomstens regler. Industriens Overenskomst kapitel 1 om Samarbejdet; kapitel 3 om Arbejdstid; kapitel 4 om Ude- og rejsearbejde og kapitel 10 om Efter- og videreuddannelse kan fravige så de passer til din virksomheds aktuelle behov.

En sådan lokalaftale skal af de lokale parter indsendes til overenskomstparterne – Dansk Industri og CO-industri – til orientering. Aftal derfor allerede i forbindelse med aftalens indgåelse, hvordan overenskomstparterne skal orienteres. Det anbefales, at Dansk Industri og CO-industri orienteres ved en fællesskrivelse underskrevet af såvel en virksomhedsrepræsentant som en tillidsrepræsentant vedlagt kopi af aftalen.

Muligheden for at fravige overenskomsten blev gjort permanent i overenskomsten pr. 1 marts 2007.

Inden lønforhandlingen

Det er meget væsentligt, at du forbereder dig omhyggeligt på den lokale lønforhandling, og at du kender dine muligheder i overenskomsten. Herved sikres, at du ikke ”køber” en del af din ledelsesret. En seriøs forberedelse fra virksomhedens side stiller et naturligt krav om, at medarbejderne er ligeså seriøse.

Virksomhed X havde gode erfaringer med at spørge tillidsrepræsentanterne, som forhandlede den kollektive lønpulje til individuel fordeling efter ledelsens skøn, om ”Hvad fik virksomheden ud af sidste års regulering?”. På den måde kunne virksomheden vise, at det ikke var længe siden, at den havde givet noget sidst. Virksomheden gennemførte denne opfølgning på sidste års forhandlinger i december måned.

Eksemplet viser, at virksomheden havde forberedt sig på den årlige lønforhandling i god tid. Det kan godt betale sig at være forberedt på lønforhandlingen året rundt, selv om der reelt kun lønforhandles en gang om året.

Bliv fortrolig med personale.di.dk

Inden lønforhandlingen bør du danne dig overblik om de informationer om lønforhandling, der kan hentes på personale.di.dk. Her kan du bl.a. finde DI's lønstatistik, et opdateret notat om de økonomiske konjunkturer og situationen på arbejdsmarkedet og alle de andre oplysninger, du har brug for ved de lokale lønforhandlinger. Vær sikker på, at du har en adgangskode, så du hurtigt får adgang til informationerne under forhandlingerne.

Begge parter skal kunne indgå en aftale

På industriens område gælder det, at såvel tillidsrepræsentant som ledelse skal være bemyndiget til at indgå en bindende aftale. Hvis parterne skal leve op til denne regel, er forhandlingsresultatet endegyldigt og skal ikke godkendes af andre end dem, der har forhandlet. Inden forhandlingerne går i gang, bør du undersøge, om den tillidsrepræsentant, du skal forhandle med, også er opmærksom på denne regel.

Flere måder at forhandle løn på

Lønforhandlingen kan gennemføres på forskellige måder. Overenskomsternes udgangspunkt er, at forhandlingen sker individuelt mellem arbejdsgiveren og den enkelte medarbejder. Mange virksomheder vælger imidlertid at gennemføre en kollektiv forhandling med tillidsrepræsentanten eller en anden medarbejder, f.eks. en talsrepræsentant, der repræsenterer kollegerne i den konkrete forhandling. Det betyder ikke nødvendigvis, at tillidsrepræsentanten er med til at forhandle den enkelte medarbejders løn. Virksomheden kan f.eks. forhandle en samlet ramme, som herefter fordeles individuelt f.eks. via et lønsystem.

Hvis virksomheden ønsker at forlade individuelle forhandlinger for i stedet at føre kollektive forhandlinger, forudsætter det lokal enighed. Ved et skifte fra kollektiv til individuel forhandling, skal en forhandling opsiges efter reglerne for lokalaftaler.

En lokalaftale eller en kutyme skal i givet fald opsiges skriftligt, og parterne skal forhandle om en løsning. Den opsigende part skal indkalde til forhandlingerne. Kan virksomheden og medarbejderne ikke blive enige, skrives et referat, hvor det fremgår, at man som lokale parter er uenige om opsigelse af en kutyme eller lokalaftale. Det er typisk arbejdsgiveren, der skal indsende referatet til sin organisation: DI, da det normalt er arbejdsgiveren som ønsker sig frigjort af kutymen eller lokalaftaler. Efter uenighedsreferatet er indsendt, indkalder organisationen til mæglingsmøde og et eventuelt organisationsmøde, der frigør arbejdsgiveren fra aftalen. En kutyme eller

lokalaftale kan tidligst afvikles efter to måneder hvis der ikke er enighed om bortfaldet.

Individuelle eller kollektive lønforhandlinger

Ved individuel lønfastsættelse er der større mulighed for at honorere den enkelte medarbejder og sikre lønspredning. Omvendt er fordelene ved kollektive forhandlinger, at der er mulighed for at opnå lokalaftaler, som kun kan indgås kollektivt.

Det er forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvilken sammensætning af individuelle og kollektive elementer der passer bedst. Og derfor er det op til virksomheden selv at vurdere, hvordan lønforhandlingen skal sættes sammen.

Sæt dagsorden

En lønforhandling kan give positive resultater for begge parter. Det er vigtigt, at virksomheden sætter dagsorden for lønforhandlingen ved at give medarbejderne forståelse for, at der bør ligge en værditilvækst til grund for en eventuel lønstigning. Det gælder uanset, om der er tale om kollektiv eller individuel lønforhandling. Når virksomheden sætter dagsorden, skal du være forberedt på at imødegå krav fra medarbejderne, der tager udgangspunkt i lokale lønstatistikker eller "hitlister".

Virksomhed X satte ved deres lønforhandlinger dagsordenen ved først at forklare medarbejdersiden, at virksomheden havde tabt konkurrenceevne og derfor mistet ordrer, der var gået til udenlandske konkurrenter med en lavere stigning i lønomkostningerne. Virksomheden oplyste yderligere, at overenskomsten oven i dette pålagde virksomheden lønomkostningsforøgelser på cirka 1,0 pct. i form af satsstigninger, højere pensionsbetaling m.m. Det skabte forståelse for løntilbageholdenhed.

Eksemplet viser, at forståelse hos medarbejderne kan dæmpe forventninger om urealistiske lønstigninger. Derudover kan virksomheden også undgå forventninger om automatiske stigninger som følge af prisstigninger og statistik.

Løbende forberedelse

Lønforhandlingerne skal gennemføres hvert år og kan skabe goodwill og respekt, når de gennemføres ordentligt. Derfor bør virksomheden forberede lønforhandlingerne løbende. Hvis virksomheden mellem lønforhandlingerne skaber forståelse for, at en sund udvikling i konkurrenceevnen er en væsentlig forudsætning for en lønstigning, kan virksomheden komme nemmere igennem lønforhandlingerne. Undgå korte og kampagnelignende forberedelser umiddelbart inden forhandlingen, da effekten ikke er nævneværdig.

Aftal Køreplan

Ledelse og tillidsrepræsentant kan aftale en køreplan for lønforhandlingerne, hvor de gennemføres kollektivt. Brug 1. marts som startdato. Fastlæg flere mødedage end umiddelbart forventet. De kan altid aflyses. Aftal et mål for, hvornår forhandlingerne skal være afsluttet med tillidsrepræsentanterne.

Husk allerede kendte omkostninger

Det er vigtigt at indregne de omkostninger, virksomheden allerede ved er på vej.

Der kan være tale om nye omkostninger aftalt ved overenskomstforhandlingerne mellem DI og CO-industri eller lovbestemte ændringer i arbejdsomkostningerne. Det er væsentligt at gøre sig klart, hvad ændringerne betyder for forskellige medarbejdergrupper på din virksomhed.

Sæt dig ind i lønstatistikken

DI's online statistik NetStat kan bruges til at vurdere virksomhedens lønniveau og lønspredning i forhold til arbejdsmarkedet generelt. Virksomhedens betroede medarbejdere kan i NetStat sammenligne egne løntal med markedet og på den måde sikre en korrekt sammenligning. DI's lønstatistik er veldokumenteret, lavet efter normer anerkendt af Danmarks Statistik og produceret under streng kvalitetskontrol. Lønstatistik bør ikke bruges som "facitlister" og giver ikke noget svar på, hvad arbejdskraft er værd på netop din virksomhed. Undgå derfor at henvise til statistikker i selve lønforhandlingen – og undgå specielt "taktregulering", det vil sige aftaler om, at lønnen skal stige i forhold til en løn- eller prisstatistik.

På virksomheden Y blev personalechefen mødt med et krav om en lønregulering på 4,75 kr. pr. time fra tillidsrepræsentanten. Hun begrundede sit krav med, at dette var resultatet af lønforhandlingen på nabovirksomheden X. Personalechefen accepterede dette, men fandt senere ud af, at nabovirksomheden som modydelse havde fået fjernet nogle dyre tillægsbetalinger.

Undgå at blive snydt af lønstatistikker, rygtesmede og pressen

I de perioder, hvor de lokale lønforhandlinger typisk foregår, vil der være "højsæson" for rygtedannelser om særligt høje lønstigninger i lokalområderne. Der er altid virksomheder, der har mulighed for at give høje lønstigninger, men der er også altid virksomheder, der regulerer meget lidt eller slet ikke regulerer. Aviserne skriver kun om de første.

Eksemplet ovenfor viser, at virksomheden bør passe på ikke at blive snydt af "rygtesmeden". Eksemplet viser også, at andre virksomheders lønudvikling kan skyldes konkrete og for andre virksomheder ukendte forhold.

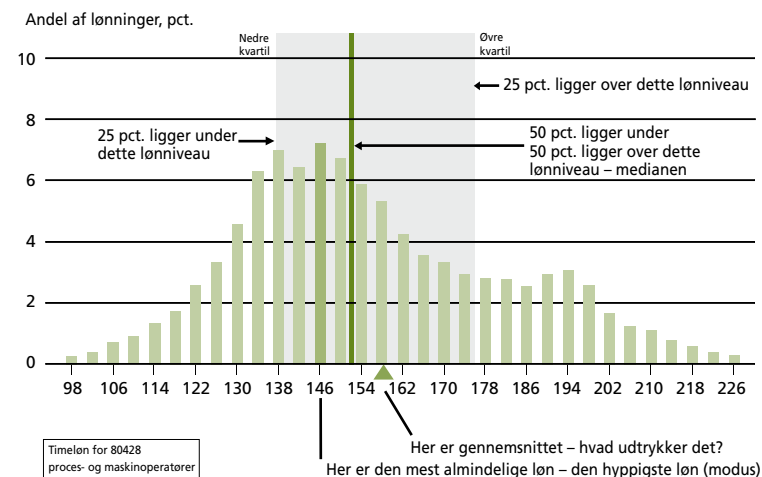
Eksemplet nedenfor viser, at “statistikfælden” kunne undgås, da virksomheden var opmærksom på, at omkostningsdele fra overenskomstfornyelsen indgår i mange statistikker. Falder en virksomhed i “statistikfælden”, betaler den de overenskomstbestemte omkostningsstigninger to gange.

Umiddelbart efter de lokale lønforhandlinger var afsluttet på virksomhed X, kom tillidsrepræsentanten med et avisudklip fra en landsdækkende avis, hvori der stod, at “lønningerne inden for industrien var steget med mindst 4,1 pct.”. Da lønforhandlingerne på virksomhed X var endt med en regulering på 1,4 pct., mente tillidsrepræsentanten, at der var behov for en efterregulering. Dette krav kunne virksomhedens direktør afvise, idet hun gjorde opmærksom på, at stigningen på de 4,1 pct. også indeholdt de stigninger i overenskomsten, som DI og CO-industri var blevet enige om i form af blandt andet højere pensionsbidrag

Vær forsigtig med “den typiske løn”

Du kan bruge DI’s statistik i forberedelsen. Statistikken viser konsekvent lønninger i form af median, der er den midterste værdi i talmaterialet samt øvre og nedre kvartil, som er tallet for den øverste og nederste fjerdedel af lønningerne. “Den typiske løn” – den løn, som flest medarbejdere tjener – ligger som regel et sted mellem medianen og nedre kvartil. Bemærk, at selv ganske få relativt høje lønninger kan “trække” gennemsnittet et pænt stykke op over medianen og dermed markant over den typiske løn. Modellen viser, hvordan lønningerne fordeler sig.

Figuren på næste side viser, at det er en misforståelse, at gennemsnittet er et udtryk for det ”normale” eller det ”typiske”.



Sæt fokus på lønspredningen

DI’s lønstatistik gør meget ud af at synliggøre de mange nuancer i lønstrukturen og dermed give inspiration til at fokusere på lønforskellene og deres årsager ved de lokale lønforhandlinger.

Det fremgår af Industriens Overenskomst, at arbejdsgiverne principielt skal bruge en systematisk vurdering, når de fastsætter lønspredningen. Det betyder, at der skal tages hensyn til hver enkelt medarbejders dygtighed, erfaring, uddannelse og indsats, ligesom du som arbejdsgiver skal tage hensyn til de krav og evt. særlige gener, der er forbundet med at kunne udføre arbejdet.

Diskuter ikke inflation

Medarbejdere vil ofte være fokuseret på, om de kan opretholde eller forbedre købekraften af deres løn. Undgå at inddrage den aktuelle eller forventede prisudvikling, når der forhandles løn. Fasthold i stedet fokus på virksomhedens egen konkurrenceevne.

Under lønforhandlingen

Selv med en meget grundig forberedelse, inden du skal i gang med at forhandle løn lokalt, kan der opstå uventede situationer. I værste fald kan medarbejderne nedlægge arbejdet. Ved at være forberedt på de situationer, der opstår under lønforhandlingen, kan virksomheden undgå misforståelser eller situationer, der unødigt trækker forhandlingerne ud.

Reguler ikke med tilbagevirkende kraft

En aftale om lønregulering har som udgangspunkt virkning fra det tidspunkt, hvor den er indgået.

På virksomhed Y var de lokale lønforhandlinger trukket ud, da parterne ikke kunne blive enige. Da man endelig opnåede enighed i slutningen af juni, ville produktionschefen, der ledte lønforhandlingerne, have, at resultatet skulle gælde fra den førstkommende lønperiode. Tillidsrepræsentanten gjorde gældende, at der var kutyme for at tilbageregulere til udløbet af det foregående års lønaftale den 1. marts. Tillidsmanden fik ved den efterfølgende fagretlige sag ret, da virksomheden de foregående fem lønforhandlinger havde tilbagereguleret til udløbet af den foregående lønaftale. Virksomheden skulle have opsagt kutymen mindst to måneder inden lønforhandlingen og have indsendt et underskrevet uenighedsreferat til DI.

Eksemplet viser, at man kutymemæssigt kan bindes af en længerevarende og fast fulgt handlemåde, der dog kan opsiges efter reglerne om lokalaftaler i overenskomsten.

Ophør af en kutyme kan også være en del af et forhandlingsresultat. Det bør i så fald fremgå klart af referatet.

Her er et eksempel:

Referat af lokal forhandling	
I henhold til Industriens Overenskomst indgået mellem Dansk Industri og CO-industri.	
Afholdt den:	25. marts 2008
Virksomhedens navn (evt. afdeling/filial):	Virksomhed X
Adresse:	Industrivej 2
Postnr./by:	6988 X-købing
Arbejdergruppe (klub): - - -	Forbund: 3F og Metal
<p>De lokale lønforhandlinger er den 25. marts 2008 sluttet således:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden forhøjer den individuelle timeløn med 0,40 kr. pr. time. Reguleringen har virkning fra førstkommende lønperiode. • Der ydes et engangsbeløb på kr. 625,00 til samtlige medarbejdere i produktionen. Beløbet udbetales i den lønperiode, hvori den 1. april 2008 indgår. • Lokalaftalen af 23. april 1985 om vagttillæg bortfalder pr. 1. april 2008. • Den hidtidige kutyme om at tilbageregulere lønnen til udløbet af det foregående års lønaftale den 1. marts er hermed ophørt. • Det er aftalt, at produktionschefen præsenterer resultatet af denne lønforhandling på et fælles informationsmøde i kantinen den 26. marts 2008. Tillidsrepræsentanterne deltager for efterfølgende at svare på eventuelle spørgsmål. • Der holdes et møde til evaluering af nærværende aftale den 2. december 2008 kl. 13.00 på produktionschefens kontor. 	
<i>Erwin Jespersen</i>	<i>Kristian Karlsen</i>
(for virksomheden)	(for medarbejderne)

Eksemplet viser også, at et engangsbeløb kan være et alternativ til at forhøje den faste løn. Fordelen er, at lønniveauet ikke hæves permanent.

Udtøm forhandlingsmulighederne lokalt

Det bedste resultat opnås, hvis ledelse og tillidsrepræsentanter selv kan blive enige ved lønforhandlingen. Derfor bør arbejdsgiveren ikke gemme noget til et eventuelt mæglingssmøde. En sådan handle-måde signalerer ikke troværdighed og kan på sigt føre til, at tillids-repræsentanten pr. automatik fører en uoverensstemmelse videre til fagretlig behandling. Det betyder, at mulighederne for lokale løsninger tilpasset både virksomhedens og medarbejdernes forhold bliver mindre.

Referater fra hvert møde

Det anbefales, at der udarbejdes skriftlige referater fra hvert møde, hvoraf det fremgår, hvad der er blevet drøftet, hvad der eventuelt er blevet tilbudt fra virksomhedens side, og om der er aftalt flere møder.

Afslutning af de lokale forhandlinger

Hvis de lokale forhandlinger trækker i langdrag, kan virksomheden skriftligt bede tillidsrepræsentanten om, at der udarbejdes et uenighedsreferat inden for 6 arbejdsdage. Hvis tillidsrepræsentanten ønsker sagen videreført, skal referatet indsendes til den relevante organisation inden for 15 arbejdsdage. Sker dette ikke, er sagen bort-faldet. I forbindelse med lokale lønforhandlinger er det alene medar-bejderparten, der kan videreføre sagen til et mæglingssmøde.

Hvis enighed ikke opnås

Går de lokale lønforhandlinger i stå, og kan der ikke findes en lo-kal løsning, er næste skridt, at medarbejderne indleder en fagretlig behandling. Medarbejdere og virksomhed udarbejder et uenigheds-referat, hvor parterne hver især oplyser, hvilke krav og tilbud der er forhandlet om.

På personale.di.dk ligger en skabelon til et uenighedsreferat. Her er et eksempel:

Referat af lokal forhandling

I henhold til Industriens Overenskomst indgået mellem Dansk Industri og CO-industri.

Afholdt den:	6. maj 2008		
Virksomhedens navn (evt. afdeling/filial):	Virksomhed Y		
Adresse:	Industrivej 4		
Postnr./by:	7895 Y-købing		
Arbejdergruppe (klub):	Klub 71	Forbund:	Metal

Redegørelse for sagen

Arbejderpartens påstand og oplysninger:

Vi ønsker en forhøjelse af timelønnen med 5,00 kr., fordi vi sidste år blev reguleret væsentligt under gennemsnittet for arbejdsmarkedet.

Virksomhedens påstand og oplysninger:

Virksomhedens økonomiske situation taget i betragtning, har vi lokalt tilbudt en samlet pulje på kr. 82.000,- til fordeling blandt de 50 ansatte, efter ledelsens individuelle vurdering. Men eftersom lokal enighed ikke kunne opnås, bortfalder tilbuddet med dette referat.

Den part, der ønsker fagretlig behandling, skal indsende et af begge parter un-derskrevet referat til sin organisation.

Dato 7. maj 2008

Kelle Beritsen

(for virksomheden)

Thorhild Kristensen

(for medarbejderne)

Det er tillidsrepræsentantens opgave at starte den fagretlige behandling i lønsager. Praktisk foregår det sådan, at tillidsrepræsentanten indsender referatet til sin fagforening, der så tager kontakt til DI for at få et mæglingssmøde i sagen. Hvis der er flere forbund involveret, repræsenterer CO-industri medarbejderne. Opnås der ikke noget resultat på mæglingssmødet, kan sagen føres videre af fagforeningen eller CO-industri til organisationsmøde, der er sidste instans i sager om lønuoverensstemmelser.

Organisationsmødet kan ende med, at din virksomheds tilbud bliver årets regulering, men kan også – ved uenighed – ende med, at lønnen ikke reguleres.

Arbejdsnedlæggelser

De lokale lønforhandlinger foregår under fredspligt. Det er brud på fredspligten, når medarbejderne vælger at nedsætte arbejdstempoet, ikke vil arbejde over eller helt nedlægger arbejdet.

Bliver virksomheden ramt af brud på fredspligten, skal det overenskomststridige forhold først og fremmest indberettes til DI. Derefter skal ledelsen undlade at forhandle, så længe der konfliktes. Det er vigtigt, at man ikke lader sig presse af bruddet på fredspligten, da det dels kan påvirke fremtidige forhandlinger, dels betyde at virksomheden ikke vil være berettiget til eventuel understøttelse fra Industriens Konfliktfond.

Forsømt tid

Bliver virksomheden ramt af en overenskomststridig arbejdsnedlæggelse, skal virksomheden forsøge at indhente den forsømte tid, hvis arbejdsnedlæggelsen har medført et produktionstab. Virksomheden kan varsle indhentning af forsømt tid, uden at skulle betale overtidstillæg, i indtil 14 dage efter arbejdet er genoptaget. Det anbefales, at du tager kontakt til DI, hvis du har spørgsmål til indhentning af forsømt tid i forbindelse med en overenskomststidig arbejdsnedlæggelse.

Løbende orientering

DI anbefaler, at ledelsen og tillidsrepræsentanten sammen løbende orienterer medarbejderne om, hvor langt forhandlingerne er. Orienteringen bør dog ikke omfatte de konkrete elementer i forhandlingen, da det kan fastlåse forhandlerne unødigt. Ønsker tillidsrepræsentanten at drøfte forløbet med sine kolleger uden ledelsen, skal møderne som udgangspunkt foregå uden for arbejdstiden. Det kan i visse tilfælde være i begge parter interesse, at en sådan orientering sker i arbejdstiden. Hvis medarbejderne mødes i arbejdstiden uden aftale med ledelsen, sidestilles det med en overenskomststridig arbejdsnedlæggelse.

Det er vigtigt, at alle medarbejdere i virksomheden får den samme information, hvilket man især skal være opmærksom på i store virksomheder.

Hensigtserklæringer

Hvis lønforhandlingerne er ved at gå i stå, eller parterne ligger langt fra hinanden i krav og tilbud, kan det være en løsning at inddrage elementer fra overenskomsten i form af såkaldte hensigtserklæringer. Hensigtserklæringer kan altså bruges til at komme videre ved at tænke udover den nuværende forhandling.

Lønforhandlingen på virksomhed X kørte fast efter en række møder. Parterne lå så tæt på hinanden, at de ikke ville involvere organisationerne, men dog så langt fra hinanden, at der måtte prøves noget andet. Tillidsrepræsentanten accepterede virksomhedens tilbud mod en passus i referatet fra lønforhandlingen med følgende ordlyd: "Parterne er enige om at arbejde hen imod et produktivitetsfremmende lønsystem (Plusløn). Der udarbejdes inden to måneder fra dato en fælleshenvendelse til DI's og CO-industri's lønkonsulenter med henblik på indkaldelse til introduktionsmøde om Plusløn. Det er hensigten, at lønsystemet kan indføres inden næste lønforhandling. Begge parter har ansvar for at arbejde for dette."

Følg med under lønforhandlingen

DI følger intenst forløbet af de lokale lønforhandlinger – især mediernes omtale. På personale.di.dk kan du ofte finde gode forklaringer på, hvad der ligger bag rygter eller historier om ekstreme lønstigninger. DI offentliggør løbende resultater fra de lokale lønforhandlinger.

Efter lønforhandlingen

At nå et resultat ved lønforhandlingen er et mål i sig selv. Der er imidlertid også nogle opgaver efter selve forhandlingen. Bl.a. skal resultatet kommunikeres til medarbejderne og til DI.

Et bindende referat

Når den lokale lønforhandling er afsluttet, bør virksomheden udfærdige et referat, der beskriver aftalen. Referatet underskrives med bindende virkning af virksomhedens ledelse og tillidsrepræsentanten. Eksemplet nedenfor fortæller, hvor vigtigt det er at få skrevet de præcise aftaler ned.

Fortæl om resultatet

Det er vigtigt, at virksomheden orienterer om resultatet af den lokale lønforhandling. Det kan ske i fællesskab med tillidsrepræsentanten, da resultatet er opnået i fællesskab. Men det bør være arbejdsgiveren, der præsenterer resultatet. Det signalerer, at det er ledelsen, der regulerer lønnen og ikke tillidsrepræsentanten. Når ledelsen orienterer om en lønregulering og sætter lønreguleringen i forhold til virksomhedens økonomiske situation, vil der ofte blive større forståelse for forhandlingsresultatet.

Husk at indberette resultatet

Alle resultater af lokale lønforhandlinger skal indberettes til DI. Dette gælder også selvom resultatet bliver en nulløsning, hvor der ingen lønændring sker.

Vurder resultatet af lønforhandlingen

Vurder, hvordan forhandlingsresultatet passer ind i virksomhedens langsigtede planer og behov. Tænk over, hvilken betydning resultatet

får for næste års lønforhandling. Det kan være en god idé at aftale et evalueringsmøde med tillidsrepræsentanten et par måneder efter, lønforhandlingen er afsluttet. Mødet kan bruges til at igangsætte eventuelle produktivitetshæmrende lønsystemer samt gennemgå den afsluttede forhandling for gode og dårlige elementer. Mødet kan også bruges som optakt til næste års forhandling. Og så er du allerede i gang med at forberede dig til året efter.

Virksomhed Y afsluttede de lokale lønforhandlinger med at give medarbejderne en lønstigning mod indgåelse af aftale om varierende ugentlig arbejdstid. Tilsagnet om at indføre varierende ugentlig arbejdstid var ikke skrevet ind i referatet, hvorfor virksomhed Y endte med at betale lønstigningen uden at få en aftale om arbejdstid. Virksomheden kunne ikke bevise, at aftalen var en forudsætning for lønstigningen.

Checkliste

Dette kan du gøre for at sikre, at du er bedst muligt forberedt til lønforhandlingerne:

Inden lønforhandlingen

- Tilmeld dig og deltag i DI's lønsystemkonference
- Evalueringsmøde med tillidsrepræsentanterne
- Tilmeld dig og deltag i DI's informationsmøder
- Bliv fortrolig med personale.di.dk og bestil en adgangskode, hvis du ikke har en
- Tilmeld dig og deltag i DI's kurser om lønforhandling
- Etabler kontakt til dit lokale netværk
- Overvej om lønreguleringen skal være kollektiv
- Opsig eventuel kutyme om kollektiv løndannelse
- Overvej om der er behov for et nyt lønsystem
- Afgør om der er behov for længere arbejdstid, varierende ugentlig arbejdstid eller anden fleksibilitet
- Opsig eventuel kutyme om tilbageregulering
- Find omkostningsstigninger i overenskomster og love
- Opsig generende lokalaftaler
- Orienter dig i DI's lønstatistik
- Sonder hos virksomhedens forskellige medarbejdergrupper
- Orienteringsmøder for medarbejderne om den økonomiske situation
- Aftal køreplan for forhandlingerne med tillidsrepræsentanterne
- Forbered kommunikation af resultatet

Under lønforhandlingen

- Start tidligst lønforhandlinger den 1. marts
- Hold dig ajour på personale.di.dk
- Overvej eventuelle hensigtserklæringer om lønsystemer
- Indberet ethvert brud på overenskomstens fredspligt
- Orienter – eventuelt sammen med tillidsrepræsentanterne – om lønforhandlingerne
- Hold kontakt til DI og dit netværk

Efter lønforhandlingen

- Skriv referat af lønforhandlingerne og få det underskrevet
- Orienter – eventuelt sammen med tillidsrepræsentanterne – om resultatet
- Indberet lønændringer til DI
- Indkald tillidsrepræsentanten til evalueringsmøde
- Udarbejd eventuel fælleshenvendelse til DI's og CO-industri's lønkonsulenter

Dine medlemsfordele

Som medlem af DI har du mange fordele, der kan hjælpe dig i dit daglige arbejde. Personale.di.dk er din indgang til alt, hvad du bør vide om løn. Her finder du alle DI's online services, og har du brug for personlig rådgivning, er du velkommen til at ringe til os på 3377 3377.

Lønforhandling – Sådan

Guiden “Lønforhandling – sådan” er et online værktøj, der giver svar på alle de spørgsmål, som erfaringsmæssigt dukker op under forberedelse, gennemførelse og afslutning af lønforhandlingen for time-lønnede og funktionærer.

NetStat – Danmarks mest komplette lønstatistik

Du kan med NetStat skræddersy dine egne statistikker, så de passer præcist til din virksomheds behov. F.eks. med hensyn til jobtype, erhvervs erfaring og uddannelse. NetStat indeholder lønninger for både almindelige lønmodtagere, ledere og elever. Og du kan direkte sammenligne din virksomheds egne løntal med markedslønnen. Du finder NetStat på www.di.dk/NetStat.

Personaleomkostninger

Se de samlede personaleomkostninger ved at have en medarbejder ansat. På personale.di.dk kan du downloade en interaktiv beregner, der viser, hvad der kommer oven i den aftalte løn.

Personalejura – klar besked

Guiden “Personalejura – klar besked” er en online juridisk service. Her får du svar på juridiske spørgsmål hele vejen gennem et ansættelsesforhold fra start til slut. Du finder bl.a. også svar på spørgsmål om aflønning af funktionærer, timelønnede, lærlinge og elever. Har du særlig interesse for funktionærer, skal du bruge guiden “Funktionærer – sådan”.

Kurser

DI har et udbud af kurser, der ruste dig og din virksomhed til arbejdet med løn. Du kan f.eks. lære at håndtere den individuelle lønsamtale, evt. med udgangspunkt i din virksomheds eget vurderingsskema. Eller du kan deltage i kurset “Lønforhandling i praksis”

Fleksibel arbejdstid

Under personale.di.dk har vi samlet omkring 50 konkrete og meget forskellige eksempler på lokalaftaler om arbejdstid. Du kan også få hjælp til at finde den aftale, der passer til din virksomhed.

Lønsystemer

DI kan hjælpe med at udforme netop det lønsystem, der giver din virksomhed størst udbytte. Lønssystemkonsulenterne rådgiver med-

lemmer af DI. På den årlige lønsystemkonference præsenterer vi den seneste udvikling inden for lønsystemer. Få mere at vide på personale.di.dk.

Personalegoder

Mange virksomheder arbejder i dag mere systematisk med de personalegoder, de tilbyder medarbejderne. Læs om skattereglerne på personale.di.dk og find gode råd om fleksible lønpakker.

Produktivitetsudvikling

DI kan rådgive dig og din virksomhed inden for en række produktivitetsfremmende tiltag. Du kan f.eks. få hjælp af en af DI's LEAN-eksperter.

Bøger og pjecer

DI udgiver bøger om aktuelle aflønningsformer og giver dig gode råd om opbygning af lønstrukturer. F.eks. i serien "Løn som ledelsesværktøj", i "Plusløn" for timelønnede og funktionærer og i "Håndbog i personale- og lønadministration", der er ajourført med gældende regler og satser. Bestil bøger og pjecer på butik.di.dk

Nyt om ansættelsesret og overenskomster

Nyt fra DI om ansættelsesret og overenskomster holder dig ajour med alle ændringer i regler og love på det ansættelsesretlige område. Du kan få et gratis online abonnement eller få ændringerne tilsendt med posten.

Nyhedsbrev direkte i din indbakke

Du kan abonnere på et elektronisk nyhedsbrev, hvor du dagligt eller ugentligt modtager nyheder om f.eks. løn- og personaleforhold. Bestil nyhedsbrevet på www.di.dk.

Lønforhandlingen er vigtig for virksomheden. Det er af mange grunde vigtigt, at den gribes rigtigt an. Pjecen er skrevet til den forhandlingsansvarlige

Den fortæller om de faldgruber, som lokale lønforhandlinger kan indebære både før, under og efter den egentlige lønforhandling.

Den giver en række gode råd til, hvordan lønforhandling kan gribes an fra start til slut og indeholder eksempler på lønforhandlinger og deres konsekvenser.

Ud over en række råd til den forhandlingsansvarlige, indeholder pjecen en checkliste og gennemgår relevante regler og medlemsfordele.

MENNESKER OG MULIGHEDER

Mennesker er virksomhedens vigtigste ressource. DI har en lang række informationer og aktiviteter der er din vidensbank indenfor emner som personaleadministration, løn, ansættelsesforhold, arbejdsmiljø, kompetenceudvikling og ledelse.

Du kan se mere på personale.di.dk

DANSK INDUSTRI
H. C. Andersens Boulevard 18 · 1787 København V
Tlf. 3377 3377 · Fax 3377 3300 · di@di.dk · www.di.dk