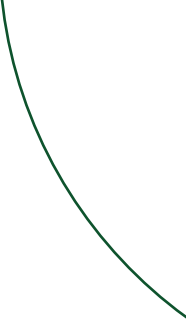


## Behov for nytænkning

Et debatoplæg til OK11

November 2010

# OK11



# Behov for nytænkning

Et debatoplæg til OK11

November 2010

## Behov for nytænkning Et debatoplæg til OK11

Udgivet november 2010

Udgivet af Personalestyrelsen

Publikationen kan bestilles hos:  
Rosendahls - Schultz Grafisk  
Herstedvang 10  
2620 Albertslund  
Tlf. 43 22 73 00  
Fax 43 63 19 69  
Email [schultz@schultz-grafisk.dk](mailto:schultz@schultz-grafisk.dk)

Henvendelse om publikationen  
kan i øvrigt ske til:

Personalestyrelsen  
Frederiksholms Kanal 6  
1220 København K  
Tlf. 33 92 40 49

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

Design Personalestyrelsen, BGRAPHIC  
Tryk Princo Holbæk-Hedehusene-Køge  
Oplag 2.500 stk.  
ISBN 87-7956-375-9

Elektronisk publikation  
ISBN 87-7956-376-7



# Indhold

	<b>Forord .....</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>På vej mod OK11 – på vej mod enkle og fleksible overenskomster</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>En ansvarlig lønudvikling .....</b>	<b>9</b>
	Økonomiske udfordringer for OK11 .....	9
	Løntung offentlig sektor .....	10
<b>3</b>	<b>Lønsystemerne og forhandlingssystemet skal nytænkes .....</b>	<b>15</b>
	Det er lokalt, at lønnen giver mening .....	16
	Kvalitet og nærhed i de lokale lønforhandlinger .....	21
<b>4</b>	<b>Mere arbejdstid – effektivitet og fleksibilitet i fokus .....</b>	<b>25</b>
	Færre hænder til flere opgaver .....	26
<b>5</b>	<b>Lærernes arbejdstid .....</b>	<b>31</b>
	Rammepregede arbejdstidsregler for lærerne .....	32
	Overenskomsterne skal matche nutidens skole .....	33
<b>6</b>	<b>Senere tilbagetrækning .....</b>	<b>37</b>
	Længere tid på arbejdsmarkedet .....	38
	Mere målrettede seniorordninger .....	41
<b>7</b>	<b>Forenkling – fra detailstyring til rammer .....</b>	<b>43</b>
	Forenkling – giver arbejdet med løn- og ansættelsesvilkår mere mening	44
	Færre aftaler – mere sammenhæng .....	45
	Væk fra detailregulering .....	46
	Fokus på administrative omkostninger .....	47
	Aftaler, der giver rammer til lokal frihed .....	47
<b>8</b>	<b>Plads til samarbejde og kompetenceudvikling .....</b>	<b>49</b>
	Personalepolitik med effekt .....	50
	Giver SU-aftalen plads nok til lokale forskelle? .....	51
	Kompetenceudvikling skaber tryghed .....	52
<b>9</b>	<b>Hvad tager vi med os fra Lønkommissionen? .....</b>	<b>55</b>
	Aflivede myter om løndannelsen .....	56
	Utidssvarende rammer – tid til et serviceeftersyn .....	59



# Forord

Om kort tid skal vi i gang med overenskomstforhandlingerne på det offentlige område.

Vi står efter finanskrisen over for en række udfordringer i dansk økonomi. På det private arbejdsmarked så vi ved overenskomstforhandlingerne i foråret en klar erkendelse af behovet for at vise økonomisk ansvarlighed. Der er behov for en tilsvarende ansvarlighed ved de kommende overenskomstforhandlinger på det offentlige arbejdsmarked.

Men der er også et bredere behov for at bidrage til genopretningen af den offentlige økonomi og til at skabe ny vækst i Danmark.

Vi skal i den offentlige sektor arbejde med nye og bedre måder at tilrettelægge og løse opgaverne på for at skabe et råderum til at løfte kvaliteten af den offentlige service. Det vil også give en mere tidssvarende og moderne offentlig sektor til glæde for både brugere og medarbejdere.

Et centralt element heri er en forenkling af overenskomsterne, så der bliver bedre rammer for opgaveløsningen. Det gør vi ved at bidrage med fleksible, forståelige og anvendelige vilkår, der kan tilpasses opgaverne og forholdene på de enkelte arbejdspladser.

Fremtidssikringen nødvendiggør derfor et solidt arbejde for at

- En større del af lønnen fastsættes lokalt.
- Øge arbejdskraftudbuddet.
- Forenkle overenskomster og aftaler og gøre dem mere rammeprægede.
- Luge ud i unødvendige procedurer.
- Der skal være brede rammer for en fleksibel arbejdstilrettelæggelse.
- Opgaven, og ikke reglerne, er centrum for vores arbejde.

Kort sagt er målet større lokal selvbestemmelse – til gavn for både ledere, ansatte og brugere.

God læselyst!

Med venlig hilsen

Claus Hjort Frederiksen  
Finansminister





# På vej mod OK11 – på vej mod enkle og fleksible overenskomster

Overenskomsterne på statens område skal fornyes pr. 1. april 2011.

Vores dagsorden for OK11 kan overordnet deles op i to:

For det første har vi en målsætning om at få lagt sporene til en reform af overenskomsterne og overenskomstsyste­met. Lønkommissionen pegede i sin redegørelse på behovet for at underkaste hele overenskomstsyste­met et serviceeftersyn. Vi er meget enige i behovet for et serviceeftersyn og lægger derfor op til, at overenskomstparter­ne i fællesskab får taget hul på en proces, hvor vi får set mere grundlæggende på vores overenskomstsyste­me.

For det andet ønsker vi allerede ved OK11 at få taget fat på nogle ændringer, der bringer os på rette vej mod mere enkle og rammeprægede overenskomster. Vi har også nogle udfordringer, som vi her og nu må have gjort noget ved, det gælder fx i forhold til tjenestemændenes førtidspensionsfradrag, pligtig afgangsalder for visse tjenestemandsgupper og arbejdstid på undervisningsområdet.

Begge perspektiver er vigtige. Vi skal hele tiden bevæge os i den rigtige retning, men skal samtidig sikre det langsigtede perspektiv.

## **På vej mod OK11**

Overenskomsterne på statens område skal – i lighed med overenskomsterne på det øvrige offentlige område – fornyes pr. 1. april 2011.

Forhandlingerne har en helt anden baggrund end den, vi så ved overenskomstfornyelserne i 2008. Forhandlingerne i 2008 var præget af højkonjunktur, pres på arbejdsmarkedet og høje lønstigninger på det private arbejdsmarked. I dag har vi en helt anden situation på arbejdsmarkedet, og vi står over for en betydelig opgave med at konsolidere de offentlige finanser og sikre grundlaget for højere vækst og beskæftigelse.

Et fundamentalt vilkår for de kommende overenskomster bliver derfor en smal økonomisk ramme, således som vi også så det ved de private overenskomstfornyelser her i foråret.

### **Behov for nytænkning**

Men at den økonomiske ramme er smal, må ikke blive en hindring for nytænkning og et højt ambitionsniveau. Tværtimod kræver genopretningen af den offentlige økonomi og hensynet til en høj kvalitet af den offentlige service, at vi har overenskomster, der sætter de bedst mulige rammer for den offentlige sektor. Det er derfor vigtigt, at vi får sat gang i en reform af vores overenskomster og overenskomstsystemet.

Mange detaljerede regler om arbejdstid, lønforhandling og procedurer mv. er i tidens løb blevet til ved det centrale forhandlingsbord. På den enkelte arbejdsplads skal man derfor ofte administrere efter en sand jungle af komplicerede regler, som er skabt langt fra det sted, hvor man virkelig ved, hvor skoen trykker.

Der er behov for nytænkning. Der er behov for, at vi luger ud i de utidssvarende regler, procedurer og kutymer og i stedet indfører et nærhedsprincip. Et princip om, at beslutningskompetencen placeres lokalt på de områder, hvor beslutningen bedst træffes af de lokale parter.

Lønkommissionen pegede i sin redegørelse også på behovet for at underkaste hele vores overenskomstsystem et serviceeftersyn.

Denne opfordring fra Lønkommissionen er vi indstillet på at følge op på. Vi er indstillet på sammen med personaleorganisationerne at tage et langt sejt træk for at få en gennemgribende reform af overenskomstsyste­met.

Det private arbejdsmarked har allerede været igennem denne proces. Nu er turen kommet til det offentlige arbejdsmarked.

Vi mener, at der er behov for at gentænke systemet ud fra principper som:

- Nærhed
- Opgaven i centrum
- Effektivitet
- Administrativ enkelhed

Vi skal ved OK11 havde lagt sporene for en reform af overenskomstsyste­met. En grundlæggende ændring er naturligvis ikke noget, vi kan gøre over en nat, men det er vigtigt, at vi får sat gang i processen.

Derfor skal vi ved OK11 sammen med organisationerne have formuleret en platform, der giver et godt og operationelt udgangspunkt for, at vi får taget hul på en grundlæggende reform af overenskomstsyste­met. Der er behov for visioner og nytænkning.

I den danske model finder arbejdsmarkedets parter selv løsninger. Det giver os også et fælles ansvar for at sikre, at vi til enhver tid har overenskomster, der giver optimale og tidssvarende rammer for arbejdspladserne.

### **Indsatsområder ved OK 11**

Det er også vigtigt, at vi allerede her ved OK11 får taget nogle skridt, der bevæger os i den rigtige retning. Vi har nogle udfordringer, som vi her og nu må gøre noget ved.

Som væsentlige indsatsområder ved OK11 kan der således peges på:

- Vi skal sikre en smal økonomisk ramme.
- Vi skal styrke den lokale løndannelse. Den enkelte leder skal have gode muligheder for at honorere de ansattes arbejdsindsats og resultater gennem fleksible lønsystemer, hvor en større del af lønnen skal forhandles lokalt. Vi skal sikre enkeltheden og nærhed i den lokale proces.

- Vi står på lidt længere sigt over for en udfordring med at sikre de nødvendige personaleressourcer. Derfor skal vi se på, hvordan vi kan skabe rammer for at øge den præsterede arbejdstid, og hvordan arbejdstiden og arbejdstilrettelæggelsen kan gøres mere fleksibel.
- På undervisningsområdet er der et påtrængende behov for at få tilpasset arbejdstidsreglerne til den udvikling, der har været i undervisningen og i skolestrukturen. Vi skal skabe rammer for, at lærerne har mere tid sammen med eleverne.
- Tilbagetrækningsalderen skal hæves ved at fjerne afgangsalderen på områder, hvor der er fastsat en pligtig afgangsalder og ved, at de gunstige regler for førtids-pensionering af tjenestemænd skærpes.
- Den enkelte leder skal administrere efter færre og enklere regelsæt, og unødven-dige procedurer skal afskaffes. Vi skal i det hele taget være mere opmærksomme på at sikre administrativ enkelthed i vores overenskomster.

# En ansvarlig lønudvikling

## Økonomiske udfordringer for OK11

Med udsigt til fortsat store underskud på de offentlige finanser og hastigt voksende gæld står dansk økonomi over for betydelige udfordringer i de kommende år. Det handler derfor om at udvise ansvarlighed.

Den private sektor udviste ved forårets overenskomstforhandlinger stor løntilbageholdenhed og indgik - under indtryk af det alvorlige tilbageslag i dansk og international økonomi og en længere årrække med svækkelse af lønkonkurrenceevnen - forlig inden for en smal økonomisk ramme. Det er også nødvendigt i de forestående overenskomstforhandlinger på det offentlige område.

Lønnen udgør to tredjedele af den offentlige sektors forbrugsudgifter. Stram styring og prioritering af de offentlige udgifter sætter derfor også snævre rammer for lønudviklingen. Endvidere kan en høj offentlig lønudvikling have afsmittende effekt på den private sektors lønninger og dermed skade den danske konkurrenceevne.

Lønudviklingen for medarbejderne i staten har siden krisens gennemslag ligget over lønudviklingen for privatansatte. For at få genskabt balancen mellem den statslige og den private lønudvikling starter overenskomstperioden med en negativ udmøntning fra reguleringsordningen. Det bidrager yderligere til at begrænse det økonomiske råderum ved overenskomstforhandlingerne.

Vi vil arbejde for:

- En ansvarlig lønudvikling.

## Løntung offentlig sektor

*I kølvandet på den internationale finanskriser står Danmark i dag med store underskud på de offentlige finanser og med en hastigt voksende gæld. Det er på baggrund af denne ændrede økonomiske virkelighed, at der i foråret 2011 skal indgås nye overenskomster på det offentlige arbejdsmarked.*

Den offentlige sektor beskæftiger i dag ca. 840.000 medarbejdere, svarende til ca. 750.000 årsværk, heraf ca. 186.000 årsværk i staten. Lønudgifterne udgør to tredjedele af det offentlige forbrug og er således langt den største udgiftspost. Der udbetales årligt ca. 88 mia. kr. i løn alene på det statslige forhandlingsområde.

Løntilbageholdenhed var et væsentligt tema under forårets private overenskomstforhandlinger, hvor resultatet blev fornyelser inden for en relativt smal økonomisk ramme. Denne løntilbageholdenhed afspejler sig også i de seneste tal for de lokale forhandlinger ude på de enkelte private arbejdspladser. Skønnene for den private lønudvikling ligger for i år og det kommende år på omkring 2¼ pct. årligt.

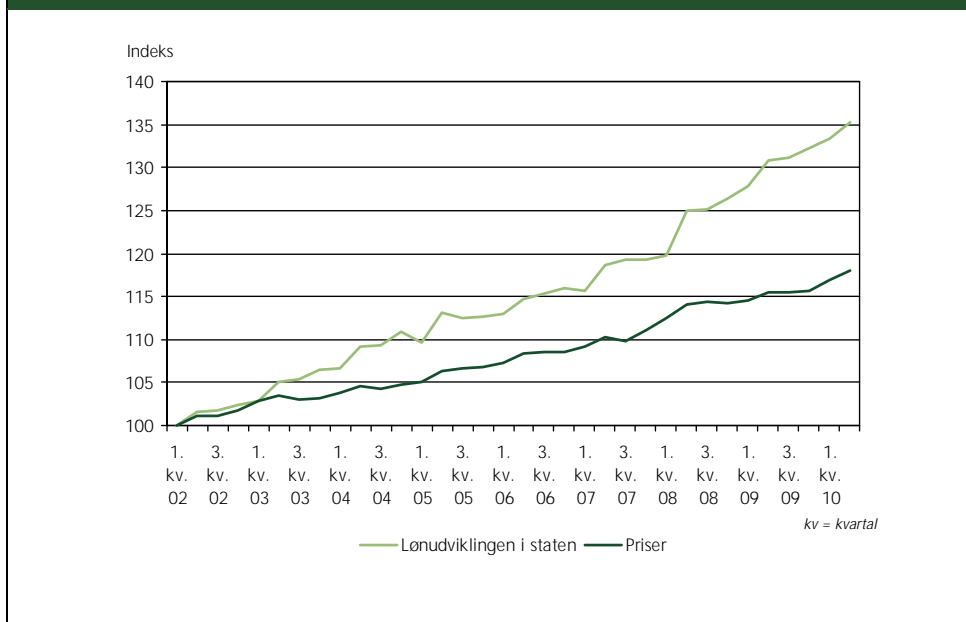
Kravene til en stram styring og prioritering af de offentlige udgifter giver ikke plads til høje lønstigninger. Endvidere kan en høj offentlig lønudvikling sætte de private lønninger under pres og hermed forringe Danmarks konkurrenceevne med deraf følgende konsekvenser for beskæftigelsen.

Overenskomstforhandlingerne i 2011 vil således – som på det private arbejdsmarked – skulle ske inden for en meget smal økonomisk ramme.

### Behov for afdæmpet lønudvikling

De statsansatte har i en længere periode haft pæne reallønsstigninger, jf. figur 2.1. Stigningen er især tydelig fra 2007 og frem.

Figur 2.1: Den statslige lønudvikling sammenholdt med forbrugerpriser



Bem.: Reallønstigningen svarer til forskellen mellem lønudviklingen og udviklingen i forbrugerpriserne.

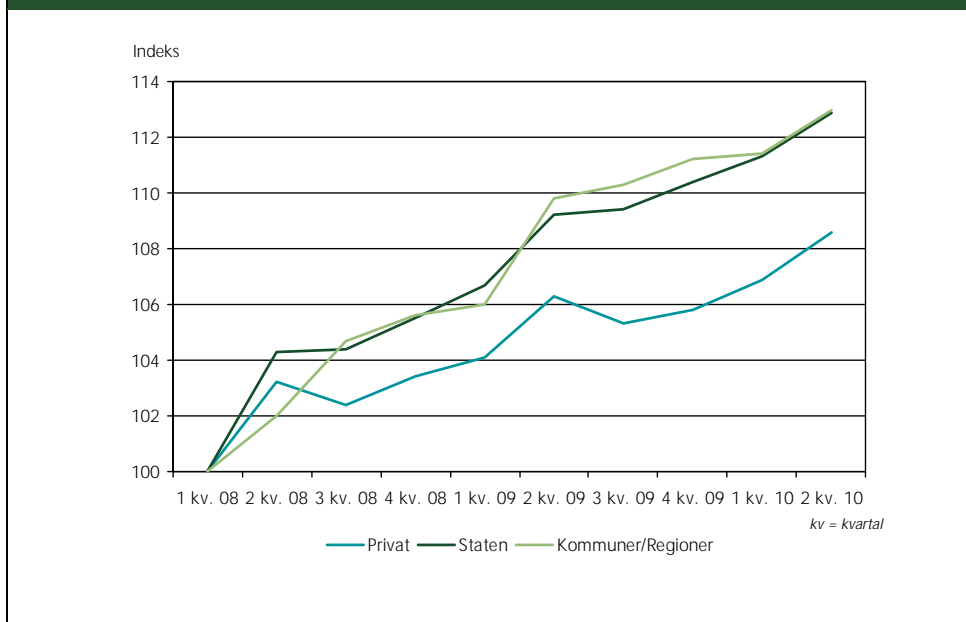
Kilde: Danmarks statistiks konjunkturstatistik og forbrugerprisindeks.

Ved OK08 blev der i lyset af den daværende økonomiske situation med højkonjunktur og mangel på arbejdskraft aftalt historisk høje lønstigninger. Med finanskrisens gennemslag kom lønstigningerne på det offentlige område imidlertid ud af trit med den generelle konjunkturudvikling og lønudviklingen på det private arbejdsmarked.

I perioden fra 2008 til begyndelsen af 2010 har den procentvise stigning i timelønnen hos de offentligt ansatte således været større end for de privat ansatte. Mens time-lønnen er steget knap 13 pct. i den offentlige sektor, er lønningerne i den private sektor i samme periode steget godt 8 pct., *jf. figur 2.2.*



**Figur 2.2: Udvikling i timefortjenesten, 2008-2010**



Kilde: Danmarks Statistik.

For at sikre parallelitet over tid mellem den offentlige og private sektor har parterne siden midten af 1980'erne aftalt en reguleringsmekanisme, som udligner 80 pct. af forskellen mellem den offentlige og den private sektors lønudvikling, *jf. boks 2.1*.

### Boks 2.1: Reguleringsordningen

Reguleringsordningen udligner 80 pct. af forskellen mellem den offentlige og private sektors lønudvikling. Det giver set over en længere periode en parallelitet i lønudviklingen mellem den offentlige og private sektor.

Reguleringsordningen går begge veje. Det vil sige, hvis lønudviklingen i den private sektor er højere end i den offentlige sektor, udløses der en positiv udmøntning. Hvis lønudviklingen i den private sektor derimod er lavere end i den offentlige sektor, er udmøntningen negativ.

Bem.: Kommunerne og regionerne har deres egen reguleringsordning, der i hovedtrækkene svarer til statens.

De seneste års høje offentlige lønstigninger sammenlignet med den private sektors betyder, at der udestår en tilpasning i form af en negativ udmøntning fra reguleringsordningen. Denne tilpasning skal finde sted i starten af den kommende overenskomstperiode. Som tallene ser ud nu, skal vi regne med en *negativ* udmøntning fra reguleringsordningen pr. 1. april 2011 på ca. 1½ pct.<sup>1</sup>

Behovet for en afdæmpet offentlig lønudvikling samt den negative udmøntning fra reguleringsordningen giver tilsammen en meget beskedne økonomisk ramme for overenskomstforhandlingerne i 2011. Som forholdene tegner sig nu, vil der således næppe være plads til lønforbedringer i det første overenskomstår og kun beskedne lønforbedringer i de kommende år.

---

<sup>1</sup> Det endelige tal for udmøntningen fra reguleringsordningen kendes først i november/december, hvor Danmarks Statistik offentliggør de tal, der indgår i beregningen.



# Lønssystemerne og forhandlingssystemet skal nytænkes

Lønkronerne skal anvendes, så de har størst mulig effekt og understøtter opgavevaretagelsen. Lønnen skal gives på en måde, der giver mening lokalt, og som ledere og medarbejdere opfatter som motiverende.

En undersøgelse, som Epinion har gennemført for Personalestyrelsen, viser, at over halvdelen af de ansatte ønsker, at mindst 25 pct. af lønnen forhandles lokalt.

Det lever det nuværende system ikke op til. På trods af at vi nu har haft ny løn i mere end ti år, forhandles kun 10 pct. af lønnen på den enkelte arbejdsplads. Det begrænser mulighederne for at skabe sammenhæng mellem lønnen, arbejdsindsatsen og resultaterne på arbejdspladsen.

Den lokale løndannelse skal være enkel og overskuelig, og den skal være vedkommende for den enkelte leder og medarbejder. Epinions undersøgelse viser, at ca. 45 pct. af medarbejderne selv ønsker at forhandle deres løn. Kun ca. 12 pct. har i dag mulighed for det.

Vi ønsker derfor i samarbejde med personaleorganisationerne at nytænke lønssystemet og måden, vi forhandler på.

Vi vil derfor:

- Nytænke lønssystemerne, så løndannelsen i langt højere grad er forankret lokalt. Målsætningen er, at mindst 20 pct. af lønnen forhandles lokalt i 2020
- Forenkle de centralt aftalte regler, der udstikker rammerne for, hvordan lønforhandlingerne tilrettelægges og afholdes på den enkelte arbejdsplads. De lokale parter skal kunne indrette sig efter behov.
- Skabe rammer for, at de medarbejdere, der ønsker selv at forhandle deres løn, har mulighed for det.

## Det er lokalt, at lønnen giver mening

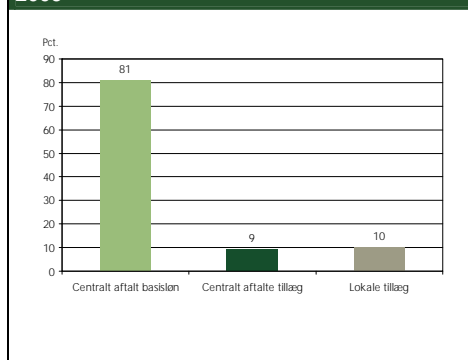
Lønkronerne skal anvendes lokalt. Det er der, de giver mest værdi. I dag udmøntes 90 pct. af lønnen i centrale løndele. Vi vil nytænke løn- og forhandlingssystemet, så lønnen i langt højere grad fastsættes lokalt.

### Lønkronerne skal bruges, så de giver mening og værdi

Vi bruger i staten i dag 90 pct. af lønmidlerne på centrale tillæg og lønstigninger, som de færreste ansatte anser som det mest motiverende. Kun 10 pct. af lønnen fastsættes på den enkelte arbejdsplads.

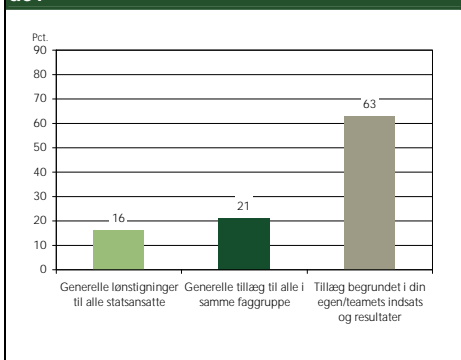
Men hverken ledere eller medarbejdere motiveres af centralt aftalte lønstigninger. Det viser en undersøgelse, som Epinion har foretaget for Personalestyrelsen.

**Figur 3.1a: Fordelingen af lønsum i staten i 2009**



Kilde: Forhandlingsdatabasen, Finansministeriet, 4. kvartal 2009

**Figur 3.1b: Hvad finder du mest motiverende?**



Kilde: Epinion 2010: Medarbejdere og lederes syn på løn og ansættelsesvilkår i staten.

Seks ud af ti tilkendegiver, at det motiverer dem mest at få tillæg, der er begrundet i deres egen eller teamets indsats. Kun godt hver sjette mener, at generelle lønstigninger, som gives til alle ansatte, er mest motiverende.

### **Ledere og medarbejdere bakker op om lokal løndannelse**

- 84 pct. af medarbejderne synes, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at lønnen afspejler resultater og arbejdsindsats.
- 63 pct. af lederne er enige eller helt enige i, at de ville kunne få deres medarbejdere til at yde en ekstra indsats, hvis de havde flere lønmidler at forhandle om.
- 76 pct. af lederne er enige eller helt enige i, at de bedre ville kunne fastholde og rekruttere dygtige medarbejdere, hvis de havde flere lønmidler at forhandle om.

Kilde: Epinion 2010: Medarbejdere og leders syn på løn og ansættelsesvilkår i staten.

### **Mindst 20 pct. af lønnen skal forhandles lokalt i 2020**

Vi mener, at lønmidlerne skal bruges der, hvor de er med til at motivere til en god og effektiv varetagelse af opgaverne. Det er de på den enkelte arbejdsplads.

Det afspejles også i de statslige ledere og medarbejders holdning til løndannelsen. De efterspørger, at balancen mellem lønmidlerne til det centrale og det lokale niveau ændres, så der bliver flere penge at forhandle om på den enkelte arbejdsplads.

### **Der er ikke penge nok at forhandle om lokalt, fordi pengene er brugt centralt**

- 60 pct. af medarbejderne er enige eller helt enige i dette.
- 67 pct. af lederne er enige eller helt enige i dette.
- Kun 11 pct. mener, at der er penge nok til de lokale forhandlinger

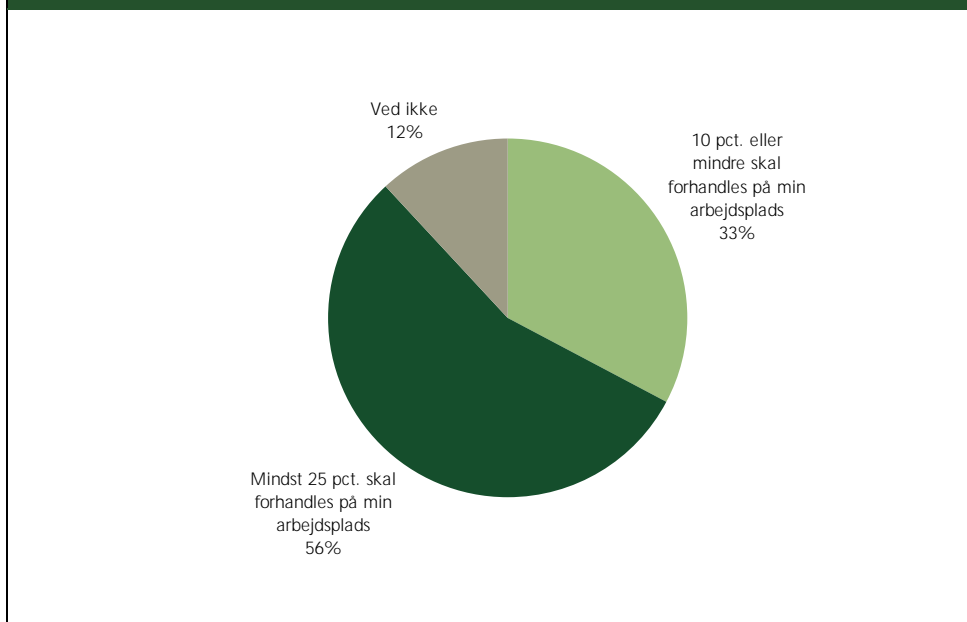
### **Lønnen vurderes bedst i dialog mellem leder og medarbejder**

- 62 pct. af medarbejderne er af denne opfattelse.
- 67 pct. af lederne er af denne opfattelse.

Kilde: Epinion 2010: Medarbejdere og leders syn på løn og ansættelsesvilkår i staten.

Konkret ønsker mere end halvdelen af de statsansatte, at minimum 25 pct. af lønnen forhandles på den enkelte arbejdsplads. En fjerdedel af de statsansatte ønsker endda, at minimum 75 pct. eller mere af lønnen skal forhandles lokalt. Dette står i kontrast til situationen i dag, hvor kun 10 pct. af lønmidlerne forhandles lokalt.

Figur 3.2: Ønsker til fordeling af lønnen



Kilde: Epinion 2010: Medarbejdere og leders syn på løn og ansættelsesvilkår i staten.

Kun en tredjedel synes, at det er i orden, at 10 pct. eller mindre forhandles lokalt.

Det kan vi som overenskomstpart ikke sidde overhørigt. Det er vores mål, at mindst 20 pct. af lønnen forhandles lokalt i 2020. Vi vil også gerne se på nytænkning af lønsystemerne generelt, så de tilgodeser, at en større del af lønmidlerne forhandles på de statslige arbejdspladser. Hvorfor skulle man fx ikke kunne have satsløse overenskomster i staten?

### Parterne har sat sig mellem to stole

Ny løn blev indført for mere end 10 år siden, og i dag er godt 82 pct. af statens medarbejdere på nye lønsystemer.

Alligevel forhandles kun ca. 10 pct. af lønnen lokalt - og det skønnes endda, at kun omkring 3 pct. af den samlede løn reelt er i spil til de lokale forhandlinger hvert år, da størstedelen af lønnen er udmøntet som faste tillæg.

Årsagen er, at måden lønnen forhandles på, grundlæggende ikke er blevet ændret. Der tages fortsat udgangspunkt i et normallønssystem, hvor Finansministeriet og personaleorganisationerne fra centralt hold aftaler langt størstedelen af lønnen og således bruger langt hovedparten af lønmidlerne.

Det betyder, at man på den enkelte arbejdsplads ikke oplever at have tilstrækkelig indflydelse på, hvordan lønnen er sammensat; og om der er en fornuftig sammenhæng mellem lønnen, arbejdsindsatsen og resultaterne på arbejdspladsen.

Problemstillingen dokumenteres af Lønkommissionens undersøgelser.

#### **Lønkommissionen om balancen mellem lokal og central løndannelse**

Lønkommissionens undersøgelser viser, at både ledere og medarbejdere bakker op om ny løn. De lægger vægt på, at man på den enkelte arbejdsplads har mulighed for at belønne gode resultater. Men begge grupper synes, at der er for lidt at forhandle om, og at systemet er for ufleksibelt.

Lønkommissionens undersøgelser viser desuden, at centralt aftalte lønforbedringer, som kun gælder for én gruppe, risikerer at kolliderer med de lokale lønpolitikker og lønrelationer. Eksempelvis er det problematisk, hvis de centrale parter ved overenskomstforhandlingerne giver ekstra lønforbedringer til særlige grupper, som ikke er efterspurgt lokalt, eller som man allerede har tilgodeset lokalt.

Kort sagt har parterne sat sig mellem to stole. Der er indført ny løn, men uden grundlæggende at ændre lønsystemerne og måden at forhandle på. Det skal der selvfølgelig laves om på.

Vi ønsker derfor, at balancen mellem det centrale og det lokale niveau ændres. Løndannelsen skal i langt højere grad forankres lokalt, så lønrelationerne kan indrettes efter de konkrete forhold på arbejdspladsen. Indflydelsen og ansvaret for løndannelsen skal i langt højere grad ligge lokalt.

#### **Hvad kunne en nytænkning bestå i?**

Der findes forskellige veje til at skabe det lokale råderum, som både ledere og medarbejdere efterspørger.



Vi mener, at det er et helt afgørende skridt på vejen at lade de generelle lønstigninger og centralt aftalte tillæg udgøre en langt mindre del af den samlede løndannelse.

En anden – og mere nytænkende tilgang – er at lade os inspirere af, hvordan andre indretter deres lønsystemer. Eksempelvis er man på store dele af det private arbejdsmarked overgået til satsløse overenskomster, hvor hele lønnen forhandles på den enkelte arbejdsplads.

#### **Lønsystemer i den private sektor i Danmark**

##### *Satsløse overenskomster*

22 pct. af lønmodtagerne i det private er på såkaldt satsløse overenskomster. Det vil sige, at der ikke er aftalt vejledende satser. Her forhandles hele lønnen lokalt.

##### *Mindstebetalingssystemer*

62 pct. af de ansatte i den private sektor er omfattet af mindstebetalingssystemer. Her aftaler overenskomsterparterne en mindstebetalingssats, som kun får effekt, hvis de ansatte har en lavere løn end den centralt aftalte sats. Herudover forhandles hele lønnen på den enkelte arbejdsplads.

##### *Normallønssystemer*

16 pct. af de ansatte på det private arbejdsmarked er som i det offentlige omfattet af et normallønssystem. Her forhandles dog 17 pct. af lønnen på den enkelte arbejdsplads.

Kilde: DA, 2010.

Nogle vil opfatte det som urealistisk at ændre lønsystemerne i staten til satsløse- eller mindstebetalingssystemer med henvisning til forskelle mellem den private og offentlige sektor. Men er det ikke en for snæver betragtning? Eksempelvis har man i den statslige sektor i Sverige et lønsystem, hvor lønnen forhandles lokalt. Hvis man kan gøre det i Sverige – hvorfor så ikke også i Danmark?

### **Nye lønsystemer i Sverige**

I den statslige sektor i Sverige aftaler de centrale parter alene de overordnede regelsæt om arbejdstid, pension mv. Selve lønnen fastsættes lokalt.

For akademikergruppen, der udgør 35 pct. af de statslige ansatte, er der ikke aftalt centrale retningslinjer for størrelsen eller fordelingen af lønudviklingen. Den aftales 100 pct. lokalt.

Lønnen aftales også 100 pct. lokalt for de resterende 65 pct. af de statslige ansatte. De centrale parter har dog for denne gruppe aftalt en procentsats, som anvendes, hvis parterne ikke lokalt kan nå til enighed om størrelsen og fordelingen af lønforhøjelserne.

85 pct. af de i alt 200.000 statsligt ansatte i Sverige har mulighed for selv at forhandle løn.

Kilde: Arbetsgivarverket i Sverige, 2010.

## **Kvalitet og nærhed i de lokale lønforhandlinger**

*Vi ønsker generelt at forenkle de regler, der sætter rammerne for lønforhandlingerne på den enkelte arbejdsplads, og vi ønsker, at flere medarbejdere får mulighed for selv at forhandle deres løn. Den lokale løndannelse skal ikke detailreguleres af de centrale overenskomstparter.*

### **Lokal dialog gør lønnen vedkommende og gennemskuelig**

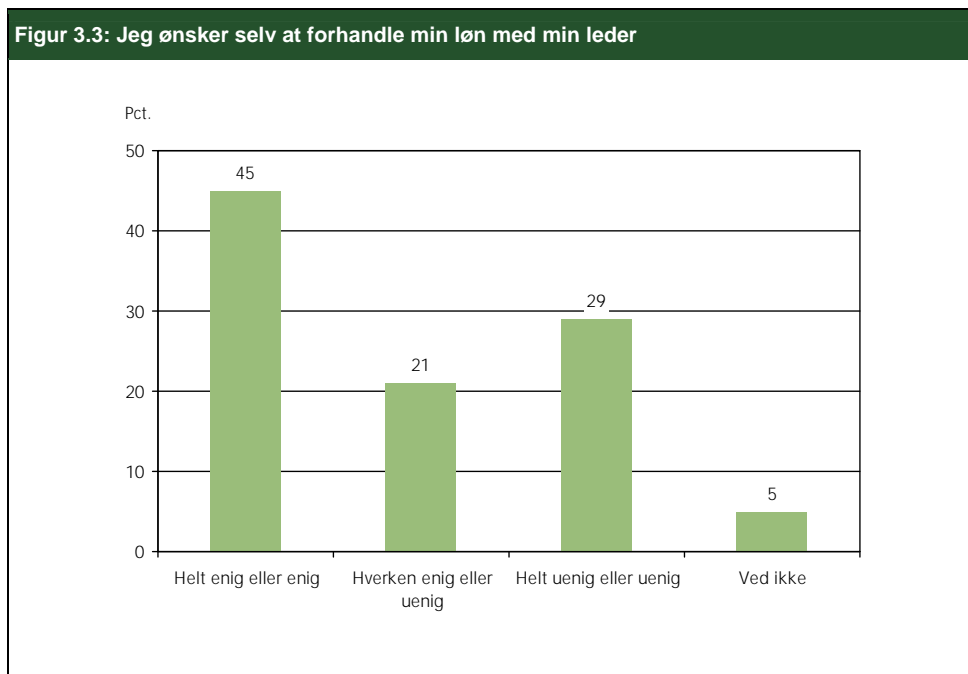
Vi skal sikre, at den lokale løndannelse er vedkommende og enkel på den enkelte arbejdsplads. Derfor skal unødige procedureregler væk, og vi skal overveje, hvordan vi kan bringe den lokale løndannelse tættere på den enkelte leder og medarbejder.

Tidligere undersøgelser har vist, at medarbejderne opfatter tildelingen af tillæg som uigennemskuelig og præget af tilfældigheder.

Når medarbejderne drøfter løn med deres leder og/eller tillidsrepræsentant, er det med til at gøre lønnen mere vedkommende og gennemskuelig. Kun hver anden medarbejder, der hverken drøfter løn med deres leder eller tillidsrepræsentant, ved, hvorfor de får tillæg. Til sammenligning ved syv ud af ti medarbejdere, hvorfor de får tillæg, når de selv forhandler deres løn.

### Medarbejderne efterspørger mulighed for selv at forhandle deres løn

Ca. 12 pct. af statens ansatte forhandler selv deres løn. Men mange flere ønsker det. Næsten fire gange så mange – 45 pct. – er enige eller helt enige i, at de gerne selv vil forhandle deres løn.



Kilde: Epinion 2010: Medarbejdere og lederes syn på løn og ansættelsesvilkår i staten.

Adgangen til individuel lønforhandling gælder i dag kun for en mindre andel af de statsansatte. Enten som en fast forhandlingsmodel eller som en mulighed såfremt tillidsrepræsentant og ledelse lokalt er enige om at gøre brug af individuel lønforhandling.

Typisk vil den enkelte medarbejder i så fald selv kunne vælge enten at forhandle selv, lade sig bistå af sin tillidsrepræsentant eller lade tillidsrepræsentanten forhandle for sig.

For de øvrige statsansatte forhandler og aftaler tillidsrepræsentanten lønnen på medarbejdernes vegne.

### **Individuel lønforhandling**

Ca. 21.000 årsværk forhandler selv deres løn. Det gælder eksempelvis chefer, special- og chefkonsulenter på AC-overenskomsten, journalister og officerer og stampersonel i Forsvaret.

Herudover er der aftalt en forsøgsordning bl.a. for ansatte, der er omfattet af AC-overenskomsten, ledere og lærere ved en række videregående uddannelsesinstitutioner, læger i staten samt maskinmestre i land. På den enkelte arbejdsplads kan det aftales, at medarbejderne selv forhandler med deres leder om lokale løntillæg, eventuelt bistået af deres tillidsrepræsentant. Tillidsrepræsentanten godkender efterfølgende aftalerne.

Udbredelse af muligheden for individuel lønforhandling til flere medarbejdere vil betyde, at tillidsrepræsentanten får en anden rolle. Tillidsrepræsentanten vil fx i højere grad end tidligere få en rolle som sparringspartner for den enkelte medarbejder og ledelsen.

Vi vil ved OK11 arbejde for, at forhandlingsreglerne i højere grad indrettes, så man lokalt kan beslutte, hvordan forhandlingerne skal tilrettelægges. Individuel lønforhandling - som mulighed for den enkelte medarbejder - bør gøres permanent for de grupper, der i dag har en forsøgsordning og muligheden for individuel lønforhandling bør udbredes til også at gælde andre grupper.

### **Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer**

Den nye "Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer i staten" er et eksempel på, hvordan man kan forenkle administrationsgrundlaget og give arbejdspladserne et større lokalt råderum. Aftalen trådte i kraft i juni 2009 og giver bl.a. mere fleksible ansættelsesvilkår og en række administrative forenklinger.

### **Rammeaftale om kontraktansættelse af chefer gør ansættelse mere enkel og fleksibel**

Rammeaftalen om kontraktansættelse af chefer dækker de administrative chefer i departementer, styrelser og direktorater. Nyansatte chefer kontraktansættes og allerede ansatte chefer kan vælge at overgå til kontraktansættelse. Med aftalens nuværende dækningsområde, vil aftalen omfatte 50 pct. af statens chefer, når den er fuldt implementeret.

Aftalen indebærer, at de statslige arbejdspladser selv frit kan indplacere stillinger i løngrupper svarende til lønramme 37 og 38. Antallet af stillinger må blot ikke overskride antallet af godkendte chefstillinger inden for ministerområdet. Cheferne ansættes fremover på overenskomstvilkår og er ikke længere omfattet af chef lønspuljen. Cheferne indgår selv aftale om deres vilkår, herunder løn og forhøjelse af pensionsprocenten og et evt. forlænget opsigelsesvarsel.

Vi ønsker:

- At udbrede dækningsområdet for rammeaftalen for kontraktansættelse af chefer, så den omfatter flere institutioner.
- At videreudvikle aftalen, så fx tidsbegrænsede ansættelser på rammeaftalens områder fremover sker uden for åremålsaftalen.

# Mere arbejdstid – effektivitet og fleksibilitet i fokus

Personaleressourcerne i staten skal bruges bedst muligt – ikke mindst i de kommende år, hvor afgang fra arbejdsmarkedet er større end tilgangen, og mulighederne for nyrekruttering derfor bliver mere begrænsede.

Arbejdstidens længde og tilrettelæggelse er helt centrale faktorer i denne sammenhæng. Hvis de nuværende medarbejdere lægger flere arbejdstimer på arbejdspladsen, og hvis arbejdet bliver tilrettelagt således, at tiden udnyttes optimalt, vil det således kunne formindske det fremtidige rekrutteringsbehov.

Målet er derfor dels at skabe rammer for at øge den præsterede arbejdstid, dels at forenkle arbejdstidsaftalen og skabe et lokalt råderum, der giver den enkelte arbejdsplads bedre mulighed for at tilrettelægge driften hensigtsmæssigt og omkostningsbevidst.

Vi vil derfor:

- Skabe rammer for at øge den præsterede arbejdstid,
- Afskaffe regler, der begrænser mulighederne for at tilrettelægge arbejdet effektivt. Bl.a. ønsker vi længere normperioder.

## Færre hænder til flere opgaver

*Der bliver færre erhvervsaktive på arbejdsmarkedet i de kommende år – men opgavemængden bliver ikke mindre, snarere tværtimod. Det kræver derfor både nytænkning og fleksibilitet, hvis staten og resten af den offentlige sektor fortsat skal kunne løse opgaverne.*

### Hvem skal afløse vores seniorer?

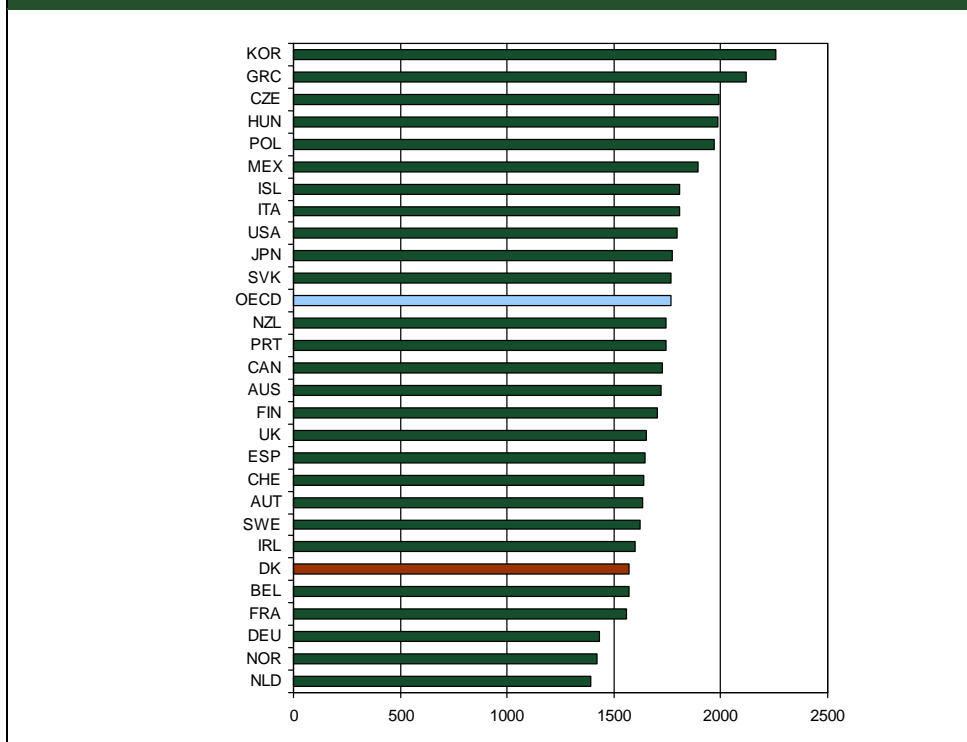
Den demografiske udvikling indebærer, at et stigende antal offentligt ansatte går på pension i de kommende år. Knap 40 pct. af medarbejderne er i dag over 50 år. Samtidig er tilgangen til arbejdsmarkedet præget af små årgange, som ikke kan matche afgangene.

Den offentlige sektor skal således håndtere en situation med knaphed på kvalificeret arbejdskraft. Samtidig skal vi undgå en uproduktiv og løndrivende konkurrence med det private arbejdsmarked om det sparsomme udbud af arbejdskraft. Det er derfor nødvendigt at se på, om de eksisterende ressourcer kan bruges bedre.

### Arbejder vi for lidt?

Danskerne, ikke mindst kvinderne, har en meget høj erhvervsfrekvens set i international sammenhæng. Samtidig opfatter danskerne generelt sig selv som flittige og arbejdsomme. Men faktisk arbejder de beskæftigede danskere i gennemsnit færre timer end ansatte i en række andre lande, *jf. figur 4.1.*

Figur 4.1: Årlige arbejdstimer pr. beskæftiget



Kilde: OECD Labour Force Statistics.

Den relativt lave gennemsnitlige arbejdstid pr. beskæftiget skyldes bl.a. en høj deltidsfrekvens – især blandt unge og kvinder – samt lange ferier og andre betalte fraværsperioder, men også, at 'fuld tid' i Danmark kun er 37 timer.

En overvejelse kunne derfor være, om den ugentlige arbejdstid bør hæves fra det nuværende niveau på 37 timer.

For næsten alle medarbejdere i staten inkluderer disse 37 timer desuden en betalt spisepause på op til ½ time pr. dag – dvs. at nettoarbejdstiden kan komme ned på 34,5 timer pr. uge. Som bl.a. Lønkommissionen har peget på, adskiller vi os på dette punkt markant fra det private arbejdsmarked. Der kunne derfor også være anledning til at overveje, om den nuværende praksis, hvor arbejdet tilrettelægges med spisepauser, som indgår i arbejdstiden, er hensigtsmæssig på alle områder i staten.



## **Mod et mere fleksibelt arbejdstidsbegreb**

Medarbejderne i den offentlige sektor har forskellige præferencer. Også den enkelte medarbejders prioriteringer mellem arbejdsliv og fritid skifter gennem et livsforløb afhængig af bl.a. familiesituation og andre private forhold.

Der er derfor behov for fleksible regler, som giver mulighed for, at arbejdsgiver og arbejdstager i fællesskab kan justere den individuelle arbejdstid efter såvel arbejdspladsens som den enkelte medarbejders behov.

Med det sigte introducerede vi som en del af OK08 den 'omvendte deltid' – dvs. plustid. Plustid er en individuelt aftalt arbejdstid, der er højere end fuldtid, med en tilsvarende lønforhøjelse.

Der er i dag indgået ca. 200 plustidsaftaler i staten. Tallet er støt stigende, men langt fra overvældende. Spørgsmålet er, om vi udnytter potentialet godt nok?

Der er nogle indholdsmæssige begrænsninger og procedurekrav, som hæmmer udbredelsen af plustid, bl.a.:

- At ledelsen skal indgå en såkaldt iværksættelsesaftale med tillidsrepræsentanten, før der kan indgås individuelle aftaler.
- At der er et maksimum på 42 timer for den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid.
- At der ikke kan stilles krav om plustid i forbindelse med nybesættelse af stillinger.

En afskaffelse af disse barrierer vil formentlig kunne åbne for en bredere anvendelse af plustid. Vi skal frem til, at plustid og deltid opfattes som ligestillede muligheder for fleksibilitet i arbejdstiden.

En fast ugentlig arbejdstid på 37 timer for alle er ikke nogen naturlov. Med mere enkle rammer kan plustid bidrage til en mere fleksibel opfattelse af begrebet arbejdstid, således at den enkelte leder og medarbejder kan aftale en arbejdstid over 37 timer enten ved ansættelsen eller i løbet af denne alt efter arbejdspladsens behov og medarbejderens livssituation.

Hvis blot 1/3 af de ansatte i staten – deltidsansatte såvel som fuldtidsansatte – forhøjer deres ugentlige arbejdstid med fx 2 timer, vil det kunne dække et behov svarende til knap 3.500 årsværk i staten og hermed yde et væsentligt bidrag til at møde den fremtidige rekrutteringsudfordring.

### **Er arbejdstidsreglerne rummelige nok?**

Det har gennem mange år været vores mål at forenkle, harmonisere, smidiggøre og decentralisere arbejdstidsreglerne for statens ansatte.

Detaljeret regulering af arbejdstidsvilkårene fra centralt hold vil ofte kolliderer med den lokale fleksibilitet. Fx oplever man på mange arbejdspladser problemer med at kombinere de centrale arbejdstidsregler med lokale flexitidsordninger. Reglerne bør derfor i langt højere grad fastsættes af de parter, som kender de lokale forhold og som skal leve med dem i praksis.

Vi kom et stykke ad vejen i 2005, da tjenestemændenes arbejdstidsaftale blev omstruktureret og forenklet. Samtidig er stadigt flere overenskomstområder gået over til at følge denne aftale. Det betyder, at der nu gælder de samme arbejdstidsregler for godt 50 pct. af statens ansatte.

Der er dog forskellige områder, hvor der i den gældende aftale er en u hensigtsmæssig detailregulering, unødvendige procedureforskrifter eller utilstrækkelig fleksibilitet.

Der bliver i den forbindelse ofte peget på, at man lokalt har muligheden for at aftale sig ud af de centrale arbejdstidsregler, men vi skal have vendt logikken om, så udgangspunktet er lokalt. Endvidere betyder aftalernes kompleksitet, at det i praksis kan være vanskeligt at overskue mulighederne for lokal fravigelse.

Eksempelvis er udgangspunktet i arbejdstidsaftalen, at arbejdstiden opgøres på månedsbasis. En arbejdsplads med store, men forudsigelige udsving i arbejdsmængden hen over året – fx sæsonbetingede – er derfor afskåret fra at gennemføre en mere langsigtet planlægning af medarbejdernes arbejdstid, der afspejler op- og nedgangen i arbejdsbelastningen. En længere opgørelsesperiode – fx en årsnorm – ville imødekomme dette hensyn. En sådan udvikling vil også være i tråd med tendensen på det private arbejdsmarked. På DA/LO-området er 77 pct. af medarbejderne således omfattet af overenskomster, der giver adgang til at aftale varierende ugentlig arbejdstid inden for referenceperioder på 12 måneder eller mere<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> DA's Arbejdsmarkedsrapport 2008

Tilsvarende kan man pege på reglerne om ulempebetaling for arbejde på ”skæve tidspunkter”, som er både omkostningstunge og komplicerede – bl.a. fordi de består af en kombination af frihedsopsparing og kontant honorering.

#### **Detaljerede fridagsregler**

Reglerne om fridages antal, længde og placering i tjenestemændenes arbejdstidsaftale er langt mere komplicerede end de regler, man har på det private arbejdsmarked.

En lokal arbejdsleder i staten, som skal lave en arbejdsplan for sit sjak, der bl.a. arbejder om natten, skal fx foruden arbejdsmiljølovens regler om hvileperiode og fridøgn tage højde for:

- At den enkelte ansatte skal have mindst 26 fridage i kvartalet.
- At antallet af fridage skal forhøjes med antallet af eventuelle søgnehellidage i perioden.
- At hver fridag skal være på mindst 40 timer (som kan nedsættes til 36 timer, hvis der indgår et helt kalenderdøgn).
- At to fridage i træk skal have en samlet længde på mindst 64 timer (som kan nedsættes til 56 timer, hvis der indgår to hele kalenderdøgn).
- At der så vidt muligt skal være to sammenhængende fridage pr. uge.
- At der højst må være 10 dage mellem 2 fridage.
- At mindst 30 fridage om året skal ligge på søn- eller helligdage.

Vi er således stadig et pænt stykke fra målet om en tværgående, enkel og gennemskuelig arbejdstidsaftale.

Vi vil derfor ved OK11 stille efter:

- En deregulering på områder, hvor vi mener, at reglerne bedst kan fastsættes på den enkelte arbejdsplads
- Længere arbejdstidsopgørelsesperioder, gerne en årsnorm
- En udvidelse af det tidsrum, hvori der kan arbejdes uden særlig ulempebetaling, og en forenkling af honoreringen.

# Lærernes arbejdstid

Undervisningsområdet har igennem de sidste ti år gennemgået betydelige forandringer. Fusioner mellem institutioner med forskellige uddannelser fx et alment gymnasium, et VUC og en erhvervsskole er nu hverdag. De nye uddannelsesinstitutioner skal fungere som en helhed, og lærerne skal kunne undervise på tværs af uddannelserne.

De uensartede og detaljerede overenskomster for lærere, hvor hver skoletype har sin læreroverenskomst, gør det vanskeligt for lærerne at undervise ved flere uddannelsesretninger på den samme skole.

Også undervisningen har forandret sig markant igennem de sidste ti år. Nye undervisningsformer og lærerroller har set dagens lys, men arbejdstidsreglerne er ikke fulgt med udviklingen. Lærernes arbejdstidsregler understøtter skolen af i går.

Det skal vi have ændret.

Vi vil arbejde for

- At lærernes arbejdstidsregler indrettes rammeprægede og ud fra ensartede principper
- At lærernes arbejdstidsregler harmonerer med nutidens skole
- At lærerne tilbringer en større del af deres arbejdstid sammen med eleverne
- At lærernes arbejde som udgangspunkt udføres på uddannelsesinstitutionen.

## Rammeprægede arbejdstidsregler for lærerne

*De nuværende arbejdstidsregler på undervisningsområdet giver en detaljeret regulering af lærernes arbejdstid. Endvidere har lærerne på de forskellige skoleområder hver deres overenskomst. Det passer dårligt til en virkelighed præget af skolefusioner og -samarbejder.*

De centrale overenskomster skal sætte fornuftige og enkle rammer for lærernes arbejde. Men hvordan lærerne konkret skal anvende deres arbejdstid, skal vi overlade til lederne og lærerne at finde ud af lokalt på den enkelte skole. Hverdagen på skolerne og de praktiske, lokale løsninger skal i centrum.

De nuværende overenskomster regulerer lærernes arbejdstid ned i mindste detalje. De definerer, hvad der er undervisning og forberedelse, hvor mange minutter lærerne får til forskellige arbejdsopgaver, om læreren skal udføre arbejdet på skolen osv.

Samtidig har hver lærergruppe – gymnasielærere, SOSU-skolelærere, erhvervsskolelærere, AMU-lærere mv. – deres egen overenskomst.

### Fusioner mellem uddannelsesinstitutioner

De mange forskellige læreroverenskomster udgør en barriere på de fusionerede uddannelsesinstitutioner, når lærerne skal undervise på flere forskellige uddannelser på samme institution. Fx er der forskellige overenskomster for en lærer, som underviser i det almene gymnasium, og for en lærer som underviser på et teknisk gymnasium.

*"...analyserne viser, at der er en række udfordringer og barrierer for fusionerne, hvor en af de mest markante er de forskellige overenskomster, medarbejderne er ansat under. Det kræver megen tid og fokus fra ledelsen at håndtere de forskellige overenskomster".*

Kilde: "Rapport fra bestyrelsesforeningerne for erhvervsskoler, gymnasier, social- og sundhedsskoler og voksenuddannelsescentre vedr. fremtidens institutionsstruktur for ungdomsuddannelserne", 2010.

Mere rammeprægede overenskomster med ensartede principper vil give mulighed for en mere dynamisk udnyttelse af potentialet i de mange fusioner og samarbejder mellem forskellige uddannelsesinstitutioner.

## Overenskomsterne skal matche nutidens skole

*Lærernes arbejdstidsaftaler er i alt for høj grad baseret på det klassiske undervisningsbegreb og den klassiske lærerrolle. Det harmonerer dårlig med udviklingen på undervisningsområdet.*

Overenskomsterne og arbejdstidsreglerne for lærerne skal understøtte nutidens lærerroller og undervisningsformer.

De gældende overenskomster for undervisningsområdet passer til skolen af i går, hvor læreren i udstrakt grad passede sit arbejde selv: Forberedelse af undervisningen og retning af de danske stile og matematikopgaver foregik derhjemme, mens selve undervisningen var klasseundervisning med én lærer afbrudt af en enkelt temauge, den årlige studietur eller lejrskole.

*"Vi bruger i dag på skolerne ufattelige mængder tid og kræfter på trættende forsøg på at fortolke gymnasiereformens nye læreropgaver ind i en forældet overenskomsts bestemmelser: Det kan være tovtækkerier om, hvorvidt undervisning med to lærere i ét hold skal udløse forberedelse til begge lærere – og om én lærer, som deler sit hold i to skal have forberedelse til begge delhold, selvom undervisningen er identisk".*

Kilde: Kronik i Berlingske Tidende, 2. september 2010 af Jens Boe Nielsen, formand for Gymnasieskolernes Rektorforening.

### Nye undervisningsformer

I dag er undervisning ikke kun klasseundervisning med én lærer, men en mangfoldighed af forskellige undervisningsformer som kombineres på kryds og tværs for at stimulere eleverne og kursisterne til at lære på forskellige måder. Det kan være projektor organiseret undervisning, undervisning som podcasts, forelæsninger, elevstyret gruppearbejde med én, to, tre eller slet ingen lærer. Samtidig foregår forberedelsen og organiseringen af undervisningen i dag i lærerteam.

Der findes ikke længere faste rammer for, hvordan en elev eller kursist skal undervises eller en klar definition af, hvornår noget er undervisning.

Denne udvikling er ikke afspejlet i overenskomsterne på undervisningsområdet. Det skal vi have ændret.

## Lærerne skal være mere sammen med eleverne

Lærerne skal tilbringe mere tid på skolen sammen med eleverne og kursisterne.

I dag blokerer overenskomsterne for, at lærerne kan bruge mere tid sammen med eleverne og kursisterne, da store dele af lærernes arbejdstid ikke skal foregå på skolen fx forberedelse af undervisningen.

En lærer i det almene gymnasium bruger fx i gennemsnit ca. 23 pct. af sin arbejdstid på at undervise, mens 29 pct. af arbejdstiden går til forberedelse af undervisningen. Resten af arbejdstiden anvender gymnasielæreren på eksamen, retning af opgaver, møder, efteruddannelse mv.

Der skal selvfølgelig være ordentlig tid til, at lærerne kan forberede undervisningen, men der er plads til at rykke ved balancen mellem den tid lærerne bruger på at undervise eleverne, og den tid læreren bruger på at forberede undervisningen.

Med mere rammeprægede overenskomster vil det være elevernes og kursisternes behov for læring, der kommer i fokus.

## Mere nuanceret syn på forberedelse

Et gennemgående princip i samtlige læreroverenskomster er, at alle lærere uanset erfaring, fag og undervisningsform får den samme forberedelsestid til undervisningen.

### Eksempel fra gymnasiet: Samme forberedelsestid uanset

- **Erfaring:** En nyuddannet lærer som underviser i matematik for første gang og matematiklæreren med 20 års erfaring får samme forberedelsestid.
- **Fag:** Samme forberedelsestid til en time i musik og idræt som til en time i dansk og samfundsfag.
- **Antal af samme fag på samme niveau:** En engelsklærer, der underviser to 1. g-klasser i det samme engelskpensum får fuld forberedelsestid til begge klasser.
- **Undervisningsform:** To lærere underviser én klasse som følge af tværfaglig undervisning. Begge lærere får fuld forberedelsestid.

Vi skal væk fra standardbetragtninger på forberedelsestid. Nutidens lærerroller og undervisningsformer kræver et mere differentieret syn på lærernes forberedelse af

undervisningen. Forberedelse skal tage udgangspunkt i elevernes, lærernes, og institutionens behov - forberedelsen skal kunne foregå på mange forskellige måder.

Man kan sagtens forestille sig, at en lærer møder "uforberedt" op til undervisningen for at tale italiensk på begynderniveau med kursisterne på et VUC, at en lærer på et gymnasium får ekstra forberedelsestid til at udvikle et større uddannelsesforløb, som andre lærere også skal bruge i deres undervisning, eller at en lærer på en erhvervsskole forbereder undervisningen i geometri sammen med eleverne.

Forældede regler, fx 60-årsreglen, som betyder, at de erfarne lærere på 60+ skal have ekstra tid til at forberede undervisningen, gav måske god mening, da reglen blev indført i tiden omkring 1. verdenskrig.

I dag kan der være andre lærere fx nyuddannede lærere, lærere med bestemte fag eller lærere i klasser med særlige behov, som snarere har brug for ekstra forberedelsestid. Ligesom der kan være lærere, som har erfaring og lyst til at undervise meget.

Den slags vurderinger skal de centrale parter overlade til ledelsen og lærerne på uddannelsesinstitutionerne selv at finde ud af.

I det hele taget er der god grund til at se på behovet for at ændre på gamle regler og normer. På gymnasieområdet kan en stor del af lærerne forventes at gå på pension inden for en relativ kort årrække, da over en tredjedel af lærerne er 55 år eller derover. Vi har derfor en udfordring i at sikre gode, moderne arbejdspladser, der kan appellere til en ny generation af lærere.

### **Lærerne skal tilbringe en større del af arbejdstiden på institutionen**

Organiseringen og forberedelsen af undervisningen foregår i dag oftest i lærerteam. Det forudsætter, at lærerne skal have en mere fast arbejdsdag på skolen, hvor de forbereder sig, underviser, holder møder, sparrer med kolleger og ledelse samt står til rådighed for eleverne.

Hvis uddannelsesinstitutionerne fremover skal fremstå som levende, dynamiske og attraktive arbejdspladser er det afgørende, at lærerne tilbringer en større del af deres arbejdstid på skolen.



Der er næsten 37.000 lærerårsværk på det statslige forhandlingsområde. De 3 største områder er erhvervsskolerne, gymnasierne og friskolerne, der hver har omkring 10.000 lærerårsværk.

Vi skal have læreroverenskomster, som følger med tiden – som passer til dagens undervisningsformer og dagens skole. Der skal være langt bredere rammer for at tilpasse lærernes arbejdstid til prioriteringerne og behovene på den enkelte skole.

Overenskomsterne skal understøtte uddannelsesinstitutionerne som attraktive arbejdspladser – også for de unge lærere, og dem, som er på vej ind i lærerjobbet. Vi skal have mere rammeprægede overenskomster, der bringer elevernes behov for læring i fokus.

# Senere tilbagetrækning

Frem til 2020 vil antallet af pensionister stige med mere end 200.000 personer, fra 900.000 pensionister i 2010 til 1,1 mio. pensionister i 2020. Den demografiske udvikling, hvor store årgange går på pension og afløses af mindre årgange, reducerer isoleret set arbejdsstyrken med omkring 50.000 personer.

Samtidig betyder den stigende gennemsnitlige levetid og den almene forbedring af sundhedstilstanden, at medarbejderne kan "holde" nogle flere år som erhvervsaktive.

Det er derfor væsentligt, at vi ser på, hvordan vi kan få seniormedarbejderne til at blive på arbejdsmarkedet nogle år ekstra.

Vi mangler også fortsat at få opfyldt de forudsætninger, der lå i Velfærdsreformen fra 2006, om en justering af førtidspensionsfradraget for tjenestemænd og ændring af reglerne om pligtig afgangsalder for tjenestemænd i forsvaret, politiet og kriminalforsorgen.

Vi vil derfor:

- Fjerne eller hæve afgangsalderen på de områder, hvor der fortsat er fastsat en pligtig afgangsalder.
- Ændre de meget gunstige regler for førtidspensionering<sup>1</sup> af tjenestemænd, så den økonomiske gevinst ved at udsætte pensionsalderen bedre matcher de almindelige arbejdsmarkeds-pensionsordninger.
- Målrette seniorordninger mod de situationer, hvor de har effekt.

---

<sup>1</sup> Førtidspensionering er her alderspensionering af tjenestemænd før folkepensionsalderen, ikke at forveksle med førtidspensionering på grund af tab af arbejdsevne efter lov om social pension.

## Længere tid på arbejdsmarkedet

*For tjenestemænd i forsvaret, politiet og kriminalforsorgen er der fortsat fastsat en lav pligtig afgangsalder. Førtidspensionsfradraget for tjenestemænd er langt mindre end de fradrag, vi kender fra de almindelige arbejdsmarkedspensioner. Vi lægger op til en justering på begge områder – således som det er forudsat i forliget om Velfærdsreformen fra 2006.*

### Afgangsalder i politiet, forsvaret og kriminalforsorgen

Generelt er der ikke længere nogen pligtig afgangsalder for ansatte i staten, dvs. at der ikke er fastsat nogen aldersgrænse for ansættelsen.

Der er dog enkelte undtagelser herfra. Politifolk og fængselsfunktionærer skal fratræde, når de fylder 63 år. For tjenestemænd i forsvaret er aldersgrænsen 60 år.

Reglerne om lavere pligtig afgangsalder gælder for:

- 8.662 tjenestemænd i forsvaret
- 3.898 fængselsfunktionærer
- 11.381 politifolk

Det er et meget højt prioriteret krav at få fjernet eller hævet disse aldersgrænser, da de stammer fra en anden tid og ikke matcher de aktuelle forhold. Ens alder skal ikke afgøre, hvornår man skal fratræde. Siden de nuværende lave afgangsalder blev aftalt i 1982 og 1985, er den gennemsnitlige restlevetid for 60- og 63-årige mænd steget med mere end 3 år (kilde: Danmarks Statistik).

"En 70-årig i dag er en friskere person, end en 70-årig var for 30 år siden. De er vel nærmest som en på 65 eller 60 år tidligere".

Kilde: Allan Krasnik, professor ved center for Sund Aldring, Berlingske Tidende, 6. september 2010.

De stive afgangregler blev lempet lidt ved OK05, hvor det blev muligt for arbejdsgiveren og den enkelte tjenestemand at aftale forlængelser af ansættelsen. Men det er ikke tilstrækkeligt.

Ved OK11 stiller vi derfor igen krav om en generel forhøjelse af de lave pligtige afgangsaldr.

#### **Velfærdsreformen – ansvarlig fremtidssikring**

Med Velfærdsreformen i 2006 blev efterlønsalderen og folkepensionsalderen gradvist hævet med 2 år. Fra 2025 reguleres aldersgrænserne yderligere i takt med restlevetiden for 60-årige. Tilsvarende aldersændringer blev gennemført på tjenestemandsområdet. Der var også bred enighed om

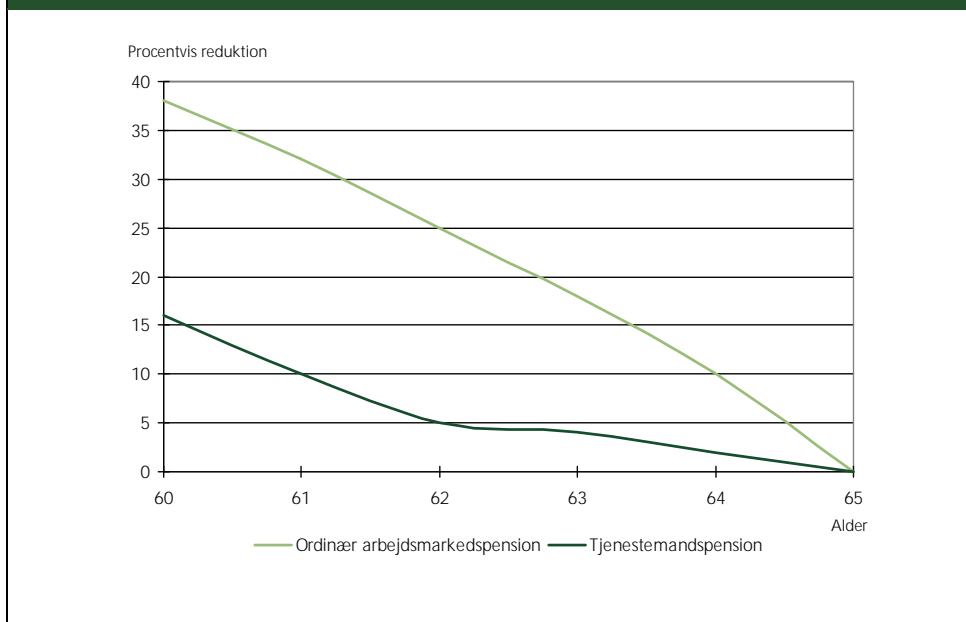
- at hæve de lave aldersgrænser for, hvornår tjenestemænd i politiet, forsvaret og kriminalforsorgen skal fratræde og
- at forhøje fradraget ved tidlig tjenestemandspensionering, så det tilnærmes det fradrag, der sker i almindelige arbejdsmarkedspensioner.

#### **Fradrag i tjenestemandspension ved fratræden**

De fradrag, der foretages i tjenestemænds pension, hvis de fratræder før folkepensionsalderen, er meget beskedne. De svarer slet ikke til den langt højere reduktion, vi kender fra de almindelige arbejdsmarkedspensionsordninger, som alle andre er omfattet af. Ordningen modvirker derfor direkte ønsket om at fastholde seniorerne.

Grafen (figur 6.1) viser den procentvise reduktion i pensionen fra det 65. år for henholdsvis en tjenestemandspension og en almindelig arbejdsmarkedspension ved fratræden i alderen 60-64 år.

Figur 6.1: Procentvis reduktion i pension ved afgang før 65. år



Kilde: Personalestyrelsen.

En justering af førtidspensionssatserne er i øvrigt også nødvendig, fordi reglerne skal tilpasses den gradvise stigning i efterløns- og folkepensionsalderen, der følger af Velfærdsreformen.

Der er således mange gode argumenter for at skærpe førtidspensionsfradraget for tjenestemænd.

Tjenestemandspensionsordningen er generelt en meget dyr ordning. Lønkommissionen fik gennemført en aktuarberegning, der viser, at hvis værdien af tjenestemandspensionen omregnes til ordinær arbejdsmarkedspension, skal der i hele ansættelsesforløbet indbetales et bidrag på 30 pct. af den pensionsgivende løn. Pensionsprocenten i statens overenskomster ligger typisk på 15-18 pct.

## Mere målrettede seniorordninger

*Ved OK08 blev der i forlængelse af 3-partsaftalerne indgået en aftale om en særlig seniorbonus til medarbejdere, der fortsætter efter personalegruppens gennemsnitlige afgangsalder. Ordningen løber til og med kalenderåret 2011. Vi ønsker ikke at videreføre ordningen, idet vi finder, at målrettede, individuelle ordninger har større effekt.*

Da seniorbonussen på nuværende tidspunkt kun har eksisteret i ét fuldt år, er det vanskeligt med sikkerhed at måle en effekt, der rækker ud over ansatte, der har udsendt deres fratræden nogle få måneder for at få bonussen med. Den har dog næppe påvirket fratrædelsesmønstrer mere radikalt.

Samtidig er bonussen blevet udbetalt til en række medarbejdere, som under alle omstændigheder havde tænkt sig at fortsætte i jobbet, og uden hensyn til, om der i øvrigt var tale om medarbejdere, som arbejdsgiveren rent faktisk ønskede at fastholde. Der bliver således i betragteligt omfang udbetalt bonus, der ikke medvirker til at fastholde medarbejdere i arbejde.

Vi mener ikke, at der er brug for en *generel* ordning, som giver ret til bonus uden hensyn til de konkrete forhold. Mange ledere finder også, at seniorbonusordningen er meget bureaukratisk.

Vi ønsker derfor ikke at videreføre den eksisterende seniorbonusordning, når den – og den medfølgende bevilling – udløber med udgangen af 2011.

### **Motivationen til at blive afhænger af andre faktorer**

Det, der motiverer ansatte til at blive længere på arbejdsmarkedet, er bl.a. de arbejdsvilkår, de udfordringer og den kompetenceudvikling, vi tilbyder seniorerne.

Den generelle aftale om seniorordninger giver gode muligheder for, at den lokale ledelse efter aftale med *konkrete* medarbejdere kan etablere individuelle seniorordninger, der kan bruges konkret og målrettet til at fastholde medarbejdere. Det har en langt større og bedre effekt end generelle seniorordninger.



# Forenkling – fra detailstyring til rammer

Vi har en stor opgave med at få forenklet vores overenskomster og aftaler. Opgaven er ikke ny. Vi har allerede arbejdet med den i en årrække og har også opnået resultater. Men der er fortsat et godt stykke vej igen.

Vi skal have færre aftaler. De mange aftaler gør det vanskeligt at overskue de samlede vilkår, og gør det vanskeligere at se og at skabe sammenhænge.

Aftalerne skal være mindre detailregulerende. Vi skal ikke regulere med udgangspunkt i undtagelsessituationer eller i de få arbejdspladser, hvor man har sværere ved at finde ud af tingene lokalt. Det er vigtigt, at der er et rimeligt forhold mellem administrative omkostninger og gevinster ved nye regler.

Aftalerne skal sætte rammer, der så kan udfyldes lokalt.

Vi vil derfor:

- Have færre aftaler.
- Have aftaler med mindre detailstyring.
- Fokuserer på de administrative omkostninger ved nye regler.
- Have mere rammeprægede aftaler, som kan udfyldes lokalt.



## Forenkling – giver arbejdet med løn- og ansættelsesvilkår mere mening

*Forenkling er en stor udfordring og en helt central målsætning i vores arbejde med overenskomstsystemet.*

Vi har arbejdet med forenkling i en årrække og har også opnået resultater, men der ligger fortsat en stor opgave foran os. Virkeligheden ændrer sig og hermed også forenklingdagsordenen: Det, der var en god og tilstrækkelig løsning i går, er måske ikke det, der passer til situationen i dag.

Derfor skal vi til stadighed opdatere vores forenklingdagsorden og se fremad. Vi har et ansvar for, at vores aftaler og overenskomster giver optimale rammer ikke blot for arbejdspladserne her og nu, men også for *morgendagens* arbejdspladser. Derfor skal vi turde arbejde visionært med vores aftaler og overenskomster. Vi skal også sikre, at vi har arbejdspladser samt løn- og ansættelsesvilkår, der kan appellere til de unge medarbejdere, vi skal rekruttere fremover.

Forenkling og deregulering betyder ikke nødvendigvis – ja, ofte netop ikke – at der bliver mindre arbejde lokalt med de forhold, der bliver forenklet og dereguleret. Men det betyder, at der kommer et andet indhold i arbejdet. Målet er at få arbejdet bevæget fra lidet værdiskabende regelhåndhævelse til at være arbejde med ledelse og personalepolitik – og med enkel administration. Det er et nej til bureaukrati og et ja til at skabe plads og rammer til et mere strategisk og meningsfyldt arbejde med løn- og ansættelsesvilkår.

Forenkling skal i den forstand ikke forstås som frihed *fra* noget, men frihed *til* noget. Næmlig frihed til i større udstrækning at forme løn- og ansættelsesvilkårene lokalt.

Hvis vi skal realisere denne målsætning, skal vi vende logikken og kulturen i vores aftaler, så udgangspunktet er lokale løsninger. Det er ikke nok at give de lokale parter frihed til at aftale sig ud af vores aftaler. Derfor kræver reel decentralisering, at vi forenkler vores aftalesystem, så det er til at overskue lokalt.

I vores forenklingsarbejde har vi 4 centrale målsætninger, som er indbyrdes stærkt forbundne:

- Færre aftaler – mere sammenhæng.
- Væk fra detailstyring.
- Fokus på administrative omkostninger.
- Mere rammesætning.

## **Færre aftaler – mere sammenhæng**

*Færre aftaler er væsentligt for at sikre overblik og sammenhæng.*

I staten har vi ca. 100 organisationsaftaler og overenskomster. Hertil kommer en lang række tværgående aftaler, som regulerer særlige forhold, samt lønaftaler for tjenestemænd. Det betyder, at den enkelte institution skal kende og overskue temmelig mange aftaler – og skabe sammenhæng mellem dem. Opdelingen i mange aftaler fremmer bestemt ikke muligheden for at tænke i helheder.

Vi har derfor en målsætning om, at vi inden 2020 skal have halveret antallet af overenskomster og aftaler.

Alle aftaler er uden tvivl indgået med en god begrundelse og var relevante på det tidspunkt, hvor de blev indgået. Men nogle er tiden måske løbet fra, eller det vil være naturligt at integrere dem med andre aftaler.

Vi har igennem en årrække arbejdet med en målsætning om at få færre aftaler, og der er da også sket meget. Mange aftaler er slået sammen. Men vi har fortsat et stort arbejde foran os. Der er derfor behov for, at overenskomstparterne kritisk gennemgår de mange aftaler og ser på mulighederne for at reducere antallet yderligere – enten ved at slå aftaler sammen eller i nogle tilfælde at ophæve aftaler.

Opgaven med at slå aftaler sammen er ikke blot en simpel redaktionel opgave. Så risikerer vi at ende med lange og uoverskuelige aftaler. Det er ikke godt nok. Ved aftalesammenlægninger bør vi arbejde med reelt at integrere og forenkle. Vi bør tænke i en reform af overenskomstsyste

Målsætningen om færre aftaler skal derfor ses i sammenhæng med målsætningen om at komme væk fra detailregulerende aftaler og over til mere rammeprægede aftaler.

## Væk fra detailregulering

*Vi skal væk fra detailregulering. Konkrete problemer og særlige situationer håndteres bedst lokalt. Der skal være plads til det lokale skøn.*

De fleste af vores aftaler er præget af en høj grad af detailregulering. Groft sagt har vi ofte en regel for stort set enhver situation, der kan opstå.

Der er i de foregående kapitler her i pjecen nævnt en række eksempler på detailregulering inden for de konkrete emneområder, fx arbejdstidsområdet og herunder ikke mindst arbejdstid på undervisningsområdet.

Man kan stille sig spørgsmålet, om vi ikke i al for stor udstrækning regulerer i forhold til undtagelsessituationen og de få tilfælde, hvor man ikke kan finde ud af tingene lokalt. Det vil sige med udgangspunkt i forhold, som bedre egner sig til at blive løst konkret, og ikke med udgangspunkt i regler.

Resultatet er omfattende aftaler, der hæmmer overblikket, og det bidrager til at skabe et fokus på overholdelse af regler og bestemmelser frem for at finde hensigtsmæssige løsninger i konkrete situationer.

Derfor skal vi i vores aftaler:

- Være kritiske med, hvilke situationer vi vil regulere. I langt de fleste tilfælde er der kun behov for regler for normalsituationen, og så kan man lokalt finde ud af, hvordan man håndterer de særlige situationer, der måtte opstå.
- Give plads til det lokale skøn. Snævre og detaljerede regler vil ofte opleves som uhensigtsmæssige i forhold til den konkrete situation. Derfor skal vi arbejde med i højere grad at skabe plads til det lokale skøn frem for centralt fastsatte regler.

Der kan selvfølgelig være tilfælde, hvor der er behov for en mere finmasket regulering. Men det bør ikke være hovedreglen.

## **Fokus på administrative omkostninger**

*Vi skal være mere opmærksomme på omkostningerne ved proceskrav mv.*

Ved OK11 vil vi – i overensstemmelse med udmeldingerne i ”Enkel administration i staten” – have fokus på administrative konsekvenser af de aftaler og overenskomster, der forhandles, så reglerne ikke bliver en barriere for god og effektiv arbejdsindsats. Krav om processer, der ikke giver mening lokalt, sluger blot ressourcer – og kan endda fjerne opmærksomheden fra indholdet. I kapitlet om personalepolitik rejser vi fx spørgsmålet, om vi har fået lagt for mange bundne opgaver ind i forhold til de lokale samarbejdsudvalg.

Vi skal sikre, at der er sammenhæng mellem de administrative omkostninger og de gevinster, der er ved en given bestemmelse.

Endelig skal overenskomster og aftaler naturligvis formuleres så enkelt og præcist, at de er til at forstå og administrere efter.

## **Aftaler, der giver rammer til lokal frihed**

*De centrale aftaler skal fastlægge rammer – indholdet skal fastlægges lokalt.*

Vi skal i større udstrækning arbejde med at indgå aftaler, der fastsætter rammer, som så kan udfyldes lokalt – i stedet for at fastsætte regler, som blot skal følges.

På langt de fleste områder udfolder virkeligheden sig ikke sådan, at den kan tilpasses en facitliste.

Overenskomster og aftaler handler ganske vist i vid udstrækning om at skabe rettigheder for medarbejderne. Men det er vigtigt, at vi er i stand til at se dette i en mere moderne form, fx som overordnede rammer, der lægger op til, at de lokale parter i dialog finder ud af, hvad der passer til netop deres arbejdsplads og den konkrete situation.

Der kan naturligvis være områder, hvor det er hensigtsmæssigt at fastholde en mere detaljeregulerende form, fx når aftalen skal være tilpasset evt. lovgivning på området.

Som eksempel kan nævnes barselsaftalen, hvor det er vigtigt, at der er sammenhæng mellem lovgivningen og aftalen. Det er mest hensigtsmæssigt, at den sammenhæng er sikret ét sted.

Men det er ikke situationen generelt. Tiden er løbet fra de gamle detailregulerende aftaler. På de enkelte arbejdspladser er der i dag ønske om at få mulighed for at udforme vilkårene efter de lokale ønsker og behov. Nutidens ledere og medarbejdere ønsker i højere grad at få mulighed for at tilpasse løsninger til deres situation og selv være en del af beslutningen. Alle ved også, at ressourcerne ikke er uanede. Derfor er det vigtigt, at de kan bruges der, hvor de lokalt opleves at have størst værdi.

Håndtering af løn- og ansættelsesvilkår er ikke blot en administrativ opgave. Det er i høj grad et spørgsmål om ledelse, personalepolitik samt god dialog og samarbejde lokalt. Her må vi erkende, at vores aftaler i deres nuværende udformning i alt for mange tilfælde ikke sætter den optimale ramme.

Vi skal have vendt bevisbyrden om: hvis der ikke er gode argumenter for andet, bør de centrale aftaler kun sætte de overordnede rammer.

# Plads til samarbejde og kompetenceudvikling

Personalepolitik skal være afpasset efter de lokale forhold. Derfor skal der ikke fastsættes centrale procedurer for, hvordan personalepolitikken skal udformes.

Samarbejdsaftalen sætter de overordnede rammer for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere og fastlægger en række emner, som de lokale samarbejdsudvalg skal drøfte.

Det er imidlertid forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvad der er særligt behov for at sætte fokus på. Derfor skal de lokale samarbejdsudvalg have størst mulig frihed til at arbejde med de emner og de dele af personalepolitikken, som er relevante for dem.

Selvom overenskomstmidlerne er begrænsede ved OK11, ønsker vi fortsat at prioritere midler til kompetenceudvikling. Men brugen af sådanne fælles midler skal være enkel og ubureaukratisk.

Vi vil derfor:

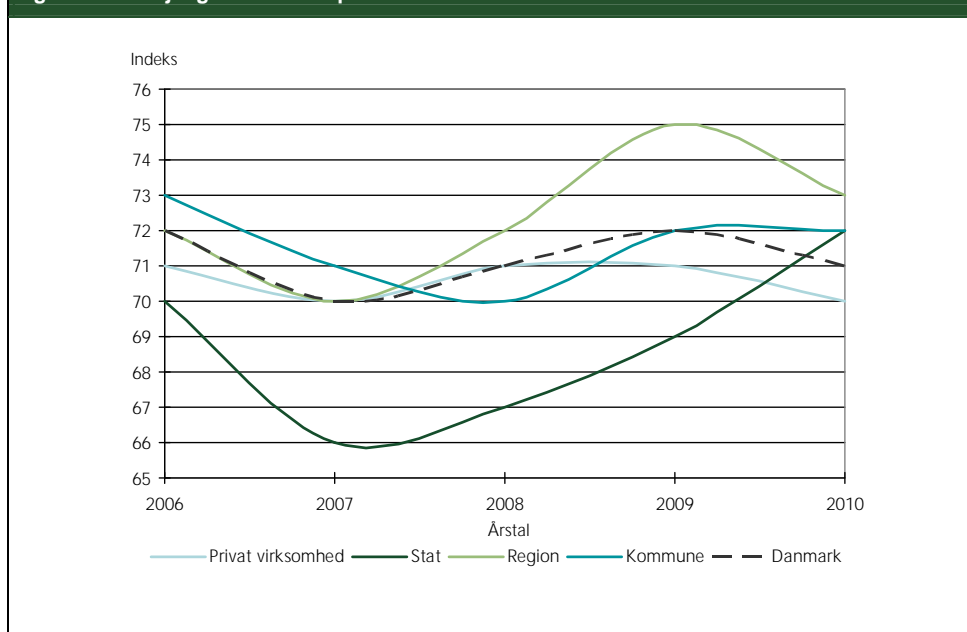
- Skabe mere fleksible samarbejdsbestemmelser, der styrker det lokale råderum.
- Fortsat afsætte overenskomstmidler til kompetenceudvikling, men:
  - forenkle udmøntningen af fælles overenskomstmidler til kompetenceudvikling.
  - ikke arbejde med organisationsopdelte midler til kompetenceudvikling.

## Personalepolitik med effekt

*En personalepolitik, der virker, er afpasset de lokale forhold. Derfor skal der ikke fastsættes centrale procedurer for, hvordan personalepolitikken skal udføres.*

Arbejdsglæden er høj på statens arbejdspladser, og statens ansatte er særdeles motiverede og engagerede i deres arbejde<sup>1</sup>, og staten hører til i toppen, når det gælder arbejdsglæde i Danmark. Baggrunden er bl.a., at arbejdet i staten er meningsfuldt, og at arbejdsmiljøet og samarbejdsrelationerne er i orden.

**Figur 8.1: Arbejdsglæde fordelt på sektorer i Danmark**



Anm.: Arbejdsglæde er defineret som summen af motivation og tilfredshed ud fra de ansattes opfattelse af jobbet og arbejdspladsen.

Kilde: Ennova A/S: European Employee Index 2010.

<sup>1</sup> Personalestyrelsen: Motivationsundersøgelsen 2006.

I staten har man på de enkelte arbejdspladser gennem mange år prioriteret en god personalepolitik. For en god personalepolitik er med til at skabe attraktive og effektive arbejdspladser. Der findes ingen enkel formel for en god personalepolitik. Hvad der virker på én arbejdsplads, virker ikke nødvendigvis på en anden.

Der skal derfor være rum til, at personalepolitikken kan fastlægges lokalt på den enkelte arbejdsplads uden snærende bånd fra centralt fastsatte procedurer. Derfor bør de centrale overenskomstparter være tilbageholdende med at gå ind og regulere på det personalepolitiske område.

## **Giver SU-aftalen plads nok til lokale forskelle?**

*Et godt samarbejde mellem ledere og medarbejdere skaber grundlaget for en velfungerende arbejdsplads. Samarbejdet skal imidlertid tilrettelægges efter de lokale forhold. Ved OK11 vil vi derfor arbejde for mere fleksible samarbejdsbestemmelser, der styrker nærheden.*

I staten fastlægger aftalen om samarbejde og samarbejdsudvalg (SU-aftalen) de overordnede rammer for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere på den enkelte arbejdsplads. Aftalen sikrer naturligvis ikke i sig selv et godt samarbejde mellem ledere og medarbejdere, men den kan bidrage til det.

SU-aftalen lægger imidlertid også snævre rammer for det lokale samarbejde. Aftalen indebærer således, at alle samarbejdsudvalg skal behandle en lang række emner, hvoraf mange er ganske ressourcekrævende.

### **Særlige områder for samarbejdsudvalget**

- Mål, strategi og resultatkontrakt.
- Personalepolitik.
- Budget og finanslovsbidrag.
- Rationaliserings- og omstillingsprojekter samt projekter, som medfører udbud, udlicitering og outsourcing.
- Kompetenceudvikling.
- Det psykiske arbejdsmiljø, herunder arbejdsrelateret stress.
- Medarbejdernes tilfredshed, trivsel og sundhed.
- Opfølgning på sygefravær mv.
- Chikane og vold.



De mange bundne opgaver betyder, at dagsordenen for årets møder i de lokale samarbejdsudvalg stort set er fastlagt på forhånd. Det hæmmer udvalgets mulighed for at fokusere på netop de opgaver, som er væsentlige for den enkelte institution og for at tilrettelægge det lokale samarbejde, så det passer til institutionens behov. Og det kan skabe et uheldigt fokus på at overholde centrale procedurekrav frem for at sikre et levende og åbent udvalg på den enkelte arbejdsplads.

### **Mere nærhed**

Vi mener derfor, at det er afgørende, at samarbejdsudvalgene ikke får flere bundne opgaver, og at der bliver åbnet op for lokale løsninger. Det kan eksempelvis være mulighed for, at man i højere grad kan aftale en anden måde at tilrettelægge SU-arbejdet på end den centralt fastlagte.

Ved OK11 vil vi derfor arbejde for mere fleksible samarbejdsbestemmelser. Vi ønsker at reducere antallet af bundne opgaver for samarbejdsudvalgene. Vi ønsker mere nærhed og mindre regelrytteri.

### **Kompetenceudvikling skaber tryghed**

*Kompetenceudvikling er vigtig for både den enkelte og arbejdspladsen. Derfor vil vi fortsat prioritere overenskomstmidler til kompetenceudvikling. Men udmøntningen skal være ubureaukratisk, og det skal besluttes lokalt, hvordan midlerne skal anvendes.*

Løbende udvikling af medarbejdernes kompetencer er centralt for, at opgaverne kan varetages effektivt og med høj kvalitet. Samtidig giver løbende udvikling af kompetencer tryghed. Med stærke og opdaterede kompetencer er man en attraktiv medarbejder – ikke blot på den nuværende arbejdsplads – men på arbejdsmarkedet generelt. Tryghed ligger i livslang kompetenceudvikling, ikke i livslang ansættelse.

Ved OK11 vil vi derfor arbejde for, at der fortsat afsættes overenskomstmidler til kompetenceudvikling.

Men adgangen til og brugen af overenskomstmidler skal være ubureaukratisk og gennemskelig for den enkelte arbejdsplads. Og så skal udviklingsindsatsen kunne tilrettelægges efter den enkeltes og arbejdspladsens behov, uden at der øremærkes midler til bestemte personalegrupper.

## Kompetenceudvikling på arbejdspladsen

Rammerne for kompetenceudviklingen i staten er fastlagt i aftalen om kompetenceudvikling.

### Aftalen om kompetenceudvikling fastlægger:

- At kompetenceudvikling på statens arbejdspladser skal være strategisk og systematisk.
- At kompetenceudvikling er et fælles ansvar for ledere og medarbejdere.
- At kompetenceudvikling både kan ske gennem det daglige arbejde og ved deltagelse i videre- og efteruddannelse.
- At der ved den årlige MUS opstilles og følges op på udviklingsmål for medarbejderen.

Aftalen giver nogle få, overordnede retningslinjer for kompetenceudviklingen, men den enkelte institution fastsætter selv den konkrete form og det konkrete indhold. Det nærhedsprincip skal vi bevare. For kompetenceudvikling, der har en effekt, er afpasset efter den enkeltes og arbejdspladsens behov, og kan derfor ikke fastlægges centralt.

## Kompetenceudvikling er fortsat prioriteret

I staten har vi tradition for at prioritere kompetenceudvikling. Hovedparten af statens medarbejdere oplever, at de har gode muligheder for at udvikle deres faglige og personlige kompetencer.

### Boks 8.1: Hvor enig er du i, at du har gode muligheder for at udvikle dine faglige/personlige kompetencer?

- 70 pct. af medarbejderne er helt enige eller enige i, at de har gode muligheder for at udvikle deres faglige kompetencer
- 68 pct. af medarbejderne er helt enige eller enige i, at de har gode muligheder for at udvikle deres personlige kompetencer

Kilde: Epinion 2010: Medarbejdere og ledes syn på løn og ansættelsesvilkår i staten.

De statslige arbejdsgivere bruger hvert år mange ressourcer på at udvikle medarbejdernes kompetencer. Herudover er der gennem flere år blevet afsat betydelige midler til kompetenceudvikling ved de statslige overenskomstforhandlinger.

Selvom det økonomiske råderum er begrænset ved OK11, skal vi fortsat prioritere overenskomstmidler til kompetenceudvikling. Men det begrænsede økonomiske råderum understreger, hvor vigtigt det er, at midlerne anvendes optimalt.

### **Mindre bureaukrati**

Erfaringerne fra indeværende overenskomstperiode, hvor der har været afsat ekstra midler til kompetenceudvikling som følge af trepartsaftalerne, viser, at flere midler giver mulighed for at igangsætte udviklingsaktiviteter, som ellers ikke ville være blevet gennemført.

Men erfaringerne viser også, at retningslinjer for brug af fælles midler kan være så u hensigtsmæssige, at de hæmmer igangsættelsen af udviklingsforløb og fører til unødigt ekstraarbejde på de enkelte arbejdspladser. Ressourcer, som i stedet kunne have været brugt til udvikling af medarbejdere og ledere.

Ved OK11 er det derfor vigtigt, at udmøntningen af overenskomstmidler til kompetenceudvikling bliver enkel og gennemskuelig.

### **Kompetenceudvikling på tværs af personalegrupper**

Det er også væsentligt, at fælles kompetencemidler kan bruges til udvikling af hele arbejdspladsen og ikke er bundet til bestemte personalegrupper. Kompetenceudvikling sker som oftest på tværs af og i samspillet mellem forskellige personalegrupper.

Samtidig kan lokale hensyn gøre, at det er relevant i en periode at prioritere kompetenceudviklingen af en særlig medarbejdergruppe, eksempelvis medarbejderne i en særlig afdeling eller i et bestemt team.

Overenskomstmidler til kompetenceudvikling skal derfor kunne bruges på den måde, som man lokalt finder mest hensigtsmæssig og uafhængigt af faglig opdeling. Derfor ønsker vi ikke, at midlerne til kompetenceudvikling opdeles på organisationsområder.

# Hvad tager vi med os fra Lønkommissionen?

Lønkommissionen har aflivet en række sejlivede myter om uligeløn og lønrelationer mellem den offentlige og den private sektor. Redegørelsen peger til gengæld på, at overenskomster og aftaler i det offentlige er sandet til og derfor fremstår utidssvarende, komplicerede og ufleksible.

Lønkommissionen opfordrer derfor i sin redegørelse parterne til at foretage et serviceeftersyn - bl.a. af de rammer, som overenskomsterne sætter for arbejdet på den enkelte arbejdsplads.

Som et centralt element peges der på, at udviklingen i den offentlige sektor bliver hæmmet af, at man på den enkelte arbejdsplads ikke har tilstrækkelig mulighed for at indrette sig efter de lokale behov og prioriteringer.

Vi vil derfor:

- Arbejde for at få defineret en platform for, at vi sammen med personaleorganisationerne tager fat på en reform af overenskomstsyste­met, som er baseret på følgende principper
  - Nærhed
  - Nyttækning
  - Forenkling
  - Opgaven i centrum.

## Aflivede myter om løndannelsen

*Lønkommissionens omfattende analyser af løndannelsen i den offentlige sektor afliver en række myter, der prægede overenskomstforhandlingerne i 2008. Redegørelsen slår fast, at det offentlige generelt hverken halter lønmæssigt efter den private sektor eller har problemer med uligeløn.*

### **Om Lønkommissionen**

Lønkommissionen blev nedsat i 2008 for at kortlægge, analysere og drøfte, om løndannelsen og ansættelsesvilkårene for de ansatte understøtter en positiv udvikling af den offentlige sektor.

Kommissionen var sammensat af repræsentanter fra personaleorganisationerne og de offentlige arbejdsgivere samt fire eksperter og en tilknyttet ekspert fra DA. Michael Christiansen, fhv. departementschef og teaterchef, var formand for kommissionen.

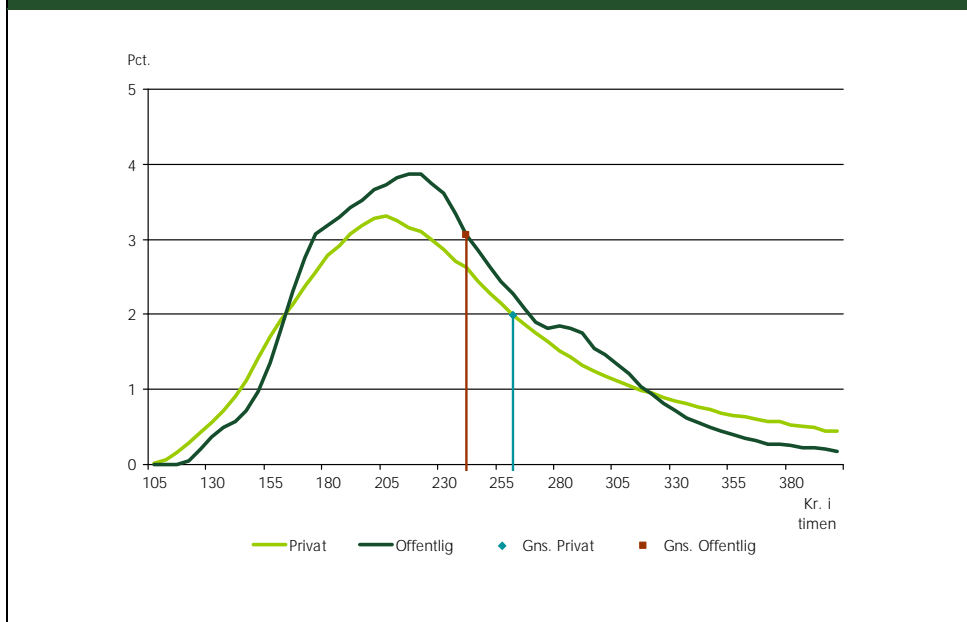
Redegørelsen blev offentliggjort i maj 2010 og indeholder en kortlægning af lønforhold (baseret på data fra 2007) og en række analyser af bl.a. løndannelse og arbejdstilrettelæggelse. Kommissionen konkluderer, at der er behov for et serviceeftersyn af overenskomster og aftaler for at sikre bedre lokal forankring.

### **Vi halter ikke bagud på lønningerne**

Lønkommissionens analyser fastslår, at de offentlige lønninger generelt set ikke halter efter de private. Det skyldes blandt andet reguleringsordningen, *jf. boks 2.1*, som knytter lønudviklingen i det offentlige til lønudviklingen i den private sektor.

For visse faggrupper – især kortuddannede – ligger de offentlige lønninger endda en smule højere end for tilsvarende private grupper.

Figur 9.1: Offentlig og privat løn (fortjeneste pr. præsteret time)



Kilde: Lønkommissionen, 2010.

Næsten alle ansatte i staten har betalt spisepause. Lønkommissionen anslår, at det derimod kun gælder for fire ud af ti privatansatte.

Ansatte i staten har også generelt ret til mere betalt fravær, fx i forbindelse med barsel og barns sygedage. Ligeledes har medarbejderne i staten generelt bedre opsigelsesvarsler mv.

### Det tager vi med os til OK11

Med de gunstige fraværsrettigheder for ansatte i staten i forhold til privat ansatte, sammenholdt med de fremtidige rekrutteringsudfordringer, mener vi, at der ikke er behov for udbygge disse rettigheder yderligere ved OK11.

Tilsvarende mener vi, at der med de generelt mere fordelagtige opsigelsesvarsler for statens ansatte ikke er grundlag for yderligere forbedringer af fratrædelsesvilkårene.

### **Større lønspredning i det private**

Lønkommissionens analyser viser også, at der er en væsentlig større lønspredning i den private sektor. Det vil sige, at der er større forskel på timelønnen for de lavest og højest lønnede inden for samme medarbejdergruppe i det private. Der er altså færre med henholdsvis lav løn og høj løn i det offentlige sammenlignet med det private.

Den større lønspredning er især markant inden for de højtuddannede grupper og er udtryk for, at de private overenskomster og lønsystemer giver langt større frihed til at fastsætte lønnen på de enkelte arbejdspladser, herunder til at tilskynde til at yde en ekstra indsats, end vi kender det fra det offentlige.

### **Det tager vi med os til OK11**

Ovenstående indikerer, at vi i staten ikke har nok lokale frihedsgrader til at målrette lønnen, men peger i retning af, at vi kan risikere at få problemer med fx at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere, hvis vi ikke kan aflønne mere målrettet og efter den enkeltes indsats og kvalifikationer, som man ser det i den private sektor.

### **Der er ikke ligeløns-problemer i den offentlige sektor**

Lønkommissionen har også aflivet myten om, at der ikke er ligeløn mellem kønnene i den offentlige sektor.

Når man skal vurdere, om der er ligeløn, er det ikke nok at se på lønstatistikker eller gennemsnitslønninger. En lønforskel kan være lovlig, når den er begrundet i objektive forhold, som fx anciennitet, uddannelse, fleksibilitet og kvalitet, markedsværdi, opretholdelse af tidligere højt lønniveau og individuelle forhold.

Ifølge Lønkommissionen har der kun været ti ligelønssager på hele det offentlige område, siden ligelønsloven trådte i kraft i 1976.

Ser man nærmere på lønforskellen mellem kvinder og mænd, viser Lønkommissionens redegørelse, at langt hovedparten af lønforskellen mellem mænd og kvinder kan forklares ved, at de er beskæftiget inden for forskellige fag, med forskellige funktioner, anciennitet mv. Tager man højde for disse objektive faktorer, er der en lønforskel på 0,5 – 3,1 pct. mellem mænd og kvinder i den offentlige sektor.

På det offentlige område er syv ud af ti ansatte kvinder, mens det stort set forholder sig omvendt på det private område, hvor næsten syv ud af ti ansatte er mænd. Det er udtryk for en udbredt kønsopdeling af det danske arbejdsmarked, hvor mænd og

kvinder vælger forskellige fag. I staten har vi overordnet en nogenlunde ligelig fordeling på køn, men hvis vi går ned på delsektorer er der på visse områder en tydelig kønsopdeling: inden for politi og forsvar er godt otte ud af ti medarbejdere mænd.

Lønkommissionen anbefaler, at der tages initiativer i forhold til det kønsopdelte arbejdsmarked. Ministerområder med en kønsmæssig skæv sammensætning af medarbejderne samt ministerområder med ansvar for uddannelsesområder vil derfor blive opfordret til at iværksætte initiativer, der kan bidrage til en bedre kønsmæssig balance i rekrutteringen.

## Utidssvarende rammer - tid til et serviceeftersyn

*I redegørelsen peger Lønkommissionen på, at de offentlige regler og aftaler er sandet til og fremstår utidssvarende, komplicerede og ulleksible. Derfor har kommissionen opfordret parterne til at foretage et serviceeftersyn af aftaler og overenskomster.*

Lønkommissionen konkluderer, at de rammer, som overenskomsterne sætter for den offentlige sektor, er ved at sande til. Reglerne, som måske hver især er velbegrundede, virker i sin helhed hæmmende for en fortsat udvikling af den offentlige sektor.

På baggrund af interview med ledere og medarbejdere i den offentlige sektor peger redegørelsen på en række barrierer i de centrale overenskomster og aftaler på det offentlige område:

- Der er opbakning til principperne for ny løn og muligheden for at honorere en særlig indsats. Men der er for få muligheder for at tilpasse løn- og ansættelsesvilkår, så de matcher forholdene og prioriteringerne på den enkelte arbejdsplads.
- Overenskomster og aftaler er for komplicerede og uoverskuelige. Det hindrer effektiv arbejdstilrettelæggelse, bl.a. fordi faggrupperne har forskellige arbejdstidsregler.
- Overenskomster og aftaler giver ikke optimale rammer for det tværfaglige samarbejde på den enkelte arbejdsplads.



Lønkommissionen opfordrer derfor overenskomstparterne til at foretage et serviceeftersyn af overenskomsterne og overenskomstsystemet.

### **Det tager vi med os til OK11**

Vi tager Lønkommissions opfordring til et serviceeftersyn af overenskomstsystemet til os. Vi er indstillet på - i et samarbejde med personaleorganisationerne - at tage fat på en grundlæggende reform af overenskomstsystemet.

Bærende principper i denne reformering bør være:

- Nærhed
- Nytænkning
- Forenkling
- Opgaven i centrum.