

Gode råd om lønforhandling – april 2013

En vejledning for ledere og medarbejdere i virksomheder under DANSKE ARK

Indledning

Denne vejledning henvender sig til både ledere og medarbejdere i DANSKE ARKs medlemsvirksomheder. Den er udarbejdet i fællesskab af organisationerne bag overenskomsterne: På arbejdsgiversiden DANSKE ARK, og på lønmodtagersiden ARKITEKTFORBUNDET, Konstruktørforeningen (KF), Teknisk Landsforbund (TL) og Jordbrugsakademikerne (JA).

Hensigten med vejledningen er

- at orientere om overenskomsternes regler for lønforhandling i det lønsystem, som gælder fuldt ud pr. 1. januar 2013
- at give en række gode råd og anbefalinger om tilrettelæggelse og gennemførelse af lønforhandlinger.

Overenskomstens regler og rammer

Løndannelsen i arkitektvirksomhederne skal fremover i højere grad end hidtil baseres på lønforhandlinger mellem ledelsen og medarbejderne på den enkelte arkitektvirksomhed.

Virksomhedens lønpolitik

DANSKE ARK, ARKITEKTFORBUNDET, KF, TL og JA har indgået en overenskomst i 2012 om et nyt lønsystem, hvor alle arkitektvirksomheder skal udarbejde en lønpolitik. Lønpolitikken skal bl.a. give et klart billede af, hvilke kriterier virksomheden lægger vægt på, når der skal forhandles løn. Organisationerne har udarbejdet en vejledning om lønpolitik, som kan hentes på organisationernes hjemmesider.

Løndannelsen på virksomheden skal tage afsæt i en skriftlig formuleret lønpolitik. En virksomheds lønpolitik skal understøtte virksomhedens værdier, visioner, mål og strategier. Lønpolitikken skal endvidere fastlægge sammenhængen mellem løn og kompetenceudvikling og forklare hvordan og hvornår kompetencer og funktioner honoreres.

Løn kan være både penge og andre goder, medarbejderen modtager til gengæld for det udførte arbejde. Løn kan bruges til at motivere medarbejdere ved at skabe en sammenhæng mellem mål, løn og lønstigninger. Løn og lønudvikling er dermed et af de værktøjer, der kan bruges til feedback og skabe grundlag for medarbejdertilfredshed og motivation.

Sammenhængen mellem løn, jobindhold og ansvarsområde bør selvfølgelig være drøftet allerede i forbindelse med ansættelsen. Den kan også drøftes i forbindelse med udviklingssamtaler og bør drøftes i forbindelse med forfremmelser eller væsentlige ændringer i ansvarsområde.

Ifølge overenskomsterne er det helt centralt, at

"Virksomhedens lønpolitik skal indeholde tilstrækkelig information om, hvordan lønstigninger opnås generelt. Det skal således af lønpolitikken fremgå, hvilke kriterier virksomheden lægger vægt på i forbindelse med medarbejdernes aflønning og lønudvikling, herunder sammenhængen mellem lønudvikling og kompetenceudvikling."

Side 1

Det er derfor vigtigt, at ledelsen sørger for, at lønpolitikken er kendt af alle medarbejdere, og at medarbejderne inddrages i at evaluere den. Lønpolitikens formål er at give mulighed for at løn kan bruges som ledelsesværktøj på en måde, der passer til den enkelte virksomhed, således at løn kan bruges som led i motivationen af medarbejderne.

Lønpolitikken skal også beskrive rammerne for lønforhandlingen (hvem der forestår lønforhandlingerne i virksomheden og hvornår de foregår), og den er et vigtigt grundlag for både ledelsens og medarbejdernes forberedelse af lønforhandlingen.

Man kan læse mere om lønpolitik i den fælles vejledning, DANSKE ARK og lønmodtagerorganisationerne har udarbejdet.

Lønforhandlingen

Medarbejderen har ret til at forhandle sin løn én gang årligt. Det gælder også når medarbejderen er på barsel. Lønforhandlingen gennemføres mellem medarbejderen og dennes umiddelbare leder eller den ansvarlige partner.

Lønforhandlingerne skal gennemføres i perioden 1. januar til 30. juni hvert år. Hvis virksomheden ikke tager initiativ til en lønforhandling, kan medarbejderen selv gøre det, og virksomheden har i så fald pligt til at gennemføre en forhandling.

Rammerne og proceduren for lønforhandlingerne, herunder om lønforhandlingen afholdes sammen med medarbejderudviklingssamtalen, skal fastlægges i virksomhedens lønpolitik. Tidspunktet for afholdelse, tilrettelæggelsen og evalueringen af lønforhandlingerne skal ligeledes fremgå af lønpolitikken.

Udover den faste, årlige forhandling kan der være anledning til at tage en ekstra lønforhandling. Eksempelvis kan det være relevant ved nyansættelser at aftale en genforhandling efter nogle måneder, hvor parterne bedre kan vurdere lønnen i forhold til kompetencer, ligesom stillings skift kan være en anledning til en lønforhandling.

Det skal fremgå af virksomhedens lønpolitik eller af den individuelle lønaftale, hvornår en lønstigning skal træde i kraft. Overenskomsten indeholder ingen regler herom. Det er vigtigt, at der laves en skriftlig aftale om resultatet af lønforhandlingen, herunder det aftalte beløb, begrundelse og ikrafttræden.

Lønnen og lønbåndenes betydning

I det nye lønsystem er udgangspunktet, at medarbejderen har en samlet fast løn. De nye lønbånd er ikke at betragte som løntrin, og at tale om tillæg giver derfor som udgangspunkt ikke mening. Virksomheden kan dog i sin lønpolitik have valgt en form for tillægsstruktur der gør det naturligt fortsat at opdele lønnen og angive specifikke tillæg.

Overenskomsterne indeholder i § 3 en oversigt over de lønbånd, der gælder for forskellige medarbejdergrupper. Lønbåndene afspejler alene den kunnen, den ansatte har i kraft af det antal års erfaring den ansatte har opnået ved beskæftigelse indenfor sit fag, men ikke den ansattes supplerende kompetencer, opgavevaretagelse og ansvar. Både som arbejdsgiver og medarbejder skal man derfor foretage en kvalificeret vurdering af kompetencer, når der aftales

løn. Det er i den forbindelse vigtigt at understrege, at de nye lønbånd ikke skal opfattes som nye løntrin, som medarbejderne blot indplaceres på efter faglig anciennitet. De nye lønbånd er at betragte som sikkerhedsnet, hvor det vil være undtagelsen, at medarbejderen ikke har kompetencer der berettiger til en løn, der ligger over lønbåndet. De helt nyuddannede vil hyppigere ligge på rent lønbånd, men har man eksempelvis en anden relevant uddannelse før den nuværende vil en aflønning på lønbånd ikke være i overensstemmelse med overenskomstens intention.

Lønnen bør afspejle en vurdering af den enkelte medarbejder. Systematikken og kriterierne herfor varierer fra virksomhed til virksomhed. På overordnet plan må man derfor fx vurdere: Hvordan er medarbejderens kompetenceniveau og indsats i forhold til virksomhedens behov? Hvordan er medarbejderens vilje til at udnytte sine kompetencer i forhold til arbejdet? Hvor selvstændigt kan medarbejderen agere? Medarbejdervurderingen vil også naturligt indeholde kriterier som fx kvalifikationsniveau, erfaring, resultater, effektivitet, initiativ, samarbejdsevner, kollegialitet og hjælpsomhed. Endelig vil stillingens indhold, ansvar og sværhedsgrad være vigtige kriterier i forhold til aflønningen.

Lønforhandlingsproceduren – overenskomstens krav om åbenhed

Virksomheden skal hvert år inden forhandlingerne dels angive mål for, hvor meget der skal udmøntes ved lønforhandlingerne det givne år, dels hvilke parametre der vil blive tillagt særlig vægt i virksomhedens lønpolitik, samt tidspunkter for forhandlingernes afholdelse.

Derudover anbefaler DANSKE ARK og de fire fagforeninger, at ledelsen åbent orienterer om virksomhedens økonomiske situation og fremtidsudsigter (hovedlinjer i regnskab, budget samt ordre- og markedssituationen).

På virksomheder, hvor der er valgt tillidsrepræsentant, skal denne - forud for de årlige lønforhandlinger - have indsigt i virksomhedens økonomiske situation og fremtidsudsigter, herunder bl.a. ordre- og markedssituationen samt produktionsforhold.

Åbenhed om lønnen

Tillidsrepræsentanten skal endvidere forud for de årlige lønforhandlinger have udleveret oplysninger om lønninger for de overenskomstdækkede medarbejdere i anonymiseret form. Lønoplysningerne skal indeholde samme information som den, virksomheden indberetter til lønstatistikken (fx - når det er relevant og kan respektere anonymiteten - uddannelse, alder, anciennitet, ansvar/stillingsbetegnelse og faggruppe).

Medarbejdere og tillidsrepræsentanter kan desuden på individuel basis drøfte den pågældendes lønforhold.

Det bør være naturligt at tale om løn på virksomhederne. En arbejdsgiver må ikke pålægge sine medarbejdere tavshed om løn og lønudvikling. Åbenhed og dialog om løn og lønudvikling kan være med til at sikre et godt arbejdsmiljø og at virksomhedens mål opfyldes. Åbenhed og dialog kan bidrage til tilfredshed blandt både medarbejdere og ledere ved at gøre vilkårene klare og kendte.

Åbenhed omkring virksomhedens økonomi, regnskab og budget kan tilsvarende bidrage til at skabe forståelse for lønpolitikken og opbakning til løndannelsen. Tillidsrepræsentanten kan også være en konstruktiv medspiller, når det drejer sig om at skabe forståelse og opbakning omkring virksomhedens økonomi og udvikling.

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og lønforhandling

Overenskomsterne 2012 sætter med det nye lønsystem langt større fokus på medarbejderens kompetencer og virksomhedens samlede strategiske kompetenceudvikling.

Ud over den årlige lønforhandling, skal virksomheden årligt holde en medarbejderudviklingssamtale. Denne kan holdes sammen med lønforhandlingen.

Medarbejderudviklingssamtalen skal have tilstrækkeligt indhold til, at den kan danne grundlag for blandt andet udarbejdelse af den individuelle kompetenceudviklingsplan, som virksomheden årligt skal lave i samarbejde med medarbejderen.

Til brug for medarbejderudviklingssamtalen, kan det anbefales at anvende DANSKE ARKs MUS-værktøjer, der kan downloades fra DANSKE ARKs hjemmeside under "Service til medlemmer - Kompetenceværktøjer".

Værktøjet er udarbejdet specielt til brug for samtaler i arkitektbranchen, og omfatter både materiale til ledere og medarbejdere.

Gode råd i forbindelse med lønforhandlingen

I det følgende kan man læse en række gode råd om, hvad man som leder og som medarbejder kan gøre for at forberede sig til lønforhandlingen, og for at få lønforhandlingen til at forløbe godt for begge parter.

Forberedelse

Først og fremmest bør lønforhandlingen aftales god tid i forvejen, så parterne har tid til at forberede sig. Man kan fx overveje, om man skal udveksle ønsker på forhånd, og man bør i sin forberedelse endvidere gøre sig overvejelser om alternative forhandlingsløsninger, hvis man ikke kan forhandle sine højeste prioriteter igennem. Hvis I bruge papirer i en forhandling, så forbered modparten og aftal det på forhånd..

Et vigtigt led i forberedelsen er også, at man sætter sig ind i den lønstatistik, som DANSKE ARK hvert år udarbejder på grundlag af september-lønnen. Alle virksomheder har pligt til at indberette til lønstatistikken, og statistikken er derfor et godt værktøj til at skabe oversigt over lønniveau og lønudvikling. Det kan også være nyttigt at sætte sig ind i andre lønstatistikker.

DANSKE ARKs lønstatistik er tilgængelig på alle organisationernes hjemmesider – kontakt din organisation hvis du er i tvivl om, hvordan du kan bruge lønstatistikken.

God tid er vigtig

Der skal afsættes fornuftig tid til lønforhandlingen. De aftalte tidspunkter for samtalen skal overholdes. Sørg for at lægge "luft" ind efter en lønforhandling – det er ærgerligt at skulle

Side 4

afbryde lige før et resultat er i hus eller en fælles forståelse er opnået, blot fordi programmet er for presset og den næste lønforhandling snart skal begynde.

Selve forhandlingen

Man må naturligvis som leder være bevidst om almindelige gode råd om mødeledelse og forhandling. Afklar først, hvad tidsrammen er og hvad målet for samtalen er. Afstem forventninger: Hvad skal der slutes med: enighed og en aftale, eller et resultat når alle forhandlinger er gennemført eller andet?

Lederen bør indlede forhandlingen og skal tage personligt ansvar for det budskab, der afleveres. Det skal præsenteres klart, argumentationen skal præsenteres på en konstruktiv måde understøttet af de eksempler, man som leder har valgt at lægge vægt på.

Medarbejderen skal derefter have reel tid og mulighed for at komme til orde. Husk som det første – når parterne har præsenteret hinanden for ønskeseddel og krav – at afsøge/definere, hvor der allerede er en enighed eller hvor man er tæt på at mødes. Men undgå at blive stødt eller fornærmet, hvis der er uenighed.

Begge parter bør påtage sig ansvar for, at lønforhandlingen bliver konstruktiv. Kraftige og negative reaktioner er sjældent vejen frem til et konstruktivt resultat. Begge parter bør lytte og overveje rimeligheden i forhandlingspartens standpunkt. Uddyb argumenter med eksempler, og husk at afsøge muligheder for, hvor I måske kan nærme jer hinanden på andre forhandlingsresultater end lige de sidste lønkroner. Måske er større ansvar, mere efteruddannelse eller noget helt andet mere interessant for begge parter på længere sigt. Lederen bør også pege på, hvordan medarbejderen kan eller skal udvikle sig i jobbet for at åbne mulighed for fremtidige lønstigninger.

Flere gode råd om forhandlingen

En lønforhandling er en professionel samtale. Vær derfor opmærksom på følgende:

- Hvis I udleverer papirer i en forhandling – så giv tid til læsning og spørgsmål.
 - Bed om/giv tid til pause
 - Sørg for at få afklaret alle forståelsesspørgsmål inden der forhandles videre.
- Se hinanden i øjnene og vær interesseret, lyttende og tålmodig
- Giv hinanden tid til at reagere og kommentere
- Tænk over hvad din forhandlingsmodpart siger
- Stil åbne spørgsmål, hvis du ønsker uddybninger (undgå spørgsmål der kun kan besvares med et ja/nej)
- Hvis du har brug for at tænke dig om – så bed om en pause
- Respekter din modparts ønske om tænkepauser
- Brug en pause konstruktivt: Arbejd med tal og muligheder/alternativer
- Jag hverken med dig selv eller din modpart – lad dig ikke presse af "ønsket om at blive færdig"
- Tag som leder personligt ansvar for lønudspillet – skyd ikke skylden på andre i ledelsen og giv ingen undskyldninger
- Benyt konkrete argumenter og eksempler som er gennemtænkt i forvejen

Side 5

- Giv konstruktiv kritik med eksempler
- Undgå urealistiske krav - eller løfter - om fremtidig regulering
- Lyt selv til eventuel kritik og overvej dens saglige grundlag. Gå ikke i forsvarsposition
- Vær bevidst om dit kropssprogs betydning
- Lyt opmærksomt. Bekræft evt., hvad du har hørt
- Undgå mudderkastning, generaliseringer og unødvendige henvisninger til din modparts personlighed
- Hold samtalen på sporet – lønnen og grundlaget for denne: Det handler om medarbejderens indsats, indstilling og resultater.

Husk også at tænke i alternativer til almindelig løn

- Ekstra arbejdsgiverbidrag til pension
- Bonus for gennemførte resultater
- Tryghed i ansættelsen: Forlænget opsigelsesvarsel eller særlig fratrædelsesgodtgørelse
- Ekstra fridage
- Ekstraordinær efteruddannelse
 - Frihed til og betaling af kompetencegivende efteruddannelse (fx MBA eller andet)
 - Frihed til og betaling af selvvalgt efteruddannelse
- Betalt abonnemeter på tidsskrifter, aviser, net-tjenester, TV-licens
- Kontingenter til klubber, netværksordninger m.v.
- Facilitering af fitnessordninger, massageordninger o.lign.
- Telefon og it-udstyr.

Husk at særlige skattemæssige forhold kan gøre sig gældende ved nogle af disse alternativer til løn.

Lønforhandlingens afslutning

Her følger gode råd om, hvad man både som leder og medarbejder bør være opmærksom på:

- Sørg for klarhed om referatskrivning: Sørg for at et beslutningsreferat eller uenighedsreferat nedfældes på mødet og gennemgå det inden mødets afslutning
- Hvis der er uafklarede punkter: Sørg for klare aftaler om, hvem der gør hvad og hvem der skal forholde sig til hvad
- Hvis du er tilfreds – så husk at give udtryk for det
- Er du ikke tilfreds – så sig det lige ud, men på en konstruktiv måde, der gøder bunden for videre dialog
- Vær ved godt mod når I slutter – husk at I skal arbejde sammen når I har forladt mødelokalet.

Forhandlingens resultat og begrundelse

Overenskomsten foreskriver, at resultatet skal meddeles ved forhandlingen eller senest 4 uger efter denne, og medarbejderen har ret til at få en skriftlig begrundelse for resultatet inden 14 dage efter meddelelsen af resultatet.

Hvis medarbejderen ikke får en lønregulering eller ikke synes reguleringen er rimelig, kan medarbejderen anmode om, at der lægges en handlingsplan for hvad der kan gøres for at skabe mulighed for en senere lønregulering. Medarbejderen kan også inddrage tillidsrepræsentanten, hvis han/hun ikke mener resultatet er rimeligt med henblik på dialog

Side 6

med virksomhedens ledelse. Er der ikke valgt tillidsrepræsentant, eller fører dialogen med virksomheden gennem tillidsrepræsentanten ikke til noget, kan organisationerne inddrages.

Forberedelse af næste lønforhandling

Husk at forberedelsen af næste års lønforhandling begynder allerede når parterne forlader mødelokalet.

Tænk som leder ind, hvordan der løbende kan følges op over for medarbejderen i forhold til aftalte mål for arbejdet og aftaler om udvikling, og sørg for i det daglige at lægge mærke til medarbejderens resultater.

Og tænk som medarbejder på, hvordan din daglige indsats påvirker vurderingen af dig, og hvordan du kan arbejde systematisk med at synliggøre din indsats og dine resultater både i dit team og individuelt hen over året.