



Inspiration til skolens lønpolitik og lønforhandling

Alle frie grundskoler har siden 2006 være forpligtet til at have en lønpolitik. Udover at opfylde forpligtelsen er der mange andre gode grunde til at have en lønpolitik og til at opdatere den med jævne mellemrum. På denne måde sikrer skolen, at lønpolitikken dels afstemmes med ændringer i overenskomster og andre vilkår, dels afspejler og understøtter skolens udvikling.

Og herved opnås, at visionerne for skolens udvikling er styrende for lønpolitikken – og ikke omvendt.

Der er ingen fastlagte normer eller modeller for, hvad en lønpolitik skal indeholde eller hvordan den skal udformes. Og det er godt med frihed - fordi en lønpolitik skal udformes så den matcher den enkelte skole. Men med det sigte at inspirere til udformningen eller opdatering af skolens lønpolitik forsøger sekretariatet sig med nogle vink til, hvad en lønpolitik kan indeholde, og hvordan en lønforhandling kan gribes an. Herigennem er det vores ambition at understøtte skolen i processen med at sikre, at dialogen om løndannelse, som fylder fortsat mere i skolens budget, gribes an på en hensigtsmæssig og frugtbar måde.

Udover dette notat henvises endvidere til den inspirationspjece, som overenskomstparterne udgav i 2005 – [se linket her](#).

Hvad er en lønpolitik?

Lønpolitikken er en tilkendegivelse fra skolens ledelse om, hvilke retningslinjer man fra skolens side tilstræber at følge i forbindelse med indgåelse af aftaler mellem skolen og medarbejdere om løntillæg m.v.

Formålet med en lønpolitik vil ofte være

- At give skolens bestyrelse og daglige ledelse et arbejdsgrundlag på området.
- At medarbejderne har et godt kendskab til det udgangspunkt skolens ledelse har for drøftelser af lokale løntillæg.
- At være anledning til overvejelser og diskussioner om, hvordan der skabes sammenhæng og målrettethed i styringen og ledelsen af skolen, således at linjen med hensyn til lønspørgsmål stemmer med skolens grundlag og mål i øvrigt.
- At kortlægge nogle rammer for processen, som knytter sig til den lokale lønforhandling mellem de involverede (ledelse og medarbejdere).

Lønpolitikken besluttet og godkendes af skolens bestyrelse. Det er hensigtsmæssigt, om grundlaget for en sådan beslutning er et forslag til lønpolitik, som udarbejdes og indstilles af skolelederen. Formuleringen af en lønpolitik altid baserer sig på en forudgående dialog med (repræsentanter for) medarbejderne, således at alle får mulighed for at bidrage og tage ejerskab til lønpolitikken. Men der må ikke være tvivl om, at lønpolitikken er ledelsens ansvar. Lønpolitikken er ikke en aftale; det er en retningsgivende tilkendegivelse, som selvfølgelig fungerer bedst, hvis alle parter på skolen engageres og bidrager til det endelige resultat og efterfølgende agerer loyalt inden for de retningsgivende rammer heri.

Hvad kan indgå i en lønpolitik?

Nedenstående punkter angiver nogle vigtige emner, som kan indgå i en lønpolitik.

1) Hvem er omfattet af denne lønpolitik?

Skriv for eksempel:



Lønpolitik for lærere og børnehaveklasseledere ved X-købing Lilleskole, gældende fra 1. januar 2022.

Bemærkninger: En lønpolitik kan godt omfatte alle medarbejdere ved skolen; men det kan let gøre den for kompliceret, fordi der gælder forskellige overenskomstmæssige regler. En måde at komme omkring denne udfordring på kan være at udforme fælles-bestemmelser henholdsvis bestemmelser for den enkelte medarbejdergruppe. Under alle omstændigheder anbefales det at have en særskilt lønpolitik for skolens ledelse.

Ikrafttrædelsestidspunktet for lønpolitikken skal fremgå tydeligt.

2) **Formålet med lønpolitikken og målet med den lokale løndannelse.**

Dette bør altid overvejes. For eksempel prioriteringen mellem disse spørgsmål: Hvordan understøttes en klar opgave- og ansvarsfordeling i samspillet mellem bestyrelse, skoleleder og medarbejder? Vil politikken fremme en god proces og et godt samarbejde? Hvor direkte skal den bidrage til at sætte retning på skolens virksomhed og målrette en effektiv anvendelse af ressourcerne? Hvilken betydning tilstræbes med hensyn til medarbejdernes trivsel, arbejdsglæde og indsats, og hvordan understøtter lønpolitikken en fornuftig løndannelse af hensyn til skolens mulighed for rekruttering og fastholdelse af personale?

Det vil også være under dette punkt, at man kan skrive om, hvorledes skolens lønpolitik skal hænge sammen med skolens værdier, kultur og andre mål - men pas på; det bliver let luftige erklæringer, som ikke bidrager i den konkret sammenhæng lønpolitikken skal bruges.

3) **Den økonomiske ramme.**

Skriv for eksempel:

Inden lønforhandlinger påbegyndes fastsætter skolens bestyrelse - i samråd med skolens leder - en økonomisk ramme for den lokale løndannelse i den kommende budgetperiode, og der tages stilling til, i hvilket omfang aftalerne for den kommende budgetperiode må lægge bindinger på de efterfølgende budgetperioder.

Lønrammen fastsættes under hensyn til skolens samlede økonomi - gerne i et flerårigt perspektiv, herunder behovet for investeringer og et ansvarligt driftsresultat.

Skolelederen forhandler og indgår lønaftaler med lærernes/personalets repræsentanter inden for den af bestyrelsen godkendte ramme og på baggrund af de principper, der er fastlagt i lønpolitikken.

Bemærkninger: Ansvar for skolens økonomi ligger i sidste ende hos bestyrelsen, derfor har skolelederen brug for en tydelig ramme fra bestyrelsen, således at skolelederen undgår at komme i klemme mellem bestyrelsen og medarbejderne.

Denne ansvarsfordeling kan selvfølgelig beskrives på mange måder. Der kan også inddrages flere ting her fx: hvor lange aftaleperioder man går efter, om aftalerne skal følge kalenderåret eller skoleåret eller have en anden kadence.

4) **Prioriteringer og kriterier (begrundelser).**

Her beskrives de konkrete pejlemærker for anvendelsen af lokale løntillæg. Hvilke prioriteringer ligger der fra skolens side og hvilke kriterier anser man for lødige og hensigtsmæssige?

Det kan gøres enkelt (anbefales) eller meget detaljeret (anbefales ikke). Man kan for eksempel overveje:

- Hvordan man prioriterer mellem: specifikke opgaver/funktioner, belønning af særlige kvalifikationer, fokus på særlige indsatsområder med individuelle løntillæg eller fokus på det lange strategiske sigte og give generelle lønløft.
Denne prioritering kan eventuelt komme til udtryk ved at dele den samlede ramme i nogle puljer til bestemte formål.
- At lade de aktuelle udfordringer afgøre hvordan der prioriteres.
- I hvilket omfang der aftales varige tillæg henholdsvis midlertidige tillæg. Og i hvilket omfang der aftales engangsvederlag.
- Om man bruger rekrutterings- og/eller fastholdelsestillæg i særlige situationer.
- I hvilket omfang tillæggene er personlige - eller kollektive.



- Om nogle grupper især skal tilgodeses – eller fravælges.
- Hvordan indgår tidsbegrænset ansatte vikarer og medarbejdere ansat på særlige vilkår (fleksjob m.v.) i lønftalerne.
- At understrege, at de anvendte kriterier skal være objektive og gennemskuelige og at den samlede mængde af lønftaler skal være transparent, overskuelig og let at administrere.

Det er fornuftigt, at begrundelserne tager udgangspunkt i forhold på skolen. Men man kan også med nogen rette skele til eksterne forhold, uanset skolen ikke har indflydelse på sådanne (fx hvilken løn lærerne får på andre skoler). Det er klart, at man må tage hensyn til skolens anseelse, herunder rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

5) **Grundlag og konkrete forhold.**

Her kan – i det omfang man skønner det nødvendigt – peges på lokale forhold, man ønsker at tage højde for, fx at skolen er under opbygning, hvilken vægt man tillægger lønsammenligning og hvordan dette kan belyses med forskellige typer lønstatistik samt eventuelt konkrete lønsedler.

6) **Afvikling af forhandlingerne.**

Skriv for eksempel:

Lokale lønftaler er et lokalt anliggende: derfor bør alle forhandlinger om lokale løntillæg foregå på skolen, mellem de involverede – det personlige møde er vigtigt for den gensidige tillid og ejerskabet til de aftaler, der opnås.

Skoleleder (og viceskoleleder) forhandler med skolens TR (og TR-suppleant) – eller hvis nødvendigt med lærerforeningen som repræsentant for lærerne og børnehaveklasselederen – om fordelingen af den afsatte ramme.

På det indledende forhandlingsmøde aftaler parterne nærmere om forhandlingernes rammer og forløb – fx hvorledes ønsker/krav fremlægges (alle ønsker fremsættes samlet og der kan normalt ikke tages nye/flere ønsker op senere i forløbet) og hvilke former for informationer, herunder statistikker, der kan inddrages. Processen skal tilrettelægges således, at begge parter har mulighed for at overveje og drøfte de forskellige forslag sammen med deres bagland. Der bør fra starten fastsættes et sluttidspunkt for forhandlingerne.

Såfremt parterne er enige om det, kan der hentes hjælp fra den lønmæglerordning, som Lilleskolernes Sammenslutning og Frie Skolers Lærerforening har etableret.

7) **Krav til aftalerne.**

Skriv for eksempel:

Alle aftaler skal være skriftlige og underskrevet af skolens ledelse og lærerne repræsentant. Der anvendes skemaer udarbejdet af organisationerne.

Der føres løbende en oversigt over samtlige lønftaler – en "lønprotokol".

Alle aftaler skal indeholde en opsigelsesbestemmelse, idet denne formuleringer anvendes:

Ved indgåelse af aftale om et **midlertidigt løntillæg** kan man enten anvende denne formulering:

- *Denne aftale kan opsiges med 3 måneders varsel til udløbet af et kalenderår/skoleår til bortfald.*
Eller
- *Direkte i aftalen anføre, hvornår dette udløber (eks. ved ophør af varetagelse af funktionen eller lignende).*

Ved indgåelse af aftale om et **varigt løntillæg** kan man anvende denne formulering:

- *Denne aftale kan opsiges med 3 måneders varsel til udløbet af et kalenderår/skoleår til genforhandling. Aftalen fortsætter uændret, indtil der eventuelt er opnået enighed om en ny aftale.*



8) **Varighed og fornyelse af lønpolitikken.**

Skriv for eksempel:

Denne lønpolitik er gældende indtil den tages op til revision, hvilket skal ske første gang senest i august måned 2024.

Bemærkninger: Hvor ofte politikken skal revideres er en balance mellem hensynet til kontinuitet og hensynet til at indarbejde erfaringer og nye vilkår/tiltag. En kadence på 3-4 år anser sekretariatet for at være passende.

9) **Godkendelses tidspunkt.**

Skriv for eksempel:

Denne lønpolitik er godkendt på bestyrelsesmøde den xx/måned 20XX.

At forhandle: Nogle råd og vink

Det gode resultat fremmes af konstruktiv dialog:

- Velforberejede forhandlere.
- Opmærksomme forhandlere der bidrager til, at dialogen foregår konstruktivt.
- At parterne er klare om egne interesser og ønsker og samtidigt lydhøre og fleksible over for modparten.
- Ægte ønske om at skabe tilfredshed på begge sider af bordet.

Løbende proces:

- Lønforhandlingen kan betragtes som en løbende proces, hvori der af og til er egentlige forhandlingsmøder.
- Dialog forud for og efter forhandlingsmøderne.
- Vær generøs med viden og tydelig i dialogen.
- Ved at tale tydeligt om rammer og gensidige interesser justeres forventningerne hos alle interessenter, man nærmer sig hinanden.

Ramme og forventning:

- Lønspørgsmål involverer så mange følelser, fakta, interesser og hensyn, at muligheden for at parterne taler forbi hinanden er særdeles gode.
- Forud for forhandlingsforløb og ved starten af alle møder kan det være en god ide at drøfte, hvordan forløbet/mødet skal forløbe, hvilken viden man skal have, hvad grundlaget er og hvilke tilbagefaldsmuligheder der er.
- Skriftliggør i særdeleshed gerne forhandlingernes forløb forud for igangsættelse af dette. På denne måde har begge parter hele tiden et indtryk af, hvor langt man er i processen.
- Skriftliggør aftaler, som træffes i forløbet i en fortrolig logbog, som parterne løbende kan referere til.

Forslag og data:

- Forberedelsen skaber forudsætningerne for et godt resultat.
- En stor del af forberedelsen kan være fælles for parterne: Den viden - de data - der skal indgå bør i store træk være fælles; men det er klart at de yderste hjørner af forhandlingsmandaterne ikke kan være fælles viden.
- Forslag er forslag - bliv ikke så glad for eget forslag at man ikke kan lytte og flytte sig. Modpartens forslag skal anerkendes, og begge parter skal være åbne for at man kan opdage nyt undervejs - og det kan være nøglen til en god aftale.



Når det bliver svært:

- Læg det der er på bordet til side og prøv sammen at tænke i andre løsninger end dem hver part foretrækker her og nu.
- Tænk anderledes og langsigtet - kunne vi fordele på andre måde, kunne vi nå noget nu og andet senere - læg nye ideer frem og vær lydhør over for hinandens nye ideer.
- Hold pause - overvej alternativer, skriv udkast til aftale som I tror er acceptabel for modparten - tage en uformel drøftelse - analyser det foreløbige resultat og se evt. nye fordele i de hidtidige forslag. Pauser er guld værd - hellere en for meget end en for lidt.

Søg råd - og lyt til dem:

- Vær sikker på at begge parter kender reglerne for, hvordan uenigheder løses i "systemet", hvis man ikke klarer det lokalt.
- Dygtige forhandlere har gode erfaringer med at søge råd hos personer, der ikke selv sidder med ved bordet - det kan være internt i organisationen, men som regel er det bedst at søge råd udenfor huset.