

# CFU

Centralorganisationernes  
Fællesudvalg



# Nye Lønssystemer

## Midtvejsevaluering

December 2004



## Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Indledning</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Lønstatistisk analyse</b>	<b>6</b>
2.1	Antal på nyt lønsystem	6
2.2	Lønudvikling, staten i alt	8
2.3	Lønudvikling, StK og SKAF	8
2.4	Lokale tillægs andel af lønsummen.	10
<b>3</b>	<b>Spørgeskemaundersøgelse</b>	<b>15</b>
3.1	Indledning	15
3.2	Svarprocent og metodiske overvejelser	16
3.3	Baggrundsspørgsmål	17
3.4	Personalegrupper	18
3.5	Undersøgelsens resultater	19
3.6	Vurdering af forløbet	20
3.7	Lokale rammer for de nye lønsystemer	21
3.8	Hvor ofte forhandles der løn?	21
3.9	Hvem forhandles der med?	22
3.10	Lønstatistik	22
3.11	Økonomisk råderum	23
3.12	Tidsanvendelsen i relation til det nye lønsystem	23
3.13	Kriterier for tildeling af kvalifikationstillæg	24
3.14	Kriterier for tildeling af funktionstillæg	24
3.15	Resultatløn	25
3.16	Forhåndsftaler	26
3.17	Drøftes der løn mellem chef og medarbejder?	28
3.18	Åbenhed i løndannelsen	28
3.19	Holdninger, erfaringer og effekter	29
<b>4</b>	<b>Fokusgruppeinterview</b>	<b>33</b>

## **Bilag:**

Bilag A.1 - Spørgeskema

Bilag A.2 - Frekvenstabel til spørgeskemaundersøgelsen

Bilag A.3 - Besvarelser opdelt på ledelses-tillidsrepræsentant

Bilag A.4 - Besvarelser opdelt på personalegruppe

Bilag A.5 - Besvarelser opdelt på antal ansatte

Bilag A.6 - Besvarelser opdelt på institutionstype

Bilag A.7 - Besvarelser opdelt på ministerieområde

Bilag B - Fokusgruppeinterviews, sammenfatning og spørgeguide

I den elektroniske udgave af evalueringen kan der linkes direkte til de listede bilag.

## 1 Indledning

Ved overenskomstforhandlingerne 2002 (OK02) blev der mellem Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU) indgået en rammeaftale om nye lønsystemer. I forlængelse heraf er indgået en række aftaler om overgang til permanente nye lønsystemer pr. 1. april og 1. oktober 2003.

Som et led i implementeringen og udviklingen af de nye lønsystemer aftalte parterne gennemførelsen af en midtvejsevaluering.

Personalestyrelsen og CFU har gennemført evalueringen i 3 dele:

- En lønstatistisk analyse
- En spørgeskemaundersøgelse
- 4 gruppeinterviews med ledelses- og tillidsrepræsentanter

Den lønstatistiske analyse er baseret på data for 2. kvartal (maj måned) 2002, 2003 og 2004. Analysen er gennemført på baggrund af Finansministeriets ISOLA-portal.

Spørgeskemaundersøgelsen er rettet mod forhandlende ledelses- og tillidsrepræsentanter på en række tilfældigt udvalgte statslige institutioner. Her har respondenterne fået mulighed for i anonymiseret form, at give udtryk for deres oplevelse af implementeringen samt anvendelsen af de nye lønsystemer via besvarelsen af et elektronisk spørgeskema. Spørgeskemaundersøgelsen og databehandling er gennemført med bistand fra UNI-C.

Endelig er gennemført 4 gruppeinterview med i alt 19 institutioner, der har deltaget med såvel én ledelses- som én tillidsrepræsentant. Institutioner er udvalgt ud fra hensynet til at sikre et repræsentativt udsnit af ledelses- og tillidsrepræsentanter. Interviewene er gennemført med Rambøll Management som mødeleder og referent. Finansministeriet og CFU har deltaget i interviewene som observatører.

Evalueringen omhandler ikke akademikere og ansatte efter cheflønsaftalen og andre aftaler for ledere. Evalueringen kan findes på følgende hjemmesider:

CFU: [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk)

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

## 2 Lønstatistisk analyse<sup>1</sup>

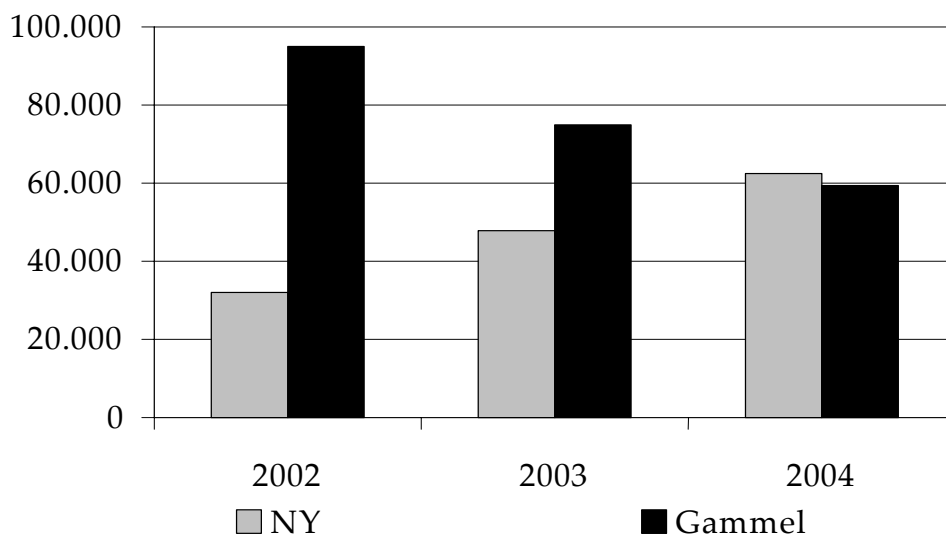
### 2.1 Antal på nyt lønsystem

I tilknytning til OK02 blev der på en række områder indgået aftale om nye lønsystemer, som indebar, at en række personalegrupper overgik til de nye lønsystemer den 1. april eller den 1. oktober 2003. Hertil kommer den løbende tilvækst dels ved nyansættelser, dels ved overgang for ansatte med mulighed for selv at vælge overgangstidspunktet.

Denne stigning i antallet af medarbejdere ansat på de nye lønsystemer fremgår af *figur 1*. Figuren illustrerer også, at 2004 blev skilleåret, således at der nu er et flertal af de statsansatte, der aflønnes efter de nye lønsystemer. I 2004 er 51 pct. af de i alt 121.822 årsværk i staten<sup>2</sup> aflønnet efter de nye lønsystemer.

Figur 2 illustrerer, at der dog fortsat er et lille flertal af de 83.339 årsværk under StK's og SKAF's forhandlingsområder, som er aflønnet efter det gamle lønsystem.

Figur 1: Antal fordelt på lønsystemer, staten i alt<sup>3</sup>



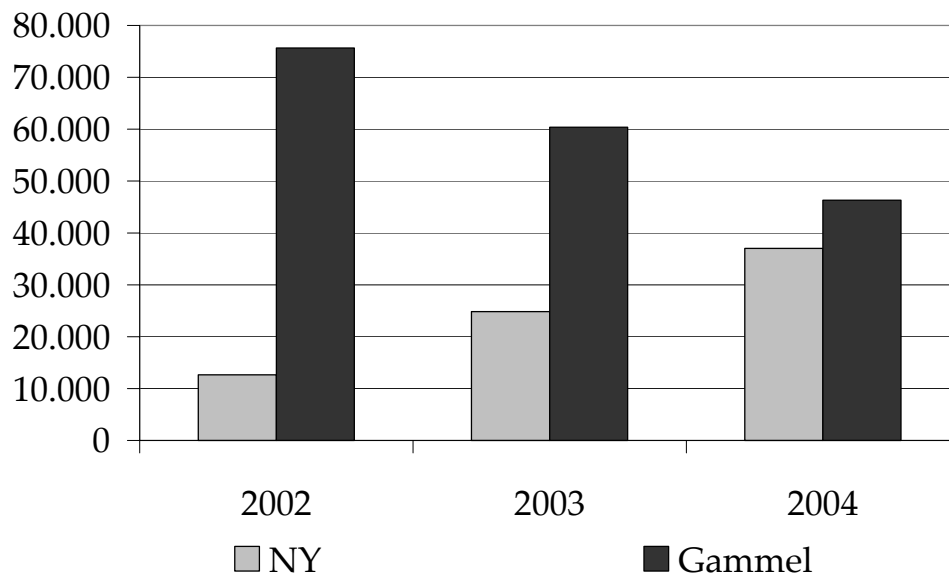
Kilde: Forhandlingsdatabasen, 2. kvartal de respektive år.

<sup>1</sup> Parterne har som en konsekvens af den forholdsvis korte analyseperiode fravalgt at opdele analysen på køn og personalekategori.

<sup>2</sup> "Staten" er her ekskl. de frie grundskoler og DSB og chefer.

<sup>3</sup> Kørsel: (§§ 5-28; bvlr=0). Gl. løn = lønmarkering 2; nyløn = lønmarkering 4,6 og 7 (for 2002 dog 3 og 5)

Figur 2: Antal fordelt på lønsystem, StK og SKAF<sup>4</sup>



Kilde: Forhandlingsdatabasen, 2. kvartal de respektive år.

#### Faktaboks 1:

I analysen benyttes en række forskellige lønbegreber.

- Fast løn: Består af alle faste lønde (basisløn, faste tillæg samt pension)
- Samlet løn ekskl. gene: Basisløn samt faste og variable tillæg (f.eks. engangsvederlag) samt pension. Dog ikke genetillæg (over-/merarbejdsbetaling mv.)
- Samlet løn: Alle lønde.

I analysen opgøres lønudviklingen ved brug af to metoder.

#### *Simpel summarisk opgørelse:*

Viser gennemsnitslønnen for de personer der er ansat i en given periode. Metoden betegnes simpel, fordi den viser den "rå" ændring i gennemsnitslønnen, uden at tage hensyn til ændringer i personalesammensætning, anciennitet m.v.

#### *Identiske personer:*

Udtrykker den individuelle lønstigningstakt, som den enkelte medarbejder faktisk oplever fra det ene tidspunkt til det næste. Der analyseres altid for to tidspunkter ad gangen. For at være identisk skal personen på begge tidspunkter have lige mange bevillingstimer, være i samme bevillingslønramme og have samme stilling. En elev, der bliver færdiguddannet, indgår således ikke, ligesom en kontorfunktionær, der f.eks. bliver udnævnt til afdelingsleder, heller ikke indgår. Omvendt vil en funktionær, der pga. anciennitet rykker et løntrin op, stadig indgå som identisk person. Man kan godt være ansat på gammel løn primo perioden og skifte over til ny løn ultimo perioden.

<sup>4</sup> Kørsel: Som note 3, dog medtages kun de relevante forhandlingsfællesskaber: 01, 02, 04, 11, 12, 14, 21, 22 og 24.

## 2.2 Lønudvikling, staten i alt

I dette afsnit undersøges lønudviklingen for hele staten. Den valgte metode er **identiske personer**, hvilket betyder, at de tre år analyseres i to trin, med hver sit datagrundlag (jf. faktaboks 1)

*Tabel 1* viser at lønudviklingen for ansatte på *det gamle lønsystem* målt i fast løn var 3,0 procent fra 2002 til 2003 såvel som fra 2003 til 2004. Målt i samlet løn inklusive merarbejde, var lønudviklingen lidt højere fra 2002 til 2003, end fra 2003 til 2004, nemlig nemlig 3,7 procent i den første periode og 3,0 procent i den anden.

For ansatte på *de nye lønsystemer* var lønudviklingen målt i fast løn 4,6 procent fra 2002 til 2003 og 4,3 procent fra 2003 til 2004. Målt i samlet løn inklusive merarbejde var lønudviklingen lidt højere i begge perioder, nemlig 5,1 procent og 4,6 procent – respektive.

Samlet set har lønudviklingen altså været højere for ansatte på nye lønsystemer end for ansatte på det gamle lønsystem.

**Tabel 1: Lønudvikling for identiske personer målt på henholdsvis fast og samlet løn, staten i alt<sup>5</sup>**

	2002 – 2003		2003 – 2004	
	Gl. løn	Ny løn	Gl. løn	Ny løn
Fast løn,	3,0 %	4,6 %	3,0 %	4,3 %
Samlet løn	3,7 %	5,1 %	3,0 %	4,6 %

Kilde: Isola-lønudvikling, 2 kvrt. i de respektive år

## 2.3 Lønudvikling, StK og SKAF

Lønudviklingen for ansatte på nyt lønsystem under StK's og SKAF's forhandlingsområder analyseres nedenfor. Der benyttes også her **identiske personer**, hvilket betyder, at de tre år analyseres i to trin, med hver sit datagrundlag. Der henvises i øvrigt til faktaboks 1.

Undersøgelsen omfatter 15.620 årsværk for perioden 2002 til 2003 og 22.303 årsværk for perioden 2003 til 2004, jf. *tabel 2*.

<sup>5</sup> Kørsel: Isola-lønudvikling. Alle paragraffer (I Isola indgår frie grundskoler m.m. ikke), sorteringshierarki = Lønsystem. Der er foretaget en kørsel for hvert lønbegreb.



**Tabel 2: Datamateriale: Årsværk på nye lønsystemer, StK og SKAF, identiske personer<sup>6</sup>**

	2002 – 2003	2003 – 2004
Identiske personer	15.620	22.303

Kilde: Isola-lønudvikling, 2 kvrt. i de respektive år

Målt i *fast løn* var lønudviklingen 4,9 procent fra 2002 til 2003 og 3,6 procent fra 2003 til 2004. Målt i *samlet løn inklusive merarbejde* var lønudviklingen lidt højere i begge perioder, nemlig henholdsvis 5,0 procent og 3,9 procent. Jf. *tabel 3*.

**Tabel 3: Lønudvikling for identiske personer ansat på nye lønsystemer, målt på henholdsvis fast og samlet løn, StK og SKAF<sup>7</sup>**

	2002 – 2003	2003 – 2004
Fast løn	4,9 %	3,6 %
Samlet løn	5,0 %	3,9 %

Kilde: Isola-lønudvikling, 2 kvrt. i de respektive år

Sammenlignes *tabel 3* med *tabel 1*, ses det, at lønudviklingen, målt i fast løn, for ansatte på de nye lønsystemer under StK's og SKAF's forhandlingsområde i perioden 2002 til 2003 var 0,3 procentpoint højere end for samtlige ansatte på de nye lønsystemer i staten. Omvendt lå lønudviklingen målt i fast løn for perioden 2003 til 2004 for ansatte på StKs og SKAF's forhandlingsområde 0,7 procentpoint lavere end for samtlige ansatte på ny løn i staten.

Målt på baggrund af *samlet løn inklusive merarbejde* har lønudviklingen for ansatte på nye lønsystemer på StK's og SKAF's forhandlingsområder været henholdsvis 0,1 procentpoint lavere i perioden 2002 til 2003 og 0,7 procentpoint lavere i perioden 2003 til 2004, sammenlignet med samtlige ansatte på ny løn i staten.

Ansatte på StK's og SKAF's forhandlingsområder på de nye lønsystemer, har således samlet set haft en lidt lavere lønudvikling end ansatte på de nye lønsystemer i hele staten. Imidlertid har ansatte på StK's og SKAF's forhandlingsområder på de nye lønsystemer samlet set haft en højere lønudvikling end ansatte på det gamle lønsystem i hele staten.

<sup>6</sup> Kørsel: ISOLA-lønudvikling. Personoplysninger udtrykket for forhandlingsfællesskaberne 01, 11, 21 (StK), 02, 12, 22 (COII), 04, 14, 24 (TOK). Minimum 0,98 og maksimalt 1,02 årsværk. Ingen chefer.

<sup>7</sup> Kørsel: Jf. note 6

## 2.4 Lokale tillægs andel af lønsummen.

Nedenfor analyseres den lokale løndannelse. Der benyttes **summariske tal**, hvilket vil sige, at flest mulige personer indgår i undersøgelsen. Fordelelen herved er, at samtlige relevante personer indgår i analysen, hvilket betyder, at metoden giver et godt øjebliksbillede. Ulempen er på den anden side, at det grundet strukturelle forskydninger i denne sammenhæng kan være vanskeligere at sammenligne meningsfuldt over tid (jf. faktaboks 1). Datagrundlaget vil således i de forskellige år f.eks. bestå af forskellige personalegrupper, og de forskellige personalegrupper kan have forskellig praksis i forhold til tillægsgdannelse.

### Faktaboks 2:

*Lokale tillæg:* Analysen opererer med lokale tillæg, der som udgangspunkt er et udtryk for en lokal forhandling. Imidlertid vil de såkaldte "udligningstillæg" for de personalegrupper der er overgået til permanente ordninger med nye lønsystemer efter 31. marts 2002, også indgå i opgørelsen af varige lokale tillæg. Dvs. tillæg der ydes til de ansatte i forbindelse med overgangen fra det gamle til de nye lønsystemer, hvis lønnen i det gamle lønsystem oversteg lønnen ved indplacering i det nye lønsystem. Det er ikke muligt at udskille udligningstillæggene i opgørelsen af de lokale tillæg.

Tabel 4 viser dels udviklingen i antallet af ansatte på ny løn på StK's og SKAF's forhandlingsområder for årene 2002 til 2003 samt den andel, som oppebærer lokale tillæg.

Tabel 4: Andel der oppebærer lokale tillæg, fordelt på år.<sup>8</sup>

	2002	2003	2004
Antal i alt	13.930	24.941	36.290
Pct. heraf med tillæg	68%	66%	70%

Kilde: Isola-løntillæg, 2 kv. i de respektive år

Ud af StK's og SKAF's samlede lønsum eksklusive genetillæg for ansatte på de nye lønsystemer, udgør den lokale tillægsmasse i 2004 ca. 6 procent, hvilket fremgår af tabel 5. Ses der alene på ansatte, der oppebærer lokale tillæg, er tillægsummens andel af den samlede lønsum større, nemlig ca. 8 procent.

<sup>8</sup> De resterende tabeller: Kørsel: Personoplysninger på baggrund af ISOLA-løntillæg, forhandlingsfællesskaber m.m. jf. noter 6.

**Tabel 5: Den samlede tillægssums andel af lønsummen, fordelt på år.**

	2002	2003	2004
Lokal tillægssum som % af samlet løn ekskl. gene (alle personer)	7%	6%	6%
Lokal tillægssum som % af samlet løn ekskl. gene (kun personer som oppebærer mindst ét lokalt tillæg)	10%	8%	8%

Kilde: Isola-løntillæg, 2 kv. i de respektive år

### 2.4.1 Fordelt på varighed

I det følgende belyses størrelsen af de lokale tillæg samt fordelingen på varige og midlertidige tillæg samt engangsvederlag<sup>9</sup>.

For de personer som i 2004 oppebar mindst eet lokalt varigt tillæg, udgjorde de varige lokale tillæg samlet i gennemsnit knap 24.000 kr. årligt. Oppebar man mindst et midlertidigt tillæg, udgjorde de samlede midlertidige tillæg i gennemsnit godt 17.000 kr. årligt. For de personer som oppebar engangsvederlag var summen af disse i gennemsnit godt 12.000 kr. årligt, jf. *tabel 6*.

**Tabel 6: Gnsn. tillægssum per person der oppebærer lokale tillæg, fordelt på år, kr. .**

	2002	2003	2004
Varige tillæg	28.921	23.994	23.800
Midlertidige tillæg	24.546	19.598	17.275
Engangsvederlag	17.368	15.833	12.246

Kilde: Isola-løntillæg, 2 kv. i de respektive år

Det skal bemærkes, at tabel 6 ikke udtrykker størrelsen af et gennemsnitligt tillæg, idet samme person kan oppebære flere varige, midlertidige eller engangsvederlag. Således er tabel 6 et udtryk for dels den gennemsnitlige sum af varige tillæg per person, for de personer der oppebærer mindst et varigt tillæg, dels den gennemsnitlige sum af midlertidige tillæg per person for de personer der oppebærer mindst et midlertidigt tillæg. Tilsvarende viser tabel 6 den gennemsnitlige sum af engangsvederlag per person, for de personer der modtog mindst et vederlag i det aktuelle år.

*Tabellerne 8 – 10* nedenfor viser, hvor mange personer der indgår i de enkelte tillægskategorier i *tabel 6 og 7*. Opmærksomheden skal henledes på, at den samme person kan indgå i såvel antallet der har fået varige tillæg, i

<sup>9</sup> Lønstatistikens udgangspunkt er de lokale indberetninger. Definitionen på hvorvidt et tillæg er varigt, midlertidigt eller ydes som et engangsvederlag, er således instituttens indberetning heraf.

antallet der har fået midlertidige tillæg, og i antallet der har fået engangsvederlag.

Ud af den samlede lokale tillægssum er det de varige tillæg (inklusive ”udligningstillæg” – jf. faktaboks 2), der fylder mest. Mere end 80 procent af den lokale tillægssum er i 2004 således udmøntet i form af varige tillæg, jf. *tabel 7*.

**Tabel 7: Lokal tillægssum fordelt på varighed - når givet**

	2002	2003	2004
% Varige tillæg	77%	81%	84%
% Midlertidige tillæg	13%	12%	10%
% Engangsvederlag	10%	7%	6%

Kilde: *Isola-løntillæg*, 2 kv. i de respektive år

#### 2.4.2 Spredning i lokale tillæg:

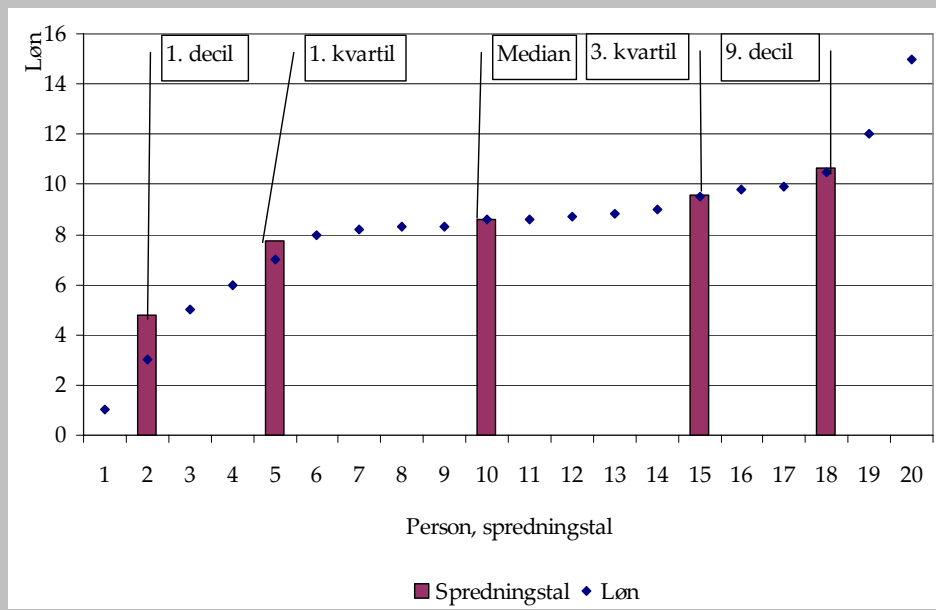
*Tabellerne 8 til 10* angiver spredningstal for de enkelte tillægstyper (for personer der oppebærer lokale tillæg). Det er valgt at bruge deciler og kvartiler som spredningsmål, jf. faktaboks 3.

### Faktaboks 3

Hvis man sorterer alle de lokale tillæg efter størrelse, således at man starter med de mindste tillæg og slutter med de største tillæg, så kan man sige, at *deciler* opdeler en sådan sorteret liste i ti lige store stykker. *Kvartiler* gør præcis det samme, blot opdeles materialet kun i fire stykker. Den første decil svarer derfor til den tillægsstørrelse som de laveste 10 % af tillæggene ligger under. Første kvartil beskriver den tillægsstørrelse, som den laveste fjerdedel af tillæggene ligger under. Medianen svarer til den tillægsstørrelse, som 50 % af tillæggene ligger under/over. Medianen vil være mindre end gennemsnittet, hvis der forholdsmæssigt er flere personer med høje tillæg, end der er personer med lave tillæg. Omvendt hvis medianen er større end gennemsnittet.

Figur 3 illustrerer hvorledes deciler og kvartiler findes. I eksemplet er der tyve ansatte, der modtager tillæg mellem værdien 1 og værdien 15. Den første decil svarer til person nummer to, den 1. kvartil svarer til person nummer 5 og så fremdeles.

Figur 3: Illustrativ forklaring af decil og kvartil begrebet.



Det fremgår af tabellerne nedenfor, at tillægsstørrelserne varierer.

Tabel 8: Tillægsspredning, når tillæggene gives (2002), kr.

2002	Varige	Midlertidige	Engangs
1. decil	5.867	6.146	3.000
1. kvartil	11.045	6.928	5.000
Median	22.046	14.750	9.160
3. kvartil	36.860	29.556	15.000
9. decil	60.342	53.111	49.779
Antal der oppebærer tillæg	8.622	1.656	1.910

Kilde: Isola-løntillæg, 2 kv. i de respektive år

Tabel 9: Tillægsspredning, når tillæggene gives (2003), kr.

2003	Varige	Midlertidige	Engangs
1. decil	4.611	1.636	3.500
1. kvartil	9.522	6.121	5.000
Median	17.054	12.365	8.180
3. kvartil	31.170	24.390	13.295
9. decil	49.461	43.789	45.000
Antal der oppebærer tillæg	15.029	2.691	1.932

Kilde: Isola-løntillæg, 2 kv. i de respektive år

Tabel 10: Tillægsspredning, når tillæggene gives (2004), kr.

2004	Varige	Midlertidige	Engangs
1. decil	5.196	3.233	2.500
1. kvartil	9.917	6.235	5.000
Median	18.244	11.659	8.000
3. kvartil	30.830	20.297	12.000
9. decil	48.496	36.618	20.152
Antal der oppebærer tillæg	23.149	3.920	3.270

Kilde: Isola-løntillæg, 2 kv. i de respektive år

### 3 Spørgeskemaundersøgelse

#### 3.1 Indledning

Der er som et led i midtvejsevalueringen af nye lønsystemer udsendt spørgeskemaer til ledelses- og tillidsrepræsentanterne ved 300 statslige institutioner. Spørgeskemaet, der er udarbejdet i et samarbejde mellem Personalestyrelsen og CFU, indeholder – udover en række baggrundsspørgsmål – 26 tematiserede spørgsmål.

De overordnede temaer har været:

- Overgangen til nyt lønsystem
- Lokale rammer for de nye lønsystemer
- Forhandling
- Udmøntning af lokal tillægsgennemførelse
- Nye lønsystemer, personalepolitik og medarbejderudvikling
- Åbenhed om tillægsgennemførelsen
- Holdninger, erfaringer og effekter

Hvert spørgsmål i spørgeskemaet er blevet krydset med 5 gennemgående baggrundsvARIABLE:

- ♦ Tillidsrepræsentant/Ledelsesrepræsentant (TR/LR)
- ♦ Institutionstype
- ♦ Ministerium
- ♦ Antal ansatte
- ♦ Personalegruppe (organisationsaftale)

Datamaterialet indeholder således informationer om de lokale erfaringer med de nye lønsystemer for samtlige temaer i relation til de 5 valgte baggrundsvARIABLE. De fleste spørgsmål er opdelt på svar fra henholdsvis ledelsesrepræsentanter og tillidsrepræsentanter.

Spørgeskema, frekvenstabeller samt krydstabeller er vedlagt som bilag i den elektroniske version, som kan findes på Personalestyrelsens og CFU's hjemmesider på adresserne: [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk)

Institutionerne er udvalgt tilfældigt i forhold til en gruppering af Personalestyrelsens adressedatabase<sup>10</sup>. Institutionernes ledelser er blevet bedt om

---

<sup>10</sup> Baseret på Personalestyrelsens adressedatabase. Databasen indeholder ikke Kirkeministeriets område, hvorfor spørgeskemaet ikke er udsendt til institutioner under Kirkeministeriet. Politiets område samt kriminalforsorgen er udeladt som følge af et meget begrænset antal ny løn aftaler på dette område. Desuden er Bilinspektionen udeladt som følge af snarlig privatisering. Private friskoler er udtaget fra Undervisningsministeriets institutionsliste.

at indberette emailadresser på samtlige ledelses- og tillidsrepræsentanter, der forhandler og indgår aftaler om ny løn inden for de personalegrupper, der er omfattet af undersøgelsen.

Spørgeskemaet er herefter udsendt til i alt 1.460 ledelses- og tillidsrepræsentanter på 300 statslige institutioner.

Elektronisk opsætning af spørgeskema, indsamling af email adresser på ledelses- og tillidsrepræsentanter, udsendelse og modtagelse af spørgeskemaer samt databehandling er varetaget af UNI-C.

### **3.2 Svarprocent og metodiske overvejelser**

Svarprocenten på spørgeskemaundersøgelsen er 53%, hvilket er relativt lavt.

Der er dog tale om en åben undersøgelse med inddragelse af respondenter fra mange institutioner, hvor man alt andet lige kan forvente en lavere svarprocent, end i en lukket spørgeskemaundersøgelse.

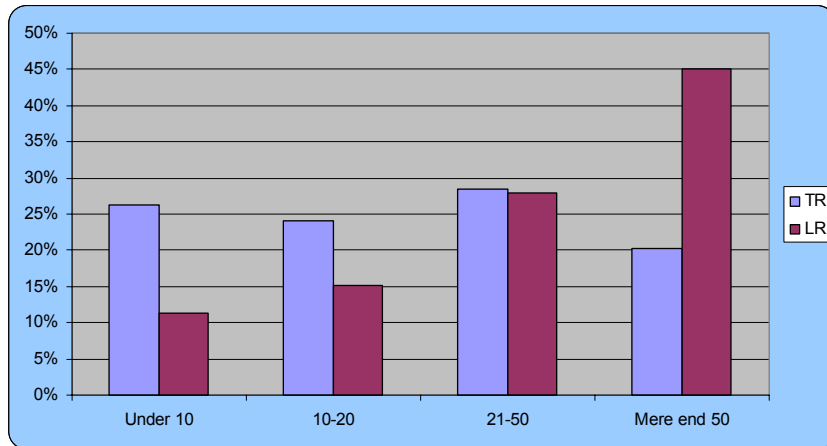
Endvidere har det været vanskeligt at afgrænse undersøgelsens målgruppe på de pågældende institutioner, hvilket dels har foranlediget tilbagemeldinger fra respondenter, som ikke skulle indgå i undersøgelsen, dels er der efter alt at dømme udsendt spørgeskemaer til personer uden for målgruppen, som ikke har givet tilbagemeldinger. Disse faktorer har medvirket til at nedbringe svarprocenten.

446 af de indgåede besvarelser er fra tillidsrepræsentanter, mens der er indgået 326 besvarelser fra ledelsesrepræsentanterne. Der er således en overvægt at tillidsrepræsentanter i undersøgelsen. Dette skyldes, at der på institutionerne typisk vil være én tillidsrepræsentant repræsenterende hver enkelt personalegruppe. Derimod vil ledelsesrepræsentanterne generelt forhandle med flere forskellige personalegrupper.

Ledelsesrepræsentanterne forhandler for 45%'s vedkommende løn for medarbejdergrupper, større end 50 medarbejdere, mens tillidsrepræsentanterne er mere jævnt fordelt.



Figur 1: Hvor mange medarbejdere forhandler du løn for?



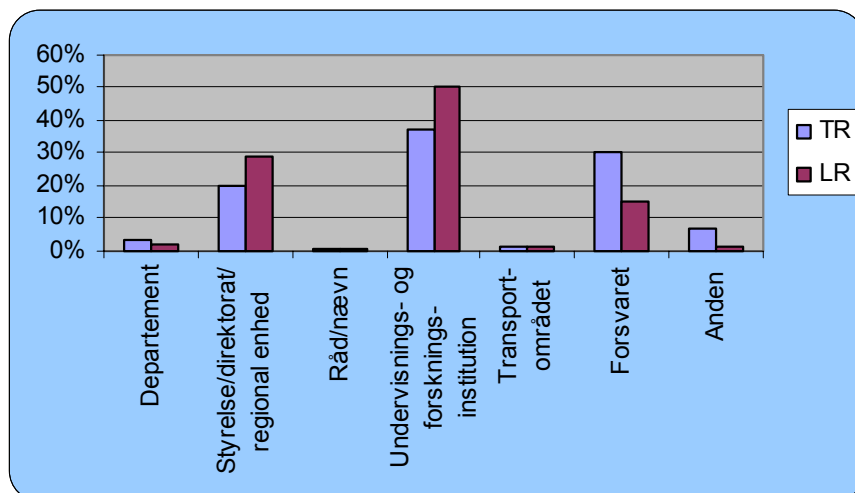
### 3.3 Baggrundsspørgsmål

Spørgeskemaet indledes med en række baggrundsspørgsmål, med sigte på at afdække bl.a. institutionstype, ministerområde, antal ansatte samt hvilke personalegrupper der forhandles for.

Vægtningen af de indgåede besvarelser må siges at være afbalanceret i forhold til målgruppens fordeling på ministerområder i øvrigt.<sup>11</sup> Dog er Undervisningsministeriet overrepræsenteret i undersøgelsen, mens Forsvarsministeriet er underrepræsenteret.

Spørgeskemaet er opbygget med mulighed for at kategorisere institutionen i en række kategorier. Kun ganske få respondenter repræsenterer råd/nævn samt transportområdet.

Figur 2: Respondenternes institutionstype

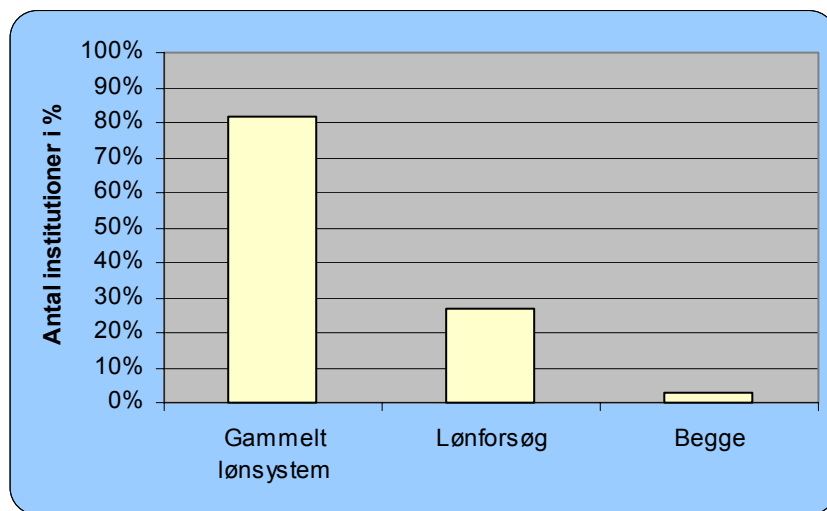


<sup>11</sup> Ved sammenligning af årsværksfordelingen på ministerområder i Finansministeriets forhandlingsdatabase – 1. kvartal 2004 for de i undersøgelsen omhandlede personalegrupper

Der er således kun 15 respondenter fra råd/nævn og transportområdet i undersøgelsen. Med 325 respondenter på undervisnings- og forskningsområdet ud af ialt 760, yder dette område en forholdsmæssig stor indflydelse på undersøgelsens samlede resultat.

Respondenterne har markeret hvorvidt institutionen er overgået til nyt lønsystem fra gammelt lønsystem, lønforsøg eller fra begge.

**Figur 3: Hvilket system er der overgået fra?**



Det kan her konstateres, at langt størstedelen af institutionernes personalegrupper er overgået fra gammelt lønsystem.

### 3.4 Personalegrupper

Respondenterne har haft mulighed for at markere hvilke personalegrupper, der forhandles for ved at afkrydse relevante organisationsaftaler<sup>12</sup>. Tillidsrepræsentanterne vil typisk alene forhandle én aftale, mens ledelsesrepræsentanterne ofte vil forhandle flere aftaler. 457 respondenter har markeret personalegruppe.

Hyppigst repræsenterede aftaler<sup>13</sup>:

	TR (antal)	LR (antal)
Kontorfunktionærer i statens tjeneste	95	127
Ansatte under StK's forhandlingsområde	74	60
IT/edb-medarbejdere i statens tjeneste	26	37
Håndværkere i staten	14	41
Specialarbejdere i staten	14	34

<sup>12</sup> Forsvarets område fremgik fejlagtigt ikke af personalegruppelisten i spørgeskemaet. Forsvaret er dog isoleret som institutionstype.

<sup>13</sup> Der henvises til Bilag A.1 for den samlede aftaleliste.

Lærere ansat på tjenstemandslignende vilkår ved institutioner for erhvervsrettede uddannelser	17	18
Laboratoriefunktionærer i statens tjeneste	13	17
Udvalgte grupper af tjenstemænd og tjenstemandslignende ansatte under StK's forhandlingsområde	12	11
Ansatte indenfor foreningen af tekniske og administrative tjenstemænds forhandlingsområde (TAT)	8	15
Tekniske assistenter, tekniske tegnere etc.	10	12

Således har aftalen for kontorfunktionærer en stor vægt i analysen. Denne personalegruppe repræsenterer dog også en væsentlig del af de ansatte som undersøgelsen omfatter.

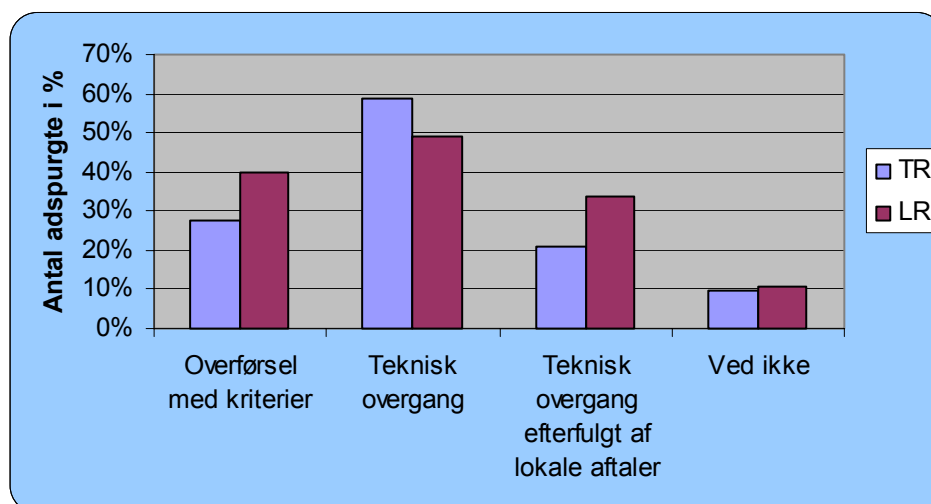
### 3.5 Undersøgelsens resultater

#### Overgang til nyt lønsystem

Godt halvdelen af samtlige respondenter angiver, at der er foretaget *teknisk overgang*<sup>14</sup> af de enkelte personalegrupper.

Hver 3. angiver, at der er indgået lokale aftaler om kriterier inden overgang, mens ca. hver 4. angiver, at der er foretaget teknisk overgang efterfulgt af lokale aftaler om kriterier.

**Figur 4:** Hvordan er den enkelte ansatte overgået til nyt lønsystem?<sup>15</sup>



<sup>14</sup> Lønteknisk overgang er i spørgeskemaet defineret ved: "Institutionen har i første omgang valgt blot at omdefinere den enkelte ansattes løn i lønsystemet (teknisk overgang).

<sup>15</sup> Processen kan være forskellig personalegrupperne imellem og respondenterne har derfor haft mulighed for at krydse af i flere kategorier. UNI-C's beskrivelse af metode fremgår af bilag A1.

Ledelsesrepræsentanterne angiver i højere grad end tillidsrepræsentanterne, at der er indgået lokale aftaler om tillægskriterier. Dette kan enten være et resultat af hvorledes de to grupper fordeler sig på institutionerne i undersøgelsen, eller der kan være forskellige opfattelser af, hvordan overgangen er foregået.

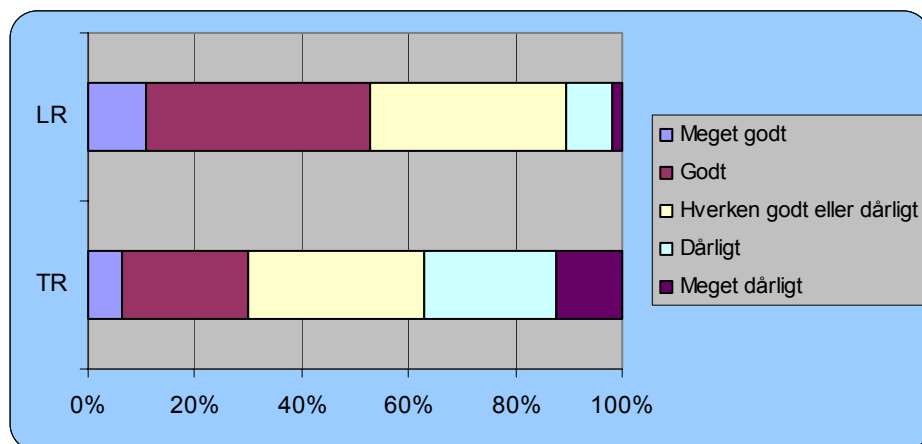
Det er primært i departementer samt undervisnings- og forskningsinstitutioner at der er indgået lokale aftaler forud for overgangen til de nye lønsystemer.

Særligt i forsvaret angiver respondenterne, at overførelsen til de nye lønsystemer er sket rent lønteknisk og kun i begrænset omfang fulgt op af en proces med indgåelse af lokale aftaler om tillægskriterier.

### 3.6 Vurdering af forløbet

På *LR-siden* angiver 53% af respondenterne, at forløbet har været godt eller meget godt, mens 10% angiver, at forløbet har været dårligt eller meget dårligt. På *TR-siden* er det kun 30% der har opfattet forløbet som godt eller meget godt, mens 37% vurderer, at forløbet har være dårligt eller meget dårligt.

**Figur 5:** Hvordan vurderer du forløbet i forbindelse med overgang?



Ser man på institutionstyper, vurderes processen mest positiv i de administrative institutioner og på undervisningsområdet.

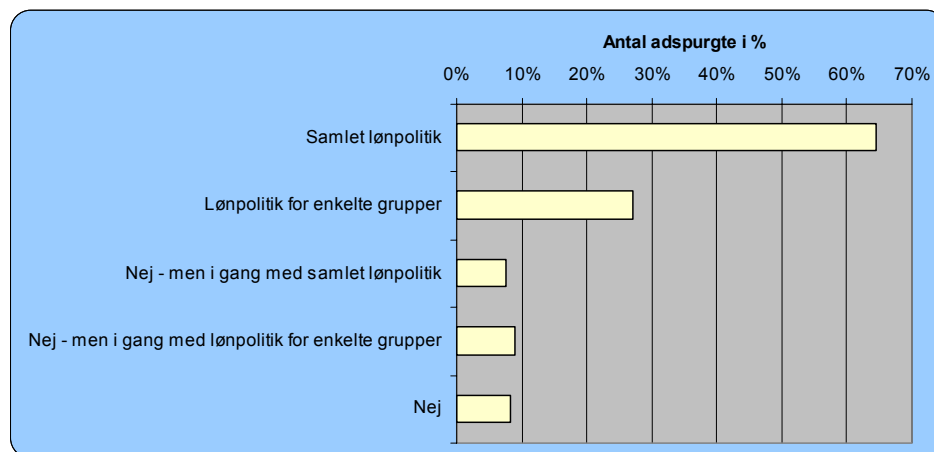
På forsvarets område angives den mindst positive holdning til forløbet i forbindelse med overgangen, idet mere end 3 ud af 4 respondenter angiver at overgangen vurderes som meget dårlig, dårlig eller neutral.

### 3.7 Lokale rammer for de nye lønsystemer

Undersøgelsen viser, at institutionerne lokalt har fastsat nogle rammer for anvendelse af de nye lønsystemer – f.eks. i form af en lønpolitik. Drøftelse af disse rammer sker som oftest i et lønudvalg, mens det for et mindretal af institutionerne foregår i et samarbejdsudvalg.

Et flertal af institutionerne har formuleret en samlet lønpolitik, der er gældende for hele institutionen eller for enkelte personalegrupper. Her er det især institutionerne på forsvarsområdet, der er karakteriseret ved have én lønpolitik for hele institutionen.

**Figur 6:** Har institutionen en formuleret lønpolitik?



Et mindretal er i gang med at udarbejde lønpolitik, mens 8% af institutionerne ikke har formuleret en lønpolitik. Lønpolitikken er i langt de fleste tilfælde udarbejdet i samarbejde med tillidsrepræsentanterne eller andre repræsentanter udpeget af medarbejderne.

Såvel ledelses- som tillidsrepræsentanter angiver, at en eventuel lønpolitik eller andre eventuelle rammer for anvendelsen af de nye lønsystemer er fastsat enten i samarbejds- eller lønudvalg. 16% angiver at dette arbejde varetages i andet regi.

På forsvarsområdet angiver langt flertallet af respondenterne, at rammerne formuleres i lønudvalg og at politikkerne dækker samtlige personalegrupper på de nye lønsystemer.

Materialet indikerer, at der hyppigere nedsættes lønudvalg jo flere ansatte der er på institutionen.

### 3.8 Hvor ofte forhandles der løn?

Undersøgelsen viser, at der typisk forhandles løn *én gang om året*. Dette gælder for alle institutionstyper. På et mindretal af institutionerne – herunder især institutioner fra undervisnings- og forsvarsområdet - forhandles lokale tillæg dog mindre end en gang om året. 16% af tillidsrepræsen-

tanterne angiver at det er tilfældet, mens 10% af ledelsesrepræsentanterne angiver at dette er tilfældet.

Godt halvdelen af ledelses- og tillidsrepræsentanterne angiver, at engangsvederlag forhandles sammen med de øvrige tillæg. Hver 5. respondent angiver, at engangsvederlag forhandles særskilt og knapt hver 10. respondent angiver at engangsvederlag ikke forhandles.

På forsvarrets område angiver 35%, at engangsvederlag forhandles særskilt.

### 3.9 Hvem forhandles der med?

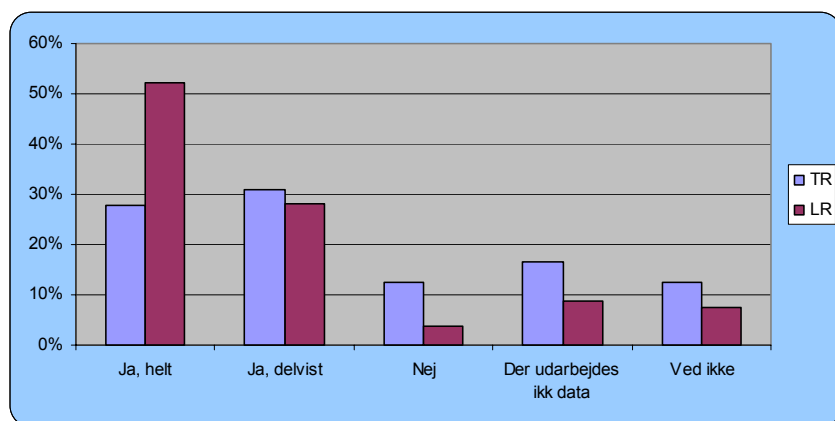
77% af tillidsrepræsentanterne svarer, at tillæg forhandles med anden chef end den nærmeste. Samme forhold gør sig gældende for indgåelse af lønaftaler, hvor 74% af tillidsrepræsentanterne indgår aftaler med anden chef end den nærmeste. På undervisningsområdet forhandler ca. halvdelen af tillidsrepræsentanterne imidlertid tillæg med nærmeste chef.

87% af ledelsesrepræsentanterne forhandler og 78% indgår i langt de fleste tilfælde lønaftaler med de(n) stedlige tillidsrepræsentant(er). Et mindretal forhandler og indgår (også) aftaler med den faglige organisation.

### 3.10 Lønstatistik

Ledelses- og tillidsrepræsentanterne er ikke enige når det kommer til en angivelse af om parterne har adgang til samme lønstatistiske data for institutionen i forbindelse med forhandling af løntillæg.

**Figur 7:** Har parterne adgang til samme lønstatistiske data?

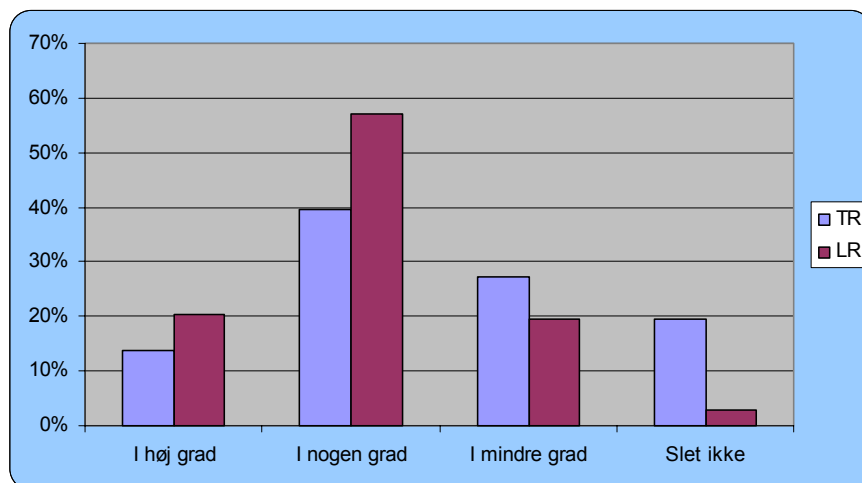


På ledessiden mener 80% af respondenterne, at parterne helt eller delvist har adgang til de samme oplysninger, mens kun 59% af tillidsrepræsentanterne mener at dette er tilfældet.

### 3.11 Økonomisk råderum

Der kan ligeledes konstateres meningsforskelle i parternes opfattelse for så vidt angår det lokale økonomiske råderum. LR- såvel som TR-siden angiver, at parterne *i nogen grad* har en fælles forståelse af det økonomiske råderum, men 20% af tillidsrepræsentanterne mod 3% af ledelsesrepræsentanterne angiver dog, at der *ikke* er en fælles forståelse.

**Figur 8:** Har parterne samme opfattelse af det lokale økonomiske råderum?

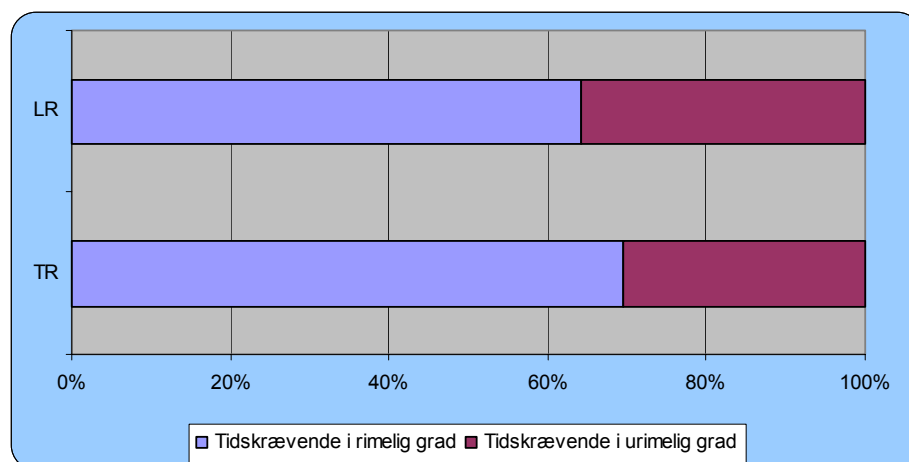


En fælles forståelse af det lokale økonomiske råderum synes at være lettest at have, såfremt man arbejder på en institution med få ansatte.

### 3.12 Tidsanvendelsen i relation til det nye lønsystem

Der er en generel opfattelse af, at der er en *rimelig* grad af tidsanvendelse i relation til de nye lønsystemer i forhold til andre opgaver, omend ca. hver 3. respondent finder tidsanvendelsen urimelig. Denne opfattelse deles af respondenterne på tværs af institutionstyperne.

**Figur 9:** Hvordan oplever du tidsanvendelsen i relation til det nye lønsystem i forhold til dine andre opgaver som tillidsrepræsentant/leder?



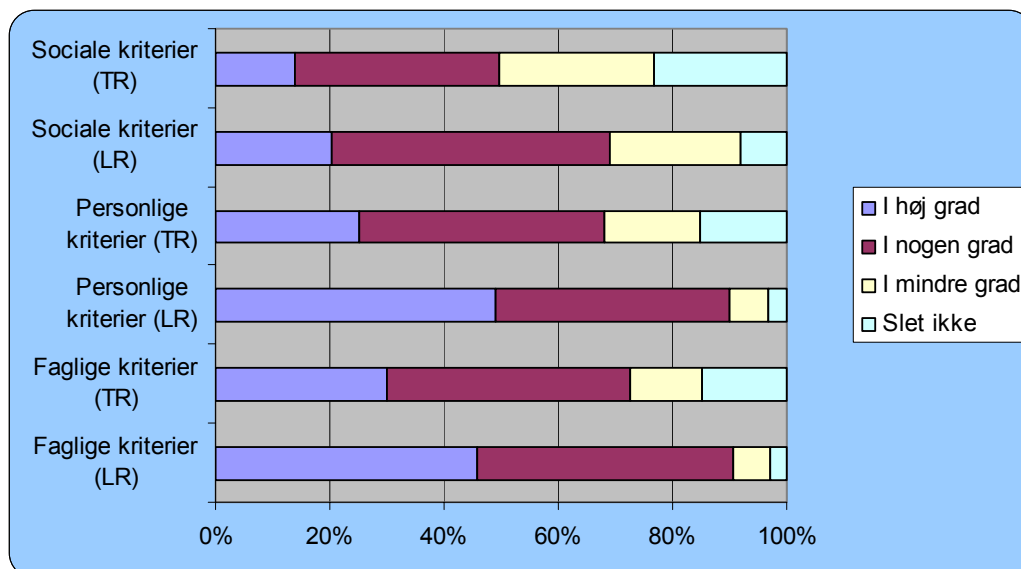
En lidt større andel af tillidsrepræsentanterne angiver samlet set tidsanvendelsen i relation til de nye lønsystemer som rimelig.

På undervisningsområdet er det kun hver anden af respondenterne, som angiver tidsanvendelsen som rimelig.

### 3.13 Kriterier for tildeling af kvalifikationstillæg

Undersøgelsen viser, at der ved kvalifikationstillæg hovedsagligt lægges vægt på *faglige kriterier*<sup>16</sup> og i lidt mindre udstrækning *personlige kriterier*<sup>17</sup>, mens *sociale kriterier*<sup>18</sup> tæller i mindre udstrækning.

Figur 10: Hvilke typer kriterier anvendes ved tildeling af kvalifikationstillæg?



Mellem 15% og 23% af tillidsrepræsentanterne angiver, at de angivne kriterier slet ikke anvendes ved tildeling af kvalifikationstillæg.

### 3.14 Kriterier for tildeling af funktionstillæg

Undersøgelsen viser, at der ved funktionstillæg lægges vægt på især *opgavespecifikke funktioner*<sup>19</sup> samt i mindre omfang pga. *arbejdets art*<sup>20</sup> eller *formidlingsrelaterede funktioner*<sup>21</sup>. Flere ledelses- end tillidsrepræsentanter angiver, at funktionstillæg anvendes ved *ledelsesrelaterede funktioner*<sup>22</sup>.

<sup>16</sup> f.eks. (efter/videre)uddannelse, færdigheder og specifikationer

<sup>17</sup> f.eks. ansvarlighed, initiativ, engagement og resultatorientering

<sup>18</sup> f.eks. samarbejdsevner, hjælpsomhed, helhedsforståelse

<sup>19</sup> f.eks. særlige driftsopgaver, administrative opgaver og oplærings-/mentoropgaver

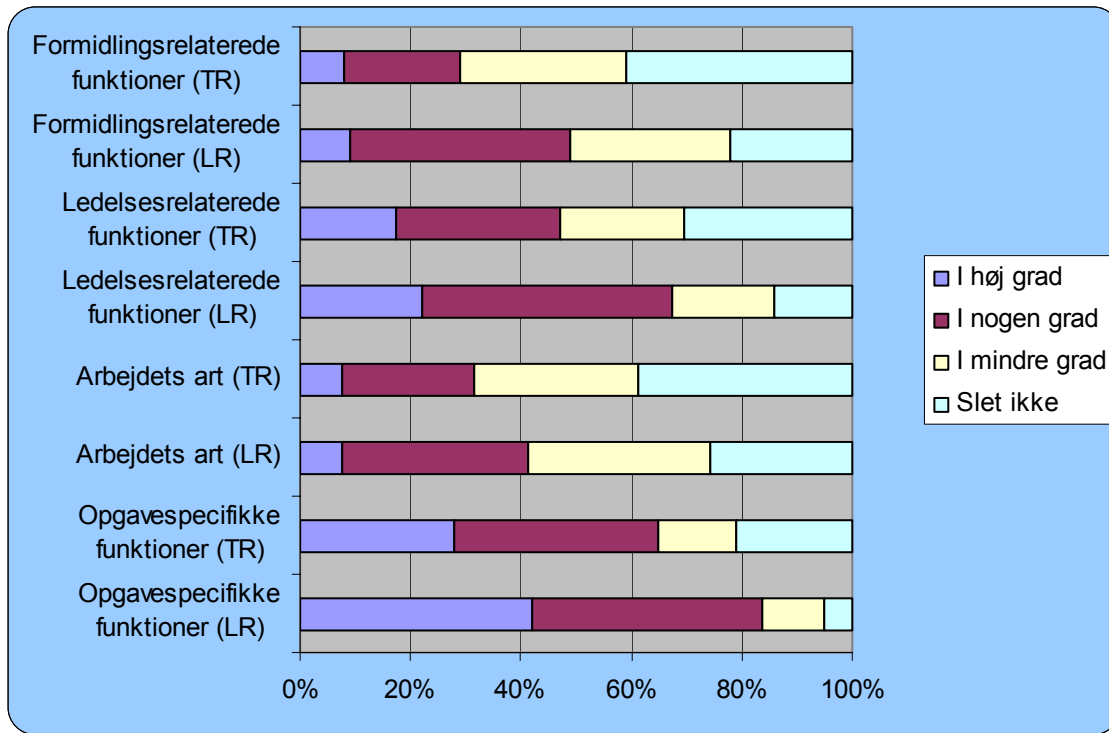
<sup>20</sup> f.eks. kompensation for ulemper, gener og belastning

<sup>21</sup> f.eks. undervisnings- og informationsopgaver

<sup>22</sup> f.eks. arbejds- og projektledelse



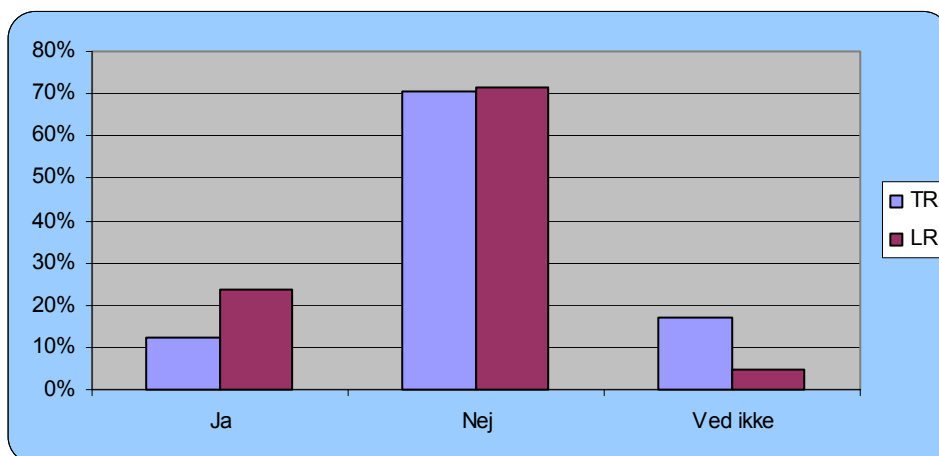
**Figur 11:** Hvilke typer kriterier anvendes ved tildeling af funktionstillæg?



### 3.15 Resultatløn

3 ud af 4 respondenter angiver, at resultatløn ikke anvendes for de personalegrupper, som spørgeskemaet omhandler.

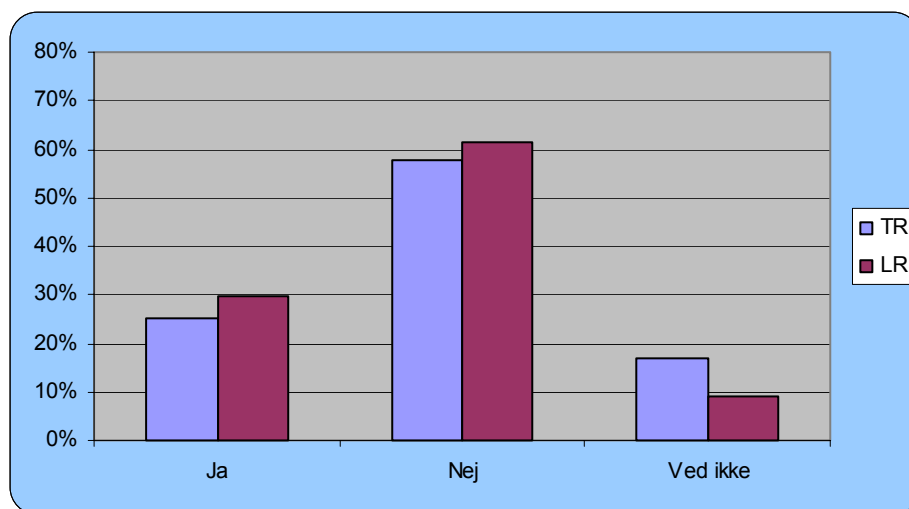
**Figur 12:** Anvender institutionen resultatløn for personalegrupper omfattet af denne undersøgelse?



### 3.16 Forhåndsftaler

Godt hver 4. ledelses- og tillidsrepræsentant angiver, at der er indgået forhåndsftaler ved institutionen.

**Figur 13:** Er der indgået forhåndsftaler på institutionen?

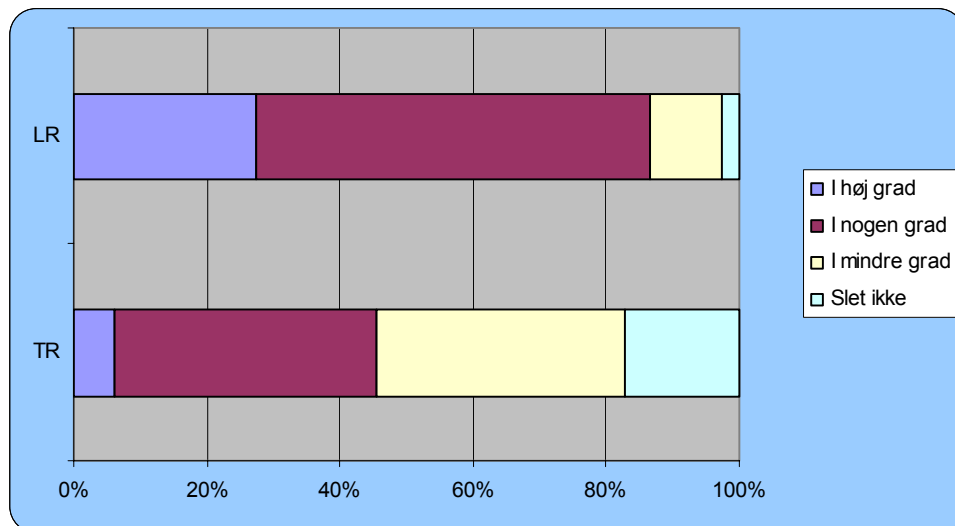


Undersøgelsen viser, at aftalerne primært er indgået for at sikre objektive kriterier for udmøntning af tillæg, samt for at understøtte mål og resultater på institutionen. Et mindretal har angivet, at forhåndsftaler er lettere at administrere.

#### **Nye lønsystemer, personalepolitik og medarbejderudvikling**

Ledelses- og tillidsrepræsentanter er ikke enige i vurderingen af, om der er sammenhæng mellem personalepolitikken og udmøntningen af lokale tillæg. Ledelsesrepræsentanterne vurderer i højere grad end tillidsrepræsentanterne at der er en sammenhæng.

**Figur 14:** Grad af sammenhæng mellem personalepolitik og udmøntning af lokale tillæg



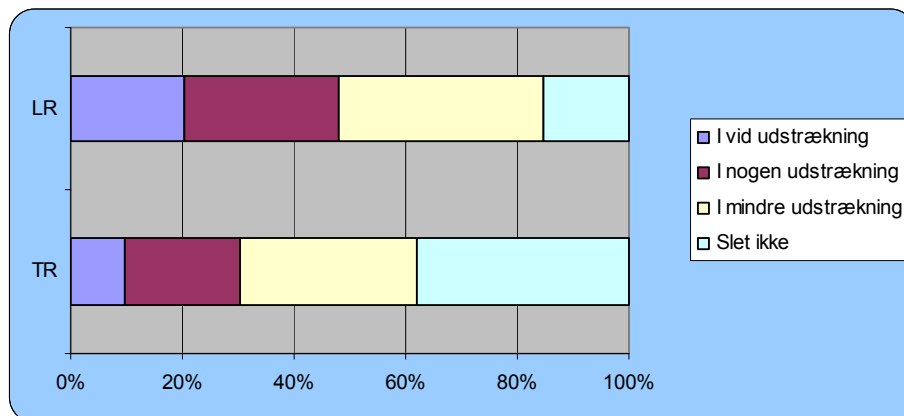
LR-siden ser dog i højere grad en sammenhæng end TR-siden, hvor kun 45% i nogen- eller høj grad mener at der er en kobling mellem personalepolitik og udmøntning af tillæg.

Tilsvarende mønster ser man, når LR og TR bliver bedt om at vurdere, i hvilken udstrækning de lokale tillæg er koblet til opfyldelse af institutionens mål og resultater. Det store flertal af ledelsesrepræsentanter mener her, at der i høj- eller nogen grad er en kobling, mens kun knap hver anden tillidsrepræsentant ser en sammenhæng.

Ledelses- og tillidsrepræsentanter er heller ikke enige om i hvor høj grad kompetenceudvikling ligger til grund for kvalifikations- og funktionstillæg. 72% af ledelsesrepræsentanterne og 46% af tillidsrepræsentanterne angiver, at der i høj grad eller i nogen grad er en sammenhæng.

### 3.17 Drøftes der løn mellem chef og medarbejder?

**Figur 15:** Drøfter den enkelte medarbejder løn med sin nærmeste chef, f.eks. under MUS eller ved en separat lønsamtale?



38% af tillidsrepræsentanterne og 15% af ledelsesrepræsentanterne angiver at den enkelte medarbejder slet ikke drøfter løn med sin nærmeste chef. 62% af tillidsrepræsentanterne og 85% af ledelsesrepræsentanterne angiver således, at den enkelte medarbejder i en eller anden udstrækning drøfter løn med sin nærmeste chef f.eks. under medarbejderudviklingssamtalen eller i en separat lønsamtale.

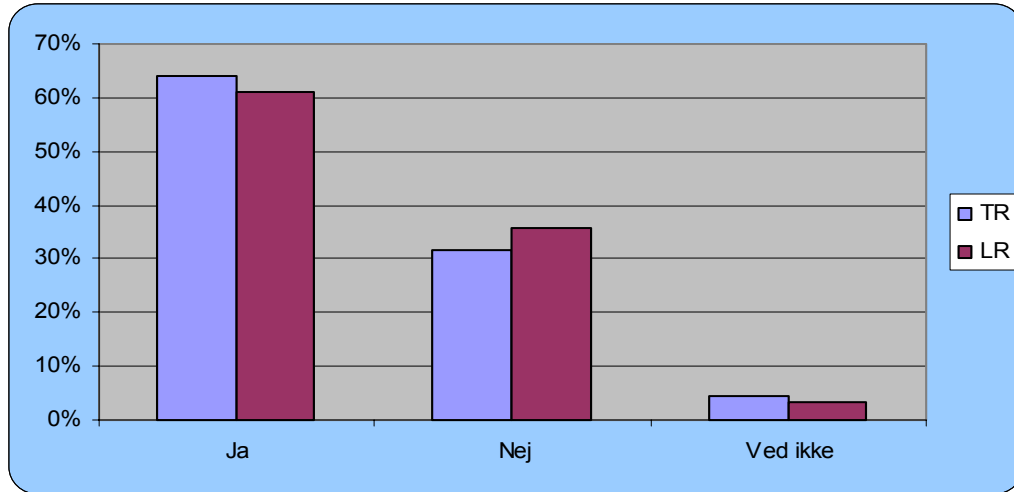
Undersøgelsen peger på, at det især er i administrative institutioner, at løndrøftelser finder sted, mens tendensen er knap så stærk på undervisnings- og forsvarsområdet.

### 3.18 Åbenhed i løndannelsen

Ledelses- og tillidsrepræsentanter angiver ensartet, at knapt 2/3 internt offentliggør navne på de medarbejdere som har fået tillæg samt tillæggenes størrelse, mens den resterende 1/3 ikke gør det.

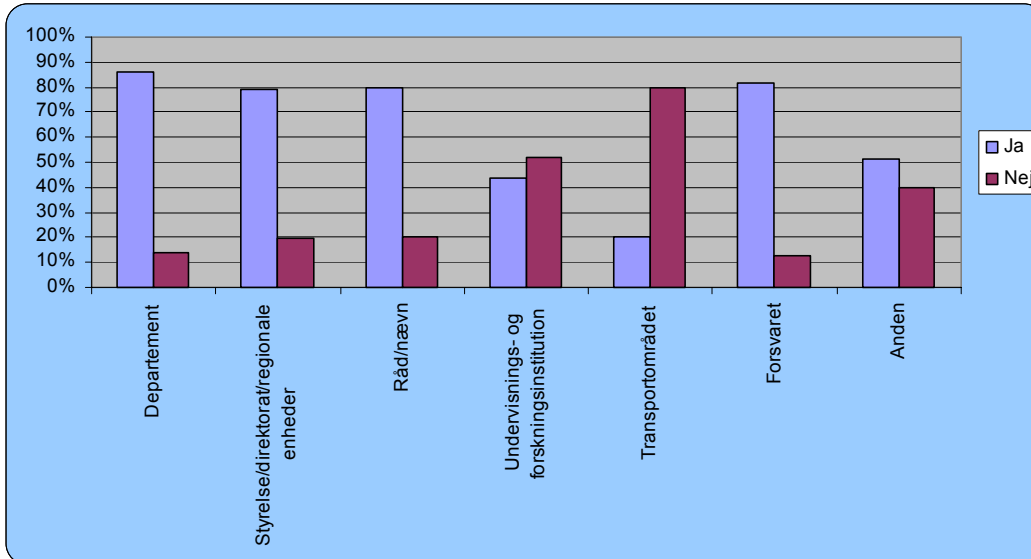
Godt 40% af respondenterne angiver, at begrundelserne for tillæg offentliggøres.

**Figur 16:** Offentliggøres navne på medarbejdere, der har fået tillæg, intern?



Ved spørgsmålet om offentliggørelse af tillæg, kan der konstateres store kulturforskelle mellem de forskellige institutionstyper.

**Figur 17:** Offentliggøres navne på medarbejdere, der har fået tillæg, intern?



På undervisningsområdet kan der konstateres en mindre grad af åbenhed omkring udmøntning af tillæg.

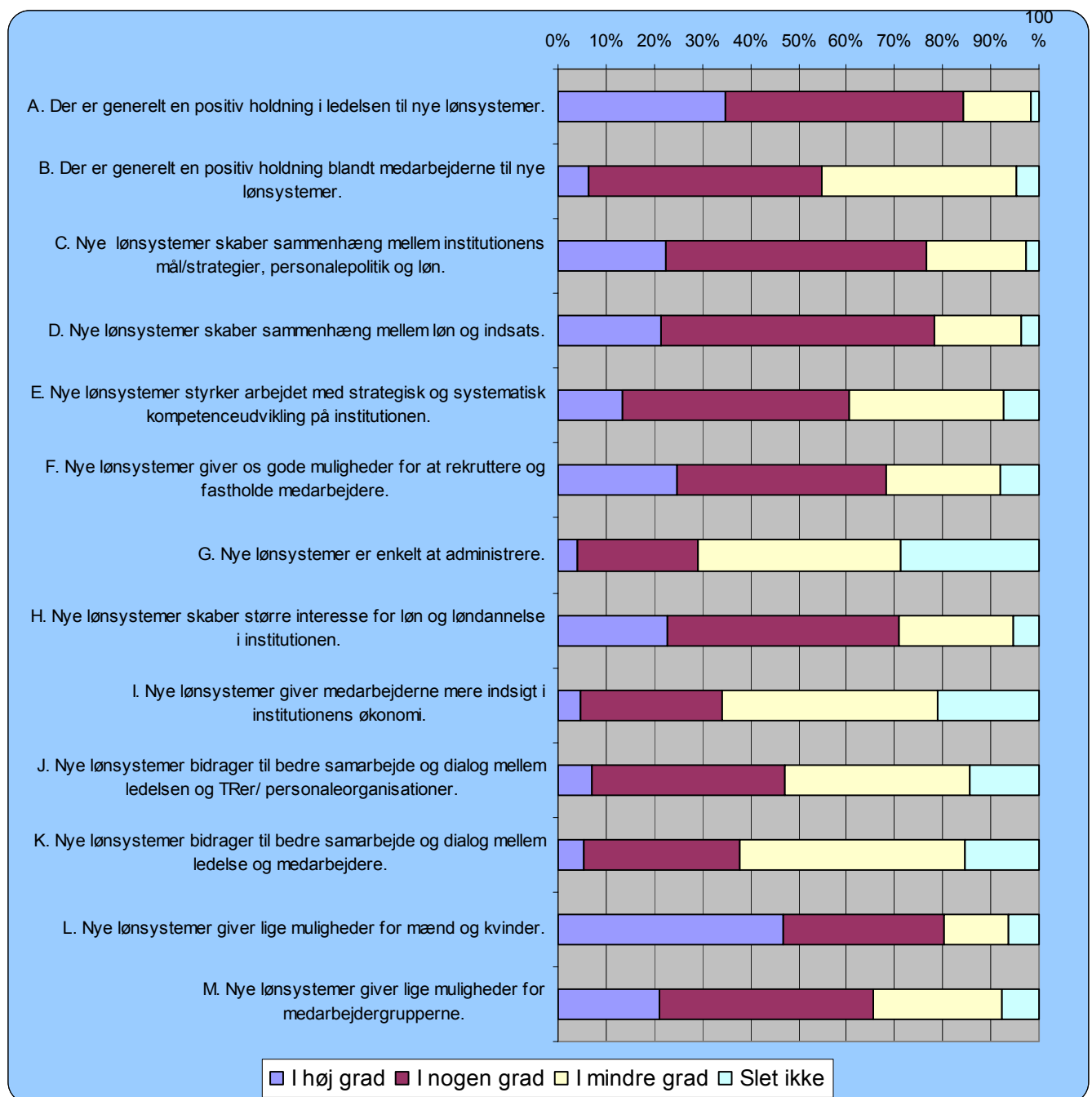
### 3.19 Holdninger, erfaringer og effekter

Respondenterne er i undersøgelsen blevet bedt om at tage stilling til en række udsagn om nye lønsystemer på deres arbejdsplads, ved at afkrydse en af rubrikkerne: ”I høj grad”, ”i nogen grad”, ”i mindre grad” eller ”slet ikke”.

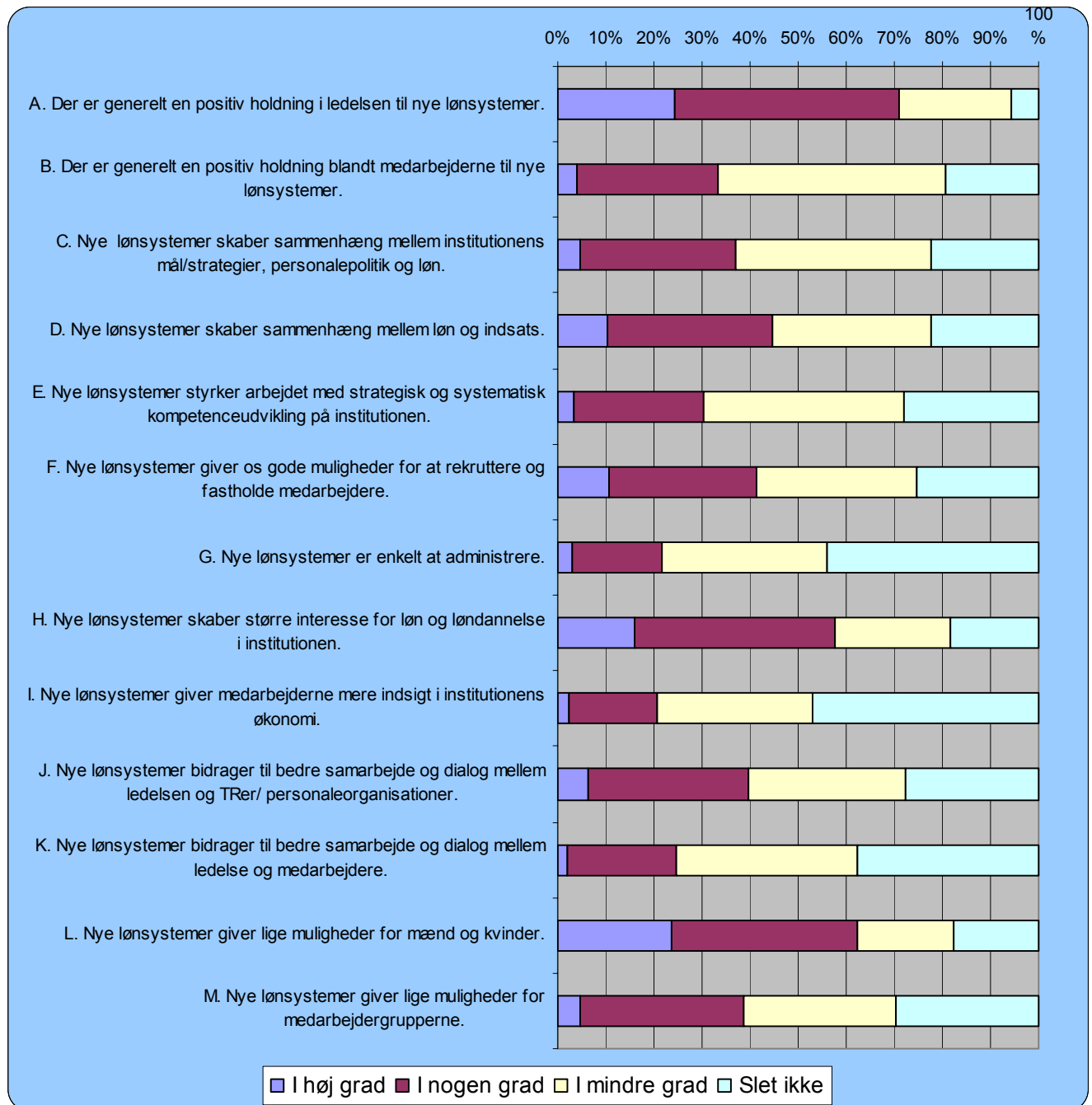
Den generelle tendens er, at ledelsesrepræsentanterne er en smule mere positive end tillidsrepræsentanterne.

Respondenternes svar fremgår nedenfor i tabel 18 og 19 for henholdsvis LR-siden og TR-siden.

**Figur 18:** LR-siden – Er du enig i følgende udsagn om din arbejdsplads?



**Figur 19:** TR-siden – Er du enig i følgende udsagn om din arbejdsplads?



På LR- såvel som TR-siden er der overvejende enighed om en positiv holdning til følgende udsagn:

- ♦ ”Der er generelt en positiv holdning i ledelsen til nye lønsystemer.”
- ♦ ”Nye lønsystemer skaber større interesse for løn og løndannelse i institutionen.”

- ♦ ”Nye lønsystemer giver lige muligheder for mænd og kvinder.”

Imidlertid er holdningen for såvel ledelses- som tillidsrepræsentanter overvejende negativ til følgende udsagn:

- ♦ ”Nye lønsystemer er enkelt at administrere.”
- ♦ ”Nye lønsystemer giver medarbejderne mere indsigt i institutionernes økonomi.”
- ♦ ”Nye lønsystemer bidrager til bedre samarbejde og dialog mellem ledelse og medarbejdere.”



## 4 Fokusgruppeinterview

Finansministeriet og CFU har gennemført 4 fokusgruppeinterview med i alt 19 institutioner. Fra hver institution har deltaget såvel én ledelses- som én tillidsrepræsentant<sup>23</sup>.

Institutionerne er blevet udvalgt ud fra hensynet til at sikre et repræsentativt udsnit af institutionstyper samt ledelses- og tillidsrepræsentanter. Således har deltaget repræsentanter fra et bredt spektrum af centrale samt underliggende institutioner – store som små.

Tilsvarende har udvælgelsen taget hensyn til at sikre repræsentation af tillidsrepræsentanter fra flest mulige faggrupper samt omfattende såvel overenskomstsansatte som tjenestemænd.

Nedenstående tabel illustrerer de enkelte deltagende institutioner samt tillidsrepræsentantens faggruppe.

Gruppe 1		Gruppe 2		Gruppe 3		Gruppe 4	
Erhvervsskole	HK/STAT	Flyvestation	CS	Regiment	HKKF	Forskningsinstitut	Tjenestemandsforeningen ved instituttet
Styrelse	HK/STAT	Forsknings-Center	Metal	DSB, lokalafd.	Metal	Kirkegård	SID
Styrelse	Metal	Departement	TAT	Direktorat	TL	Told*Skat Region	Dansk Told og Skatteforbund
Handelsskole	Handelsskolernes Lærereforening	Direktorat	Formidler	Privatskole	Frie Grundskolers Lærereforening	Teknisk Skole	Danmarks Teknisk Lærereforening
		Styrelse	TAT			Direktorat	
						Direktorat	Direktoratets Funktionær Forening

De 4 interview er gennemført med Rambøll Management som mødeleder og referent. Til hvert interview blev afsat 2 timer. 3 interviews blev gennemført den 9. juni 2004 og det sidste interview blev gennemført den 1. september 2004.

<sup>23</sup> På nær én enkelt institution hvor tillidsrepræsentanten ikke kunne deltage

I hvert interview har deltaget såvel ledelses- som tillidsrepræsentanter fra 4-6 institutioner. Finansministeriet og CFU har deltaget i interviewene som observatør og med mulighed for at stille afklarende spørgsmål.

19 institutioner udgør en begrænset andel af statens samlede institutioner og således er det ikke muligt at generalisere ud fra de deltagende ledelses- og tillidsrepræsentanters udsagn. Imidlertid udgør de enkelte udsagn naturligvis en indikation for hvorledes nogle ledelses- og tillidsrepræsentanter har oplevet processen i forbindelse med overgangen til de nye lønsystemer.

Rambøll Management har i forlængelse af interviewene udarbejdet en rapport indeholdende referater af de enkelte interviews samt et kort sam-mendrag og den anvendte spørgeramme. Rapporten er vedlagt som bilag B.