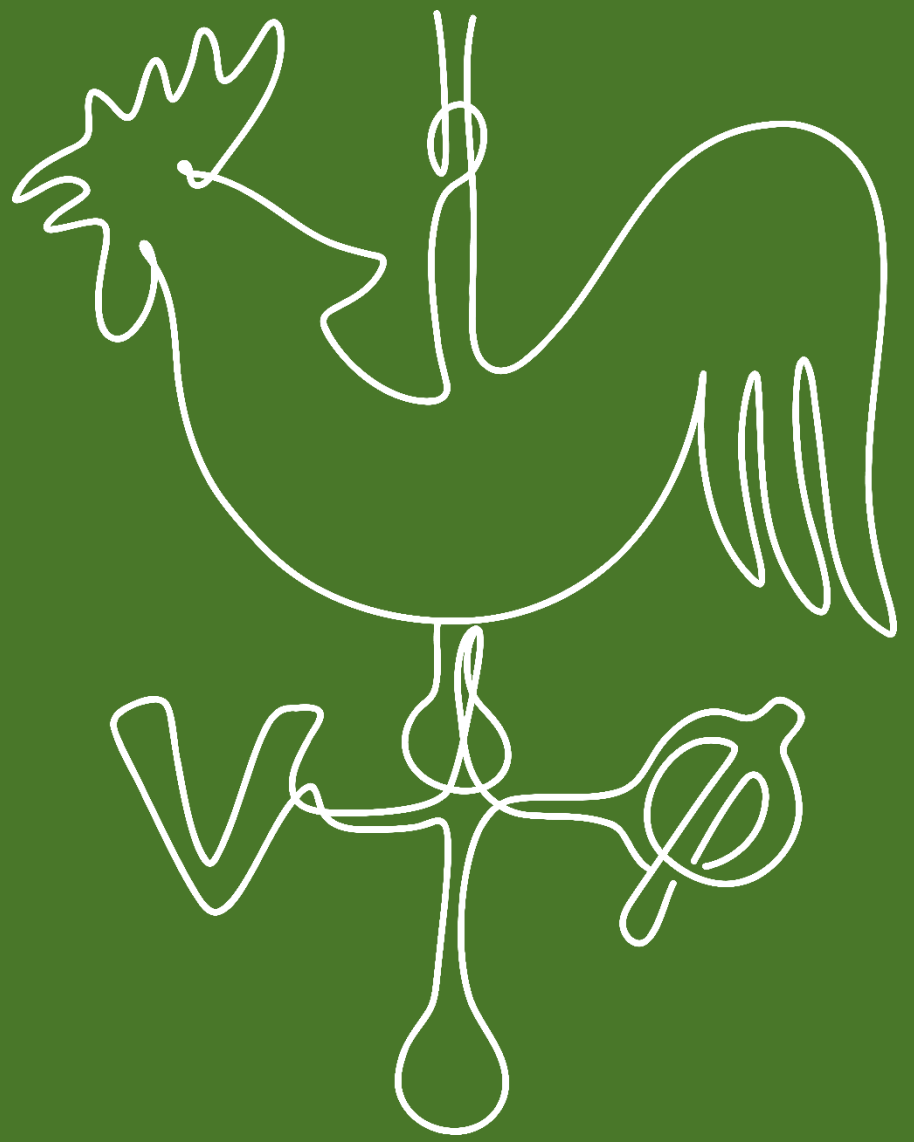
Gå-hjem-møde om lønsamtaler og forhandling



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Kort præsentation – hvem er vi?

Lisbeth Grandjean Hansen
Personalejurist
Mobil 21 31 24 20
iex@albertslund.dk

Maria Sauer
Leder af HR & Løn
Mobil 20 49 96 75
arw@albertslund.dk



Formålet med gå-hjem-mødet

Baggrund

Den årlige lønforhandlingsproces starter her om lidt – for nogle er den allerede i gang. Derfor har chefforum efterspurgt et gå-hjem-møde om forhandling.

Udbytte

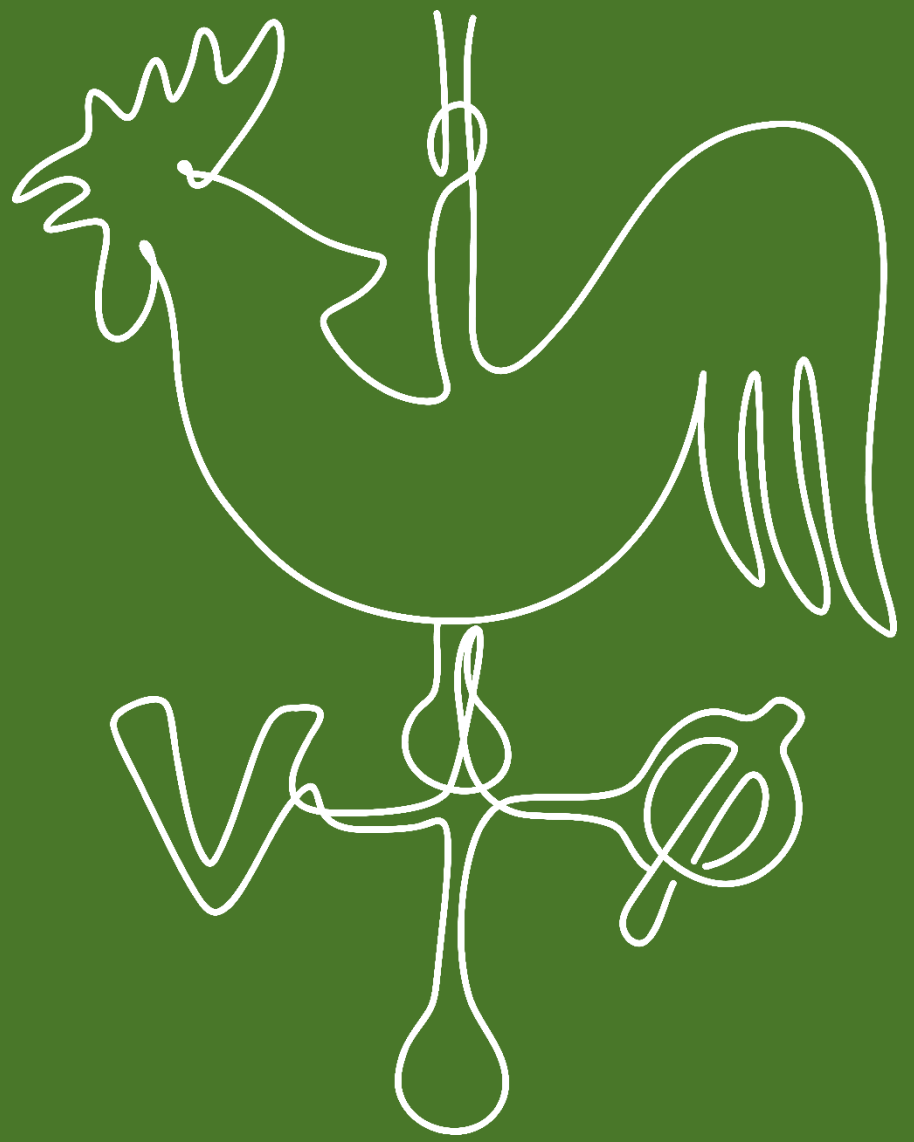
I vil blive klædt på til at kunne forstå baggrunden for løndannelse, afholde den gode lønsamtale og selve forhandlingsprocessen.



Lønforhandlingsprocessen

Tidspunkt	Aktion
Ultimo september	Forhandlingsramme drøftes på afdelingsMED
Primo oktober	Afdelingschef mødes med lokale tillidsrepræsentanter og afstemmer proces for lønforhandlingerne
Primo oktober	Afdelingschefen udsender i samarbejde med HR en mail om processen for lønforhandlinger til tillidsrepræsentanter/faglig organisation og udmelder tidspunkt for udveksling af krav
Medio oktober	HR leverer datatræk til afdelingscheferne
Ultimo oktober	Medarbejderne i den enkelte afdelinger orienteres om proces for lønforhandlinger
Primo november – medio november	Afholdelse af lønsamtaler
Medio november	Udveksling af indstillingsskemaer fra både tillidsrepræsentant/faglig organisation og ledelse
Ultimo november	Afdelingschef og enhedsledere laver samlet overblik for afdelingen
Ultimo november - primo december	De egentlige lønforhandlinger gennemføres
Medio december	Lønforhandlinger afsluttes og samlet udmelding til medarbejderne i afdelingerne om resultat, herunder navn, tillægsstørrelse/engangsvederlag og begrundelse
Inden juleferie	Enhedslederne har opfølgende samtaler med de medarbejdere, der ønsker det

Kompetenceforhold



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Rammen om forhandlingen

Udgangspunktet er overenskomster og forhåndsaftaler, som sikrer medarbejderen nogle minimumsrettigheder ift. **løn og andre ansættelsesvilkår**. Du er ikke forpligtet til at give bedre vilkår, men du kan gøre det, hvis der er en god begrundelse.

Praksis er, at der forhandles løn én gang årligt. Parterne kan godt fremsætte oplæg til forhandling på andre tidspunkter, hvis der er en (god) grund til det. Man har ret til en forhandling, men ikke ret til at forhandlingen giver et resultat.



FTR/TR – rettigheder og pligter

- Pligt til at gøre sit bedste for at **fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold**. Tilsvarende pligt påhviler ledelsen
- Er talsmand for de medarbejdere, TR er valgt iblandt, og den faglige organisations forlængede arm på arbejdspladsen
- kan over for ledelsen forelægge forslag, henstillinger og klager fra medarbejderne samt **optage forhandling om lokale spørgsmål**
- **Forhandle og aftale vilkår** for de medarbejdere, den pågældende repræsenterer, i det omfang TR har fået kompetence hertil (afhænger af den faglige organisation)
- Skal holdes bedst muligt orienteret ved forestående ansættelser og afskedigelser indenfor TR's område
- Skal have mulighed for at få alle relevante oplysninger om løn- og ansættelsesforhold for de personer, TR repræsenterer, herunder en liste over de ansatte.



Leders forhandlingskompetence

- Pligt til at gøre sit bedste for at **fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold**. Tilsvarende pligt påhviler TR/FTR
- Forhandling af vilkår i forbindelse med **nyansættelser** – herunder løn
- Forhandling af **løn til fastansatte** – typisk en gang årligt
- Der kan endvidere fremsættes **oplæg til forhandling,** f.eks. ved væsentlige stillingsændringer og omstruktureringer og arbejdsomlægninger, som medfører væsentlig ændrede stillingsforhold

Forhåndsaftaler om løn og arbejdstid forhandles af Afdelingen i samarbejde med HR & Løn.

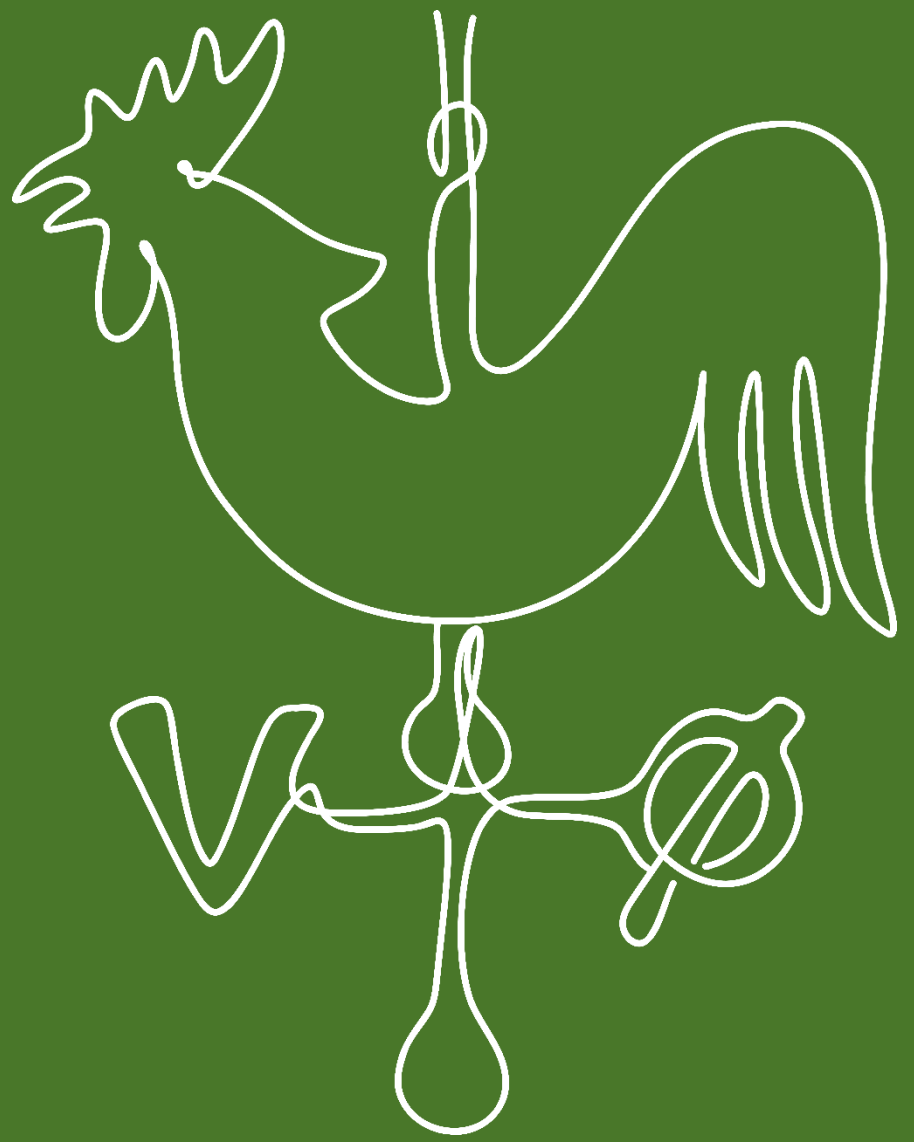


Forventninger til leder

- At du kender og overholder reglerne i overenskomsterne og lokale forhåndsaftaler
- At du styrer og forhandler indenfor din lønsum – altså at du kender dit økonomiske råderum og ved, hvad et lønforslag koster
- At du husker på hvilken side af bordet, du sidder, og hvem du repræsenterer
  - Som leder er du arbejdsgivers repræsentant på stedet, og du er den, der i det daglige forvalter ledelsesretten
  - Som leder har du det sidste ord, hvis der er uenighed om, hvordan noget skal fortolkes (fortolkningsretten). Du skal dog kunne begrunde din fortolkning
- At du spørger HR & Løn, hvis du er i tvivl.



Lønsamtalen



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Afholdelse af lønsamtale

- Der skal være mulighed for at afholde lønsamtaler mellem leder og medarbejder. Enhedslederne sørger for, at der inden de første forhandlingsmøder har været givet mulighed for, at medarbejderne har kunne få en lønsamtale. Lønsamtalen giver medarbejderen mulighed for at afstemme forventninger forud for lønforhandlingerne med egen leder. Det er medarbejderens eget valg, om han/hun ønsker en lønsamtale.

- HR & Løn har udarbejdet en spørgeguide til den gode lønsamtale.

- De kriterier, som ligger til grund for tildeling af kvalifikationstillæg/engangsvederlag, tager sit udgangspunkt i lønpolitikken og medarbejder- og ledelsesgrundlaget. Det kan være nødvendigt at oversætte disse kriterier til nogle konkrete elementer i de enkelte afdelinger/enheder. Der eksisterer desuden allerede et dokument om krav og forventninger til ansatte i stillinger som fuldmægtige/konsulenter, special- og chefkonsulenter i Albertslund Kommune.



Eksempler på spørgsmål til lønsamtalen

- Hvad er baggrunden for, at du søger om kvalifikationstillæg/engangsvederlag?
- Hvilke resultater vil du særligt fremhæve?
- Er der specifikke områder, hvor du oplever, at du har skabt særlig værdi?
- Hvordan vil du koble dine præstationer til medarbejder- og ledelses- grundlaget?
- Hvordan vil du koble dine præstationer til enhedens Plan A?



Særlige opmærksomhedspunkter til leder

- Forbered dig til samtalen, herunder afdæk viden om medarbejderens lønniveau med sammenlignelige grupper/kolleger, medarbejderens konkrete aflønning, hvornår medarbejderens sidst har fået kvalifikationstillæg/engangsvederlag
- Sæt rammen for samtalen – det er vigtigt, at du lytter aktivt og anerkendende, så medarbejderen føler sig hørt
- Du kan rose, værdsætte og anerkende medarbejderens leverede resultater uden at love mere end det
- Skab ikke en forventning om noget - du kan ikke give hverken tilsagn/afslag om kvalifikationstillæg/engangsvederlag til lønsamtalen.
- Afslut lønsamtalen positivt til gavn for både leder og medarbejder. Du kan fx sige: ”Vi er glade for at have dig her, og vi sætter pris på din indsats. Fortsæt det gode arbejde”.

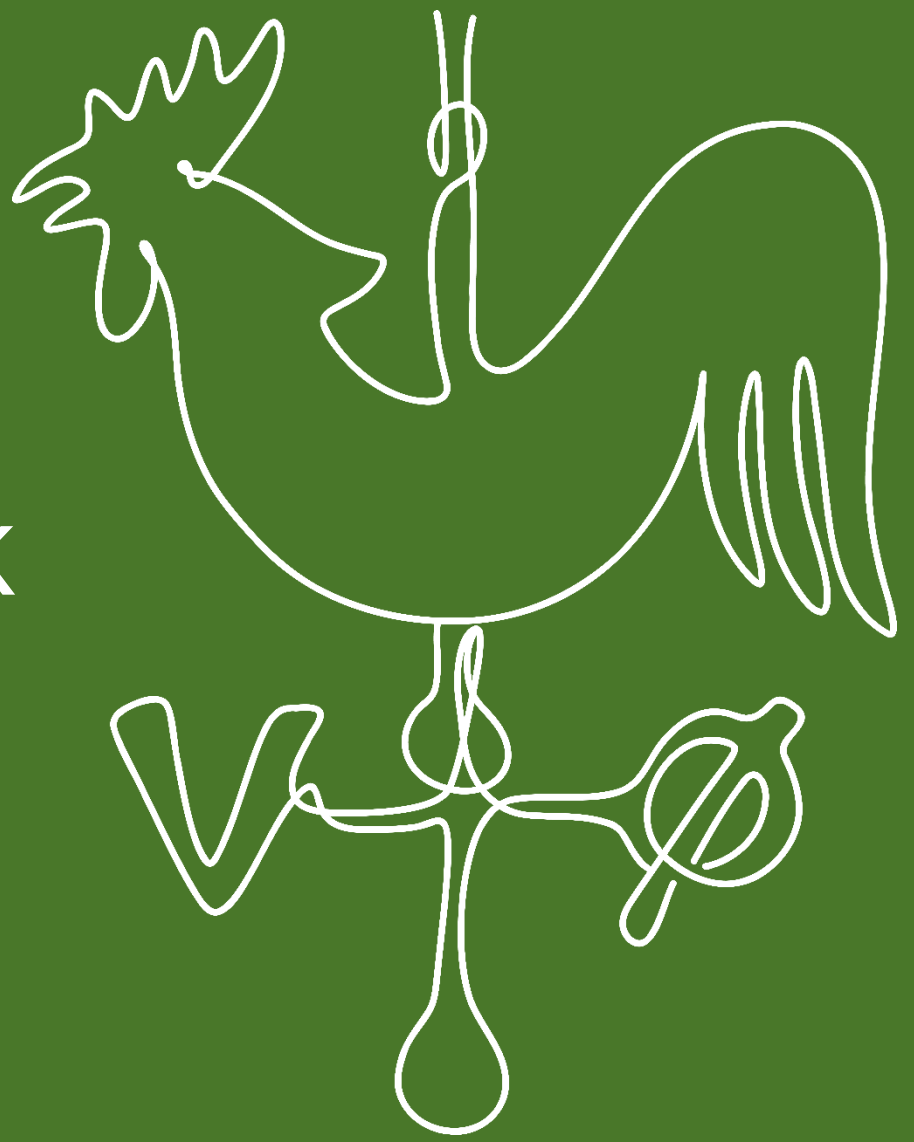


Særlige opmærksomhedspunkter til leder

- Skab en opmærksomhed på at der er begrænsede midler, at der vil ske en prioritering på tværs af hele afdelingen, og at resultaterne vil blive meldt ud inden jul.
- Undgå at kompensere ved at love udviklingsmuligheder eller fremtidige forfremmelser (som du måske ikke kan holde)
- En lønsamtale handler om løn ej at forveksle med hverken en MUS eller tjenstlig samtale!



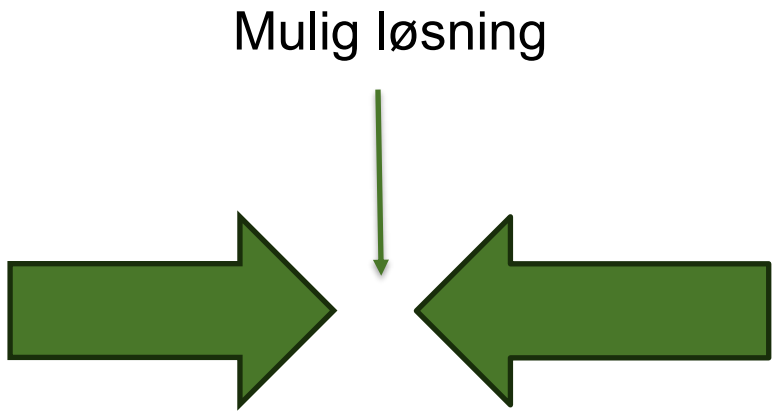
Forhandlingsteknik generelt

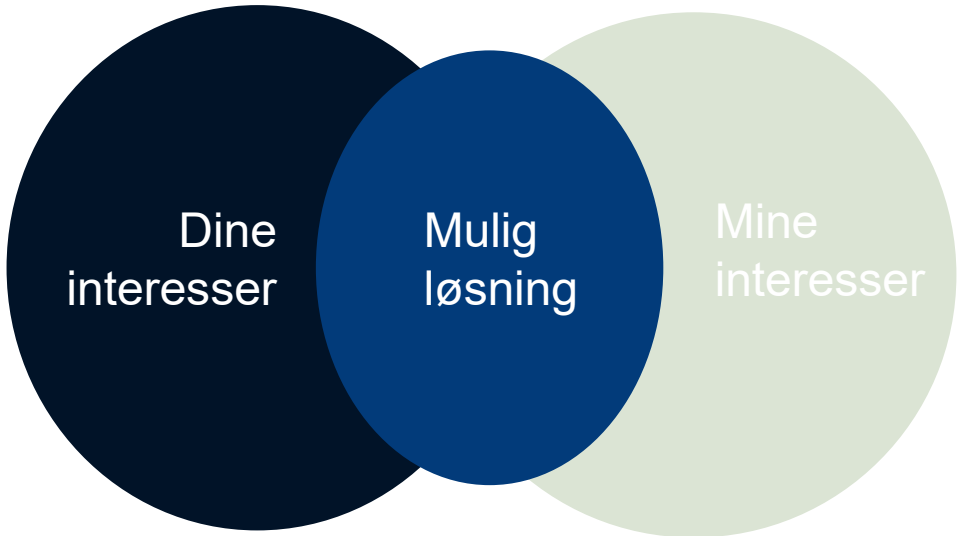


Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Definition

"Forhandling er en proces, der foregår, når mindst én person forsøger at få en anden til at gøre eller undlade at gøre noget."





Udspillet

- Udspillet skal være så ambitiøst, at det rummer plads til bevægelse/indrømmelser
- Den forhandler, der forlanger mest, opnår alt andet lige mest
- Der er ikke ét rigtigt udspil eller ét rigtigt resultat
- Oplevelsen af om udspil og resultat er ”rigtigt” afhænger af:
    - Processen og Indholdet
    - Om udspil og resultat er legitimt, dvs. underbygget af fakta
    - Jo mere unik, desto bedre resultat.



Redskaber i forhandlingen

Lytning

Spørgsmål

Small talk

Pauser



Lytning


Det største
kommunikationsproblem
vi har er, at vi ikke
lytter for at forstå.
Vi lytter for at kunne
svare tilbage
Dalai Lama

Spørgmål

Lukkede spørgsmål

- Ja/nej

Åbne spørgsmål

- Hvad
- Hvordan
- Hvem
- Hvornår
- Hvorfor

Husk at HØRE EFTER, når du får svar!



Small talk

Gem irritationen væk

Følg modparten – hvad har de behov for?

En mulighed for at lærer modparten at kende

Start forhandlingen ud med at få klarhed over:

- Hvem er til stede?
- Hvad forventes mødet at afslutte med?
- Få en fælles forståelse af dagsorden
- Være interesseret, lyttende og tålmodig.



Pauser

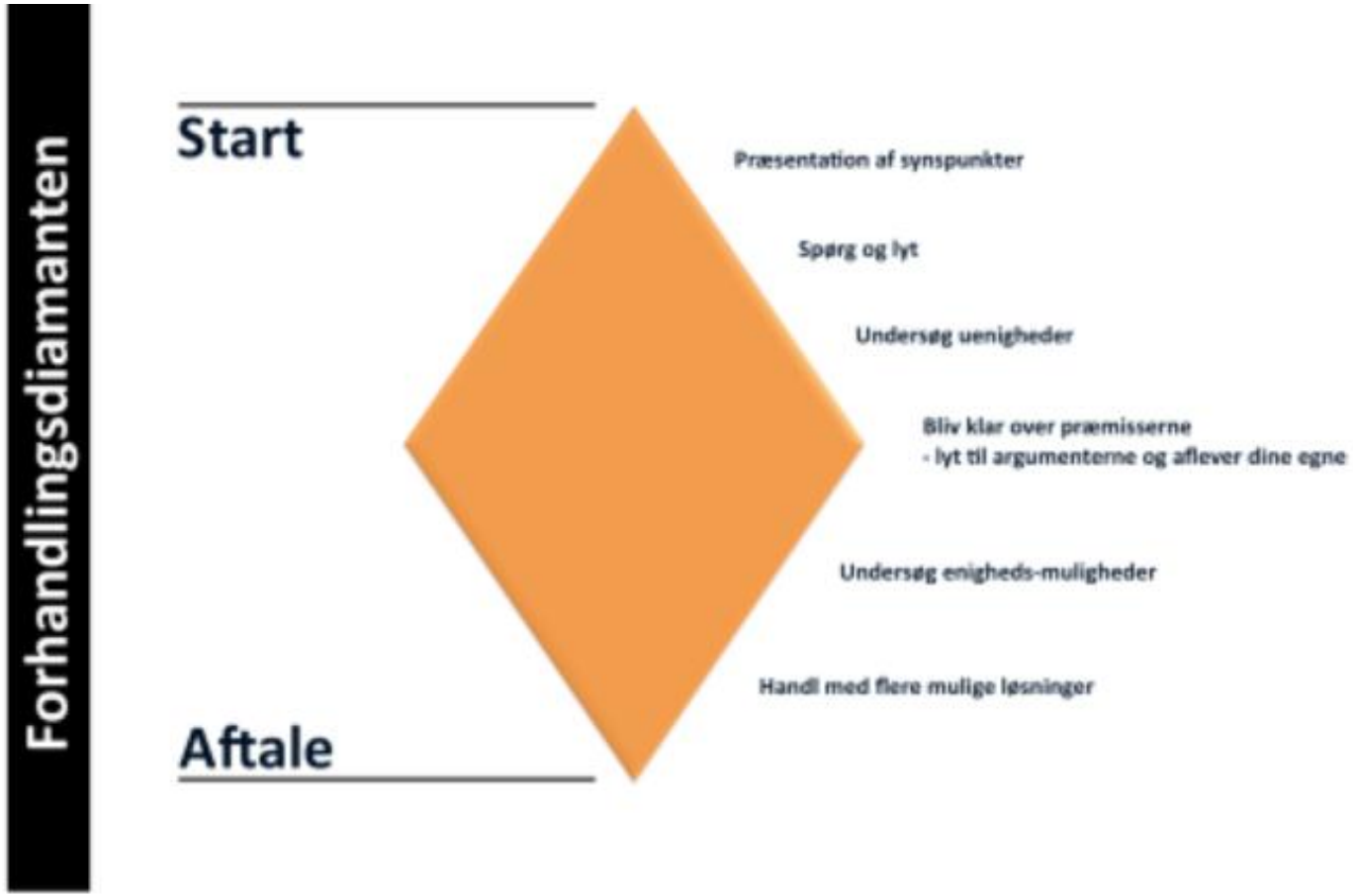
- Pauser er altid okay!
- Hvis det ikke er kutyme at anvende dem, så informer om dem på forhånd
- "*Vi kan altid tage en pause, I siger bare til, og det samme gør vi*"
- Sæt ikke tid på pauser
- Pauser bruges til:
  - Intern afklaring, afklaring med HR, luft, ro, overvejelser, og analyse.



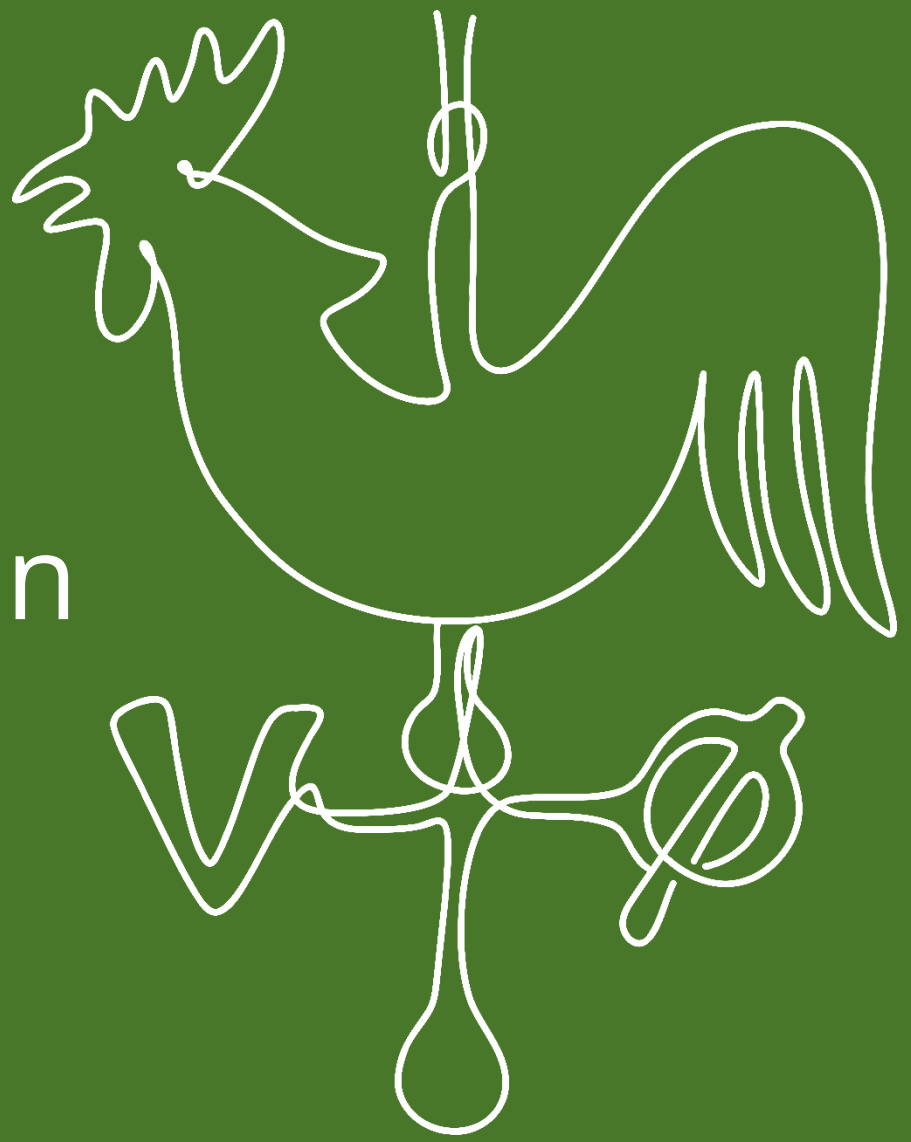
At rumme uenighed

Hvad gør man i situationer, hvor man ikke kan opnå en aftale?

- Det generelle samarbejde



Selve lønforhandlingen



Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Albertslund Kommune
Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber

Løn sammensætning

- Lønnen fastlægges af:
  - Centrale overenskomster (herunder arbejdstidsaftaler m.v.)
  - Evt. lokale forhåndsaftaler
  - Aftaler for enkeltpersoner eller grupper ←I forhandler for enkeltpersoner/teams

- Man har krav på en forhandling men ikke på et resultat.



Forhandling af løn

- Metode:
- Et forberedende møde, hvor I sammen forventningsafstemmer og taler ind i principper for tildeling af løn. Derefter et konkret forhandlingsmøde. Mellem møderne udveksles forhandlingsoplæg.
- Forud for mødet skal du have styr på:
  - dit økonomiske råderum
  - hvad du gerne vil belønne eller fremme
  - medarbejdernes lønniveau – hvor ligger lønniveauet ift. andre sammenlignelige stillinger / arbejdspladser i kommunen? Hvordan ser den fremtidige lønudvikling ud?
  - undersøge eventuelle lokale lønpolitikker.
  - Overvej også:
  - Har der været ændringer i ansvarsområder eller opgaver i det sidste år?
  - Har de ansatte opnået en specialviden eller været ekstraordinært fleksibel?
  - Medarbejders lønudvikling i ansættelsen.
  - Dine begrundelser



Faktorer der påvirker dit økonomiske råderum

- Personaleomsætning
- Personalesammensætning
- Personlige tillæg
- Bestemmelser i OK – anciennitetsløn (ex. ved 4 og 10 år), funktionsløn (ex. praktikvejleder eller ansvarshavende i aften- og nattjeneste)
- Forhåndsaftaler (ex. tillæg for at være tillidsvalgt eller forflytningsvejleder)
- Vakancer
- Sygefravær (vikarforbrug)
- Evt. overførsel af mer- eller mindreforbrug fra et budgetår til et andet
- Evt. puljer
- Andre faktorer.

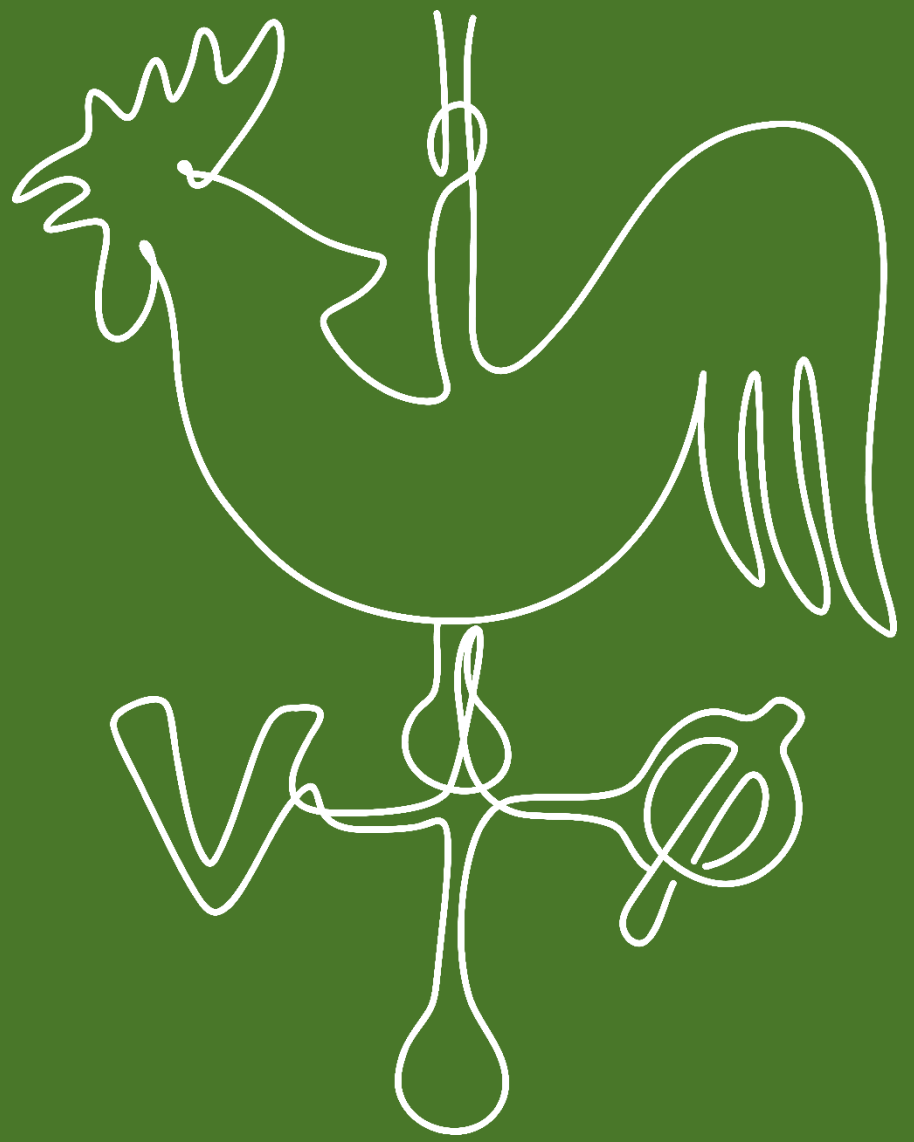


Husk at

- Være skarp og præcis – husk begrundelserne
- Ankre - det kan være en fordel at komme med dit udspil først. Dermed sikrer du, at forhandlingerne sker med dit udgangspunkt. Det første konkrete tal eller udspil sætter som regel udgangspunktet for forhandlingen
- Vær konstruktiv og positiv
- Lyttende og imødekommende giv dine eventuelle indrømmelser i små ryk
- Udforske og være nysgerrig - hvilke kompetencer og resultater, mener medarbejder vigtige?
- Anerkend eller beskriv forbedringer – opnår medarbejder ikke lønstigning, så vær konkret på hvad vedkommende skal gøre for at opnå en lønstigning næste gang.



Afslutning på forhandlingen



Afslutningen på forhandlingen

- Tjek af I har været igennem alt
- Lav aftaler om hvem der gør hvad – ift. orientering, referat, opfølgning mv.
- Ikke at have for travlt med at komme ud ad døren – man forhandler også om hvordan man forhandler næste gang
- Sæt ord på hvad der har været godt og skidt i forhandlingen
- Anerkend din modpart
- Small talk om samarbejdet – kan noget forbedres?
- Vær opmærksom på modpartens behov.



HUSK!

- Som leder har du et særligt ansvar for at skabe et godt forhandlingsklima
- Naturligvis skal modparten have noget ud af aftalen, men det er hendes opgave – ikke din
- Alle behøver ikke få det samme – alle behøver ikke få noget
- Enhver lønaftale skal bygge på en begrundelse og din begrundelse bør altid relatere sig til arbejdets udførelse, uanset om det drejer sig om funktionstillæg eller kvalifikationstillæg
- Løn er et ledelsesredskab – løn er adfærdsregulerende forstået sådan, at du kan motivere medarbejderne til i højere grad at løse opgaverne med høj kvalitet og/eller sikre opfyldelse af de mål, som du/kommunens ledelse har sat sig.



En forhandling kan bedømmes ud fra 3 kriterier

- Den må kunne resultere i en klog løsning, hvis en løsning er mulig
  - En klog løsning er en løsning, der i videst muligt omfang tilgodeser parternes legitime interesser, løser interessekonflikter retfærdigt, er holdbar og tager højde for parternes fælles interesser
- Den må være effektiv
- Den må kunne forbedre eller i det mindste ikke forværre forholdet mellem parterne.

Husk - forhandling handler ikke om at vinde eller tabe!

Hvad hvis vi ikke bliver enige?

- Uenighedsreferat
- Rammeaftaler



Det var alt…

HUSK

- Spørg og lyt
- Hold fast i dine egne interesser og dit eget udspil
- Vær konkret og tydelig i udspil og indrømmelser
- Fokuser på interesser og ikke standpunkter
- Forlang et resultat, som er baseret på et objektivt kriterium
- Lad dig ikke påvirke ad modparten – hold person og problem adskilt
- Kend dine alternativer – tilvejebring flere forskellige forslag, inden der træffes en beslutning.

