

---

## INSPIRATION TIL LØNPOLITIK OG LØNFORHANDLING

---

Alle frie grundskoler har siden 2006 været forpligtet til at have en lønpolitik. Herudover er der andre gode grunde til at have en lønpolitik og til at opdatere den med jævne mellemrum.

En lønpolitik bør afstemmes med ændringer i overenskomster og andre vilkår samt følge og understøtte skolens udvikling. Med en opdateret lønpolitik er skolen med til at sikre, 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. Den frihed betyder, at en lønpolitik bør udformes, så den passer til skolen.

### Inspiration til skolens lønpolitik

Trods fraværet af formkrav, giver Friskolernes Hus i dette materiale inspiration til, hvad en lønpolitik kan indeholde, og til hvordan en forhandling kan gribes an.

Fordi den lokale løndannelse spiller en stadig større rolle, og dermed også fylder mere og mere i budgetterne og dialogerne på skolerne, kan en lønpolitik være et hjælpsomt værktøj.

Friskolernes Hus henviser desuden til [inspirationspjecen fra 2005, udgivet af Personalestyrelsen](#).



**FRISKOLERNE**

**Dette er et inspirationsmateriale fra Friskolernes Hus.**

Materialet indeholder bud på, hvad en lønpolitik kan indeholde, og hvordan en lønforhandling kan gribes an.

Kontakt Friskolernes Hus, hvis I har spørgsmål eller tvivl om udformningen af lønpolitik eller håndtering af lønforhandlinger.

[www.friskolerne.dk](http://www.friskolerne.dk)



## Hvad er en lønpolitik?

En lønpolitik er en tilkendegivelse fra skolens ledelse om, hvilke retningslinjer skolen tilstræber at følge, når der indgås 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 give anledning til overvejelser og diskussioner om, hvordan der skabes sammenhæng og målrettethed i styringen og ledelsen af skolen, så linjen med hensyn til/håndtering af lønspørgsmål stemmer overens med skolens grundlag og mål i øvrigt.

## Ledelsens ansvar og bestyrelsens beslutning

Lønpolitikken besluttet og godkendes af skolens bestyrelse. Ofte sker dette ud fra et forslag indstillet af skolelederen. Det bør altid ske på grundlag af en dialog med medarbejderne, så 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.

**I det følgende gennemgås en række emner, som vil være relevante at overveje i forbindelse med udarbejdelse af en lønpolitik og lønforhandling.**

# HVAD SKAL DER STÅ I EN LØNPOLITIK?

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

## 1

Hvem?

*Skriv for eksempel:*

Lønpolitik for lærere og børnehaveklasseledere ved Y-købing Friskole gældende fra 1. januar 20XX.

*Kommentar:*

En lønpolitik kan godt omfatte alle medarbejdere ved skolen, men det kan let gøre den for kompliceret, fordi der gælder forskellige overenskomstæssige regler for forskellige medarbejdergrupper. Under alle omstændigheder anbefales det at have en særskilt lønpolitik for skolens ledelse.

Tidspunktet for i krafttrædelse skal fremgå tydeligt.

## 2

**Formålet med lønpolitikken og målet med den lokale løndannelse**

Formål og mål bør altid overvejes, ligesom prioriteringen mellem disse spørgsmål bør overvejes:

- 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 lønpolitikken bidrage til at sætte retning på skolens virksomhed og målrette en effektiv anvendelse af ressourcerne?
- Hvilken betydning tillægges lønpolitikken med hensyn til medarbejdernes trivsel, arbejdsglæde og indsats?

Det vil også være under dette punkt, at det beskrives, hvordan 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 konkrete sammenhæng, lønpolitikken skal bruges i.

## 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. Der tages desuden 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, herunder behovet for investeringer og et ansvarligt driftsresultat.

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

#### *Kommentar:*

Ansvar for skolens økonomi ligger i sidste ende hos bestyrelsen. Derfor har skolelederen brug for en tydelig ramme fra bestyrelsen, så skolelederen undgår at komme i klemme mellem bestyrelse og medarbejdere.

Denne ansvarsfordeling kan beskrives på mange måder. Der kan også her inddrages flere ting, fx hvor lange aftaleperioder skal være, om aftalerne skal følge kalender- eller skoleår eller have en anden kadence.

#### OBS!

Det er væsentligt at være opmærksom på perioder for overenskomster. Er man ved indgåelsen af en ny lønaftale tæt på perioden for en ny overenskomst, der kan medføre nogle ubekendte, centralt fastsatte lønstigninger, taler dette for en kort periode for lønaftalens længde.

## 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 anses for lødige og hensigtsmæssige? Det kan gøres enkelt (anbefales) eller meget detaljeret (anbefales ikke).

Det kan for eksempel overvejes:

- Hvordan prioriteringerne mellem: specifikke opgaver/funktioner, belønning af særlige kvalifikationer, fokus på særlige indsatsområder med individuelle løntillæg eller fokus på det lange, strategiske sigte og et generelt lønløft.

Denne prioritering kan eventuelt komme til udtryk ved at dele den samlede ramme op i flere puljer til bestemte formål:

- At lade de aktuelle udfordringer afgøre, hvordan der prioriteres.
- I hvilket omfang der aftales varige tillæg – sat overfor midlertidige tillæg.
- I hvilket omfang tillæggene er personlige – eller kollektive.
- Om nogle grupper især skal tilgodeses – eller fravælges: Der er fx problematikken med lærere, der fik beregnet sig til et trin 4-tillæg. Dette tillæg indeholder skolens daværende decentrale løntillæg.
- Hvordan indgår vikarer på tidsbegrænset ansættelse og medarbejdere ansat på særlige vilkår (fleksjob m.v.) i lønaftalerne?
- At understrege, at de anvendte kriterier skal være objektive og gennemskuelige, og at den samlede mængde af lønaftaler skal være transparent, overskuelig og let at administrere.

Det anbefales, at begrundelserne tager udgangspunkt i forhold på skolen. Eksterne forhold som skolen ikke har indflydelse på, som fx hvilken løn lærerne får på andre skoler, kan erfaringsmæssigt være vanskelige at håndtere. Det er dog klart, at der må tages hensyn til skolens anseelse, herunder i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere.

# 5

## Grundlag og konkrete forhold

Her kan – i det omfang det skønnes nødvendigt – peges på lokale forhold, der ønskes at tage højde for. Det kan fx være, at skolen er under opbygning, hvilken vægt en eventuel lønsammenligning tillægges, og hvordan dette kan belyses med forskellige typer lønstatistik samt eventuelt konkrete lønsedler.

# 6

## Afvikling af forhandlingerne

*Skriv for eksempel:*

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

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

På det første 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.

Som udgangspunkt vil parterne prøve at blive enige lokalt. Dog er der den mulighed, såfremt parterne er enige om det, at der kan hentes hjælp fra den lønmæglerordning, som FRISKOLERNE og Frie Skolers Lærerforening har etableret.

# 7

## Krav til aftalerne

*Skriv for eksempel:*

Alle aftaler skal være skriftlige og underskrevet af skolens ledelse og lærernes repræsentant.

Der anvendes skemaer udarbejdet af organisationerne.

Der føres løbende en oversigt over samtlige lønaftaler – en såkaldt 'lønprotokol'.

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

a) Denne aftale kan opsiges med 3 måneders varsel til udløbet af et kalenderår/skoleår til bortfald.

Er der tale om en aftale om et varigt løntillæg, anvendes denne formulering:

b) Denne aftale kan opsiges med 3 måneders varsel til udløbet af et kalenderår/skoleår til genforhand-

ling. 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 202X.

*Kommentar:*

Hvor ofte politikken skal revideres, er en balance mellem hensynet til kontinuitet og hensynet til at indarbejde erfaringer samt nye vilkår/tiltag. En kadence på 3-4 år vil ofte være passende.

## 9

### Godkendelses tidspunkt

*Skriv for eksempel:*

Denne lønpolitik er godkendt på bestyrelsesmøde den xx/måned 202X.





På [www.friskolerne.dk](http://www.friskolerne.dk) findes flere værktøjer til både bestyrelse og skoleledelse.

# AT FORHANDLE

## GODE RÅD OG VINK

### Det gode resultat fremmes af en konstruktiv dialog og

- velforberejdede og opmærksomme forhandlere, der bidrager til en konstruktiv dialog.
- ved, at parterne er afklarede om egne interesser og ønsker.
- ved, at parterne er lydhøre og fleksible over for modparten.
- et ægte ønske om at skabe tilfredshed på begge sider af bordet.

### LØBENDE PROCES

Lønforhandlingen er en løbende proces, hvori der af og til indgår egentlige forhandlingsmøder.

Sørg for:

- dialog før og efter forhandlingsmøderne.
- at være generøs med viden i dialogen.
- at tale tydeligt om rammer og gensidige interesser.
- at forventningsafstemme hos alle interessenter.

### RAMME OG FORVENTNING

Lønspørgsmål involverer så mange følelser, fakta, hensyn og interesser, at risikoen for, at parterne taler forbi hinanden, er til stede.

Dørføt derfor forud for møder:

- hvordan forløbet/mødet skal være.
- hvilken viden, der skal komme ud af det.
- hvad grundlaget er.
- hvilke tilbagefaldsmuligheder, der er.

### FORSLAG OG DATA

Forberedelse skaber de bedste forudsætninger for et godt resultat.

En stor del af forberedelsen - viden og data - kan i store træk være fælles for parterne. 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 det bliver svært at lytte og flytte sig. Anerkend modpartens forslag, og tilstræb åbenhed hos begge parter for at opdage nyt undervejs. 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 – kan noget fordeles på andre måder, kan noget nås nu og andet senere? Læg nye ideer frem og vær lydhør over for parternes nye ideer.
- Hold en pause. Overvej alternativer, skriv udkast til aftale, som I tror acceptabel for modparten, tag en uformel drøftelse, analyser det foreløbige resultat, og se evt. nye fordele i de hidtidige forslag. Pauser er guld værd – hellere én 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 ved bordet. Det kan være internt i organisationen, men som regel er det bedst at søge råd udenfor huset.