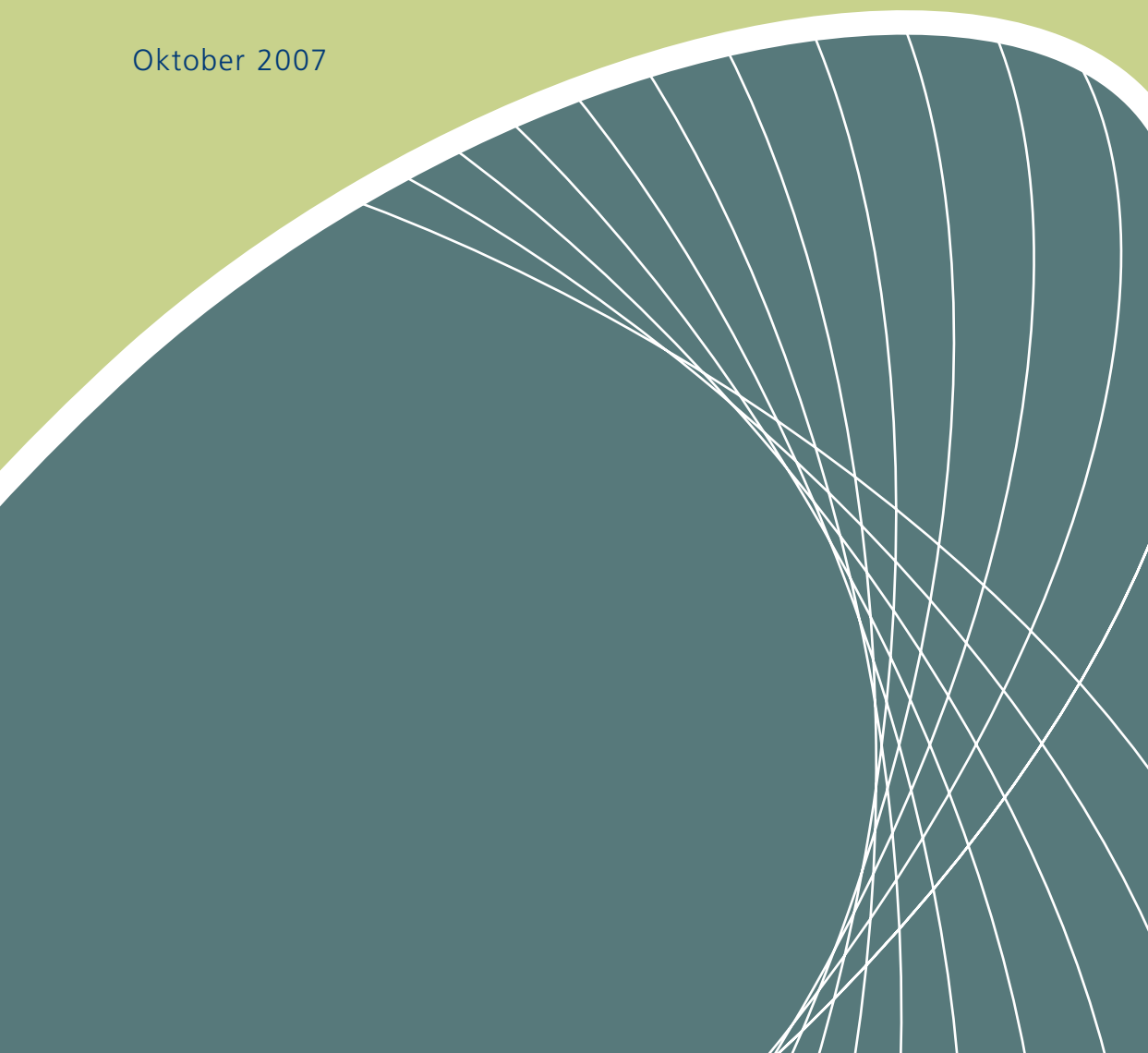


# Fælles mål - Lokale løsninger

## Temaer for OK08

Oktober 2007



# Fælles mål - Lokale løsninger

Temaer for OK08

Oktober 2007



**Fælles mål - Lokale løsninger**

Temaer for OK08

Udgivet oktober 2007

Udgivet af Personalestyrelsen

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Distribution

Herstedvang 12

2620 Alberslund

Tlf. 43 63 23 00

Fax 43 63 19 69

E-mail [schultz@schultz.dk](mailto:schultz@schultz.dk)

Henvendelse om publikationen

kan i øvrigt ske til:

Personalestyrelsen

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Tlf. 33 92 40 49

Publikationen kan hentes på

Personalestyrelsens hjemmeside

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

Design BGRAPHIC, Personalestyrelsen

Tryk Princo Holbæk-Hedehusene

Oplag 2.000 stk.

ISBN 87-7956-258-2

Elektronisk publikation

ISBN 87-7956-259-0

# INDHOLD

<b>Forord .....</b>	<b>3</b>
<b>Udfordringer for OK08 .....</b>	<b>5</b>
De statslige arbejdspladser skal fortsat levere service af høj kvalitet .....	5
Den gode samfundsøkonomiske udvikling skal fastholdes .....	5
Statens udfordringer .....	6
<b>Arbejdskraft nok til at løse statens opgaver .....</b>	<b>9</b>
Seniorer skal blive længere på arbejdsmarkedet .....	10
Staten skal ansættes flere indvandrere og efterkommere .....	15
Kompetenceudvikling for alle hele arbejdslivet .....	17
<b>Mere fleksible og lokal løndannelse .....</b>	<b>23</b>
Mere lokal løndannelse .....	24
Flere skal have individuel forhandlingsret .....	30
Frit valg mellem løn, pension og frihed .....	34
<b>Rammer for en effektiv lokal administration .....</b>	<b>37</b>
Et enkelt administrationsgrundlag er en fordel for alle .....	38
<b>Den videre proces .....</b>	<b>45</b>



# FORORD

I denne pjece præsenterer Finansministeriet sine ønsker og forventninger til de kommende overenskomstforhandlinger.

De tilbagevendende forhandlinger mellem arbejdsmarkedets parter om de grundlæggende løn- og arbejdsvilkår er et centralt element i den danske velfærdsmodel.


Den offentlige sektor står over for to store udfordringer: Stigende forventninger fra brugere og borgere til de offentlige ydelser. Og færre hænder til at løse opgaverne. Begge dele stiller krav til nytænkning, udvikling og fleksibilitet. Med andre ord: Udfordringerne er fælles, men løsningerne skal være lokale.

Med velfærdsreformen, trepartsaftalerne, regeringens kvalitetsstrategi og 2015-plan er der taget nogle afgørende skridt mod at sikre fremtidens velfærd og en høj kvalitet i varetagelsen af de offentlige opgaver.

Det er Finansministeriets ønske, at de kommende overenskomster skal understøtte dette. Det kan ske ved at forenkle og modernisere aftaler og fastlægge fleksible rammer for medarbejdernes løn og arbejdsvilkår, så der er mulighed for lokal tilpasning - til gavn for arbejdspladsen og til gavn for den enkelte medarbejder.

Medarbejdere, der yder en ekstra indsats og opnår gode resultater, skal anerkendes. Det kræver imidlertid, at en større del af løndannelsen sker lokalt.

Med trepartsaftalerne er der afsat betydelige beløb til bl.a. en styrket indsats for kompetenceudvikling og efteruddannelse og til fastholdelse af seniorer. En stor del af midlerne skal udmøntes ved de kommende overenskomstforhandlinger. Det er Finansministeriets mål, at midlerne skal kunne anvendes så fleksibelt som muligt, så lokale ønsker og behov kan tilgodeses.



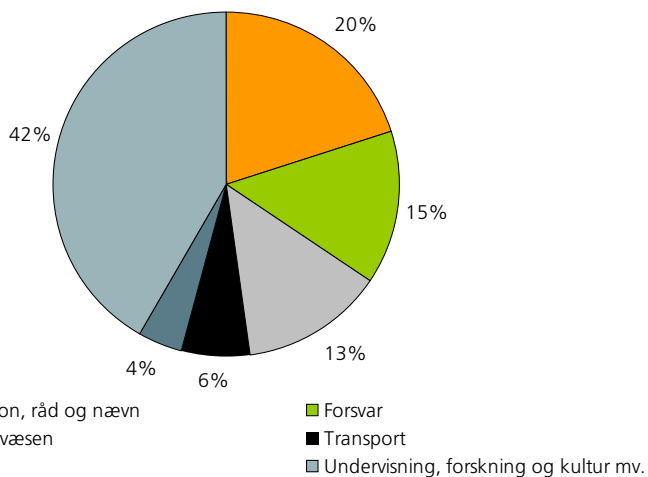
! ■ Det statslige forhandlingsområde omfatter 174.200 årsværk svarende til en samlet årlig lønsum på 71,1 mia. kr.

Godt 119.600 af årsværkene er overenskomstansatte, mens ca. 54.600 er tjenestemænd eller ansat på tjenestemandslignende vilkår.

70 pct. af medarbejderne i staten er omfattet af nye lønsystemer. Det svarer til 122.000 årsværk. De største grupper på gammelt lønsystem er ansat i forsvaret, politiet, kriminalforsorgen og folkekirken.

På de områder, hvor det er statistisk muligt at opgøre den lokale løndannelse, udgør den 3 mia. kr. Det svarer til ca. 7 pct. af lønnen for medarbejdere på nye lønsystemer.

**Figur 1: Andel årsværk fordelt på sektorer i det statslige forhandlingsområde, 2. kvartal 2007**



Kilde: Forhandlingsdatabasen og ISOLA.

# UDFORDRINGER FOR OK08

*Resultatet af de kommende overenskomstforhandlinger skal medvirke til at udvikle den gode statslige arbejdsplads og give statens arbejdspladser et godt grundlag for at imødekomme de kommende års udfordringer. Samtidig skal resultatet være samfundsøkonomisk forsvarligt.*

## **DE STATSLIGE ARBEJDSPLADSER SKAL FORTSAT LEVERE SERVICE AF HØJ KVALITET**

De statslige arbejdspladser skal være effektive og attraktive og levere service af høj kvalitet.

Staten har allerede et godt udgangspunkt: Medarbejderne er motiverede og dygtige.

Men forventningerne til den offentlige service stiger. Forventningerne kan imidlertid ikke indfries ved at ansætte flere. Det hindrer den demografiske udvikling. Derfor er det afgørende, at de statslige arbejdspladser kan tilpasse sig nye krav og udnytte mulighederne for at løse opgaverne bedre.

Resultatet af overenskomstforhandlingerne skal bidrage til, at arbejdspladserne kan imødekomme disse udfordringer.

Målet er:

- at statens arbejdspladser anvender ressourcerne optimalt og leverer en service af høj kvalitet
- at statens arbejdspladser er attraktive arbejdspladser, hvor medarbejderne er engagerede og motiverede
- at statens arbejdspladser kan rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere
- at medarbejdernes viden anvendes og udvikles aktivt

## **DEN GODE SAMFUNDSØKONOMISKE UDVIKLING SKAL FASTHOLDES**

Den danske økonomi er inde i en højkonjunktur med høj beskæftigelse og historisk lav ledighed, samtidig med at prisstigningerne er meget moderate.

Det er afgørende, at resultatet af overenskomstforhandlingerne på statens område bidrager til at fastholde den gode udvikling.



Resultatet af overenskomstforhandlingerne skal derfor også medvirke til:

- at fastholde overskud på de offentlige finanser, så gælden fortsat kan nedbringes
- at udvide udbuddet af arbejdskraft, bl.a. ved at tilskynde den enkelte til at blive længere tid på arbejdsmarkedet
- at fastholde en lav inflation
- at sikre en lønudvikling, der er i balance med udviklingen i den private sektor

Lønudviklingen i den offentlige sektor påvirker lønningerne i den private sektor, der konkurrerer med udlandet. De danske lønninger er i de seneste år steget mere end i udlandet, og det forringer konkurrenceevnen.

Overenskomstfornyelsen skal derfor holdes inden for en ramme, der afspejler de samfundsøkonomiske prioriteringer og er ansvarlig i forhold til konkurrenceevnen. Det muliggør også en god reallønsudvikling.

## **STATENS UDFORDRINGER**

Staten står som arbejdsgiver over for en række udfordringer i de kommende år. Udfordringerne udgør baggrunden for de krav, som Personalestyrelsen vil rejse ved OK08.

### **- Arbejdskraft nok til at løse statens opgaver**

I fremtiden bliver der færre i den erhvervsdygtige alder. Efterkrigstidens store årgange nærmer sig pensionsalderen, mens mindre ungdomsårgange er på vej ind på arbejdsmarkedet.

For staten er det derfor en udfordring at sikre, at der også i fremtiden er hænder nok til at løse opgaverne.

Fremover bliver det helt centralt at understøtte en effektiv opgaveløsning ved at skabe attraktive arbejdspladser, der udvikler og anvender medarbejdernes viden aktivt.

Personalestyrelsen vil ved overenskomstforhandlingerne have fokus på at fastholde de nuværende gode rammer for kompetenceudvikling. Derudover skal overenskomsterne bidrage til, at flere seniorer bliver på arbejdsmarkedet, og at flere indvandrere og efterkommere kommer i beskæftigelse.

### **- Mere fleksibel og lokal løndannelse**

En øget brug af mulighederne i de nye lønsystemer kan medvirke til at fastholde en kvalificeret og effektiv varetagelse af arbejdsopgaverne på de statslige arbejdspladser.

Med de nye lønsystemer har ledelsen mulighed for at aflønne medarbejderne målrettet ud fra en konkret vurdering af kvalifikationer, indsats og resultater. En aktiv brug af de nye lønsystemer kan medvirke til at rekruttere, motivere og fastholde kvalificeret arbejdskraft samt tydeliggøre ledelsens prioriteringer og arbejdspladsens mål.

I dag udgør de centralt aftalte stigninger den største del af lønudviklingen, og det begrænser den lokale løndannelse. Der skal være mere plads til at aflønne medarbejderne målrettet, bl.a. ved en øget brug af resultatløn. Samtidig skal flere faggrupper være omfattet af de nye lønsystemer.

Rammerne for den lokale løndannelse skal udvides, og flere skal have mulighed for at forhandle løn direkte med deres leder. Samtidig skal medarbejderne have større mulighed for at vælge mellem løn, pension og frihed.

### **- Rammer for en effektiv lokal administration**

For at staten kan løse opgaverne effektivt skal arbejdspladserne have mulighed for at anvende ressourcerne optimalt. Det kan bl.a. ske via gode rammer for en effektiv lokal administration såsom fleksible regler om arbejdstid.

Derfor vil Personalestyrelsen til overenskomstforhandlingerne fokusere på at gøre arbejdstidsreglerne endnu mere fleksible. Det er en fordel for såvel arbejdsplads som medarbejdere.

Derudover skal de administrative opgaver begrænses ved at forenkle og modernisere overenskomster og aftaler. Det vil frigøre tid til udvikling.



*Erin Gray*  
2007

# ARBEJDSKRAFT NOK TIL AT LØSE STATENS OPGAVER

Befolkningsudviklingen med flere ældre og færre unge sætter fokus på behovet for at fastholde seniorerne længere tid på arbejdsmarkedet. Det understreger også nødvendigheden af at få flere indvandrere og efterkommere i beskæftigelse.

Statens arbejdspladser skal derfor blive bedre til at se mulighederne i mangfoldighed og bruge medarbejdernes forskellighed som en ressource.

Det forudsætter fokus på den enkelte medarbejders potentialer. Samtidig er en løbende og målrettet udvikling af den enkeltes kompetencer en nødvendighed, hvis medarbejderens ressourcer skal anvendes optimalt.

Kravene til opgaveløsningen ændres hele tiden, og statens arbejdspladser skal også fremover være dynamiske og kvalitetsbevidste. Det kræver kompetencer, der kan matche ændringer i jobindhold og nye samarbejdsformer, og som kan sikre fortsat udvikling af opgaver og service.

Ved OK08 vil Personalestyrelsen derfor fokusere på:

- At fastholde flere kvalificerede seniorer
- At flere indvandrere og efterkommere bliver ansat i staten
- At fastholde fleksible rammer for kompetenceudvikling

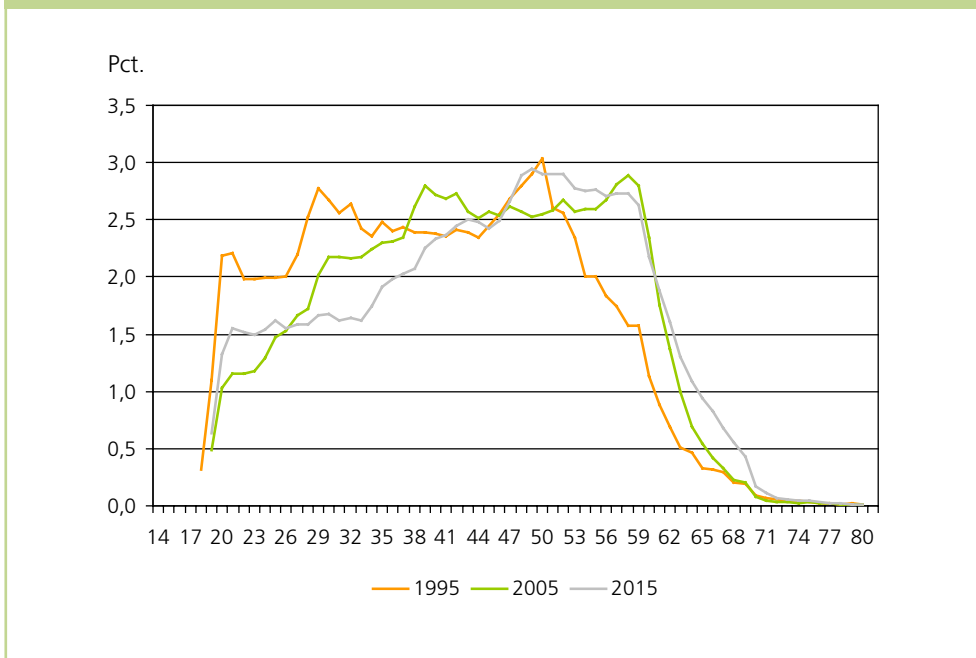
## SENIORER SKAL BLIVE LÆNGERE PÅ ARBEJDSMARKEDET

*Seniorer er en vigtig ressource på statens arbejdspladser. Ved OK08 vil Personalestyrelsen derfor arbejde for, at de pligtige afgangsaldrer bliver hævet, og at tjenestemandspensionen bliver moderniseret, så flere tjenestemænd bliver tilskyndet til at blive længere på arbejdsmarkedet.*

Aldersfordelingen i staten har ændret sig gennem de senere år, så der er blevet flere ældre og færre yngre medarbejdere. Udviklingen vil fortsætte de kommende år, men der vil ikke være tale om dramatiske ændringer, jf. figur 2. Ifølge prognosen vil andelen af medarbejdere i staten på 55 år og derover stige fra 23,0 pct. i 2005 til 25,6 pct. i 2015, og gennemsnitsalderen vil stige fra 43,7 år i 2005 til 44,6 år i 2015. Den gennemsnitlige levealder vil imidlertid samtidig blive længere, ligesom helbredstilstanden blandt ældre generelt må forventes at blive bedre.

### Flere ældre, færre unge

Figur 2: Aldersfordeling for medarbejdere i staten i 1995, 2005 og 2015



Kilde: Danmarks Statistik og Finansministeriets egne beregninger.

Den høje andel af ældre medarbejdere og de kommende små ungdomsårgange gør det nødvendigt, at statens arbejdspladser har fokus på at fastholde seniorerne, hvis opgaverne fortsat skal løses med effektivitet og kvalitet. Som led i trepartsforhandlingerne er det derfor blevet aftalt, at arbejdspladsens indsats for at fastholde seniorer skal fremgå af personalepolitikken.

### **Trepartsaftalerne**

Regeringen, KL, Danske Regioner, LO, FTF og AC gennemførte i foråret 2007 en række drøftelser med henblik på at sikre medarbejdernes kompetencer, attraktive arbejdspladser, og rekruttering af medarbejdere til den offentlige sektor på både kort og langt sigt. Drøftelserne mandede ud i trepartsaftalen af 17. juni 2007 mellem regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC og trepartsaftalen af 1. juli 2007 mellem regeringen, KL, Danske Regioner og FTF.

Et udviklende og meningsfyldt arbejde med et klart formål og et fortsat fokus på kompetenceudvikling og efteruddannelse er centralt i forhold til at fastholde seniorer. En seniorsamtale, hvor der er særlig fokus på medarbejderens fremtidige arbejdsliv, kan samtidig medvirke til at klargøre den enkelte seniors ønsker til arbejdslivet på kortere og længere sigt.

Senior- og fastholdelsesordninger er endnu en metode, som arbejdspladsen kan bruge til at fastholde seniorer, hvis både arbejdsgiveren og medarbejderen ønsker det.

### **Senior- og fastholdelsesordninger**

- For medarbejdere, der er fyldt 60 år, kan der aftales en seniorordning med deltid med hel eller delvis pensionsmæssig kompensation
- For medarbejdere, der er fyldt 62 år, kan der aftales en fastholdelsesordning med op til en dags betalt frihed pr. måned. Desuden kan der aftales en særlig fastholdelsesbonus, hvis medarbejderen udskyder sin fratræden til et nærmere aftalt tidspunkt
- For medarbejdere, der er fyldt 55 år, kan der aftales en retræteordning med hel eller delvis pensions- og lønmæssig kompensation

Seniorordninger med nedsat tid og fastholdelsesordninger med en eller flere betalte fridage er det mest anvendte. Siden 2003 er der sket knap en fordobling i brugen af seniorordninger med nedsat tid, mens brugen af fastholdelsesordninger med en eller flere betalte fridage er firedoblet.

**Tabel 1: Antal medarbejdere på udvalgte senior- og fastholdelsesordninger, 2003 - 2006**

	2003	2004	2005	2006
Aftrapning i tid (deltid)	343	410	616	615
Betalte fridage	220	504	576	898

Note: Antallet af medarbejdere med betalte fridage er baseret på en mindre stikprøveundersøgelse.

Kilde: ISOLA og Personalestyrelsens spørgeskemaundersøgelse om brugen af fastholdelsesordninger i staten, 2007.

Set i forhold til antallet af medarbejdere i målgruppen, betyder det, at ca. 5 pct. af alle medarbejdere på 60 år og derover har en seniorordning med nedsat tid, og at ca. 15 pct. af alle medarbejdere over 62 år har en fastholdelsesordning med en eller flere betalte fridage.

Senior- og fastholdelsesordninger er et fleksibelt redskab, som statens arbejdspladser fortsat skal kunne anvende. Ordningerne skal derfor bevares, men muligheden for at tilpasse dem til de lokale forhold og alene anvende dem, når det er hensigtsmæssigt, er afgørende. Senior- og fastholdelsesordninger skal derfor ikke være en rettighed for den enkelte medarbejder. Vejen frem er en fleksibel personalepolitik, der giver arbejdsgiveren mulighed for at bruge forskellige instrumenter og skræddersy indsatsen efter den enkeltes og arbejdspladsens behov.

Med trepartsaftalerne har regeringen afsat en pulje på i alt 900 mio. kr. til fremme af initiativer, der kan bidrage til at fastholde seniorer i job. Det er en del af aftalen, at overenskomstparterne på hele det offentlige område skal aftale den konkrete anvendelse af midlerne ved overenskomstforhandlingerne i 2008.

### **Lavere pligtige afgangsaldr skal løftes**

Formelle aldersgrænser må ikke hindre, at medarbejdere kan blive på arbejdsmarkedet, hvis de selv og deres arbejdsgivere ønsker det. Finansministeriet overvejer i det lys tjenestemænds generelle afgangsalder på 70 år.

En række tjenestemænd i f.eks. forsvaret, politiet og kriminalforsorgen har en lavere pligtig afgangsalder end tjenestemandslovens generelle 70 år. I forsvaret er der således i dag 9.000 tjenestemænd med en afgangsalder på 60 år. I politiet og kriminalforsorgen er der henholdsvis 11.000 og 3.800 tjenestemænd med en afgangsalder på 63 år.

De lavere aldersgrænser har bl.a. været begrundet med de fysiske krav, som arbejdet stiller og et ønske om at skaffe plads til ledige på arbejdsmarkedet. Med den længere levetid og mangel på arbejdskraft har disse hensyn ikke længere samme vægt.

Ved OK05 blev det aftalt, at det skal være muligt for den enkelte tjenestemand og arbejdsgiveren at aftale en højere afgangsalder, dog maksimalt 70 år. Overenskomstparterne har efterfølgende forhandlet om kriterier for brug af ordningen. Forhandlingerne er endnu ikke afsluttet på alle områder.

! Regeringen, Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre indgik i juni 2006 en velfærdsaftale. Velfærdsaftalen indebærer reformer på en lang række områder bl.a.

- Senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet
- Flere indvandrere og efterkommere i arbejde
- Styrket voksen- og efteruddannelse

Parterne bag velfærdsaftalen er enige om, at det er u hensigtsmæssigt, at tjenestemænd, der har et godt helbred og kan udfylde jobbet, skal fratræde på grund af en formel aldersgrænse.

Personalestyrelsen vil derfor ved OK08 arbejde for, at de pligtige afgangsaldrer i bl.a. politiet, forsvaret og kriminalforsorgen bliver løftet.

### **Ved tidlig fratræden skal tjenestemænds pension ligne andres**

Det er vigtigt at tilskynde tjenestemænd til at blive længere på arbejdsmarkedet. I velfærdsaftalen er der derfor lagt op til at skærpe fradragene i tjenestemandspensionen ved tilbagetrækning før folkepensionsalderen.

Hensigten er, at beregningen af tjenestemandspensioner tilnærmes de beregningsprincipper, som anvendes ved de almindelige arbejdsmarkedspensioner. Ændringerne skal gælde for tjenestemænd, der ikke er fyldt 48 år ved udgangen af 2006.



! ■ For overenskomstansatte indbetales der pensionsbidrag til en pensionskasse eller et forsikringselskab. Jo tidligere pensionen udbetales, jo mindre bliver den årlige pension. Det skyldes især, at pensionen skal udbetales i flere år end oprindeligt planlagt. Men også, at der indbetales færre pensionsbidrag.

For tjenestemænd indbetales der ikke pensionsbidrag til et pensionsinstitut, da deres pension afholdes over de årlige finanslove. Her aftales det med tjenestemandorganisationerne, hvor meget pensionen skal reduceres ved fratræden før folkepensionsalderen.

Fradraget i en tjenestemandspension ved tidligere fratræden – det såkaldte førtidspensionsfradrag – er væsentligt lavere, end reduktionen for en person, der ikke er tjenestemand.

På baggrund af velfærdsaftalen vil Personalestyrelsen ved OK08 arbejde for, at førtidspensionsfradragene for tjenestemænd bliver forhøjet.

## STATEN SKAL ANSÆTTE FLERE INDVANDRERE OG EFTERKOMMERE

*Flere integrations- og oplæringsstillinger skal få flere indvandrere og efterkommere i arbejde i staten. Ved OK 08 vil Personalestyrelsen arbejde for at fjerne kravet om, at stillingerne skal forøge antallet af beskæftigede hos arbejdsgiveren.*

Andelen af danskere der er i beskæftigelse er væsentligt højere end andelen af indvandrere og efterkommere, der er i beskæftigelse<sup>1</sup>. I januar 2006 var beskæftigelsesfrekvensen 50 pct. for 25-64-årige indvandrere og efterkommere. Til sammenligning var beskæftigelsesfrekvensen for danskere 77 pct.

En stigende beskæftigelse blandt indvandrere og efterkommere kan bidrage til at øge udbuddet af arbejdskraft. En øget beskæftigelse vil også kunne bidrage til at styrke kvaliteten af opgaveløsningen på statens arbejdspladser, fordi en stab af medarbejdere med en bred vifte af kompetencer og erfaringer har bedre forudsætninger for at levere en god service til borgere og virksomheder.

Personalesammensætningen i statens institutioner bør så vidt muligt afspejle arbejdsstyrkens sammensætning. Målet er, at andelen af indvandrere og efterkommere skal udgøre mindst 4 pct. af medarbejderne i staten.

Andelen af indvandrere og efterkommere udgjorde i gennemsnit 2,6 pct. af statens medarbejdere i 2. kvartal 2007. Andelen af *nyansatte* indvandrere og efterkommere udgjorde derimod 4,8 pct. i 2. kvartal 2007, mens andelen af *elever* udgjorde 11,3 pct. Den høje andel af nyansættelser tyder på, at udviklingen går i den rigtige retning.

### Færre begrænsninger for integrations- og oplæringsstillinger

Begrænsede eller manglende kompetencer kan gøre det vanskeligt for indvandrere og efterkommere at få et job. For at overvinde denne barriere indgik Personalestyrelsen og CFU ved OK05 en aftale om integrations- og oplæringsstillinger.

<sup>1</sup> Indvandrere og efterkommere defineres som indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande.

Formålet med aftalen er, at grupper med manglende sprogkunderskaber eller faglige kompetencer gennem ansættelse og oplæring kan opnå bedre forudsætninger for at blive ansat i en ordinær stilling eller at gå i gang med et uddannelsesforløb.

■ **En medarbejder i en integrations- og oplæringsstilling ansættes 37 timer om ugen. 80 pct. af arbejdstiden skal bruges til arbejde og 20 pct. til opkvalificering. Arbejdspladsen skal betale medarbejderen 80 pct. af den overenskomstmæssige begyndelsesløn.**

15 ministerområder har i dag medarbejdere i integrations- og oplæringsstillinger, og der er gode eksempler på, at ansættelser har ført til ordinær beskæftigelse. For at øge andelen af beskæftigede indvandrere og efterkommere er det vigtigt, at muligheden bruges endnu mere. Det kræver større fleksibilitet i forhold til oprettelsen af stillingerne.

Med den nuværende aftale er det et krav, at integrations- og oplæringsstillingen skal øge antallet af beskæftigede hos arbejdsgiveren. Det vil sige, at der skal være tale om merbeskæftigelse. Ved OK08 vil Personalestyrelsen arbejde for at fjerne dette krav.

## KOMPETENCEUDVIKLING FOR ALLE HELE ARBEJDSLIVET

*Kompetenceudvikling gennem hele arbejdslivet er vigtigt, både for arbejdspladsen og for den enkelte medarbejder. Men kompetenceudvikling skal tilpasses efter de konkrete forhold og behov snarere end at være rettighedsbaseret.*

Løbende udvikling af medarbejdernes kompetencer er en forudsætning for, at statens arbejdspladser kan varetage arbejdsopgaverne effektivt og kvalificeret. Gode muligheder for kompetence- og karriereudvikling er også en vigtig faktor, når den enkelte arbejdsplads skal fastholde og rekruttere medarbejdere.

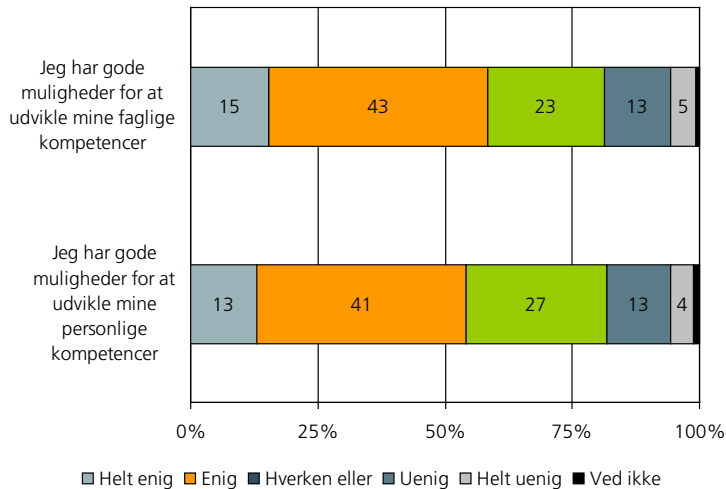
For den enkelte medarbejder er kompetenceudvikling med til at skabe engagement og arbejdsglæde. Således viser Personalestyrelsens motivationsundersøgelse fra 2006, at kompetence- og karriereudvikling har afgørende betydning for medarbejdernes motivation. Samtidig er løbende kompetenceudvikling den bedste garanti for at forblive en attraktiv og værdifuld medarbejder på arbejdsmarkedet.

I statens personale- og ledelsespolitik er der lagt vægt på, at statens arbejdspladser prioriterer kompetenceudvikling højt. En ansættelse i staten skal være kvalificerende, såvel i staten som på det øvrige arbejdsmarked.

Motivationsundersøgelsen viser, at statens arbejdspladser også i praksis lægger vægt på kompetenceudvikling. 58 pct. af de adspurgte i undersøgelsen er helt enige eller enige i, at de har gode muligheder for at udvikle deres faglige kompetencer, og 54 pct. er helt enige eller enige i, at de har gode muligheder for at udvikle deres personlige kompetencer, jf. figur 3. Det er en stigning i forhold til 2000. Staten arbejdspladser er derfor godt med, når det drejer sig om kompetenceudvikling.

### Gode muligheder for kompetenceudvikling

#### Figur 3: Muligheder for kompetenceudvikling



Kilde: Personalestyrelsens motivationsundersøgelse 2006.

### Fleksible rammer for den lokale kompetenceudvikling

De overordnede rammer for kompetenceudviklingsindsatsen i staten er fastlagt i aftalen om kompetenceudvikling.

### **Aftalen om Kompetenceudvikling indebærer bl.a.:**

- At kompetenceudviklingen skal være strategisk og systematisk. Det vil sige, at kompetenceudviklingen skal have sammenhæng med institutionens mål og opgaver, og at indsatsen for kompetenceudvikling skal være en planlagt og løbende proces
- At kompetenceudvikling er et fælles ansvar for ledere og medarbejdere. Lederen skal fastlægge rammer og give mulighed for kompetenceudvikling, mens medarbejderen aktivt skal arbejde for at nå aftalte mål
- At kompetenceudvikling kan ske både gennem det daglige arbejde og ved deltagelse i efter- og videreuddannelse
- At der ved de årlige medarbejderudviklingssamtaler opstilles og følges op på udviklingsmål for den enkelte medarbejder

Aftalen udgør en fleksibel ramme, der giver mulighed for lokalt at tilrettelægge indsatsen efter arbejdspladsens og den enkelte medarbejders behov.

### **Industriens kompetenceudviklingsfond**

Ved overenskomstforhandlingerne på industriens område i foråret 2007 blev det aftalt at oprette en kompetenceudviklingsfond. Fonden yder tilskud til delvis dækning af medarbejdernes løntab i forbindelse med efter- og videreuddannelse samt tilskud til kursusgebyrer mv. Samtidig blev det aftalt, at medarbejdere på industriens område har ret til 2 ugers frihed om året til efter- og videreuddannelse, der er relevant inden for industriens overenskomsts og industriens funktionæroverenskomsts områder. Afviklingen af uddannelsesdagene skal ske under hensyn til virksomhedens produktionsforhold, og det er op til arbejdsgiveren, om der skal betales løn under uddannelsen. Hvis medarbejderen ikke modtager løn, kan der søges om tilskud fra Kompetenceudviklingsfonden til delvis dækning af løntabet.

I staten planlægges den enkelte medarbejders kompetenceudvikling i dialog mellem leder og medarbejder bl.a. i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen. Det betyder at udviklingsindsatsen kan målrettes den enkeltes og arbejdspladsens behov, og gør det muligt f.eks. at prioritere grupper med et særligt uddannelsesbehov. Det er derfor Personalestyrelsens holdning, at uddannelse og udvikling fortsat skal kunne tilpasses efter konkrete forhold og behov snarere end at være rettighedsbaseret.

## **En styrket indsats for kompetenceudvikling og videre- og efteruddannelse**

På statens område foregår kompetenceudvikling som hovedregel i arbejdstiden, dvs. at medarbejderen som oftest får fuld løn under uddannelse, ligesom medarbejderen som regel får betalt evt. uddannelsesomkostninger såsom kursusgebyrer. Det er den enkelte arbejdsplads, som betaler disse udgifter.

Siden 2002 har midler fra Kompetencefonden suppleret de statslige arbejdspladsers egne midler til uddannelse og udvikling. Fonden udbetaler årligt 43 mio. kr. og yder støtte til individuel kompetenceudvikling. Fonden supplerer Udviklings- og Omstillingsfonden, der årligt indeholder 24 mio. kr. og har til formål at støtte organisatoriske udviklingsprojekter.

Trepartsaftalerne indebærer, at indsatsen for kompetenceudvikling og efter- og videreuddannelse på de offentlige arbejdspladser skal styrkes. I den forbindelse har regeringen afsat 700 mio. kr. Det er aftalt, at de konkrete rammer og retningslinjer for udmøntning af midlerne skal aftales mellem parterne i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2008, herunder om der skal være særlige prioriteringer i forbindelse med tildelingen af midler.







## MERE FLEKSIBEL OG LOKAL LØNDANNELSE

De nye lønsystemer fungerer godt og giver arbejdspladserne mulighed for at anvende lønkronerne målrettet. Men der er stadig behov for at gøre løndannelsen mere fleksibel.

Først og fremmest skal en større del af løndannelsen ske lokalt. De enkelte arbejdspladser skal have endnu bedre mulighed for at honorere medarbejderne efter kvalifikationer, indsats og resultater.

For at de nye lønsystemer fortsat skal have succes, er det afgørende, at medarbejderne kan gennemskue den lokale løndannelse – også deres egen! Mere dialog og åbenhed om løn er derfor vigtig. Den enkelte medarbejder skal kunne forhandle løn direkte med sin leder og dermed få mere indflydelse på sin egen løn.

Endelig skal sammensætningen af lønnen også være fleksibel for den enkelte medarbejder. Det skal være muligt at vælge mellem f.eks. løn og pension.

Personalestyrelsen vil ved OK08 fokusere på:

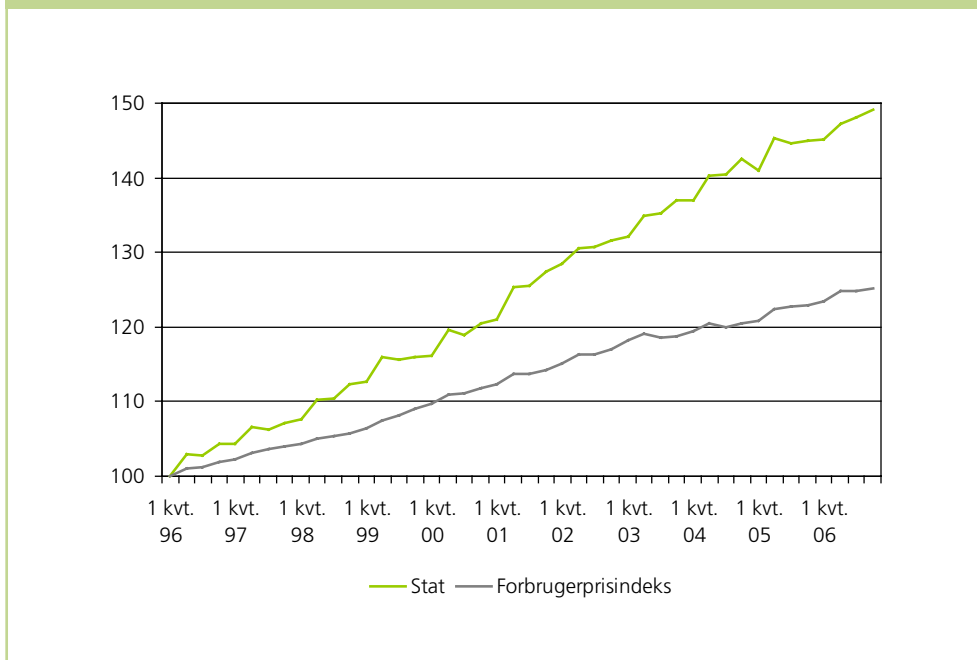
- At flere medarbejdere omfattes af nye lønsystemer
- At der bliver mere plads til lokal løndannelse og øget brug af resultatløn
- At den enkelte medarbejder får mulighed for selv at forhandle sin løn
- At den enkelte medarbejder får øget adgang til at vælge mellem løn, pension og frihed

## MERE LOKAL LØNDANNELSE

*Flere medarbejdere i staten skal være omfattet af de nye lønsystemer, og der skal være plads til mere lokal løndannelse, så lønnen i højere grad kan knyttes direkte sammen med medarbejdernes kvalifikationer, indsats og resultater.*

Medarbejderne i staten har haft en positiv reallønsudvikling på gennemsnitlig 1,6 pct. pr. år siden 1996, jf. figur 4. Det svarer til udviklingen i den private sektor.

**Positiv reallønsudvikling**  
**Figur 4: Reallønsudvikling i staten, 1996 - 2006**



Note: Indeks for lønniveau (1. kv. 1996 = 100).

Kilde: Danmarks Statistik og Personalestyrelsens egne beregninger.

## De nye lønsystemer

De nye lønsystemer understøtter institutionens mål og ledelsens prioriteringer ved at knytte medarbejdernes løn tættere sammen med deres kvalifikationer, indsats og resultater.

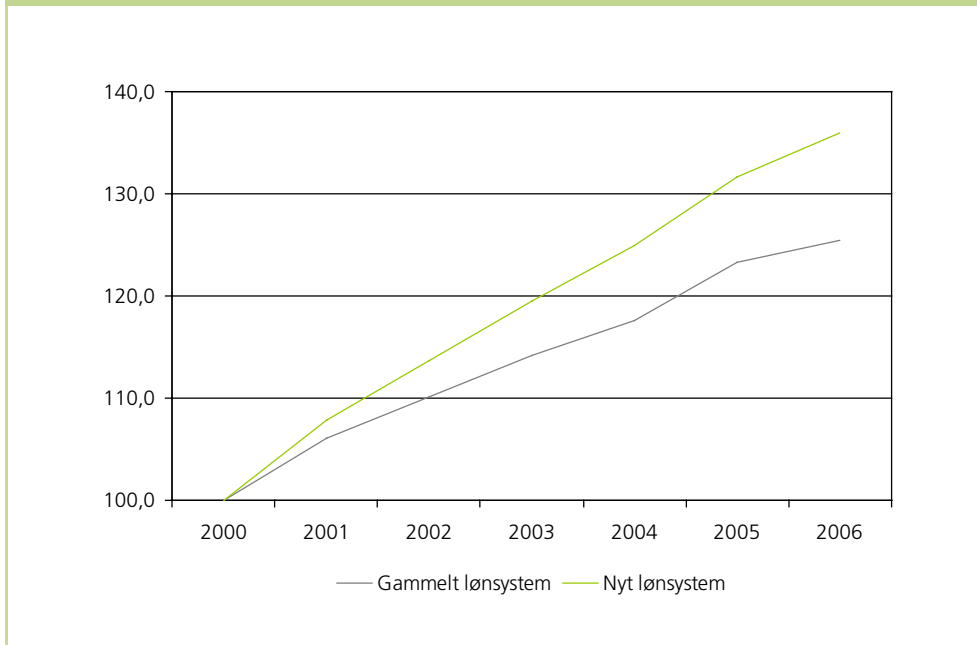
De nye lønsystemer i staten blev introduceret i 1998 og er gradvist blevet udbredt til flere personalegrupper. Formålet er at skabe et fleksibelt lønsystem, som kan medvirke til at tiltrække, motivere og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Der er i dag ca. 122.000 årsværk på nye lønsystemer. Det svarer til 70 pct. af statens medarbejdere.

De gamle lønsystemer var karakteriseret ved automatiske og anciennitetsbaserede lønstigninger. I de nye lønsystemer består lønnen af en basisløn og tillæg, som forhandles på den enkelte arbejdsplads. Medarbejderen får individuelle tillæg ud fra faglige og personlige kvalifikationer eller for særlige arbejdsopgaver. Der er også mulighed for at give resultatløns og engangstillæg ud fra medarbejderens indsats og præstationer.

Lønudviklingen er højere for medarbejdere på nyt lønsystem end på gammelt lønsystem, jf. figur 5. Det skyldes bl.a., at medarbejdere på nye lønsystemer har et kortere trinforløb kombineret med bedre mulighed for lokal løndannelse.

### Højere lønudvikling for medarbejdere på nyt lønsystem

Figur 5: Lønudvikling for medarbejdere på hhv. nyt og gammelt lønsystem, 2000-2006



Note: Indeks for udvikling i samlet løn (2000 = 100).

Kilde: ISOLA.

### Flere på nye lønsystemer

Personalestyrelsen vil ved OK08 arbejde for at flere personalegrupper omfattes af de nye lønsystemer. I dag er 70 pct. af medarbejderne omfattet af nye lønsystemer. Der er fortsat store personalegrupper, primært inden for politiet, forsvarret, kriminalforsorgen og folkekirken, som endnu ikke er overgået til nyt lønsystem.

Personalestyrelsen vil ligeledes arbejde for at afskaffe frivillige overgangsordninger, som eksempelvis findes i AC-overenskomsten. De frivillige overgangsordninger indebærer, at medarbejdere, der var ansat, da de nye lønsystemer blev indført, har mulighed for at forblive på gammelt lønsystem.

### **Mere plads til lokal løndannelse**

De nye lønsystemer fungerer kun efter hensigten, hvis der er noget at forhandle om på de enkelte arbejdspladser. Der skal derfor i løndannelsen være mere plads til individuelle tillæg, især i form af resultatløn.

Mere plads til den lokale løndannelse kræver lavere generelle lønstigninger, når de centrale parter aftaler den økonomiske ramme for overenskomstfornyelsen. Samtidig må andre centralt aftalte lønstigninger, for eksempel i form af generelle tillæg, automatiske anciennitetsstigninger og overgangsordninger, ikke lægge beslag på for stor en del af lønsummen. Endelig kan der skabes mere plads til den lokale løndannelse ved at centralt aftalte basislønforløb gøres kortere.

I dag anvendes omkring 7 pct. af den samlede lønsum for medarbejdere på de nye lønsystemer til lokale tillæg. Andelen har ligget næsten konstant på dette niveau siden 2001. Ved OK08 vil Personalestyrelsen arbejde for, at den lokale løndannelse udgør en større andel af den samlede lønsum.

### **En større del af lønnen skal udbetales som resultatløn**

Resultatløn er et godt redskab til at sætte arbejdspladsens mål i centrum og tydeliggøre ledelsens prioriteringer.

Resultatløn understøtter den konkrete opgaveløsning og kan bidrage til større kvalitet i opgaveløsningen og øget fokus på borgernes behov og ønsker. Herudover kan resultatløn skabe øget motivation hos medarbejderne og forbedre samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

I mange situationer kræver løsning af opgaverne samarbejde, og her vil det være naturligt, at resultatlønnen understøtter en teampræstation. I andre situationer vil en individuelt baseret resultatløn være det naturlige valg.

Det er Personalestyrelsens mål, at en større del af lønnen skal udbetales som resultatløn. Det kræver bl.a., at resultatlønsordningerne er enkle og ubureaukratiske at anvende.

Udbredelsen af resultatløn er også et indsatsområde i regeringens kvalitetsreform. Medarbejdere, der yder en ekstra indsats og opnår gode resultater, skal anerkendes, og offentlige ledere skal have en klar tilskyndelse til at udvikle kvaliteten i service og at sørge for gode arbejdsvilkår. Målsætningen er i første omgang, at alle ledere i

staten på det borger- og virksomhedsrettede område bliver omfattet af en resultatlønskontrakt.

#### **Udbredelse af resultatløn i dag**

- 7 pct. af statens ansatte har fået resultatløn inden for det sidste år. Det gælder 17 pct. af lederne og 5 pct. af medarbejderne
- Arbejdspladser, der anvender resultatløn, bruger primært resultatløn til den øverste ledelse (82 pct.) og i mindre omfang til linjeledere (51 pct.), konsulenter (22 pct.) og øvrige medarbejdere (24 pct.)

Kilde: Personalestyrelsens motivationsundersøgelse 2006 og Personalestyrelsens egne undersøgelser.

Motivationsundersøgelsen 2006 viser, at medarbejderne er interesserede i, at en større del af lønnen afspejler deres resultater. Hvis lønvilkårene kunne sammensættes på en anden måde, ville hver tredje i høj grad eller i meget høj grad lægge vægt på, at resultatløn i højere grad indgik som en del af deres løn, og at en større del af lønnen blev aftalt lokalt. Hver tredje ville i nogen grad lægge vægt på muligheden for resultatløn og en større lokal løndannelse.

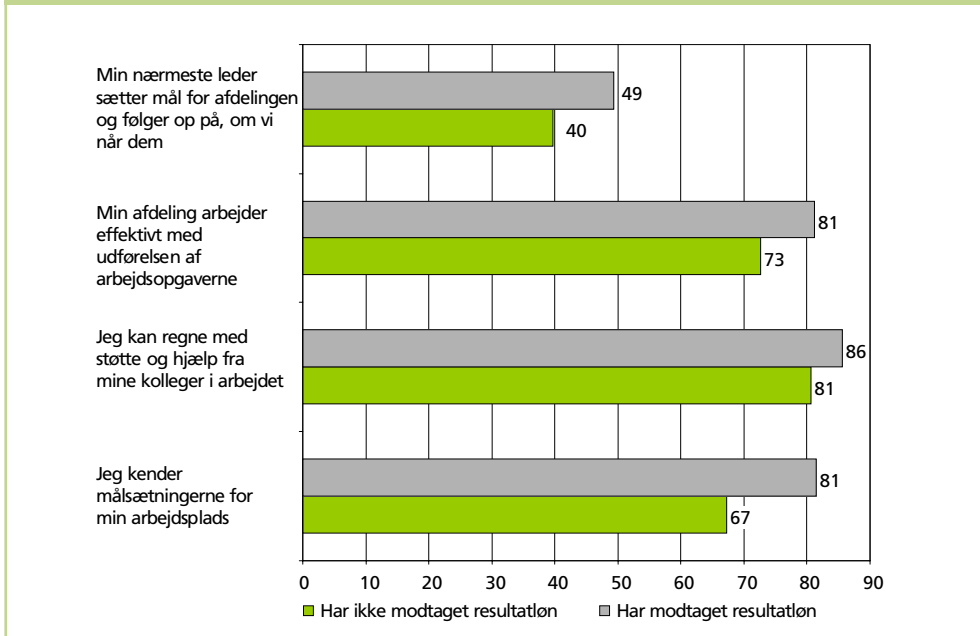
Undersøgelsen viser endvidere, at medarbejdere, som har fået resultatløn, er meget tilfredse med, at lønnen afspejler deres indsats. Samtidig oplever medarbejderne, at resultatløn får dem til at sætte mere fokus på opgaver og mål samt yde en ekstra indsats.

Der kan ligeledes være en positiv effekt af resultatløn i form af bedre dialog mellem ledere og medarbejdere om vigtige mål og resultater.

Endelig viser undersøgelsen, at medarbejdere, der har fået resultatløn, generelt har en mere positiv holdning til spørgsmål om målsætninger i jobbet, effektivitet i opgavevaretagelsen og hjælp fra kolleger, jf. figur 6.

## Resultatløn betaler sig

Figur 6: Andel medarbejdere med og uden resultatløn, der er enige eller helt enige i udsagn om deres job



Note: Omfatter kun medarbejdere uden ledelsesansvar.

Kilde: Personalestyrelsens motivationsundersøgelse 2006.

Personalestyrelsen vil ved OK08 arbejde for at udvide rammerne for den lokale løndannelse, så en større del af lønkronerne kan anvendes til resultatløn.



## FLERE SKAL HAVE INDIVIDUEL FORHANDLINGSRET

*Når medarbejderne har mulighed for at forhandle løn direkte med deres leder, bliver løntildelingen mere åben og vedkommende. Ved OK08 vil Personalestyrelsen arbejde for, at den individuelle forhandlingsret bliver udbredt, så flere grupper får mulighed for selv at forhandle løn.*

Lønnen skal bruges aktivt. Det handler ikke kun om kroner og øre, men også om at skabe forståelse for, hvorfor medarbejderne får den løn, de gør.

Medarbejderen og lederen har det bedste kendskab til det daglige arbejde. Derfor skal forhandlingsreglerne være mere fleksible, så individuelle tillæg kan forhandles direkte med den enkelte medarbejder.

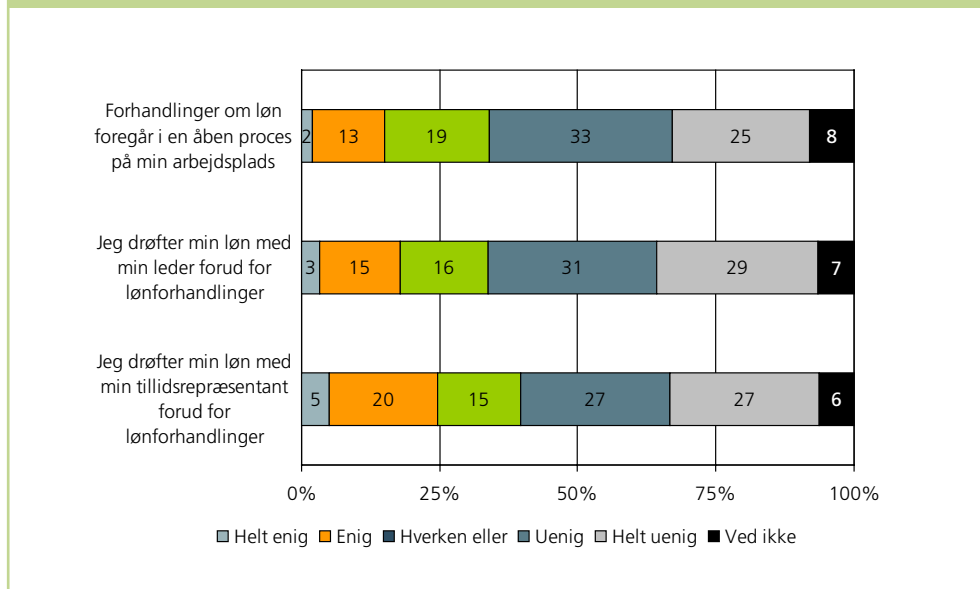
### **Dialogen om løn mellem leder og medarbejder skal styrkes**

I dag kan den enkelte medarbejder godt tale om løn med sin leder, selvom forhandlings- og aftaleretten for de fleste grupper ligger hos tillidsrepræsentanten. Men begge parter kan opleve samtalen om løn som unødvendig og uforpligtende, når de egentlige forhandlinger skal foregå med tillidsrepræsentanten.

Motivationsundersøgelsen 2006 og Statens Personaleforum 2006 viser, at statens medarbejdere bakker op om principperne bag de nye lønsystemer. Men mange medarbejdere oplever tildelingen af lokale tillæg som uigennemskuelig og tilfældig. Kun 15 pct. opfatter lønforhandlingen som en åben proces, og de færreste drøfter løn med deres leder eller tillidsrepræsentant.

## Dialogen om løn skal forbedres

Figur 7: Åbenhed om løn



Note: Omfatter kun medarbejdere på nyt lønsystem.

Kilde: Personalestyrelsens motivationsundersøgelse 2006.

### Individuel forhandlingsret skal bredes mere ud

Muligheden for selv at forhandle løn styrker dialogen mellem leder og medarbejder. Desuden gør det processen mere gennemskuelig og vedkommende for den enkelte.

Der er i dag individuel forhandlingsret for chefer samt special- og chefkonsulenter. Derudover har enkelte grupper mulighed for individuelle lønforhandlinger, hvis der ikke er valgt en tillidsrepræsentant eller den enkelte institution og den faglige organisation indgår aftale om det. For AC-medarbejdere og maskinmestre er der aftalt en forsøgsordning om individuelle lønforhandlinger med efterfølgende godkendelse af tillidsrepræsentanten.

### **! Individuel forhandlingsret i dag**

Der blev indført individuel forhandlingsret for chefer i 1999 og for special- og chefkonsulenter i 2003.

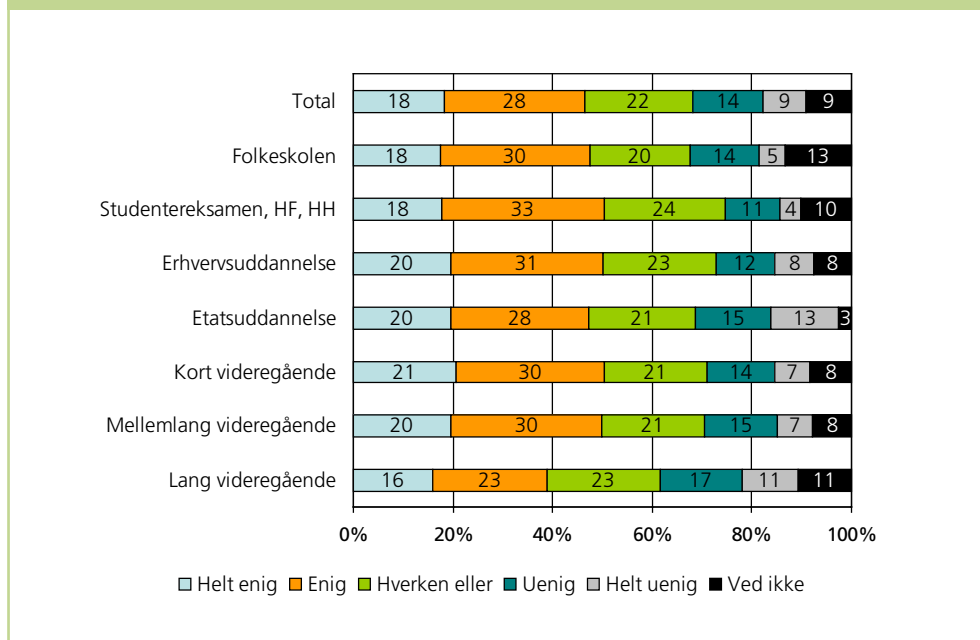
Ved OK05 indgik parterne en aftale om, at medarbejderne inden for en række grupper selv kan forhandle deres løn, når der ikke er valgt en tillidsrepræsentant, eller institutionen og organisationen indgår aftale om det. Aftalen omfatter kantineledere, ejendomsservicemedarbejdere ved en række statsinstitutioner, værkstedsfunktionærer ved universiteter og forskningsinstitutioner samt tekniske ledere ved Rigspolitiet.

Tilsvarende blev parterne enige om en ordning på forsøgsbasis i AC-overenskomsten og organisationsaftalen for maskinmestre i land. På den enkelte arbejdsplads kan det aftales, at medarbejderne selv forhandler med deres leder om lokale løntillæg, eventuelt bistået af deres tillidsrepræsentant. Tillidsrepræsentanten godkender efterfølgende aftalerne.

Godt 40 pct. af medarbejderne i staten på nyt lønsystem efterspørger muligheden for i højere grad selv at forhandle lokale tillæg. Det er et generelt ønske på tværs af uddannelsesniveau, jf. figur 8.

## Interesse for selv at forhandle løn

Figur 8: Jeg ønsker i højere grad end i dag selv at forhandle mine lokale løntillæg



Note: Omfatter kun medarbejdere på nyt lønsystem, ekskl. chefer og special- og chefkonsulenter.

Kilde: Personalestyrelsens motivationsundersøgelse 2006.

Ved OK08 vil Personalestyrelsen arbejde for, at forsøgsordningen for akademikere og maskinmestre gøres permanent, og den individuelle forhandlingsret udbredes til flere områder.

## FRIT VALG MELLEMLØN, PENSION OG FRIHED

*Fleksibel løndannelse handler ikke kun om nye lønsystemer og resultatløn. Det kan også være fleksibilitet for den enkelte i form af en valgmulighed mellem løn, pension og frihed.*

Der eksisterer allerede i dag flere muligheder for at vælge mellem løn, pension og frihed. Eksempelvis kan arbejdsgiveren og medarbejderen aftale, at de særlige feriedage godtgøres kontant ved ferieårets udløb i stedet for at blive afviklet, og den 5. ferieuge kan overføres til næste ferieår. Begge muligheder giver øget fleksibilitet for den enkelte og kan være med til at sikre udbuddet af arbejdskraft.

### **Frit valg på det private arbejdsmarked**

DI og CO-Industri indgik i februar 2007 aftale om etablering af en såkaldt Fritvalg Lønkonto i Industriens Overenskomst og Industriens Funktionæroverenskomst.

Aftalen indebærer, at medarbejderne får en individuel Fritvalg Lønkonto. Medarbejderne kan vælge mellem at få udbetalt pengene kontant, bruge dem til søgnehelldage og feriefridage, til pensionsindbetaling eller til efteruddannelsesformål. Medarbejderne kan vælge frihed inden for rammerne af de eksisterende aftaler om ferie og fridage. Aftalen giver dermed ikke adgang til et øget antal fridage.

Ordningerne skal passe til staten og de muligheder, der allerede findes. Derudover er det væsentligt, at ordningerne om frit valg bliver enkle at administrere. Flexibiliteten skal stå mål med de administrative omkostninger.

Et øget frit valg på det statslige område bør af hensyn til arbejdsudbuddet ikke indebære en mulighed for at vælge yderligere frihed til. Valgfriheden skal med andre ord holdes inden for rammerne af de eksisterende aftaler om ferie og fridage. Valgfriheden kan omfatte, at frihed fravælges til fordel for mere i løn eller pension, eller at der gives et valg mellem løn eller pension.

## **Medarbejdernes holdning til frit valg**

Medarbejderne i staten er interesserede i at have indflydelse på, hvordan deres løn- og ansættelsesvilkår sammensættes.

Motivationsundersøgelsen 2006 viser, at 7 ud 10 medarbejdere i staten er overvejende positive over for en mulighed for frit valg mellem løn og pension.

## **Øget adgang til at vælge mellem løn og pension**

Pensionsbidragene i de statslige overenskomster er udbygget igennem en årrække. Der er lagt vægt på at sikre medarbejdernes fremtidige forsørgelse, bl.a. gennem en arbejdsmarkedspensionsordning. Men på de områder, hvor pensionsordningen vurderes tilstrækkeligt udbygget, skal medarbejderen i et vist omfang have mulighed for selv at vælge mellem løn eller pension.

! Ved OK05 fik akademikerne mulighed for at vælge mellem pension og løn. Den aftalte pensionsforhøjelse på 0,3 pct. kan efter medarbejderens ønske blive udbetalt som løn i stedet for pension.

Hvis valget mellem løn og pension skal have bred interesse, skal det dreje sig om beløb af en mærkbar størrelse. Det skal derfor ikke kun dreje sig om eventuelle fremtidige pensionsforbedringer, men også gælde allerede aftalte pensionsbidrag over 15 pct.



*2007*  
*2007*  
2007 

# RAMMER FOR EN EFFEKTIV LOKAL ADMINISTRATION

De lokale arbejdsgivere skal primært anvende kræfterne på at udvikle arbejdspladserne og knap så meget på at administrere. Derfor vil Personalestyrelsen fortsætte med at forenkle og modernisere overenskomster og aftaler. Et mere ensartet og enkelt administrationsgrundlag vil bidrage til at begrænse de administrative opgaver. Eksempelvis skal ensartede bestemmelser systematiseres og formuleres ens; og aftaler, der dækker ganske få personer, skal sammenlægges.

Arbejdstiden skal kunne tilrettelægges efter forholdene på den enkelte arbejdsplads. Arbejdstidsreglerne skal derfor være så fleksible som muligt. Det er det bedste udgangspunkt for en optimal anvendelse af ressourcerne og giver mulighed for, at arbejdspladserne kan omstille sig til nye udfordringer.

Personalestyrelsen vil ved OK08 fokusere på:

- At administrationsgrundlaget bliver mere enkelt
- At de generelle arbejdstidsregler bliver endnu mere fleksible
- At lærernes arbejdstidsregler bliver mere rammeprægede og ensartede



## ET ENKELT ADMINISTRATIONSGRUNDLAG ER EN FORDEL FOR ALLE

*Enkle og fleksible regler er en fordel såvel for arbejdsgiverne som for medarbejderne. Ved OK08 skal vi bygge videre på landvindingerne fra OK05. Vi vil fortsætte bestræbelserne på at modernisere og forenkle administrationsgrundlaget. Samtidig vil vi arbejde på at gøre arbejdstidsreglerne endnu mere fleksible.*

Overenskomster og aftaler skal være nemmere at administrere. Det er en forudsætning for at flytte ressourcer fra administration af regler til udvikling af mennesker.

Personalestyrelsen og CFU har undersøgt arbejdsgivernes ønsker til forenkling og harmonisering af overenskomster og aftaler. Der er et fælles ønske om færre og enklere aftaler, som

- er nemme at administrere
- er lette at forstå og enkle at kommunikere ud til ledere og medarbejdere
- rummer gode muligheder for lokal tilpasning

Personalestyrelsen satte ved OK05 fokus på forenkling og harmonisering. Et væsentligt resultat var reduktionen i antallet af overenskomster og aftaler.

Ved OK05 blev 151 overenskomster og aftaler reduceret til 127.

Resultatet var bl.a., at to fællesoverenskomster blev sammenlagt og bestemmelser i forskellige organisationsaftaler blev harmoniseret. En række organisationsaftaler blev sammenlagt, bl.a. til en organisationsaftale for kontorfunktionærer, laboranter og IT-medarbejdere (HK) samt en organisationsaftale for specialarbejdere og rengøringsassistenter (3F).

Personalestyrelsen vil ved OK08 have fokus på en fortsat forenkling og modernisering og dermed fortsætte arbejdet med at sammenlægge og modernisere overenskomster og aftaler. Det gælder bl.a. aftaler, der dækker ganske få personer, og aftaler, der giver uhensigtsmæssig administration.

Personalestyrelsen vil ligeledes fortsætte arbejdet med at sikre et mere ensartet administrationsgrundlag. Bestemmelser, der reelt har samme indhold, skal systematiseres og formuleres ens. Det minimerer risikoen for fejl og frigør tid til udvikling.

Endelig vil vi mere generelt arbejde for at minimere de administrative opgaver, som følger af overenskomsterne. Eksempelvis er det et mål at begrænse antallet af procedureregler, der kan være administrativt tunge for den enkelte arbejdsplads.

Regeringen har som led i kvalitetsreformen opfordret parterne på det offentlige arbejdsmarked til at modernisere og forenkle aftaler og overenskomster, så de bliver enkle, ensartede, nemme at administrere og lette at tilpasse til lokale forhold.

### **Enkle arbejdstidsregler sparer tid**

Ved OK05 gennemførte parterne en gennemgribende revision af tjenestemændenes arbejdstidsaftale. Resultatet er enklere og mere fleksible regler.

Anvendelsesområdet blev samtidig stærkt udvidet. En lang række overenskomstgrupper har tilsluttet sig aftalen. Ca. 90.000 af statens medarbejdere er nu omfattet af det samme regelsæt.

! **Mere end 25 overenskomstområder følger tjenestemændenes arbejdstidsregler, f.eks.:**

- Kontorfunktionærer, laboranter og IT-medarbejdere
- Rengøringsassistenter og specialarbejdere m.fl.
- Håndværkere
- Tekniske designere, byggeteknikere m.fl.
- Vagtfunktionærer og parkeringskontrollører
- Tilsynsfunktionærer ved eksportslagterier

Arbejdstid er dog langt fra et afsluttet kapitel. Der skal arbejdes videre på flere fronter.

### **Flere overenskomstgrupper**

For den enkelte arbejdsgiver er det en klar fordel, at medarbejderne er omfattet af samme eller ganske få centrale arbejdstidsaftaler. Det gør administrationen lettere, forebygger skævheder personalegrupperne imellem og minimerer risikoen for fejl. Fælles regler er desuden det bedste udgangspunkt for de lokale parter, når de skal indgå tværgående lokalaftaler.

En del overenskomstområder har stadig arbejdstidsbestemmelser, der afviger fra tjenestemandsaftalen både i indhold og detaljeringsgrad, og som også indbyrdes er vidt forskellige.

På enkelte områder kan der være særlige grunde til at opretholde ”egne” arbejdstidsregler. Men for de fleste personalegrupper vil der være gode argumenter for at overgå til det generelle regelsæt i tjenestemandsaftalen. Der er derfor grundlag for yderligere harmonisering på arbejdstidsområdet.

### **Yderligere forenkling af reglerne**

I den nye arbejdstidsaftale for tjenestemænd er mange af detaljereglerne afskaffet. Der er i langt højere grad tale om en rammeaftale, som indeholder et sæt grundregler, der kan suppleres og fraviges ved lokale aftaler.

Det er dog ikke givet, at alle forenklingsmuligheder hermed er udtømt.

De nye regler har kun været i brug siden oktober 2006. Det praktiske erfaringsgrundlag er derfor endnu relativt beskedent. Overgangen til de nye regler har på mange arbejdspladser krævet en del ressourcer, men processen har samtidig været med til at skærpe institutionernes fokus på arbejdstidsvilkårene og arbejdstilrettelæggelsen.

Personalestyrelsen har netop gennemført en evaluering af den nye aftale blandt et bredt udsnit af de institutioner mv., der administrerer reglerne i dagligdagen. Med ganske få undtagelser ser brugerne den nye arbejdstidsaftale som en mærkbar forenkling, både indholdsmæssigt og fordi flere grupper nu følger samme regelsæt. En del giver desuden udtryk for, at man gerne ser dækningsområdet udvidet med yderligere overenskomstgrupper – f.eks. journalister og ansatte efter PROSA-overenskomsten.

Evalueringen viser dog også, at et par af aftalens bestemmelser af enkelte brugere opleves som upræcise eller – i nogle ganske få tilfælde – direkte uhensigtsmæssige. Billedet er langt fra entydigt, idet disse synspunkter typisk kun anføres af en enkelt bruger.

Det er imidlertid vigtigt, at aftalen i videst muligt omfang tilgodeser forholdene på alle de meget forskelligartede arbejdspladser i staten. Personalestyrelsen vil derfor ved OK08 stille forslag om justeringer, der kan imødekomme de ønsker og behov, som evalueringen har afdækket.

## Større fleksibilitet

Fleksibel arbejdstid er et flertydigt begreb. Indholdet afhænger af arbejdsopgavernes karakter og de konkrete personalegrupper på den enkelte arbejdsplads.

Fleksibilitet opnås derfor primært ved, at de lokale parter indgår supplerende aftaler som overbygning til de generelle arbejdstidsregler. De lokale aftaler tager afsæt i de faktiske forhold på stedet. Det kan langt hen ad vejen forene arbejdsgiverens behov for den rigtige arbejdskraft på det rigtige tidspunkt og medarbejdernes ønsker om en velfungerende kombination af arbejds- og privatliv. De centralt aftalte regler skal give plads til denne fleksibilitet og hverken direkte eller indirekte være en barriere for smidige løsninger.

Medarbejderne efterspørger individuelt tilpassede ansættelsesvilkår. Samtidig er der udsigt til knaphed på arbejdskraft. Det gør det nærliggende at se på begrebet ”fuldtid” i de centrale aftaler.

Fuldtidsbeskæftigelse er 37 timer om ugen, men den enkelte medarbejder kan indgå aftale med sin arbejdsgiver om nedsat tid. Samtidig nedsættes lønnen forholdsmæssigt. I modsætning hertil giver de gældende aftaler og overenskomster ikke medarbejderen mulighed for at aftale en fast arbejdstid på *mere* end 37 timer om ugen med en tilsvarende forhøjelse af lønnen.

En sådan ”fleksibel fuldtid” vil i mange tilfælde kunne opfylde et aktuelt behov for begge parter. Arbejdsgiveren kan få en nødvendig ekstra arbejdskraft uden at skulle rekruttere nye medarbejdere fra et i forvejen sparsomt marked. Medarbejderen kan budgettere med en fast, højere løn.

Det vil også give medarbejderne bedre muligheder for at justere arbejdsbelastningen efter de forskellige livsfaser og forholdene i privatlivet. Perioder med deltid, f.eks. mens børnene er små eller som led i en seniorordning, kan veksle med perioder, hvor der er lyst og overskud til at yde en ekstra indsats på jobbet.

Personalestyrelsen vil ved OK08 arbejde for en opblødning af 37-timersgrænsen.

En anden faktor, som har stor betydning for fleksibiliteten i arbejdstilrettelæggelsen er *normperiodens længde*. Især på områder, hvor opgavemængden og arbejdsbelastningen er stærkt svingende, hvad enten det skyldes pludseligt opståede og uforudsigelige ad hoc opgaver eller regelmæssige sæsonudsving.

Længere normperioder giver en bredere planlægningshorisont og mulighed for at disponere personaleressourcerne optimalt til såvel situationer med spidsbelastning som perioder, hvor aktiviteterne kører på et lavere blus.

Udgangspunktet i den nuværende arbejdstidsaftale er en normperiode på én måned, mens AC-overenskomsten eksempelvis har en kvartalsnorm. Personalestyrelsen vil ved OK08 arbejde for en generel årsnorm for at opnå den størst mulige fleksibilitet.

### Arbejdstid på undervisningsområdet

Undervisningsområdet har de sidste 15 år gennemgået en betydelig forandring. Uddannelserne er gået fra en stærk central detailstyring til mål- og rammestyring. Institutionsfusioner er blevet almindelige og institutioner med kun én uddannelse afløses af institutioner, der rummer mange uddannelser.

**Tabel 2: Lærerårsværk på udvalgte undervisningsområder, 2. kvartal 2007**

Område	AC	COII	LC/OC	StK	I alt
Friskoleområdet			10.412		<b>10.412</b>
Gymnasieskoler/HF	9.541				<b>9.541</b>
Erhvervsskoler	3.151	6.419	639	16	<b>10.224</b>
MVU-institutioner	1.874	1.090			<b>2.964</b>
Maritime uddannelser	78	34		49	<b>162</b>
SOSU		381	357		<b>738</b>
VUC (avu mv.)			912		<b>912</b>
Produktionsskoler			823		<b>823</b>
<b>I alt</b>	<b>14.644</b>	<b>7.924</b>	<b>13.143</b>	<b>65</b>	<b>35.776</b>

Note: Friskoleområdet omfatter frie grundskoler, efterskoler og husholdnings- og håndarbejdsskoler.

Kilde: Forhandlingsdatabasen og Fælleskommunale Løndatakontor.

De nye institutioner skal kunne fungere som en helhed og udnytte potentialet for dynamik. Det stiller krav om, at lærernes arbejdstidsregler i højere grad indrettes rammeprægede og ud fra ensartede principper.

Uddannelsesinstitutionerne skal endvidere være langt mere fleksible og skal løbende kunne tilpasse sig skiftende behov hos elever, studerende, virksomheder og i samfundet. Der stilles stadig større krav om udvikling, faglighed og kvalitet i uddannel-

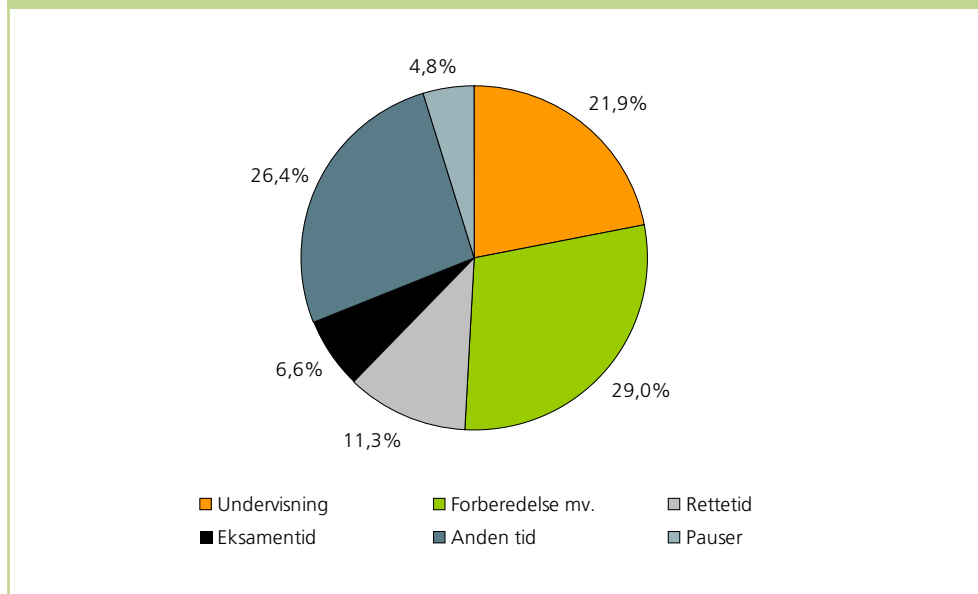
serne. Derfor skal lærernes arbejdstidsregler, hvor dette ikke allerede er sket, indrettes, så de giver mulighed for lokal prioritering og fleksibilitet.

Arbejdstidsreglerne på undervisningsområdet er for størstepartens vedkommende meget detaljerede og indeholder en række bestemmelser, der fra centralt hold angiver, hvordan arbejdstiden skal anvendes. Det betyder, at skolelederen ikke har fuld råderet over lærernes arbejdstid.

I regeringens globaliseringsstrategi peges der eksempelvis på, at der er behov for at ændre gymnasielærernes arbejdstid, så skolelederen får større råderet over lærernes arbejdstid. I dag reguleres området af nogle meget detaljerede og vidtgående regler, der i meget stor grad begrænser rektorernes ledelsesrum. 70 pct. af forberedelsestiden for gymnasielærere er reguleret i den nuværende centrale aftale. Aftalen indeholder eksempelvis også bindinger på pauser, rettetid, apparatopstilling, eksamens- og censorfunktion samt ressourcer til ledelse og vejledning.

#### Mere fokus på undervisning

Figur 9: Fordeling af læreres arbejdstid på gymnasieområdet, 2006/2007



Note: Ekskl. ferie & fridage. Tallene er baseret på data fra en stikprøve på 579 lærere fordelt på 29 gymnasier og vægtet for at sikre repræsentativitet på landsplan.

Kilde: Rambøll Management: Kortlægning af lærernes arbejdstid på de almene gymnasier. Hovedundersøgelse Delrapport II, september 2007.

Der er behov for at nytænke lærernes arbejdstidsregler, og der må lægges vægt på, at lærerne skal ledes som andre personalegrupper. Det betyder, at ansvaret for arbejdstilrettelæggelsen og kvaliteten i opgavevaretagelsen skal placeres entydigt hos den enkelte leder. Desuden skal der skabes en reel mulighed for løbende at tilpasse ressourceindsatsen til de konkrete behov. Der skal derfor tages udgangspunkt i den faktiske tilrettelæggelse af undervisningen og rammerne for uddannelserne og institutionen.

Personalestyrelsen vil ved OK08 arbejde for at frigøre ressourceprioriteringen fra aftalesystemet og for, at lærernes arbejdstidsregler i højere grad indrettes ud fra rammeprægede og ensartede principper. Der er brug for regler, der er åbne over for ændringer i institutionsstrukturen og de skiftende behov hos elever, studerende, virksomheder og i samfundet.

# DEN VIDERE PROCES

Den nuværende aftaleperiode udløber d. 31. marts 2008.

## **Forberedelse af krav**

Personalestyrelsen holdt i maj og juni måned en række dialogmøder med personalechefer m.fl. Formålet var at drøfte Personalestyrelsens forslag til OK08-temaer og at konkretisere dem yderligere gennem input fra deltagerne.

Som opfølgning på dialogmøderne udsender Personalestyrelsen denne pjece, som præsenterer temaerne for OK08 og de overordnede mål inden for de enkelte temaer.

I efteråret 2007 arbejder Personalestyrelsen videre med at formulere kravene til de kommende overenskomstforhandlinger.

## **Et koncentreret forløb**

Personalestyrelsen og de faglige organisationer udveksler krav i december måned.

Overenskomstforhandlingerne begynder i januar 2008.

Det er aftalt med CFU, at forhandlingerne om organisationsaftaler mv. så vidt muligt skal være afsluttet senest fire uger efter, at det generelle forlig er indgået.

## **Læs mere**

Læs mere om overenskomstforhandlingerne og følg med i processen på [www.perst.dk/OK08](http://www.perst.dk/OK08).





**Personalestyrelsen**

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Tlf. 33 92 40 49

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