

**Ingeniøren på Ny Løn  
i den offentlige sektor**

**Lektor Flemming Ibsen**  
**Aalborg Universitet**  
April 2003

## Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Rapportens formål</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Rapportens indhold</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Projektets metode</b> .....	<b>8</b>
<b>5. Ingeniører på Ny Løn i staten</b> .....	<b>9</b>
5.1. Ingeniører på Ny Løn i den statslige styrelse A .....	9
5.1.1. Lønpolitikken i styrelsen .....	9
5.1.2. Den økonomiske ramme for Ny Løn i styrelsen .....	11
5.1.3. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg .....	11
5.1.4. Medarbejderudviklingssamtaler og lønsamtaler .....	16
5.2. Ingeniører på Ny Løn i den statslige styrelse B .....	17
5.2.1. Lønpolitikken i styrelsen .....	18
5.2.2. Personalepolitik og kompetenceudviklingstillæg .....	21
5.2.3. Den økonomiske ramme for ingeniører på Ny Løn .....	22
5.2.4. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg .....	23
5.2.5. Medarbejderudviklingssamtaler og lønsamtaler .....	26
5.3. Ingeniører på Ny Løn i staten - sammenfatning .....	27
<b>6. Ingeniører på Ny Løn i kommunerne</b> .....	<b>31</b>
6.1. Ingeniører på Ny Løn i kommune A .....	31
6.1.1. Kommunens lønpolitik .....	31
6.1.2. De konkrete kriterier og forhåndsftaler .....	33
6.1.3. Bestemmelsen af den økonomiske ramme .....	35
6.1.4. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg .....	36
6.1.5. Ny Løn og kønsaspektet .....	38
6.1.6. MUS og lønsamtaler .....	39
6.1.7. Ingeniører på Ny Løn i fremtiden .....	40
6.2. Ingeniører på Ny Løn i kommune B .....	40
6.2.1. Kommunens lønpolitik .....	40
6.2.2. De konkrete kriterier for tillæg .....	41
6.2.3. Den økonomiske ramme for Ny Løn .....	42
6.2.4. Skævdeling og prioritering af ingeniører ift. andre grupper .....	42
6.2.5. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg .....	43
6.2.6. Ny Løn og kønsaspektet .....	45
6.2.7. Medarbejderudviklingssamtaler og lønsamtaler .....	45
6.2.8. Ingeniørerne og fremtiden på Ny Løn .....	46
6.3. Ingeniører på Ny Løn i kommune C .....	47

6.3.1. Kommunens overordnede lønpolitik .....	47
6.3.2. De konkrete kriterier for tillæg .....	48
6.3.3. Den økonomiske ramme .....	48
6.3.4. Indstilling, forhandling og tildeling af Ny Løn-tillæg .....	50
6.3.5. Medarbejderudviklingssamtaler og lønsamtaler .....	52
6.3.6. Fremtiden for Ny Løn for ingeniører .....	52
6.4. Ingeniører på Ny Løn, kommune D .....	52
6.4.1. Kommunens lønpolitik .....	53
6.4.2. Den økonomiske ramme .....	54
6.4.3. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg .....	54
6.4.5. MUS, lønsamtaler og ingeniørens ansvar for opnåelsen af tillæg ..	58
6.4.6. Fremtiden for ingeniører på Ny Løn .....	59
6.5. Ingeniører på Ny Løn, kommune E .....	60
6.5.1. Kommunens lønpolitik .....	61
6.5.2. Bestemmelsen af den økonomiske ramme .....	63
6.5.3. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg .....	63
6.5.4. Ny Løn og kønsaspektet .....	71
6.5.5. MUS, lønsamtaler og ingeniørens ansvar for opnåelsen af tillæg ..	71
6.5.6. Fremtiden for ingeniører på Ny Løn .....	73
6.6. Ingeniører på Ny Løn i kommunerne - sammenfatning .....	75
<b>7. Ingeniører på Ny Løn i amterne .....</b>	<b>77</b>
7.1. Ingeniører på Ny Løn i amt A .....	77
7.1.1. Amtets overordnede lønpolitik .....	77
7.1.2. Bestemmelsen af den økonomiske ramme .....	78
7.1.3. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg til ingeniører .....	79
7.1.4. Medarbejderudviklingssamtaler og lønsamtaler .....	81
7.1.5. Fremtiden for ingeniører på Ny Løn i amt A .....	81
7.2. Ingeniører på Ny Løn i amt B .....	82
7.2.1. Amtets overordnede lønpolitik .....	82
7.2.1.1. De konkrete kriterier for tildeling af funktions- og kvalifikationsløn på teknik- og miljøområdet .....	83
7.2.1.2. Bestemmelsen af den økonomiske ramme på teknik- og miljøområdet .....	84
7.2.1.3. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg .....	84
7.2.1.4. Medarbejderudviklingssamtaler og lønsamtaler .....	86
7.2.1.5. Fremtiden for ingeniører på teknik- og miljøområdet ..	86
7.2.1.6. Lønpolitikken på amtets sygehusområde .....	87
7.2.1.7. Bestemmelsen af den økonomiske ramme .....	88
7.2.1.8. Indstilling, forhandlingsniveau og tildeling af tillæg ...	89
7.2.1.9. Medarbejderudviklingssamtaler, og lønsamtaler .....	91
7.2.1.10. Fremtiden for ingeniører på sygehusområdet .....	91
7.3. Ingeniører på Ny Løn i amterne - sammenfatning .....	92

<b>8. Sammenfatning og konklusion</b> .....	<b>93</b>
8.1. Løn- og personalepolitikken og kriterier for tillæg .....	95
8.2. Den økonomiske ramme for tildeling af Ny Løn-tillæg .....	97
8.3 Forhåndsftaler og individuelle aftaler .....	100
8.4. Indstilling, forhandling og tildeling af Ny Løn-tillæg .....	101
8.5. Tillidsrepræsentantens rolle ved tildeling af løntillæg .....	104
8.6. Ingeniørens eget ansvar for sin lønudvikling .....	104
8.7. Ingeniører på Ny Løn i fremtiden .....	105

## **1. Indledning**

Den offentlige sektors aftaleparter har som et led i moderniseringen og effektiviseringen af de statslige og (amts)kommunale arbejdspladser introduceret nye decentrale lønformer som et supplement til de centralt aftalte generelle lønstigninger. Formålet var at udvikle en mere fleksibel og mindre automatisk løndannelse, der skulle sikre de offentlige arbejdsgivere mulighed for at kunne rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft i konkurrence med den private sektor. Desuden gav "Ny Løn" mulighed for at honorere de ansattes kompetenceudvikling og en forbedret opgaveløsning og motivere de ansatte til at yde en ekstra indsats.

De nye lønformer skulle således være skræddersyede til specielt den højtuddannede akademiske arbejdskraft, som traditionelt har været lavere lønnet end kollegerne i den private sektor. Lønreformen gav de offentlige arbejdsgivere mulighed for at prioritere den højtuddannede arbejdskraft lønmæssigt, og man fik bedre mulighed for at sikre sig den bedst kvalificerede arbejdskraft i konkurrence med den private sektor gennem tildeling af personlige tillæg for særlige funktioner, kvalifikationer og resultater.

Aftalen om den nye lønmodel på AC-området betød, at anciennitetsforløbet blev afkortet og nu slutter på trin 8. Skal livsindkomsten (mindst) være den samme som under det gamle lønsystem, skal de nye unge akademikere, herunder ingeniørerne, således være i stand til at supplere deres skalaløn med et vist antal løntillæg, aftalt og udmøntet decentralt.

## **2. Rapportens formål**

Hvordan er det så gået med ingeniørernes lønudvikling under det nye lønsystem? Hvordan har parterne i staten og i (amts-)kommunerne grebet opgaven an med implementeringen af Ny Løn, hvordan er der blevet forhandlet og aftalt tillæg, efter hvilke kriterier og hvilken rolle har tillidsmanden spillet i den ny lønproces? Har Ny Løn - som det hypotetisk kunne antages - i særlig grad tilgodeset ingeniørerne som en akademisk uddannet og eftertragtet arbejdskraft? Hvordan har ingeniørerne på Ny Løn på statslige og (amts)kommunale arbejdspladser klaret sig lønmæssigt i forhold til sammenlignelige grupper? Har ingeniørerne haft en lønudvikling som de øvrige akademikergrupper og hvordan har deres lønudvikling været i forhold til andre relevante personalegrupper i stat, amt og kommuner? Hvordan har lønudviklingen inden for ingeniørgruppen udviklet sig, er lønspredningen vokset og hvordan har de kønsspecifikke lønforskelle udviklet sig blandt ingeniørerne?

IDA tog i efteråret 2002 initiativet til iværksættelse af projekt "*Ingeniøren på Ny Løn*", hvis formål var - så vidt muligt - at give svar på de rejste spørgsmål. Projektets formål har - udover selve lønanalysen - været, at få kortlagt, hvilken type af decentrale aftaler, der er blevet gennemført på ingeniør-området i forbindelse med implementeringen af Ny Løn. I hvilken udstrækning er der gennem organisations- og/eller tillidsrepræsentanter forhandlet kollektive forhåndsftaler hjem og hvor meget satses der på aftaler om individuelle løntillæg til ingeniører? Hvilke typer af funktionstillæg, kvalifikationstillæg og resultatløntillæg er aftalt, hvor store er tillæggene, er de varige eller midlertidige eller gives de fortrinsvis som eengangstillæg?

Projektets formål er supplerende at belyse, i hvilken udstrækning de offentlige arbejdsgivere i deres lønpolitik og lønstrategi nu og i fremtiden satser/vil satse på ingeniørgruppen, vil den være en prioriteret gruppe rent lønmæssigt?

Undersøgelsens resultater skal fungere som et input i IDA's lønstrategi og vejledning/service til medlemmerne på de offentlige arbejdspladser. Projektet er gennemført i et samarbejde mellem IDA og lektor Flemming Ibsen, Aalborg Universitet, der fungerer som projektleder.

### **3. Rapportens indhold**

Rapportens afsnit 4 vil give en oversigt over projektets metode og tilrettelæggelse. Afsnit 5, 6 og 7 - rapportens hovedafsnit - bringer projektets vigtigste resultater og er disponeret på følgende måde:

Afsnit 5 beskæftiger sig med de statslige arbejdspladser og ingeniører på Ny Løn, afsnit 6 analyserer de kommunale arbejdspladser implementering af Ny Løn på ingeniørområdet og i afsnit 7 er de amtskommunale arbejdspladser praksis på Ny Løn-området behandlet.

Analysen er disponeret på den måde, at der indledningsvis undersøges, om der findes en skriftlig lønpolitik for det pågældende område. Hvad indeholder den, hvilke mål forfølges? Indeholder den bestemmelser om bestemte kriterier for tildeling af tillæg for bestemte funktioner, kvalifikationer og/eller resultater? Har det statslige område, kommunen/amtet aftalt resultatlønsmodeller?

Derefter skal respondenterne give svar på spørgsmålet om, hvordan den økonomiske ramme for midler til Ny Løn bestemmes. Følges KTO-forligets forlodsfinansieringsprocent, eller går man over eller under? Hvordan bestemmes det økonomiske råderum i staten, der ikke arbejder med

forlodsfinansiering? Er der lavet aftaler om brug af “tilbagefaldsmidler” til Ny Løn, når gamle ingeniører fratræder og unge ansættes?

I den efterfølgende analysedel kortlægges, hvordan parterne på de udvalgte arbejdspladser forhandler og fordeler de økonomiske midler. Foregår forhandlingene centralt eller decentralt? Hvordan indstilles de enkelte ingeniører til tillæg, og hvordan afgøres det, hvem der får tillæg? Skævdeles midlerne mellem de forskellige personalegrupper og er ingeniørerne en prioriteret gruppe? Aftales tillæg individuelt og/eller eksisterer der kollektive forhåndsaftaler om bestemte tillæg? Forhandles tillæg, når der foregår nyansættelser, gives der rekrutteringstillæg og/eller forhåndstillæg til ingeniører, er der konkurrence til det private arbejdsmarked for ingeniører? Gives der fortrinsvis tillæg til de unge lovende ingeniører eller spiller alder ingen rolle for tildeling af tillæg? Får de kvindelige ingeniører lige så mange og lige så store tillæg som de mandlige ingeniører? Har den enkelte ingeniør selv fået et større ansvar over for opnåelse af Ny Løn-tillæg? Belønner man både “stjerner” og “vandbærere”?

Den følgende del af analysen beskæftiger sig med tillidsrepræsentantens rolle i indstillings-, forhandlings- tildelings- og udmøntningsfasen. Kan der ud fra interviewene peges på forskellige roller, som hver for sig kan have mere eller mindre betydning for ingeniørernes lønudvikling og lønstruktur? Hvilke krav stilles der til tillidsrepræsentanten i hele implementeringsfasen omkring Ny Løn?

Derefter kortlægges, hvordan ledelsen på de udvalgte arbejdspladser anvender medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og lønsamtaler. Diskuteres der løn under MUS, suppleres MUS med lønsamtaler og kobles de i nogle tilfælde sammen? Hvilke konsekvenser kan sammenkoblingen af MUS og lønsamtaler have for ingeniørernes tildeling af Ny Løn-tillæg? Denne del af analysen afsluttes med en diskussion af, hvordan fremtiden sandsynligvis vil se ud for ingeniører på Ny Løn, er de en gruppe som man vil satse på, er de en prioriteret gruppe?

I rapportens afsnit 8 bringes rapportens hovedkonklusioner og anbefalinger.

## 4. Projektets metode

Projektet gennemføres som et caseorienteret studium, hvor der er udvalgt følgende organisationer:

- To statslige styrelser.
- To amtskommuner med ingeniørarbejdspladser indenfor sygehussektoren og teknik- og miljøområdet.
- Fem primærkommuner med arbejdspladser indenfor teknik- og miljøområdet, vejområdet og forsyningsvirksomhed.

Undersøgelsen gennemføres fortrinsvis som en interview-undersøgelse, hvor udvalgte ledere og tillidsrepræsentanter interviewes om deres rolle i og erfaringer med de nye lønformer. Interviewene er "semi-strukturerede", jf. interview-guiden i bilag 1. De suppleres med skriftligt materiale i form af løn- og personalepolitikker, lønftaler og lønstatistikker. De implicerede interview-personer er udvalgt ud fra, om de har været direkte involverede i selve indstillings-, forhandlings- og tildelingsfasen i Ny Løn-processen. Der er forsøgt inddraget både store og små kommuner/styrelser og større/ mindre arbejdspladser med få og mange ingeniøransatte. I nogle tilfælde arbejder ingeniøren uden ingeniør-kolleger og uden AC-kolleger, i andre tilfælde med kolleger, både andre AC-grupper og andre faggrupper. I (amts-)kommunerne er der primært spurgt til ingeniørers lønudvikling i forhold til øvrige AC-grupper, teknikergruppen, HK-gruppen og håndværker- og specialarbejdergruppen. I staten er ingeniørernes lønforhold overvejende relateret til den øvrige AC-gruppe, men også til HK-gruppen.

Interviewundersøgelsen er blevet suppleret med en lønstatistisk analyse, der skal vise, hvorledes ingeniører på Ny Løn har klaret sig lønmæssigt i forhold til sammenlignelige grupper siden introduktionen af Ny Løn i 1998. I kommuner og amter gælder det de øvrige AC-grupper, primært DJØF'erne, arkitekter og DM'erne, teknikerne og håndværkerne, i staten primært AC-kolleger og HK'ere - denne del af undersøgelsen redegøres der særskilt for i rapportens afsnit 8.

## **5. Ingeniører på Ny Løn i staten**

To statslige styrelser er udvalgt med forskellige arbejdsområder, forskellig kultur, størrelse og måder at implementere Ny Løn på. Der redegøres først lidt om deres historiske og aktuelle udvikling, inden der tages fat på analysen af, hvorledes det nye lønsystem administreres på ingeniørområdet. Det vil fremgå af analysen, at der rent faktisk er ret så markante forskelle på, hvorledes systemet praktiseres i de to styrelser.

### **5.1. Ingeniører på Ny Løn i den statslige styrelse A**

Der var på undersøgelsestidspunktet ved årsskiftet 2002/2003 65 ansatte i alt i styrelsen. Der er ansat 20 ingeniører, og arbejdsområdet er inden for regulering af regler på det pågældende område, hvor der løbende udgives en del publikationer årligt. Desuden er der tilsynsopgaver og man fungerer som klageinstans. Styrelsen rummer også et typegodkendelsesområde. Styrelsen har en beskedent størrelse personale- og budgetmæssigt i forhold til styrelse B, jf. nedenfor.

Styrelsens arbejdsområder er blevet decimerede efter regeringsskiftet i 2001, idet flere arbejdsområder er blevet overflyttede til andre ministerier. Det har betydet fyringsrunder, omlægninger af arbejdsrutiner og udskiftninger på lederposter, hvilket har påvirket hele processen omkring implementering af Ny Løn.

16 af de 20 ingeniører er på Ny Løn og årsagen til denne ganske store andel er for det første, at de i tilstrækkelig grad er blevet økonomisk tilgodeset. Derfor har en del indvilliget i at gå over på det nye system fra starten mens fire er gået over i 2000. For det andet er fem ingeniører ansat efter indførelsen af Ny Løn.

#### **5.1.1. Lønpolitikken**

Det er ledelsens opfattelse, at udgangspunktet for lønpolitikken skal være, at der skal lægges mest vægte på midlertidige tillæg i form af funktionsbestemte tillæg og resultatlønskontrakter – eengangsvederlag – og ikke så meget på permanente tillæg, som man så har fra det tidspunkt, man får det og til man måtte forlade styrelsen. Styrelsen har i SU-regi nedsat et egentligt lønudvalg i efteråret 2002, der skal se på kriterier for resultatløn og mere varige tillæg. Personaleorganisatio-

nerne var specielt interesserede i at finde kriterier for mere varige funktions- og kvalifikationstillæg.

Generelt er styrelsen et hus, der er styret af resultater, idet styrelsen ledes ud fra "Balanced Scorecard"-filosofien, hvor bestemte mål kobles på en strategi for at nå målene og evaluere kvaliteten i opgaveløsningen. Både færdiggørelsestidspunktet og kvaliteten vurderes og strategien vejer tungt i lønpolitikken.

I den seneste forhandlingsomgang har ledelsen satset de "frie midler" på varige kvalifikationstillæg for at komme personaleorganisationerne i møde. Som ledelsen udtrykker det:

*"Det har vi gjort ud fra, at vi mente, at det måske ville skabe så meget ro i lejren, som vi overhovedet kunne få ved simpelthen at sige, jamen, det er så, det er så den løn, I der nu har fået en lønforhøjelse får, og det er så det. Vi har ikke lavet om på lønpolitikken principielt af den grund. Man kan sige, at det er i hvert tilfælde fra ledelsens side opfattet som en midlertidig ... dispensation, eller hvad man nu kan kalde det for, fra vores egentlige overordnede politik. Så den overordnede politik står stadigvæk tilbage og vi ville som udgangspunkt have et vist frit råderum til, at kunne genanvende midler hele tiden. Men det kan vi så ikke nu, for nu har vi brugt dem".*

Ledelsens ændrede lønstrategi fra resultatorienterede eengangstillæg til varige kvalifikationstillæg skyldtes, at der i personalet var en meget stor utilfredshed med, at der i lang tid ikke var blevet reguleret på lønnen og de ansatte følte endvidere usikkerhed på grund af fyringsrunder. Med de varige tillæg kunne ledelsen signalere over for en række af medarbejderne, at dem satsede man på i fremtiden ved at give dem disse tillæg. Omvendt kunne man risikere, at dem, der så ikke fik noget, ville opfatte det som et negativt resultat. Men der var således en stribe af medarbejdere, hvor ledelsen valgte at sige til, at de er nogle, der satses på som nøglepersoner i fremtiden.

Ledelsen og AC-gruppen har de facto en indbyrdes forståelse af, at varige tillæg ikke skal ligge under 1.000 kr. om måneden.

### **5.1.2. Den økonomiske ramme for Ny Løn i styrelsen**

Ledelsen har i realiteten definitionsmagten og informationsmonopolet, når det gælder afgrænsningen af den økonomiske ramme for udmøntning af Ny Løn-tillæg. I den pågældende styrelse tager ledelsen udgangspunkt i finanslovsbevillingen og skeler derefter til de budgetår, som man kender. I 2002 valgte ledelsen en åben ledelses- og informationsstil og offentliggjorde i SU, at der for budgetåret 2002 ville være 800.000 kr. til rådighed til Ny Løn for hele styrelsen. Der opstod efterfølgende en strid mellem personalet og ledelsen, idet de ansatte havde forstået udmeldingen således, at de 800.000 kr. var til personalegruppen alene. Ledelsen offentliggjorde imidlertid, at de 800.000 kr. også skulle dække ledelsens resultatlønskontrakter. Det reelle beløb til personalet var således i nærheden af 350.000 - 400.000 kr. Styrelsen har et personale på 65 i alt og et samlet budget på 12 millioner årligt. Små styrelser - og denne styrelse er blevet kraftigt decimeret efter regeringsskiftet i 2001 - vil, sådan som Ny Løn er skruet sammen, være henvist til meget beskedne rammer for tildeling af midler til Ny Løn-tillæg. Nye penge til Ny Løn skal i mange tilfælde skaffes ved at fyre medarbejdere. Desuden skal det understreges, at besparelser og effektiviseringer på kontoen "øvrige drift", som er alt andet end lønmidler, ikke kan anvendes til ekstra midler til Ny Løn. Besparelser på lønkontoen kan omvendt godt anvendes til indkøb af eksempelvis IT-udstyr eller nye gulvtæpper. Dette er en svaghed i det statslige lønstyringssystem, som ikke findes i de kommunale budget- eller lønsumsstyringsregler. Det er således noget af en tilsnigelse at karakterisere Ny Løn som en model for en "fri og fleksibel løndannelse".

Ledelsen i styrelsen er på sin vis lige så frustreret som de ansatte over, hvor små midler, der er til den nye løndannelse, hvor det skal huskes, at styrelsen er blevet ramt af betydelige besparelser efter den nye regerings tiltrædelse.

### **5.1.3. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg**

Styrelsen har været udsat for en del turbulens som følge af lederskift og perioder uden ledelse, hvilket har betydet, at forhandlinger om Ny Løn ikke er foregået "efter bogen", dvs. een gang hvert år siden introduktionen af Ny Løn i 1998. I 2001 blev der ikke forhandlet tillæg. Først i 2002 blev der taget hul på perioden 2001/2002.

Lønpolitikken og dens målsætninger om at kunne rekruttere og fastholde den nødvendige, kvalificerede arbejdskraft, er udgangspunktet for *indstillingen af medarbejdere* til tillæg. Tillidsrepræsentanten (TR) for IDA opfordrer sin kolleger til at søge tillæg og proceduren er

således, at hver enkelt ingeniør skal søge om tillæg. TR arbejder i relation hertil meget med lønstatistik for at gøre sine kollegaer og ledelsen opmærksomme på, hvordan styrelsens ingeniører ligger i forhold til omverdenens.

Tillidsrepræsentanten ønsker ikke at prioriterer sine kollegers ansøgninger eller gå ind i en egentlig forhandling med ledelsen om, hvilke kolleger, der i sidste instans skal løbe med tillæggene. Det udtrykkes på den måde:

*“Alle er bekendt med, hvad der bliver givet den enkelte, men vi ønsker sådan set ikke at have et personligt rivegilde ud af det. Det der med, at den ene begynder at promovere sig, at han altså er et par kroner mere værd end den anden”.*

Ved den sidste forhandlingsrunde søgte 13 ingeniører om et tillæg med udgangspunkt i den lønpolitik, som er vedtaget i SU.

Ledelsen foretager en decideret prioritering af de ansøgninger, der er indsendt, og det sker på grundlag af indstillinger fra kontorchefen fra den enkelte afdeling. Kriterierne for indstilling er dels fastholdelsesproblemer for især yngre medarbejdere, dels belønning og fastholdelse af særlige kompetencer på områder, som er væsentlige for styrelsen. Det drejer sig om styrelsens “flagskibe”, dvs. politikområder, hvor ministeren kan profilere sig. Som en leder udtrykker det:

*“Vi er nødt til at satse meget der, hvor vi ved, at ministeren går ud og profilerer sig. Her skal han levere varen, og så er vi nødt til at have de kompetencer indenbords (...) og hvis prioriteringen er så benhård, som den bl.a. har været i år, så kan man sige, at så satser vi primært der, hvor vi lever livet farligst, og det er på de profilerede områder”.*

Den anvendte prioriteringsmekanisme vil føre til, at de ingeniører - og andre personalegrupper - der er placeret på arbejdsområder, der er mere rutineprægede, hvor man ikke er om bord på styrelsens flagskibe, vil have svært ved at blive indstillede til tillæg. Tillidsmanden tegner følgende billede af muligheden for at opnå tillæg i styrelsen:

*“Et hus som her, der bliver vi målt meget på eksempelvis driftsopgaverne, om de er tilstrækkeligt hurtigt og præcist løst. Vi har kundetilfredshedsmålinger i meget vidt omfang. Vi har nogle servicedeklarationer, der fortæller de mennesker, som henvender sig til huset, om det bliver gjort tilpas hurtigt. Og det er jo den gruppe,*

*der ligesom sidder og siger: Vi kommer ikke med i opløbet, fordi vi ikke er interessante i det der billede. Og hvis de begynder at sige, jamen ok, altså solen skinner kun et sted, så tror jeg, at man kan sige, at så har vi både første og anden division, og de siger måske: så er det [Ny Løn red.] ret ligegyldigt. Det er i hvert faldt første gang i min tid som tillidsmand, at jeg kan føle det. Den erkendelse er hård”.*

Problemet er her, at der tilsyneladende er udviklet et lønsystem, hvor medarbejderne ikke har lige adgang til tillæg, uanset deres arbejdsindsats. Skal man have tillæg, skal man sørge for at være i bestemte afdelinger med bestemte højprofilerede opgaver. Problemstillingen har lidt at gøre med diskussionen om “stjerner og vandbærere”, hvor førstnævnte er på de områder, som har ministerens, politikernes og offentlighedens bevågenhed, medens “vadbærerne” arbejder med rutineprægede opgaver uden for offentlighedens interessefelt, medmindre lange sagsbehandlingstider pludseligt bliver et politisk problem.

Arbejdsopgavernes karakter og den politiske bevågenhed omkring dem kan være styrende for, hvilke ingeniører, der har mulighed for at opnå tillæg, men selve arbejdsorganiseringen kan også være styrende for tillægfordelingen. I styrelsen findes en institutionskontrakt, man har en direktørkontrakt, der findes chefkontrakter og ud fra disse styringsredskaber kan der udarbejdes medarbejder-resultatlønskontrakter. I sidstnævnte tilfælde er der tale om en automatik i tillægstildelingen, hvis der er færdigforhandlet, hvor store tillæg, der skal falde, hvis/når kontrakten er opfyldt. Findes der ikke medarbejder-resultatlønskontrakter, udbetaler styrelsen ofte resultatløn som engangsvederlag. Men er man som ansat ingeniør i styrelsen ikke omfattet af resultatkontrakter - og det er alle ikke - kan man have meget svært ved at få resultatlønstillæg.

Der har som nævnt ikke været tale om en egentlig forhandling af, hvilke personer, der skulle have tillæg, da ingeniørernes TR ikke har ønsket at indstille og prioritere bestemte kolleger til tillæg. Ledelsen har således selv udpeget de 8 ingeniører, som ud af de 13 ansøgninger skulle have tillæg. Ledelsen mødes på direktørens kontor og gennemfører en forhandling mellem cheferne på de enkelte områder, som selv har haft en liste med over, hvilke personer, der på deres område bør prioriteres til et tillæg. Der forhandles om alle faggruppers tillæg i et hug, dvs. alle faggrupper er i spil: Alle AC-grupperne, her IDA og DJØF, og HK-gruppen. AC-gruppen havde spillet ud med, at man skulle dele lønpuljen efter IDA' s og DJØF' s relative lønsum, men det blev blankt afvist af ledelsen, der ønskede at kunne prioritere på tværs af faggrupper uden organisationsopdelte puljer. Ledelsen peger på følgende:

*“Vi vil have lov til frit at gå ind og tage en samlet vurdering af, hvor vi har noglepersoner, som vi mener, vi har nogle fastholdelsesproblemer med”.*

Forhandlingerne på chefniveau endte med, at IDA og DJØF fik en lige stor andel af den samlede pulje, hvilket betød, at DJØF'ere fik en større forholdsmæssig andel end svarende til deres lønsom. Desuden fik AC-gruppen samlet betydeligt mere end HK-gruppen, regnet i forhold til deres andel af den samlede lønsom. Denne fordeling mellem AC- og LO-gruppen svarer til den udviklingstrend, der peger på, at AC-gruppen arbejdsmæssigt vil fortrænge dele af HK-gruppen. Ledelsen prioriterer AC-gruppen i forhold til HK-gruppen, når det gælder fremtidens beskæftigelsesmønstre. Samme tendens findes på andre statslige områder. AC-gruppen prioriteres i forhold til HK-gruppen, men IDA-gruppen prioriteres ikke særskilt inden for AC-gruppen. Ledelsen understreger, at DJØF'erne og IDA'erne er ligeligt prioriterede i styrelsen.

IDA's TR og IDA-gruppen afviste at indstille prioriteret og forhandle tillæg, og man tilkendegav også over for ledelsen, at man ikke ønskede at “gå på strandhugst”, når det gjaldt fordelingen af tillæg mellem IDA og DJØF. Ledelsen tilgodeså DJØF-gruppen relativt, hvilket *kan hænge sammen med*, at der blandt IDA's medlemmer er mange med en relativt høj alder og høj anciennitet på slutlønsstrin. Ledelsen har klart tilkendegivet, at de ønsker at tilgodese *ynge medarbejdere* i forhold til den lidt ældre gruppe. Det er fastslået på denne måde af ledelsen:

*“Og så var der nogle af dem - det var navnlig et par yngre - hvor vi var enige om i ledelsen, at ... der havde vi et ekstraordinært fastholdelsesproblem for dem, for at få dem op på niveau. Det er jo alt andet lige lettere for yngre - sikkert - at få nyt arbejde end der er for ældre. Så dem skulle vi løfte noget mere end andre”.*

Ledelsen er dog også opmærksom på, at der kan skabes skævheder i lønstrukturen, som kan skabe problemer på arbejdspladsen, hvis man alene tilgodeser de yngre på Ny Løn. Det formuleres på denne måde:

*“ Så man skal passe på i den sidste prioritering, at den pludseligt får sådan en skævhed, at det er fuldstændigt åbenbart, at hvis man er over fyrre, så er man færdig, og så kan der altså ikke gives lønforhøjelser. Og det er heller ikke sket i vores fordeling”.*

Tillidsrepræsentanterne i IDA er klare over problemet, og de giver et bud på en årsag til, at ledelsen ikke prioriterer de lidt ældre ingeniører:

*“Det er fordi vi er en flok gamle gutter, som er så løntunge, og derfor sidder vi på den store lønsum, men det er også ensbetydende med, at vi ikke skal have nogen lønudvikling”, og videre*

*“.. Jeg synes ligesom, man kan ... sige, at den ældre gruppe af ingeniører, som er oppe på slutløn på den gamle skala, det er altså vanskeligt at bevæge sig videre”.*

De yngre medarbejdere - også i IDA-gruppen - er anderledes bevidste om deres situation, hvad løn- og arbejdsvilkår angår. Tillidsmanden udtrykker det således:

*“ Vi har fået nogle unge mennesker ind, der stiller flere krav til arbejdspladsen, end vi har været vant til og er vokset op med. De unge er meget mere bevidste om deres arbejdsopgaver, deres kompetenceudvikling, osv. Det rykker jo ved det hele, og de vil have en konstruktiv dialog med ledelsen, de finder sig ikke i bortforklaringer og ikke i ordentlige svar... Det kommer til at smitte af på det hele, også lønudviklingen, det er sikkert”.*

Den yngre del af arbejdsstyrken kan således med sin adfærd have en positiv indvirkning for hele personalet og samarbejdsklimaet, men det kan også betyde skævheder i lønstrukturen. Det skal dog understreges, at hvis de yngre ingeniører ikke tilgodeses med tillæg af en betydelig størrelse, vil deres livsindkomst blive betydeligt mindre end de ældre ingeniørers på det gamle lønsystem. Slutlønnen på Ny Løn ligger niveaumæssigt ca. 40.000 kr. under slutlønnen i det gamle lønsystem.

I forhold til de konkrete størrelser på tillæggene kan følgende fremføres: Ledelsen og medarbejderne var som nævnt enige om, at der på AC-området skulle gives tillæg af en rimelig størrelse, dvs. der skulle ikke gives varige tillæg under 1.000 kr. om måneden, og sådan blev det:

Med hensyn til varige kvalifikationstillæg blev disse fordelt således ved forhandlingsrunden i 2002<sup>1</sup>: Fire ingeniører fik tildelt 1.250 kroner om måneden i varigt tillæg mens to fik tildelt 1.650 kr. pr. måned ligeledes i varigt tillæg. Endelig fik en ingeniør 2.080 kroner i varige tillæg. Beløbene fordeler sig altså mellem 15.000 og 25.000 kroner per år til de udvalgte ingeniører.

---

<sup>1</sup> Beløbene er inkl. eget og arbejdsgivers pensionsbidrag.

I 2000 fordelte de varige tillæg sig således<sup>2</sup>: To ingeniører fik tildelt 1.000 kroner om måneden mens tre fik tildelt 1.500 kr. pr. måned. Endelig fik tre ingeniører 2.000 kroner i varige tillæg. Beløbene fordeler sig således dette år mellem 12.000 og 24.000 kroner per år.

Angående resultatløn - som engangstillæg - er der foretaget følgende fordeling: I 1999 fik 11 ingeniører resultatløn fordelt på fem ingeniører, der hver fik 5.000 kroner om året i tillæg, mens fire ingeniører fik 8.000 kroner. Endelig fik to ingeniører 12.000 kroner. I 2000 fik 14 personer resultatløn, hvor syv ingeniører blev tildelt 3.000 kroner om året, tre personer fik 6.000 mens fire personer blev tildelt 8.000 kroner om året. I 2001 fik seks ingeniører resultatløn: To personer fik 5.000 kroner, en person fik 6.000, en fik 9.000 og endelig fik to personer 10.000 kroner. I 2002 - hvor særlige forhold som nævnt gjorde sig gældende - er der kun tildelt følgende beløb i resultatløn: Tre ingeniører har fået hver ca. 8.000 kroner.<sup>3</sup>

Der er rimelig åbenhed omkring tildeling af tillæg. Ledelsen melder ikke ud, hvem der har fået tillæg og hvor store de er, men personaleorganisationerne - herunder IDA - holder orienteringsmøder om, hvem der har fået tillæg. Det bliver ikke diskuteret hvorfor bestemte personer har fået tillæg, hvilket hænger sammen med, at det er ledelsens afgørelse, hvem der har fået tillæg samt at tillæggene - ifølge TR - for resultatlønnens vedkommende i et vist omfang er relateret til scorecard-listerne.

#### **5.1.4. Medarbejderudviklingssamtaler, lønsamtaler og kompetenceudvikling**

Der gennemføres medarbejderudviklingssamtaler (MUS) en gang om året i styrelsen, men de suppleres ikke med en særskilt lønsamtale. MUS er forbeholdt arbejdsvilkår, opgavefordeling, karriereudvikling og kompetenceudvikling, og Ny Løn har på mange måder gjort det synligt, hvem der ikke udvikler sig funktions- og kvalifikationsmæssigt. Får man ikke tillæg i mange ombæring, *kan* det hænge sammen med, at man ikke udvikler sig job- og kompetencemæssigt eller ikke yder en synlig og engageret indsats. Det gør ledelsen opmærksom på under samtalen, og et særskilt punkt på medarbejderudviklingsskemaet berører den ansattes lønvilkår, herunder om den pågældende er tilfreds/utilfreds med sin løn. Denne del af samtalen kan chefen så bringe videre til de endelige forhandlinger om Ny Løn, når den tid kommer.

---

<sup>2</sup> Arbejdsgiverens pensionsbidrag skal tillægges.

<sup>3</sup> Disse beløbstørrelser er et af TR skønnet overslag.

Ny Løn pålægger ingeniøren et større og mere selvstændigt ansvar for den del af sin løn, der udmøntes som Ny Løn-tillæg. Han/hun skal derfor være opmærksom på sine jobfunktioner, sin kompetenceudvikling og i hvilken udstrækning, den pågældendes resultater og opgaveløsning er synlig for ledelsen. Personalepolitikken har derfor stor betydning for, hvordan lønpolitikken udmøntes. Det nye og gamle lønsystem fungerer parallelt på arbejdspladsen blandt AC'erne, og skal den ældre del af IDA-gruppen på det nye lønsystem, skal der fra ledelsens side udsendes signaler om, at man rent faktisk ønsker at satse på denne gruppe arbejds-, udviklings- og lønmæssigt.

## **5.2. Ny Løn for ingeniører i den statslige styrelse B**

Styrelsen har siden regerings skiftet i 2001 oplevet store omvæltninger, idet man dels er blevet splittet op i flere arbejdsområder, har mistet mange opgaver, bl.a. et stort tilskudsområde, og er blevet flyttet over i et andet ministerium. Desuden har fyringsrunder decimeret arbejdsstyrken kraftigt. I velmagtsdagene var man oppe på i alt 270 ansatte, heraf ca. 70 ingeniører eller teknikere, på undersøgelsestidspunktet omkring årsskiftet 2002/2003 var man nedtrappet til ca. 195 ansatte, heraf ca. 130 AC'ere. Af dem er omkring 75 personer såkaldt "generalister" og 55 specialister. Ingeniørgruppen var på interviewtidspunktet nede på ca. 44 personer - plus tre chefer - hvilket er et fald på ca. 15 personer. Det har betydet, at styrelsen har været i en situation, hvor der ikke i en periode har fundet nyansættelser sted, hverken inden for den ene eller den anden gruppe siden sommeren 2002. I januar 2004 skal man desuden i følge finanslovsforligene være nede med yderligere 15 stillinger, hvoraf mange lukkes ved naturlig afgang.

Som en konsekvens heraf har der ikke fundet lønforhandlinger sted indtil oktober måned 2002. Der burde have været forhandlinger i foråret 2002, men ledelsen mente ikke, at det var personalepolitisk passende at lave lønforhandlinger og give nogle (tilbageværende) kolleger lønforhøjelser, samtidigt med at man vinkede farvel til andre. Man ventede til de sidste opsigelsesvarsler rindede ud, inden man gik i gang med forhandlingerne om Ny Løn-tillæg.

På det arbejdsorganisatoriske og opgavemæssige område har styrelsen været præget af, at der er sket en glidning, således at nogle ingeniørstillinger, i form af naturlig afgang, er blevet konverteret til DJØF-stillinger. Der har været lidt mere fokus på regelarbejde og politikformulering, hvilket har givet et større behov for generalister. Styrelsen har udviklet sig fra at være en markant teknisk styrelse til at være en mere policy-orienteret styrelse. Styrelsen er desuden gået

fra at være et højstatusområde til at være et lavstatusområde, set med regeringspolitiske briller og centraladministrationsbriller.

I styrelsen er der som nævnt ansat 44 ingeniører - plus tre chefer. Heraf er 33 ingeniører på Ny Løn mens 11 er på gammel løn. 13 ingeniører er blevet ansat direkte på Ny Løn mens 21 er gået over selv, hvilket ifølge TR skyldes, at disse ingeniører er blevet tilgodeset med tillæg (se senere).

### **5.2.1. Styrelse B' s lønpolitik**

Styrelsen har selv i de mest voldsomme nedskæringsdage forsøgt at finde penge på lønbudgettet til lønforbedringer. Det er sket i SU i et samarbejde med tillidsmandsrepræsentanterne. Der har således hele tiden været afsat midler til lønforbedringer til samtlige medarbejdergrupper i år 2002. Det har altså ikke været sådan, at man i fællesskab - ledelse og medarbejdergrupper - har sagt: Vi afstår fra lønforbedringer, fordi vi føler, at det ikke har været acceptabelt for dem, der var tilbage. De var trods alt i flertal, og det ville desuden ikke forslå nogen steder. Man kunne højst redde to mand på den konto. Desuden har man stadig brug for at fastholde et kvalificeret personale, som fremtiden skal bygges på. Fastholdelse og rekruttering og udvikling af en attraktiv arbejdsplads er netop en væsentlig del af styrelsens lønpolitik. Man kunne mene, at styrelsen ikke med de omfattende fyrings- og nedskæringsrunder skulle have hverken rekrutterings- eller fastholdelsesproblemer, men det er kun delvist rigtigt. Der er ingen *rekrutteringsproblemer* - hverken på IDA' s eller på andre AC-områder - men man er meget opmærksom på *fastholdelsesproblemer* blandt det akademiske personale. Det gælder om at holde på den bedste del af personalet, og en arbejdsplads under afvikling, hvor der aldrig ansættes nye kolleger, er ikke nødvendigvis den mest attraktive arbejdsplads. Styrelsens udfordring rent løn- og personalemæssigt er derfor at holde gejsten oppe og få de ansatte til at se nogle udviklings- og karrieremuligheder. Der ligger således en kæmpe motivationsopgave for styrelsen, hvor lønpolitikken kan være ét af mange redskaber.

Styrelsen var meget tidligt ude med en lønpolitik i 1997, altså før introduktionen af Ny Løn i 1998. Man var således godt klædt på til implementering af de nye lønformer, da man havde brugt lønpolitikken aktivt før 1998, ikke mindst på teknikerområdet. Der var tradition for løndifferentiering specielt på dette område, mindre på eksempelvis DJØF' s område. Ingeniørerne har historisk i gennemsnit haft en lønudvikling, der gjorde dem lønførende i styrelsen, givetvis som en konsekvens af en fleksibel, lokal tillægspolitik. Ledelsen udtrykker det således:

*“Vi havde inden vi gik i gang med Ny Løn lavet en pejling på, hvilken løndifferenciering, vi rent faktisk havde ... Jeg tror, at vi var oppe på, at en beskedent aflønnet ingeniør med den samme anciennitet som den bedst lønnede ingeniør på et nøgleområde med særlig status havde omkring 80.000 kr. mindre i løn om året.... Det var langt mere end Finansministeriet faktisk gik efter i forbindelse med Ny Løn. Så vi havde i forvejen nogle enorme forskelle”.*

Ledelsen var også opmærksom på, at ingeniører, der var blevet ansat på et bestemt løntrin med et kvalifikationstillæg ofte blev stående, fordi kvalifikationstillægget ikke voksede. Det man så gjorde med sin lønpolitik var, at man lagde lønkroner oven i kvalifikationstillægget. Ikke hvert år, men måske hvert andet eller tredje år. Styrelsen og TR'erne brugte i vid udstrækning lønstatistik af egen tilvirkning, og TR kunne på den baggrund gøre ledelsen opmærksom på, hvis nogle medarbejdere var sakket agterud. Argumentet var ofte fra TR' s side på ingeniørområdet, at den pågældendes løn ikke matchede omverdens lønudvikling. Styrelsen har - og vil også i fremtiden - stå i et konkurrenceforhold til omverdenen på ingeniørområdet, specielt i forhold til rådgivende ingeniørfirmaer. Ingeniørerne kan score tillæg på, at de ligger og flytter frem og tilbage.

I relation til implementeringen af Ny Løn videreudviklede styrelsen i samarbejde med TR-siden sin lønpolitik, hvor man skrev ned, hvilke opgaver man løste på de forskellige løntrin og lønniveauer: Hvilke opgaver og hvilke kompetencer kan styrelsen forvente, at de ansatte kan indløse? Hvordan skal lønpolitikken spille sammen med personalepolitikken og kompetenceudvikling? Parterne definerede nogle *referencegrupper* - fire til fem løngrupper - som beskrev de ansatte på forskellige udviklingstrin. Referencegrupperne blev udviklet med udgangspunkt i, hvad folk faktisk lavede i styrelsen på det pågældende tidspunkt. I realiteten var/er der tale om en form for *jobvurdering*, hvor man beskrev, hvilke arbejdsopgaver og jobfunktioner, der udføres i styrelsens jobhierarki, hvor man præciserer sværhedsgraden i jobbene og de kvalifikationer/kompetencer, der kræves, for at magte jobudøvelsen på et rimeligt kvalitetsniveau. Referencegrupperne skitserede og tydeliggjorde også de *karriereveje*, som lå åbne for nyansatte, og den tilknyttede lønstatistik viste de ansatte, hvilket lønniveau og hvilket lønspænd, der var knyttet til de enkelte referencegrupper.

Styrelsens tanke var, at de ansatte så skulle bevæge sig opad, nogle vil bevæge sig hurtigere end andre, og hvis man ikke bevæger sig, vil det få konsekvenser i form af enten stilstand i lønudviklingen og/eller direkte afgang fra styrelsen.

Styrelsen understreger, at der *ikke* er tale om en form for *automatik* i den ny løndannelse, men man ville demonstrere, at man havde udviklet en fleksibel løndannelse, som kunne videreføres med introduktionen af Ny Løn. Som ledelsen fremhæver:

*“Det er for at vise, at der er en fleksibilitet. Men også for at vise medarbejderne, at hvis I udvikler jer, som vi gerne vil have det og opfører jer, som vi gerne vil have det i styrelsen, så kan I påregne, at I kommer derop af. Uden at der er nogen automatik i det. Men der er en eller anden form for bevægelse derop af. Det bliver vurderet en gang om året i forbindelse med lønforhandlingerne, og vi er inde at se, om der er nogle, der bevæger sig. Nogle af dem, der bare bevæger sig den lige vej op af, det svarer jo bare til den almindelige anciennitet. Og det er klart, at hvis man så afviger fra den, så er det fordi man har gjort sig specielt godt bemærket”.*

Ledelsen understregede meget kraftigt under interviewet, at der *ikke* var tale om nogen form for kollektiv forhåndsaftale, hvor den enkelte medarbejder kan gå ind og hakke af: Nu scorer jeg et tillæg, fordi jeg rent lønmæssigt ligger 10.000 kr. under normen. Men det er en anvisning på, hvordan lønnen ville udvikle sig, hvis man i øvrigt opførte sig på en eller anden måde.

Som et eksempel fra lønpolitikken kan tages referencegruppe fire, hvor der stilles følgende krav til en medarbejder, hvis han skal rykkes op i denne gruppe:

*“Nuværende såvel som fuldt erfarne medarbejdere med mindst 11 års anciennitet, der har valgt en karriereretning enten som specialist eller som velkvalificerede, bredt anvendelige, mobile generalister. Medarbejderne skal i denne gruppe påtage sig funktioner som projektledelse for større projekter, sektionsledelse uden personaleansvar i tidsbegrænset periode eller som funktionsansat. Kvalifikationskravene er: Absolut selvkørende, evner til at lære fra sig og delegerer, forhandlingsvant, visionær, kreativ, samfundsorienteret, politisk forståelse, projektleder for større projekter”.*

Beskrivelsen viser - ud over, at der stilles store krav til at arbejde sig op i referencegruppe fire - at der som nævnt er tale om en form for jobvurdering, som både fokuserer på jobfunktioner og kvalifikationer, hvor sidstnævnte både rummer rent faglige og mere personlige kvalifikationskriterier.

Styrelsen fremhæver, at en af grundene til, at man i samarbejde med TR'erne udarbejdede denne form for lønpolitik var, at man ville forsøge at overbevise de skeptiske AC-medarbejdere om, at det nye lønsystem godt kunne implementeres uden om "fedterøvsmodellen", og at der også kunne være kroner at hente i systemet:

*"Tillidsrepræsentanterne var også meget glade for lønpolitikken, men det har taget længere tid end som så, at overbevise de menige medarbejdere om, at det [Ny Løn, red.] ikke var så farligt, som de umiddelbart troede",*

som en leder i styrelsen formulerede sig, og den pågældende leder fortsatte:

*"Vi ville berolige folk, og sige, jamen vi har ikke intentioner om at presse lønningerne ned. Det er ikke det, det handler om. Vi har haft mange, der er blevet hængende på gammel løn, fordi de ville være sikre på, hvad de kunne få, og så var det først, da vi stod med tillæg, at de ville gå over".*

De ansatte skulle have tillid til, at de ikke blev glemt. Ledelsen ville signalere, at Ny Løn ikke var et besparelserprojekt og var et lønsystem for alle - på den betingelse, at man udviklede sig og levede op til styrelsens kvalifikations- og kompetencekrav.

### **5.2.2. Personalepolitik og kompetenceudviklingstillæg**

Styrelsens lønpolitik lagde op til mulige lønprofiler, hvis medarbejderne - herunder ingeniørerne - udviklede sig som ønskeligt og forventet, men hvad skete der, hvis man ikke udviklede sig? Styrelsen har sammen med tillidsmændene oparbejdet en fælles forståelse af, at hvis der er medarbejdere, der ikke følger med, fordi de hænger fast på en eller anden måde, så er det ledelsens og TR's opgave, at tage at i den pågældende person og sørge for, at den pågældende får at vide, at den er gal. Her virker styrelsens personalepolitik, hvor man forsøger at samle folk op, som ikke udvikler sig forventeligt rent kompetence- og resultatmæssigt. Denne type af medarbejdere bliver netop synlige i det nye lønsystem, hvor anciennitetsforløbene er blevet afkortede og man skal oparbejde yderligere lønforhøjelser via sine personlige tillæg. Det understreger den enkelte ansattes - og ingeniørs - ansvar for sin egen lønudvikling, men eksemplet viser også, at den pågældende styrelse føler et ansvar over for medarbejdernes lønudvikling.

Styrelsens ansvarsfølelse over for dens medarbejdere - udviklet i et samarbejde med AC- og HK-gruppen - understreges af, at ved siden af og sammen med tildelte funktions-, kvalifikations- og/eller resultatlønstillæg kan medarbejdere i styrelsen få et såkaldt "*kompetenceudviklingstillæg*", der er en form for "semi-automatisk" tillæg. Tillægget gives efter en individuel bedømmelse af den enkelte medarbejders kompetenceudvikling. Udvikler man sig som forventeligt ud fra styrelsens personalepolitik og efteruddannelsespolitik, så tager styrelsen en runde med den enkelte chef. Hvis cheferne bedømmer, at deres medarbejder har udviklet sig tilfredsstillende, får vedkommende et tillæg, som ikke nødvendigvis skal begrundes "superindividuel". Kompetenceudviklingstillæggene gives fortrinsvis til medarbejdere, der har svært ved at ramme det gamle slutløstrin. Den gamle AC-skala virker på sin vis som et "skyggelønssystem", der sætter standarder og normer for, hvad man *mindst skal opnå på Ny Løn*, før dette lønsystem kan siges at fungere tilfredsstillende.

Kompetenceudviklingstillægget er også udviklet for at gøre Ny Løn-systemet mindre bureaukratisk og ressourcekrævende. De ansatte kunne bevæge sig opad i systemet uden at parterne skulle lave individuelle indstillinger på alle. Cheferne kan desuden have det problem, at de kun har øje for "elitemedarbejderne" og derfor kan have svært ved at indstille den gode, stabile medarbejder til et tillæg. Kompetenceudviklingstillægget kan således også karakteriseres som en "vandbærer-tillæg", en betegnelse, som ikke er diskvalificerende, men blot understreger, at Ny Løn også er til for de medarbejdere, der præsterer en solid indsats i det daglige og eksempelvis løser mere rutineprægede arbejdsopgaver. Der er i realiteten tale om en form for "solidarisk lønpolitik", hvor en del af midlerne til Ny Løn går til at udligne de forskydninger i lønstrukturen, som tillæg til "stjerne" skaber. Der er dog også tale om en form for personalepolitik, idet nogle medarbejdere har fået at vide, at de er gået i stå og kun vil opnå tillæg i fremtiden, hvis de demonstrerer, at de udvikler sig job- og kompetencemæssigt.

### **5.2.3. Den økonomiske ramme for ingeniører på Ny Løn**

På det statslige område er der som nævnt ovenfor ikke "forlodsfinansiering" og det er således op til den enkelte statslige arbejdsplads at finde det økonomiske råderum for Ny Løn. Styrelsen tager - som styrelse A - udgangspunkt i Finansministeriets udmeldinger, hvilket minder meget om KL's og Amtsrådsforeningens udmeldinger til (amts-)kommunerne. Derefter definerer ledelsen det økonomiske råderum på følgende måde:

*“Så går vi ind og styrer på, hvor store de anciennitetsmæssige lønstigninger vil blive i de kommende år og hvad der kommer af automatiske lønstigninger i øvrigt. Så har vi en eller anden procentsats, og vi går ind og siger, at så store skal de procentvise lønstigninger være. Det er sådan et slag på tasken, og det er der, hvor vi nogenlunde lander “plus/minus”. Og så kikker vi på, hvad gav vi sidste gang. På en måde kan man sige, at der er lidt “skyggepulje” over det”.*

Løndannelsen er heller ikke “fri” i denne styrelse, “budgetbisseme” forsøger at regne sig frem til, hvad man mener, der bliver råd til, og råderummet konkretiseres i en form for pulje.

Puljen deles ikke efter de enkelte personaleorganisationers forholdsmæssige andel af den samlede lønsum. Kontorerne har ikke en forhåndsandel, og det har medarbejderne heller ikke. Der er dog en form for forholdsmæssig deling af lønpuljen mellem HK-gruppen på den ene side og AC-gruppen på den anden side, hvor der implicit er en tendens til at prioritere AC-gruppen som den personalegruppe, der primært skal satses på i fremtiden. Der skrives ikke under på forhandlingsresultatet med AC, før HK' s forhandlingsresultat er i hus og derfor er de to grupper bundet op på hinanden. Der tænkes på helheden. Der tænkes også på de enkelte kontorer i den forstand, at man ikke vil komme ud med et forhandlingsresultat, hvor der er kontorer, der ikke har fået lønforbedringer. Ledelsen forsøger at afbalancere forhandlingsløsningen og derfor er der implicit en tendens til at dele puljen nogenlunde ligeligt mellem personaleorganisationer og kontorer. Men der er også mulighed for skævdeling og prioriteringer. Der tænkes fra ledelsens side også i, hvor meget en enkelt grupper har fået i “automatiske lønstigninger via anciennitetsbestemmelser og forhåndsftaler om “skal-tillæg”. De vil få mindre ved det lokale, decentrale forhandlingsbord, når de frie og løse midler deles ud, hvilket primært gælder HK-gruppen.

#### **5.2.4. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg til ingeniører**

Styrelsen har en årlig lønforhandling, hvor ledelsen, repræsenteret ved personalechefen, mødes med AC-gruppens tre tillidsrepræsentanter fra IDA, DJØF og DM. AC'erne forhandler således samlet, og der er i reglen også en medarbejder med ved forhandlingerne. TR for IDA opfordrer sine kollegaer til at søge tillæg og tager alle ansøgningerne med til forhandlingsbordet. I nogle tilfælde tager han selv initiativet til at forhandle tillæg for enkelte ingeniører. Inden forhandlingerne går i gang, har ledelsen sammen gennemgået hver enkelt medarbejder rundt om bordet. Det gælder samtlige kontorchefer og direktionen, hvor man tager en runde med den enkelte chef, der ud fra sin bedømmelse af sine medarbejdere indstiller nogle til tillæg. Kontorcheferne er de

personaleansvarlige, der er ingen mellemledere i styrelsen. Direktionen - der er een direktør og to vicedirektører - er med som leverandør af et samlet overblik og hensynet til helheden. Der er typisk indstillet flere medarbejdere end der er penge til, og derefter går prioriteringsrunden og handlerne om tillæg i gang mellem cheferne. Nogle gange skal cheferne tilbage efter den indledende snak, og kommer senere med nye indstillinger til personalechefen, der derefter - når ledelsens indstillinger er på plads - påbegynder forhandlingerne med AC-gruppens tillidsrepræsentanter. Forhandlinger foregår typisk på grundlag af omdelte lønstatistiske oplysninger, som TR også har adgang til. TR plejer også at have sine egne statistikker med om, hvordan styrelsens lønninger ligger i forhold til sammenlignelige grupper i det omgivende samfund: Hvordan ligger man i forhold til markedet? Meget af lønforhandlingerne går rent faktisk på at sammenligne, hvordan udvalgte medarbejdere ligger i forhold til hinanden i de enkelte kontorer og i forhold til markedet. Men derudover er der selvstændige begrundelser ud fra rene individuelle bedømmelser af enkelte medarbejders præstationer og udvikling i løbet af året. Løntillæg kan også begrundes med fastholdelsesproblemer, og der tænkes tværgående og i helheden: Er der nogle områder, der skal gøres noget ved og hvor lønpolitikken skal anvendes? Lederne føler hinanden på tænderne i den fælles prioriteringskamp. Det er oplyst af styrelsens ledelse, at mellem en tredjedel og en fjerdedel af de ansatte - og det gælder således også IDA's medlemmer - bliver tilgodeset med tillæg ved de årlige lokale lønforhandlinger.

Det er ledelsens opfattelse og bedømmelse, at dygtige tillidsrepræsentanter gør en forskel i lønforhandlinger - det gælder både de løbende årlige forhandlinger og ved forhandlinger om nyansættelser. Ny Løn har netop givet mulighed for at give noget ekstra ved nyansættelser i form af rekrutteringstillæg, men der er dog grænser for, hvor langt styrelsen vil/kan gå for at matche det private arbejdsmarked.

AC-gruppen har gode erfaringer med at forhandle samlet og i fællesskab, og der har ikke været mærkbare rivaliseringer mellem grupperne, selv om forhandlingerne er blevet suspenderet nogle gange og man er gået uden for døren. AC-gruppen kan handles indbyrdes med tillæg og sikre en nogenlunde ligelig lønudvikling mellem grupperne. Det er ledelsens opfattelse, at ingeniørgruppen har klaret sig endog særdeles godt i perioden med en mere fleksibel, decentral lønfastsættelse, bl.a. fordi man har haft tradition for løndifferentiering og individuelle tillæg.

Tillæggenes *størrelse* er efter introduktionen af Ny Løn blevet mere ens mellem AC-grupperne, og ligger for de varige tillægs vedkommende på mellem 12.000 og 15.000 kroner om året pr. styk (se senere). Derudover kan der være mindre eengangstillæg. Der kan også være midlertidige tillæg, der eksempelvis løber over tre år. Finansministeriets ordre til styrelsen er, at der skal satses

mest muligt på eengangstillæg og mest mulig fleksibilitet i tillægsmassen. Styrelsen opererer ofte med, at en så og så stor andel af tillægsmassen skal være eengangstillæg og midlertidige tillæg. AC og IDA går efter flest mulige faste, pensionsgivende tillæg. Der er reelt central styring på styrelsens lønpolitik, idet Personalestyrelsen via lønkoder går ind og kontrollerer styrelsens tillægsstruktur. Der er en slags central revision på styrelsens udmøntning af tillæg, dels fra Personalestyrelsen, dels fra selve departementet. Det er således så som så med decentraliseringen af den statslige lønpolitik, idet den centrale lønstyring har primat over den enkelte arbejdsplads' præferencer for en fleksibel lønpolitik i samarbejde med sin modpart.

Ingeniørernes konkrete tillægsstruktur er af TR opgivet på følgende måde uden nærmere udspecificering: Samlet set i forhold til ingeniørerne anvender styrelsen 1,8 millioner kroner på kvalifikationsløn, 1,9 millioner på udligningstillæg, 142.000 på midlertidige tillæg (3-årige), 96.000 kroner i engangsvederlag (i 2002) og 60.000 kroner på funktionstillæg (6 styk á 10.000 kroner). Det skal her bemærkes, at et ganske stort beløb anvendes på udligningstillæg og tidligere er da også redegjort for, at 75 procent af ingeniørerne er på Ny Løn.

Fordelt på de enkelte ingeniører har TR opgivet følgende totale tillægsbeløbsstørrelser uden at udspecificere typen af tillæg og om tillæggene er aftalt *før* indførelsen af Ny Løn - alle anført som årligt grundbeløb 97:

Af de ingeniører, der er på Ny Løn, har otte ingeniører en total tillægssum på mellem 30.000 og 50.000 kroner (primært de unge) mens en ingeniør har tillæg på i alt 75.000 kroner. Fire ingeniører har totale tillæg på mellem 75.000 og 100.000 kroner mens 13 ingeniører har tillæg på mellem 100.000 og 125.000 kroner. Syv ingeniører har tillæg på mellem 125.000 og 150.000 kroner. Alle ingeniører på Ny Løn oppebærer således en eller anden form for tillæg.

De 11 ingeniører på gammel løn har følgende totale tillægssummer: Syv personer får mellem 55.000 og 75.000 kroner mens 4 personer får mellem 75.000 kroner og 90.000 kroner. Siden 1.1. 1998 har kun fire personer på gammel løn fået tillæg - i form af et engangsvederlag - mens de syv øvrige intet har fået. Alle ingeniører har dog en eller anden form for opbygget tillægsstruktur.

I 2002 har TR i øvrigt oplyst, at 15 ingeniører har fået *nye* tillæg - selvom forhandlingerne blev udsat til efter de drastiske fyringsrunder: 15 ingeniører fik nye tillæg, heraf fik otte ingeniører tildelt 12.000 kroner i engangsvederlag. Derudover fik fem ingeniører mellem 7.500 kroner og 10.000 kroner i ikke nærmere specificerede tillæg mens to personer fik 15.000 kroner. I 2002 fik to personer på gammel løn et tillæg.

Sammenfattende i forhold til tillægsmønstret kan følgende således fremføres: Styrelsens (indtil for nyligt) store konkurrence til det omgivende private arbejdsmarked om kvalificeret ingeniørarbejdskraft samt styrelsens generelle tillægspolitik og tilrettelæggelse af Ny Lønprocesserne har medvirket til, at mange ingeniører oppebærer ganske store tillæg - og at ingen ingeniører *ikke* har en eller anden form for tillæg. Samtidigt er der også en stor lønspredning blandt ingeniørerne, hvor de totale tillægsstørrelser for de enkelte ingeniører svinger mellem 33.000 kroner for de helt unges vedkommende og op til 150.000 kroner. Disse forskelle er ikke - som det er fremgået tidligere - udelukkende bestemt af anciennitetsmæssige forhold, da der også er personer med omkring 11-12 års anciennitet, som oppebærer tillæg på op til 125.000 kroner. Samtidigt er der personer med 20-30 års anciennitet, som får tillæg på under 60.000 kroner. Dog oppebæres hovedparten af tillæggene på over 100.000 af personer med en anciennitet på mere end 15 år.

Styrelsen har haft en tradition for åbenhed og gennemsigtighed i løndannelsen og meldte i gamle dage tillægsudmøntningen ud på intranettet og hjemmesiden. I dag udmeldes forhandlingsresultatet til hele huset: Hvilke medarbejdere, der har fået tillæg, men ikke hvad de har fået. Tillægstypen offentliggøres også. Det meldes ud i styrelsens interne blad. Der gives ikke begrundelser for, hvorfor enkelte medarbejdere har fået et tillæg og der sættes som nævnt ikke kroner på.

### **5.2.5. Medarbejderudviklingssamtaler og lønsamtaler**

Styrelsen har medarbejderudviklingssamtaler, som er reserveret udvikling af medarbejdernes kompetence- og jobudvikling/jobønsker. Man har bevidst valgt ikke at have løndelen med inde - men hvis de ansatte gerne vil snakke løn med deres chef, så modsætter ledelsen sig det ikke. Ved de årlige lønforhandlinger drøftes medarbejdernes konkrete lønforhold, jf. ovenfor, og de personer, der ikke får tillæg - og det er hovedparten - kan efterfølgende gå til deres tillidsmand og tage en lønsnak med ham/hende. Derefter kan TR gå tilbage til personalechefen, der så kan kikke sine notater fra chefrunden igennem for at se, om der er grundlag for tildeling af et tillæg, hvis der ellers er penge til det. Det sker ifølge ledelsen, men ikke systematisk. Tillæg får man ved de årlige forhandlinger mellem hele AC-gruppen og den samlede ledelse. Styrelsen har ikke særskilte lønsamtaler

### 5.3. Ingeniører på Ny Løn i staten - sammenfatning

Begge styrelser har været udsat for megen turbulens de senere år i form af besparelser, omfattende fyringsrunder, bortskæring af arbejdsområder og overflytning til nye departementer. Desuden har man i perioder reelt været uden øverste ledelse i den ene styrelse i en periode. De organisatoriske og ledelsesmæssige rammer for implementering af Ny Løn har derfor været alt andet end optimale på de to arbejdspladser, hvilket specielt i styrelse A har mindsket de ansattes - herunder ingeniørernes - tillid til den nye lønsystem. Styrelse B er desuden gået fra at være et højstatusområde til at være et lavstatusområde. Styrelse B er dog at regne for en stor arbejdsplads med mange ingeniører i forhold til styrelse A, der må karakteriseres som en mindre arbejdsplads med relativt få ingeniører. I styrelse A er 16 ud af 20 ingeniører på Ny Løn mens 33 ud af 44 ingeniører i styrelse B er på det nye lønsystem. I styrelse A er det lykkedes at få en del ingeniører til at gå over på det nye system, hvilket også er tilfældet i styrelse B. Der er dog en mindre gruppe af primært ældre medarbejdere, der har valgt at blive på det gamle system. I styrelse B er der anvendt ganske store summer til udligningstillæg.

De økonomiske rammer for tildeling af Ny Løn har været meget stramme, og det er derfor noget af en tilsnigelse at karakterisere Ny Løn som et frit og fleksibelt lønsystem. Reelt er der tale om en form for "centraliseret decentralisering", hvor Finansministeriet og Personalestyrelsen fastsætter (snævre) rammer for den lokale lønpolitik udfoldelse. Man kan karakterisere Ny Løn som et "skyggepuljesystem", hvor den enkelte arbejdsplads' frihed til selv at tilrettelægge sin egen lønpolitik er meget snæver. Hensynet til lønstyring dominerer over hensynet til en fleksibel lønpolitik.

Proceduren for indstilling, forhandling og tildeling af tillæg til ingeniører er vidt forskellig på de to statslige arbejdspladser. I styrelse A foretager TR ingen indstilling af sine medlemmer: Man prioriterer ikke, men opfordrer blot medlemmerne til selv at søge om tillæg. Man indgår derfor heller ikke i et egentligt forhandlingsforløb og det er helt overladt til ledelsen at indstille og foretage den endelige prioritering og udmøntning af tillæg. TR har gjort indvendinger imod den økonomiske ramme og en undergennemsnitlig lønudvikling for ingeniører i forhold til omverdenens lønudvikling, men blander sig bevidst ikke i, hvem af medlemmerne, der tilgodeses med tillæg. TR er bevidst om sin passive rolle og overvejer at ændre den - især fordi tillæg fordeles til bestemte højprofilerede arbejdsområder og der, hvor der er udarbejdet resultatlønskontrakter. Det giver en skævhed i lønstrukturen, som kan give spænding i medlemsmassen.

I den ene styrelse har man intet forhandlingsfællesskab med de øvrige AC'ere og man forhandler ikke med ledelsen om, hvilke ingeniører, der skal have tillæg. AC'erne går dog ikke på strandhugst hos hinanden. IDA er ikke en specielt prioriteret gruppe og lider nok under, at der er mange ældre medarbejdere på sluttrin, der har svært ved at komme i betragtning, da ledelsen er indstillet på at prioritere de unge (hvoraf mange er DJØF'ere) ud fra en fastholdelsesbetragtning.

I den anden styrelse har der været tradition for et tæt og godt samarbejde mellem ledelse og TR-gruppen, og man var langt fremme med at udvikle sin lønpolitik, inden Ny Løn kom på banen. Reelt har man udviklet et jobvurderingssystem, som anviser karriereveje for de ansatte. Der er udviklet 4 til 5 jobgrupper, hver med veldefinerede jobfunktioner og kvalifikationskrav, og ledelsen signalerer hermed, at de ansatte kan få en positiv lønudvikling, hvis de følger de pejlemærker og spor, som ledelsen og TR-gruppen i fællesskab har lagt ud.

IDA forhandler i denne styrelse sammen med den øvrige AC-gruppe og IDA's TR indstiller, hvilke medlemmer, han mener, der skal tilgodeses med tillæg. Cheferne foretager også en runde, hvor man gennemgår hver enkelt medarbejder, og man koordinerer og prioriterer derefter sine indstillinger. Under selve forhandlingsrunden - hvor tre AC-TR'er møder op - finder parterne frem til de personer, der skal have tillæg. Der foregår ingen organisationsopdeling af pengene til Ny Løn og der er ingen prioriterede grupper, men ingeniørerne har traditionelt været lønførende i styrelsen og deres TR har gjort en forskel under forhandlingerne efter ledelsens vurdering. AC-gruppen vinder dog frem i forhold til HK-gruppen, hvilket også gør sig gældende i den anden styrelse.

Der er ingen kollektive forhåndsftaler i de to styrelser, men i styrelse B har man udviklet noget, der minder stærkt om det. Det drejer sig om et såkaldt kompetenceudviklingstillæg, som ikke gives ud fra en strikte individuel vurdering af den enkelte medarbejder - som ved de øvrige tillæg - men gives, hvis det ud fra en helhedsvurdering kan godtgøres, at den enkelte har udviklet sig som forventeligt. Der er tale om et semi-automatisk tillæg, der skal gøre det ud fra en slags solidarisk lønpolitik, hvor styrelsen tilgodeser de medarbejdere, de i perioder ikke opnår at få tillæg. Kompetenceudviklingstillægget blev i realiteten opfundet for at berolige de medarbejdere, der var skeptiske over for Ny Løn og for at medarbejderne kan have lettere ved at nå det gamle lønsystems sluttrin.

Det er TR's opgave at finde frem til de personer, der er gået lidt i stå job- og udviklingsmæssigt, og skubbe til dem for at få dem i gang. Ny Løn gør det synligt, hvem, der går i stå, og derfor skal

man også fra parternes side satse på en udviklende personalepolitik, som kan skabe muligheder for en positiv lønudvikling.

Tilrettelæggelsen og gennemførelsen af processerne omkring Ny Løn for så vidt angår indstilling, forhandling og tildeling af tillæg er således forskellig i de to styrelser. Dette har - sammenholdt med blandt andet konkurrencesituationen omkring kvalificeret arbejdskraft fra private firmaer og de to organisationers generelle situation - konkret været medvirkende til en vis forskel i tillægsstrukturen og tildelingsmønstret for de to organisationer:

I styrelse A har tildelingsmønstret som nævnt været således, at tillæggene er blevet fordelt til bestemte højprofilerede arbejdsområder og der, hvor der er udarbejdet resultatlønskontrakter med brug af resultatlønsorienterede engangsbeløb - selvom man af hensyn til den megen ustabilitet omkring regeringsskiftet delvist valgte at anvende varige tillæg på det seneste. Som udgangspunkt er det derfor ikke alle ingeniører, der bliver særligt tilgodeset i styrelse A men mellem en tredjedel og halvdelen af ingeniørerne. Rent beløbsmæssigt fordeler de varige tillæg sig mellem 12.000 og 25.000 kroner om året mens resultattillæggene fordeler sig mellem 3.000 og 12.000 kroner. De sammenlagte beløbsstørrelser for hver enkelt ingeniør er desværre ikke opgivet fra styrelsen.

I den anden styrelse har konkurrencen til de private firmaer om kvalificeret ingeniørarbejdskraft, styrelsens generelle situation samt styrelsens generelle tillægspolitik og gennemførelse af Ny Løn-processerne medvirket til, at mange ingeniører oppebærer ganske store tillæg - og at ingen ingeniører *ikke* har en eller anden form for tillæg. Samtidigt er der også en stor lønspredning blandt ingeniørerne, hvor de totale tillægsstørrelser for de enkelte ingeniører svinger mellem 33.000 kroner for de helt unges vedkommende og op til 150.000 kroner. Disse forskelle i tillægsstørrelser er ikke udelukkende bestemt af anciennitetsmæssige forhold men delvist betinget af de førnævnte forhold. Man er i styrelsen begyndt at anvende engangstillæg i vid udstrækning og i 2002 blev 15 ingeniører tilgodeset med primært sådanne tillæg - altså omtrent hvert tredje. To personer på gammel løn fik tillæg mens resten blev tildelt personer på Ny Løn. I tråd med Finansministeriets anvisninger synes der således også i denne styrelse at være en tendens i retning af mere fleksible tillægsstrukturer end de traditionelle, varige tillæg - selvom størstedelen af de *allerede* opbyggede tillæg hos ingeniørerne jo netop er varige.

Det ses således, at der er ganske store forskelle på de to styrelser håndtering af Ny Løn-processerne. Samtidigt må det dog pointeres, at tankegangen om differentieret løndannelse, der ikke blot er anciennitetsbaseret, er en veletableret del af de to organisationers virke. Det nye

lønsystem giver gode muligheder for på ingeniørområdet at fortsætte en sådan tradition med at løndifferentiere efter den enkeltes arbejdsopgaver og kvalifikationer. Det kræver imidlertid en aktiv indsats for tillidsmandens side, idet TR kan spille en vigtig rolle for at sikre, at ingeniørerne bliver tilgodeset blandt AC-grupperne. Der er på nogle arbejdspladser tradition for at forhandle sammen med de øvrige AC'ere i staten - primært DJØF'erne - og der er kamp om tillæg, da midlerne er små. Det er ikke tilfældigt, at i den styrelse, hvor IDA's TR er aktiv i indstillings- og forhandlingsprocessen, fik ingeniørerne hentet deres forholdsmæssige andel hjem af tillægsmassen, hvilket ikke var tilfældet i den styrelse, hvor TR afstod fra at gå aktivt ind i forhandlingsforløbet. Det er desuden TR's opgave at skubbe til medlemmerne og få dem til at udvikle sig job- og kompetencemæssigt, for at lette TR's arbejdet med at sælge medlemmer og opnå tillæg. Man kan desuden diskutere, om der også i fremtiden skal herske borgfred mellem AC-grupperne, når der skal fordeles tillæg.

## **6. Ingeniører på Ny Løn i kommunerne**

Der indgår fem kommuner i projektet, som varierer størrelsesmæssigt fra helt små over mellemstore til store kommuner. Der er desuden taget hensyn til geografisk spredning og arbejdsområder.

### **6.1. Ingeniører på Ny Løn i kommune A**

Kommunen er en gennemsnitskommune med omkring 30.000 indbyggere. Teknisk forvaltning i kommunen, der indgår i denne undersøgelse, er i fuld gang med at modernisere sig og udvikler en ny organisationsstruktur, som skal arbejde projektorienteret og være mere service- og kundeorienteret. Personalepolitikken er i centrum for denne udvikling, og lønpolitikken skal understøtte personalepolitikken.

I Teknisk forvaltning findes specialarbejdere, faglærte håndværkere, teknikere, HK'ere, AC'ere og maskinmestre. Der er 19 AC'ere i Teknisk Forvaltning, heraf 13 ingeniører. 10 af de 13 ingeniører er på Ny Løn og syv ingeniører er gået over på Ny Løn i forbindelse med en særlig aftale, der blev indgået for et par år siden. Aftalen indebar, at ingen blev stillet økonomisk dårligere end på det gamle system. To ingeniører er ansat direkte på Ny Løn.

#### **6.1.1. Kommunens lønpolitik**

Kommunens lønpolitik blev i 1997 udviklet i et samarbejde mellem kommunen og de faglige organisationer, men da man evaluerede lønpolitikken i 2002, forkastede bl.a. IDA's repræsentanter fra B-siden den, og den er ikke accepteret i HSU. Eller som det også fremgår af kommunens hjemmeside: *"Kommunen har en lønpolitik, som blev udarbejdet ved indførelsen af Ny Løn. Lønpolitikken blev evalueret i foråret 2002. I forbindelse med evalueringen kunne der i Hovedsamarbejdsudvalget ikke opnås enighed om lønpolitikken. I forbindelse med udformningen af en ny personalepolitik i 2003 vil kommunen genoptage arbejdet med udarbejdelse af en ny lønpolitik"*. IDA's TR bemærker, at man ikke var voldsomt uenig i lønpolitikens udformning, men den var blevet for generel i forhold til den måde, den blev konkret udmøntet på. Det vil fremgå af nedenstående, på hvilke områder IDA har reservationer i forhold til ledelsens udspil til ny lønpolitik

Kommunens lønpolitik er udarbejdet med det formål at opstille retningslinier for løndannelsen i kommunen efter indførelsen af de nye lønformer. Den skal besvare spørgsmålet: Hvad vil kommunen fremme med de nye muligheder for lokalt at aftale en større del af lønnen til den enkelte medarbejder?

Formålet fra de centrale aftaleparters side med at indføre de nye lønformer er følgende:

- At forbedre kommunens ydelser.
- At understøtte kommunens personalepolitik.

Disse to hovedmål afspejles indledningsvis i lønpolitikken. Herefter er der givet eksempler på, hvad der mere konkret skal fremmes med lønnen/lønpolitikken i kommunen i henhold til personalepolitikken. Eksemplerne er mål hentet fra personalepolitikken og er ikke udtømmende.

Lønpolitikken skal således mere konkret blandt andet medvirke til følgende:

- At kommunen til enhver tid kan tiltrække og fastholde den nødvendige, kvalificerede arbejdskraft.
- At fremme de ansattes udvikling af kvalifikationer, selvstændighed, kreativitet, omstillingsparathed, beslutningsdygtighed samt parathed og evner til at påtage sig ansvar.
- At fremme en fortsat udvikling af et godt arbejdsmiljø.
- At der kan etableres individuelle seniorordninger som et element til fastholdelse og afvikling for både ledere og medarbejdere.

Ledelsen pointerer, at disse fastlægger, hvad der er afgørende for fastsættelsen af lønnens størrelse/stillingsstrukturen, samt at gruppepræstationer også skal tilgodeses. Det er ikke kun den individuelle indsats, der skal belønnes. Lønpolitikken skal afspejles i de kriterier, der fastlægges for funktioner, kvalifikationer og resultater. Kriterierne skal være klare, synlige og gennemskuelige.

Lønpolitikken danner rammen for, hvilke kriterier, der mere konkret skal opstilles for funktionsløn, kvalifikationsløn og præstationsløn. Det er med andre ord lønpolitikken, der "bestemmer" kriterierne. At kriterierne skal være klare, synlige og gennemskuelige skal sikre, at alle ansatte kan gennemskue kriterierne og dermed forstå og acceptere, at disse kriterier ikke opfyldes af alle, deriblandt måske en selv. De skal således medvirke til en accept af, at der gives

forskellig løn, at nogle får mere end andre. IDA's TR bemærker, at når kriterierne skal være synlige og gennemskuelige, lægges der efter hans mening op til, at kriterierne fortrinsvis skal være objektive og ikke subjektive. Det er her, at striden står mellem ledelsen og B-siden.

Politikken skal administreres åbent og i gensidig dialog og må ikke medføre vilkårlighed. Den skal være fleksibel og rummelig og skal løbende kunne tilpasse sig skiftende vilkår og behov.

Ledelsen påpeger, at bestemmelsen om fleksibilitet og rummelighed m.v. er et udtryk for, at når lønpolitikken konkretiseres og føres ud i livet, skal det ske på en sådan måde, at lønstruktur og administration m.v. ikke kommer til at virke hæmmende for den løbende udvikling i kommunens opgaveområder. Der må ikke opbygges et stift og bureaukratisk system, og lønkriterierne og dermed kommunens lønstruktur skal opbygges således, at den kan rumme den nødvendige fleksibilitet.

Kommunen opfatter sig på ledelsessiden som en helhed, hvor man opfatter sig som en "koncern" og løndannelsen skal finde sted på en sådan måde, at denne helhed tilgodeses bl.a. ved, at der sker en løbende koordinering og tilpasning af lønstrukturen mellem kommunens arbejdspladser.

B-siden er uenig i, hvordan lønpolitikken i praksis har fungeret og der er meget forskellige holdninger hos de forskellige faggrupper indbyrdes til lønpolitikken. FOA og HK er meget tilfredse med den måde, som det er kørt, medens IDA er skeptisk og kritisk.

### **6.1.2. De konkrete kriterier og forhåndsftaler**

Der har været nedsat arbejdsgrupper om Ny Løn, der var sammensat på tværs af fagområder. Der var AC også med og TR var med som repræsentant for AC. Men TR kunne ikke gå ind for det, man nåede frem til omkring kvalifikationsløns-kriterier fordi TR syntes, det var for bredt formuleret og for vanskeligt at holde fast i. TR tog meget udgangspunkt i det, der står i overenskomsten om, at kvalifikationsløns-kriterierne skal tage udgangspunkt i objektive forhold. Og det syntes TR slet ikke var tilfældet. Det var begreber som "dygtighed", som ikke fandtes at være objektivt og målbart. På kvalifikationssiden har man derfor ikke indgået nogen aftale

Derefter har man så som ensidig part – AC'erne alene – ført forhandlingerne med ledelsen over to år for at komme igennem med en Ny Løn-aftale for AC-området for sig. Og det lykkedes også,

men det var først i år 2000, at man fik en sådan aftale. Og i den periode har man faktisk slet ikke forhandlet Ny Løn. Så der er et betragteligt efterslæb i forhold til de andre faggrupper.

Det, man er nået frem til i år 2000, er en aftale på funktionslønsområdet, hvor der blev defineret noget, som TR dybest set synes er forkert, fordi TR gik efter at få opstillet nogle objektive kriterier på funktioner, hvilket TR syntes burde være oplagt, når det gælder funktionssiden. TR foreslog i et oplæg sådan noget som superbruger, projektledelse og lignende, som var rimeligt målbart. Ledelsen var imidlertid ikke interesseret i det, så de kriterier, der er opstillet, har også et vist skær af, at være subjektive funktionsløns-kriterier: Det er tre kriterier, hvor man bedømmer hver enkelt stilling ud fra i hvor høj grad den indeholder "*en særlig opgavemæssig kompleksitet*", om man "*har selvstændig ansvar for drift og udvikling af et fagområde*" og om man "*har særlig krævende projektledelse*" eller særligt komplekse samarbejdsrelationer. I realiteten er der tale om en art jobvurderingssystem, som skal anvendes til at udvikle et jobhierarki, som derefter skal danne udgangspunkt for forvaltningens lønstruktur. TR mener, at kriterierne kan gradbøjes for meget. Der er herefter defineret nogle lønniveauer: Man kan få 8.000, 16.000 eller 24.000 kr. om året i tillæg, hvis man indplaceres i de tre forskellige jobgrupper alt efter *hvor* komplekst eller *hvor* vanskeligt det er, at løse opgaverne. En leder vil dog ifølge IDA's TR i kraft at det subjektive element altid kunne afvise et forslag og det er således ikke skudsikkert. TR måtte dog gå ind på de betingelser for overhovedet at få gang i Ny Løn.

Der er ikke endeligt defineret kvalifikationskriterier på ingeniørområdet, da der ikke kunne opnås enighed mellem A- og B-siden herom, selvom ledelsen principielt mener, at Ny Løn primært bør være kvalifikationsløn

Det er i følge TR tingenes tilstand pt. og ifølge TR er der et *meget* subjektivt skær over den måde, som Ny Løn er blevet tacklet. Der eksisterer en form for forhåndsftale, men i praksis er der ikke automatik i den, hvilket givetvis harmonerer godt med ledelsens lønfilosofi, der generelt går ud på at afskaffe automatikken i løndannelsen og lægger op til mere individuelle bedømmelser af de ansattes kvalifikationer og præstationer - ofte ud fra mere subjektive kriterier.

Begrundelsen for dette synspunkt er fra ledelsens side behovet for *fleksibilitet*. De er meget bekymrede for, at hvis man bruger funktionsløsbegrebet, så folk låser sig fast og vil reagere på den måde, at hvis der skal udfyldes en ny funktion, vil folk enten ikke flytte sig eller kræve penge for at flytte sig. Ledelsen foretrækker derfor udelukkende at bruge kvalifikationsløn. Deres oplæg er efter TR's mening stort set, at Ny Løn er kvalifikationsløn og det er de så ikke uvillige til at drøfte. Men de formuleringer, de har lavet om kvalifikationsløndelen, vil igen blive meget

personlige, subjektive vurderinger og vil efter TR's mening ikke - som overenskomsten lægger op til - tage udgangspunkt i efteruddannelse eller kompetenceudvikling.

Efter at forhåndsaftalen blev indgået, har TR dog opfordret sine medlemmer til at gå over på Ny Løn ud fra den betragtning, at langt de fleste af de tyve personer (AC'ere), som TR repræsenterer i Teknisk Forvaltning, er på slutløn på det gamle lønsystem. Risikoen for at gå på Ny Løn er til at overskue, og det har de fleste, bortset fra 2-3 stykker, valgt at gøre. De sidste vil ikke gå over som en form for protest, fordi de ikke tror, at de alligevel får noget ud af det. Reelt er der dog ikke blevet givet så meget i tillæg: Der blev givet til nogen, der åbenlyst var bagud - altså nogle af dem, der ikke var på slutløn, men som eksempelvis var på trin 11 på gammel løn og som var åbenlyst bagud, som måske også burde have haft et kvalifikationstillæg efter de gamle muligheder, men aldrig havde fået det.

I forhold til det nye lønsystem er det TR's bekymring, om dem, der er midt på skalaen nogensinde vil kunne opnå den samme livsløn med de meget beskedne udspil, der har været indtil videre. De ender jo hurtigt på trin 8, og der er efter TR's mening stadigvæk et pænt stykke op til det, der var trin 16-17 på det gamle system - plus det kvalifikationstillæg, som mange fik førhen. Derfor skal der hentes ret meget hjem i tillæg for at nå derop.

Resultatløn har ikke været afprøvet, selvom der blev snakket om sidste år, at det skulle være afprøvet som et pilotprojekt i bygherreafdelingen. Det blev droppet, men er muligt i henhold til lønpolitikken.

### **6.1.3. Bestemmelsen af den økonomiske ramme**

TR oplyser, at den økonomiske ramme for Ny Løn fastlægges af Byrådet. KTO-forliget følges i store træk, men man er slet ikke inde på overvejsen om, at det skulle være mere end det. Fordi der kun var beskedne midler til Ny Løn i 2002, har ledelsen lagt op til, at man skulle forhandle det sammen i 2002 og 2003, hvilket man nu skal i gang med inden for de næste par måneder. De midler fra den førnævnte periode, hvor man ikke kunne blive enige med ledelsen, er ifølge TR uddelt til andre grupper.

Ud fra KTO-procenten beslutter økonomiudvalget så en fordeling, hvor man deler det op i to: En prioriteringspulje og en proportional-pulje. Prioriteringspuljen er den mindste af de to, og den bliver brugt til særlige projekter eller særlige områder, der har nogle åbenlyse problemer. Her

nævnes eksempelvis mellemledere i børnehaver, hvor man mente, at de var bagud. Den overvejende del går dog til proportional-puljen, der fordeles ud på fagforvaltningerne efter lønsum. Det er så den enkelte forvaltningsdirektørs beslutning, hvordan han vil bruge det i forhold til de enkelte faggrupper. Det er ikke sådan, at de enkelte faggrupper kan vide sig sikker på, at de får proportionalt efter deres lønsum. De forskellige faggrupper skal faktisk kæmpe mod hinanden. Indtil videre har der ikke været slagsmål - men det kan komme, for det er faktisk rigtigt fra sidste år, at der reelt bliver fokuseret på det i AC-gruppen, fordi det først nu er ved at fungere, da der nu er mange på Ny Løn. Tilbagefaldsmidler bliver i den enkelte forvaltning og øger midlerne til Ny Løn.

### **Skævdeling og prioritering af ingeniører i forhold til andre grupper**

De midler fra den førnævnte periode, hvor man ikke kunne blive enige med ledelsen, er uddelt til andre grupper. Det er svært endnu at sætte tal på, men TR mener, at den øverste ledelse er lidt HK-orienterede. Der er også nogle af de ledere, der faktisk *er* HK'ere og TR fornemmer et vist skær af misundelse.

#### **6.1.4. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg**

Der forhandles direkte med fagforvaltningschefen – altså direktøren for Teknisk Forvaltning – for AC's vedkommende. SID'erne og HK'erne i Teknisk Forvaltning forhandler med den afdelingsleder, de er tilknyttet. AC'erne forhandler med direktøren, da der er relativt AC'ere og de sidder spredt. TR er godt tilfreds med, at der forhandles direkte med fagforvaltningschefen, da man så som TR kan sidde og forholde sig lidt taktisk til, hvordan man skal fordele indsatsen. TR er modstander af, at det bliver alt for decentraliseret, da resultatet bliver nogle meget små puljer, og løndannelsen bliver ufleksibel. I forhold til "tæt-på-chefen-problematikken", er man også det tættere på chefen, fordi AC'ere sidder rimeligt centralt, hvilket TR tror, at andre faggrupper vil kritisere AC'erne for.

Ledelsen er efter TR's mening indstillet på at bruge instrumentet men ifølge TR er det helt store problem – også i forhold til det, der er blevet skrevet og sagt om at få kriterierne gennemsigtige og forståelige – de *subjektive kriterier*, da løndannelsen ikke bliver gennemsigtig og forståelig. På længere sigt tror TR således, at det bliver vanskeligt at gøre folk det begribeligt, når TR skal gå tilbage og forklare folk resultatet, da det efter hans mening er meget vanskeligt ud fra de

kriterier, der er opstillet. Ledelsen har forsøgt at få TR til at indgå en aftale om rammer for forhandlingerne, men det vil TR ikke.

Indstillingen foregår ved, at ledelsen fremsender et brev med deres indstillinger og det samme gør TR til ledelsen. Derefter mødes man til forhandling. Tidligere holdt man klubmøde i AC-klubben på medarbejdersiden, hvor det var op til en åben diskussion men det er man ikke helt på plads med endnu. Ifølge TR kan et sådant tiltag også risikere at binde TR for meget: Når man går til forhandling skal man efter TR's mening have en frihed til at kunne gribe chancen midt under en forhandling og det duer derfor ikke med et alt for bundet mandat. Måske vil man i stedet for hele klubben nøjes med klub-bestyrelsen, der så bliver enige om, at det er dem og dem, man vil gå efter i år. Så er det mere det endelige resultat, man vil lægge ud på det samlede klubmøde.

TR ser det som sin opgave at sortere i de indkomne forslag fra medarbejderne og lave en prioritering, og det kan måske blive svært, hvis folk kommer med "fine oplæg". Der kan da opstå nogle problemer, men der må man efter TR's mening henholde sig til, at det er TR, der har forhandlingsretten.

TR mærker tydeligt, at der er forventninger blandt AC'erne efter at den nye aftale er lavet. Folk kommer meget ofte og spørger, hvornår der er forhandlinger. Der er helt andre forventninger til det - måske også (desværre) urealistiske forventninger.

Der er en del ansøgninger til ingeniørstillinger på trods af, at kommunen er et udkantsområde. Det er ifølge TR derfor svært at sige, at her er der behov for noget til rekruttering. Men omvendt har ledelsen også været hooked på, at det skulle være lige netop den person, så der har man som TR alligevel kunne argumentere for, at der skulle gives et eller andet særligt for at overbevise vedkommende. Men det, som ledelsen også er ret opmærksom på er, at de er lidt bange for at give noget, der bare hedder rekruttering, da det vil kunne skabe præcedens overfor de allerede ansatte. Der er derfor en vis tilbageholdenhed, men i lønpolitikken står, at Ny Løn kan bruges til at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, selvom der de senere gange har der været kvalificerede ansøgninger nok.

TR tror, at det bliver meget svært at få dem, der var på sluttrin, og som nu er gået på Ny Løn - hvoraf nogle af dem også havde nogle gamle kvalifikationstillæg, som de så har fået med over - højere op. Der vil man nok hellere bruge pengene på nogle af dem i mellemgruppen, og det er umiddelbart også vigtigt for TR at få dem hævet ud fra et solidarisk hensyn.

Ledelsen fokuserer meget på, at den vil holde et vist spring fra de højest lønnede af menige medarbejdere op til mellemliderne. Der er ikke ret stor lønforskel til kontorchefer eller afdelingsledere. Ledelsen er bange for, at hvis de gamle menige medarbejdere får lov at stige, kommer de alt for tæt på lederne, og følgerne bliver, at det lønmæssige incitament for at være leder bliver for lille. Men hertil påpeger TR, at "så må de jo bare give mellemliderne lidt mere i løn"! Det har der da også været en omfattende forhandling omkring cheflønninger, hvor man var nødt til at inddrage IDA. Eftersom der også er forventninger til stede også hos de ældre medarbejdere om at få tillæg - hvilket ledelsen nok er imod ifølge TR - forventer TR forventer slagsmål om det.

Det er ifølge TR rigtigt, at det er svært for "vandbæreren" at få tillæg og det med "at sidde tæt på ledelsen" gælder også lidt. Og nok også sådan noget som eksempelvis at være sagsbehandler på nogle byggesager i forhold til at være udviklingsmedarbejder i et plankontor. Der er forskellig fokus, og det giver forskellige muligheder, selvom byggesagerne skal løses og kræver en særlig ekspertise. Man havde ifølge TR en diskussion, da folk skulle indplaceres på funktionsløn, og det var helt tydeligt, at dem, som ledelsen ville være med til at indplacere på det højeste niveau var dem, der arbejdede med projekter og mere udviklingsorienterede jobs i forhold til det lidt mere rutineprægede. Det er ifølge TR svært at komme udenom.

I forhold til de konkrete tillægsstørrelser bør det igen nævnes, at der reelt først her i 2003 er ved at blive forhandlet tillæg for 2002 og frem. Ingen har endnu fået 'nye' tillæg siden de gik over på Ny Løn. Omkring de tillæg, der allerede er givet i forbindelse med overgangen, bærer det ifølge TR præg af, at folk skal have den samme løn som før. Med hensyn til funktionstillæg kan der som nævnt ydes et funktionstillæg på enten 8.000 kroner, 16.000 kroner eller 24.000 kroner afhængig af den konkrete vurdering. Yderligere beløbsstørrelser er givet/skal gives som kvalifikationstillæg. Omkring kvalifikationsløn er der opstillet følgende regler: De samlede kvalifikationslønstillæg kan maksimalt udgøre 70.000 kroner og for akademikere, der har nået løntrin 8, kan der ved den årlige forhandling højst ydes et kvalifikationslønstillæg svarende til et beløb på mellem 5.000 og 12.000 kroner årligt. De tildelte tillæg bliver ifølge TR meldt åbent ud.

#### **6.1.5. Ny Løn og kønsaspektet**

Det er ifølge TR svært at udtale sig konkret om dette tema pt. men TR tror, at det er et generelt problem at få kvinderne til at slå igennem, hvor der nok er en vis tendens til, at de ligger lidt

lavere i forhold til mænd med samme kvalifikationer. Det har man også haft en kamp om - som ikke er færdig - hvor man netop havde en, som TR følte var blevet hægtet lidt af, hvor en kvindelig ingeniørs kvalifikationer fuldt ud var lige så gode, som hendes kollegers.

Ingen af medarbejderne har ifølge TR rigtigt systematisk øget opmærksomheden på, at man skal gøre det og det og måden, det er formuleret på, ligger heller ikke rigtigt op til det. Hvis nu det havde været sådan, at der havde været lagt lidt mere vægt på, at man skulle yde noget i forhold til nogle bestemte kompetencer eller efteruddannelse, så kunne det måske have været anderledes. Og måske lidt svært for AC'ere, da de er højt uddannede, da man ikke vil præmiere efteruddannelse, der ikke direkte relevant i forhold til arbejdspladsen: Kvalifikationerne skal være nogle, som arbejdspladsen direkte har brug for. TR syntes godt, at det kan diskuteres, hvad der er relevant og det kunne i virkeligheden også være nogle brede, almene kvalifikationer, som også kunne være til glæde for ens personlige udvikling. Ingen af medarbejderne er bevidst begyndt at sige, at "nu går jeg i den retning og søger at udvikle mig på det område" og bruge det som argument for løntillæg.

#### **6.1.6. MUS og lønsamtaler**

Der bliver holdt MUS, og TR har kæmpet meget for, at der ikke var lønforhandlinger i det fælles HSU. Det står også i lønpolitikken, men ledelsen har prøvet at slå hul på den. Holdningen hos TR er, at hvis der tales løn, dræbes mange af de gode ting i at holde MUS og TR forsøger derfor at holde det skarpt adskilt. TR sidder ikke med i MUS, så det giver voldsomme problemer for TR som forhandler, fordi den taktik, man er nødt til at bruge ved lønforhandlinger, kan blive undergravet, hvis en medarbejder har sagt i MUS, at han er meget godt tilfreds og ikke behøver at få mere i løn. Mange folk er efter TR's mening ydmyge, og det stiller TR ret dårligt forhandlingsmæssigt.

TR kæmper noget med det ved nyansættelser, hvor TR ikke er med til jobsamtalen. Det er mere den lokale medarbejderrepræsentant, der er det. Der prøver TR at forhindre, at der bliver talt løn. Hvis først ansøgerne har sagt, at de bare skal have det og det, så har man spillet sig nogle af kortene af hænde i den forhandling, TR efterfølgende skal deltage i. Nogle chefer overholder ifølge TR reglerne, mens andre ikke gør.

### **6.1.7. Ingeniører på Ny Løn i fremtiden**

TR er lidt bange for, at den øverste ledelse er lidt "HK-orienteret" og der er også nogle af de ledere, der faktisk *er* HK'ere. TR fornemmer et vist skær af misundelse, og TR frygter, at på meget lang sigt, vil det samlede lønniveau, som AC'erne vil kunne nå op på, være lavere end det, man kunne nå på det gamle system, hvor man var sikret en stigning op til trin 16. Det er svært at vurdere, men TR frygter det. Ledelsen giver udtryk for, at man godt kan forstå de unge AC'eres bekymringer, og man vurderer, at det langt fra er givet, at alle når op over den gamle sluttrin. TR mener således ikke, at ingeniører vil blive en prioriteret gruppe i fremtiden.

## **6.2. Ingeniører på Ny Løn i kommune B**

Kommune B er en gennemsnitskommune med omkring 20.000 indbyggere. Den har ønsket at medvirke med sin tekniske forvaltning med leder og tillidsrepræsentant (TR). Personalet i forvaltningen består af specialarbejdere, faglærte håndværkere, teknikere (TL), akademikere (AC) og maskinmestre. Der er ni ingeniører i afdelingen, og kun to af dem er på Ny Løn. Grunden til, at der ikke er flere på Ny Løn er ifølge TR, at personerne på gammel løn ikke kan se nogen økonomisk fordel ved at skifte, hvilket uddybes senere.

### **6.2.1. Kommunens overordnede lønpolitik**

Kommunens overordnede lønpolitik er en aktiv del af kommunens personalepolitik, og lægger vægt på accept fra de ansattes side. Den skal gøre løndannelsen gennemsigtig og understøtte synlig ledelse. Lønpolitikken skal udvikles i en dialog mellem ledelse og ansatte og kan betjene sig af redskaber som medarbejderudviklingssamtaler og/eller lønsamtaler. Lønpolitikken skal medvirke til at gøre kommunens arbejdspladser attraktive, og den skal være fremadrettet, hvilket bl.a. kan sikres gennem anvendelse af resultatløns. Desuden skal den være et middel til at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft til kommunens serviceproduktion. Den skal fremme effektivitet og resultatorientering, og den skal medvirke til at gøre kommunens medarbejdere fleksible, serviceorienterede og omstillingsparate. Endeligt skal kommunens lønpolitik sikre, at kommunens lønniveau er i balance med det omgivende samfunds, for at man kan være konkurrencedygtig i kampen om arbejdskraften.

Fra og med 1. januar 2002 er kommunen overgået til mål- og rammestyring/budgetstyring eller lønsumsstyring, som det også benævnes. Det er sket i forbindelse med en omfattende decentralisering af forhandlingerne om Ny Løn, således at den enkelte leder på arbejdspladsen har fået kompetencen til at forhandle og aftale løn. Teknisk Forvaltning med dens ingeniører, har decentraliseret til 5 underenheder, herunder blandt andet Havnekontoret, hvilket også indebærer, at de økonomiske ressourcer til Ny Løn lægges ud på den enkelte arbejdsplads. En sådan form for decentralisering rummer en fleksibilitets-problematik i kraft af, at det er en given lønsum på et bestemt tidspunkt, der bestemmer, hvor mange penge, der gives til hver forhandlingsenhed. De enkelte afdelinger/arbejdspladser kan på overgangstidspunktet for lønsumsstyring have vidt forskellig personalesammensætning, eksempelvis aldersmæssigt, hvilket vil påvirke deres muligheder for at generere "frie midler" til løntillæg. Det betyder i praksis også, at midlerne til Ny Løn bliver meget små, hvilket konkret i kommunen fik som konsekvens i år 2002, at man mere eller mindre suspenderede lønforhandlingerne og ventede med at forhandle til år 2003, hvor KTO-forligets forlodsfinansiering er sat til 1,22 procent, mod år 2002's procent på bare 0,25 procent.

### **6.2.2. De konkrete kriterier for tillæg**

Udgangspunktet er den overordnede lønpolitik og der er i tillæg hertil udarbejdet lokale lønpolitikker gældende for den konkrete decentrale forhandlingsenhed. De lokale politikker går både på de hårde værdier, altså på funktionsløntrin, og på mere bløde værdier, hvis kriterier kan udløse kvalifikationsløntrin. Der er både objektive og subjektive kriterier.

Funktionsløntrin er generelt objektive, men rummer alligevel fortolkningsmuligheder, eksempelvis nævnes "bredde i opgavesammensætningen". Kvalifikationsdelen kan eksempelvis være noget med "erfaring". Derudover satser kommunen som nævnt på mere bløde værdier (og kører et projekt om værdibaseret ledelse), som bygger på subjektive ledervurderinger af de ansatte. Kommunen er i gang med at udvikle en ny personalepolitik, hvor man går over til værdibaseret ledelse.

Resultatløn er som fremhævet oven for en del af lønpolitikken, men kommunen er ikke kommet særligt langt med at udvikle den del af sin lønpolitik. Kommunens ledelse har dog anmodet forhandlingsenhederne om at overveje forslag til resultatlønsmodeller, der er sat en deadline til 1. marts 2003.

Kommunens ledelse ønsker så vidt muligt *ikke* at indgå forhåndsftaler, fordi man gerne vil væk fra det gamle lønsystem.

Der er ifølge TR givet tillæg for nogle objektive ting, eksempelvis nye funktioner, der rummer meget. Men der er også givet Ny Løn til de "bløde værdier", hvor kriterier som omstillingsparathed, fleksibilitet, kvalitetsbevidsthed er vægtet højt, jf. også lønpolitikken oven for.

Funktionstillæg bedømmes til at være mere fleksible end kvalifikationstillæg, da førstnævnte bortfalder, hvis den ansatte træder ud af den pågældende arbejdsfunktion. Kommunens løntillæg fordeler sig ligeligt mellem de to tillægsformer.

### **6.2.3. Den økonomiske ramme for Ny Løn**

Byrådet beslutter og bestemmer på sit årlige budgetforlig, hvor meget der skal sættes af til Ny Løn. KTO-forliget følges i 2003 (1,22 procent i 2003). Derefter fordeles pengene ud til forhandlingsenhederne, hvor fordelingen bestemmes af direktionen i en fordelingsnøgle, der er udarbejdet på baggrund af lønsummer. Således ved man, hvad man har til rådighed. Hvad tilbagefaldsmidler angår, blev det efter 1. januar 2002 og overgangen til lønsumsstyring besluttet, at de enkelte forhandlingsledere kunne beholde deres tilbagefaldsmidler. Af de penge, der er sat af til Ny Løn, beholder direktionen 20 procent til særlige indsatsområder. I 2002 blev man i HSU enige om, at der ikke var nok penge at forhandle om og at midlerne herfra skal forhandles i 2003 med tilbagevirkende kraft. TR protesterede over dette, men uden effekt.

### **6.2.4. Skævdeling og prioritering af ingeniører i forhold til andre grupper**

Skævdeling og prioritering af ingeniører i forhold til andre grupper er ifølge parterne vanskeligt at bedømme, da forhandlingsspillet er så decentralt. Personalekontorets rolle er mere konsulentagtig. I den forhandling, der skal finde sted i 2003, er der ingen indsatsområder. Men gættet fra ledelsen er, at ingeniørerne ligger, hvor andre også har ligget. Ingen bliver rigtigt forfordelt. Ingeniører er ikke en prioriteret gruppe. IDA har ikke været noget særligt indsatsområde i forhold til 20 procent-midlerne. Der har ikke været meldt særlige områder ud, men processen er forløbet ad hoc. Eventuelle særlige områder skal diskuteres i løbet af foråret i Hovedudvalget.

Der er som nævnt to ingeniører på Ny Løn mens resten er på gammel løn. Det hænger ifølge TR sammen med, at dem på gammel løn ikke har kunnet få særlige tillæg stillet i udsigt fra forvaltningen, så hvorfor gå over, når det skal gøres med en måneds varsel? En ingeniør, der nu har forladt kommunen, gik over på Ny Løn fra gammel løn fra starten, fordi han lå nede på den skrå del af lønskalaen. Her sagde TR til ham, at hvis han ikke fik forhandlet et pænt tillæg hjem, inden han kom til lønskalaens "flade del" - Ny Løns "sluttrin" - kunne der senere opstå problemer. Men inden han forlod kommunen, havde han ikke fået forhandlet noget hjem.

At der ingen penge er til at få folk over på Ny Løn skyldes givetvis, at kommunen fattes penge. Og - ifølge TR - måske en skummel bagtanke om, at man ikke vil benytte lønsystemet overfor ingeniørerne, men det ved han ikke 100 procent. TR håber, at det bliver bedre under de nye, decentrale forhandlinger.

Ifølge TR har ingeniørerne ikke fået nogen særlig stor andel af NyLøn hidtil. Alle på gammel løn har intet fået fra Ny Løn og de to, der er på Ny Løn, har fået henholdsvis 14.000 og 43.000 kr. i alt, hvilket ifølge TR er småpenge. IDA har efter TR's vurdering ikke fået deres del af kagen. Han synes, det er et forkert lønsystem, og har ingen fornemmelse af, hvem der er rendt med kronerne til Ny Løn.

### **6.2.5. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg**

Selve forhandlingsforløbet er som tidligere nævnt nu helt decentralt efter overgangen til lønsumsstyring. Teknisk Forvaltning har fem forhandlingsenheder, der kører løbet. Forventningerne til, at ingeniører skal få noget mere, er ikke ret høje, fordi man skal sige ja til at gå over på Ny Løn, inden ledelsen vil holde lønsamtaler med dem.

Kommunen har MUS og lønsamtaler. Det er op til den enkelte leder, om man vil have begge samtaler på samme tid eller hver for sig. Af den vej får man i en samtale med medarbejderen den pågældendes ønsker og meninger til sin lønudvikling, der er tale om en tovejs-kommunikation. Ledelsen forventer, at det meste klares i form af lønsamtaler, hvor man efterspørger et ønske fra medarbejderne. Men kun dem, der har ytret ønske herom, kommer til lønsamtale.

Der er ikke - på grund af ledelsens modstand - til dato indgået kollektive forhåndsftaler. Tillæg til ingeniører er på individuel basis. Der forhandles tillæg ved nyansættelse og erfaringsmæssigt gives der i kommunen mere end basislønnen ved nyansættelser. Det er ikke så meget på grund

af rekrutteringsproblemer, da kommunen ikke på nuværende tidspunkt oplever vanskeligheder med at besætte ingeniørstillinger. Man går objektivt ind og foreslår en løn, og så bliver der forhandlet med organisationen. Det er mere og mere sådan, at en ny kollega stiller et lønkrav, som man så forholder sig til. På den måde bliver Ny Løn også synlig. Midlerne går fra forhandlingsenhedens samlede lønbudget. TR giver et eksempel på, at det ved nyansættelse ikke var svært at finde løn til en ingeniør. Hendes løn blev finansieret af en pulje til vedligeholdelse af skolerne (!) og hun blev ansat på åremål. Hun fik en høj månedsløn (33.000 kroner), da det var den person, de skulle bruge. Hvis det er den rigtige person, skal man nok finde pengene til Ny Løn. TR har oplevet et sådant forhandlingsforløb flere gange. Eksemplet viser, at kommunerne har flere frihedsgrader end staten til at finde penge til Ny Løn-tillæg, idet man kan overflytte penge fra “øvrige drift” til lønkontoen.

Et særligt aspekt ved tildeling af Ny Løn-tillæg er *alderskriteriet*. Der er naturligvis ikke en synlig og vedtaget lønpolitik om, at ældre medarbejdere på sluttrin ikke kan få eller skal have tillæg men i praksis er det i mange tilfælde sådan, at ledelsen bevidst tilgodeser de unge på Ny Løn. Dette kan dog også hænge sammen med, at mange ældre ingeniører på sluttrin vælger at blive på gammel løn. I denne kommune har de lidt ældre ingeniører valgt at blive på det gamle lønsystem. TR har svært ved at give en præcis melding på, hvorfor og han undrer sig lidt, da ingen jo kan gå ned i løn, men han vurderer, at det måske kan skyldes, at de ældre ingeniører vurderer, at der er for lidt penge i det endnu. Kommunen har da heller ikke ifølge TR brugt de store midler til at lokke folk over. Hvis en person gerne vil over, prøver man at behandle sagen efter de intentioner, man har, og få bygget en løn op i forhold til den løn, der er tale om i dag, og så se, om der kunne gives mere i forhold til principperne i Ny Løn omkring funktioner og kvalifikationer. Kommunen har ikke valgt modellen, som man startede med, hvor man gav personer et “overgangsløntrin” som en art belønning for at gå over.

Hvis en person er på sluttrin på gammel løn, så går man ind og vægter, hvordan den løn ser ud i forhold til den mængde arbejde, der er i jobbet og hvilke funktioner og kvalifikationer, der kræves, og hvordan niveauet i øvrigt ligger indenfor området. Men hidtil har kommunens lønpolitik været, at jo lavere løn man har – og man i øvrigt har nogle kvalifikationer og funktioner – jo mere skulle Ny Løn primært gå til de yngre medarbejdere. Kommunen ser gerne, at Ny Løn anvendes som en del af en motivationsstrategi. Det er TR's opfattelse, at dem, der har været ansat i kommunen i mange år og er på sluttrin, nok ikke skal regne med at få mere i løn, selv om TR ikke er sikker på, at det er en bevidst lønstrategi fra kommunens side.

At mange ældre kolleger ikke er gået over på Ny Løn, kan også efter TR' s mening hænge sammen med, at der ikke kommer et godt tilbud fra ledelsens side. Desuden er der selve overgangsfasen. Når man skal have sammensat en ny løn af kvalifikations- og funktionstillæg og ikke kan få det til at matche, skal man jo have et såkaldt "udligningstillæg". Men et udligningstillæg er efter TR's mening det samme som at sige til en medarbejder, at han ikke er sin løn værd, og hvis den pågældende skal til en ny kommune og offentliggør, at han/hun har et udligningstillæg, tror TR, at personen vil stå dårligere. Derfor tror TR, at det er en af mange grunde til, at kollegerne ikke vil gå over på Ny Løn.

Ifølge TR har AC forhandlet en dårlig OK hjem i forhold til, hvad andre fagforeninger fik ud af at gå over på Ny Løn. Man kunne godt have stukket en finger i jorden og fundet ud af, at mange kommuner ville agere på den måde, når den politiske ledelse sidder så tæt på dem, der bevilger lønkroner til den enkelte medarbejder - især i de mindre kommuner, hvor der ifølge TR ikke er så langt op til politikerne.

I forhold til de konkrete beløbsstørrelser til de to personer, der er gået på Ny Løn, forholder det sig som nævnt således, at de har fået henholdsvis 14.000 og 43.000 kroner i tillæg. Der er tale om permanente tillæg. Ifølge TR er der ikke stor åbenhed omkring de tildelte tillæg.

#### **6.2.6. Ny Løn og kønsaspektet**

Om personen er mand eller kvinde, spiller efter hverken ledelsens eller TR's mening ingen rolle, når der forhandles og uddeles tillæg. Det nye lønsystem er i den forstand kønsneutralt, og i den pågældende kommune har TR oplevet, at en kvindelig ingeniør er blevet ansat til en betydeligt højere løn end hendes mandlige kolleger. Det er markedet og de efterspurgte kvalifikationer, der slår igennem i løndannelsen - uanset køn.

#### **6.2.7. Medarbejderudviklingssamtaler og lønsamtaler**

Kommunen afholder som tidligere nævnt både MUS og lønsamtaler. Kommunens øverste ledelse ser gerne, at man slår de to samtaler sammen, men det er op til den enkelte afdelingsleder, om man rent faktisk gør det. Samtalerne bruges til at fremsætte både de ansattes ønsker til ledelsen, når det gælder jobønsker, efter-/videreuddannelse og karrieremuligheder, og ledelsens vurdering af personens arbejdsindsats og indstilling til arbejdet. TR giver udtryk for, at meget afhænger af

de organisationsomlægninger, der sker i og mellem de forskellige afdelinger, eftersom mange af tillæggene er funktionstillæg. Det gælder om for folk at komme på banen i de rigtige funktioner – og på denne måde stille sig i position til løntillæg lidt ad omveje. Der er i den forstand tale om “gode” og “dårlige” jobs, når det gælder chancen for at få løntillæg.

Eventuelle lønsamtaler holdes mellem leder og medarbejder uden organisationsrepræsentanter. Der kan ikke forhandles løn, men man kan godt blive enige om nogle retningslinjer for tildeling af løntillæg, og så er det op til den pågældende fagforening at sige ja eller nej. Der er ingen ingeniører, der har ytret ønske om at få TR med til lønsamtalen, men TR tror ikke, at ledelsen bevidst prøver at køre TR ud på et sidespor. Ingeniørerne skal være gået over på Ny Løn, inden ledelsen ønsker at holde lønsamtaler med dem.

### **6.2.8. Ingeniørerne og fremtiden på Ny Løn**

Tillidsrepræsentanten tror, at Ny Løn også vil eksistere i fremtiden, og at ingeniørerne vil være henvist til denne lønform som andre akademiske faggrupper. Man har i ingeniørgruppen visse positive forventninger til den decentralisering af de lokale lønforhandlinger, der er sat i værk fra starten af 2003. Intentionerne har været, at man skal lægge forhandlingerne ud, hvor man kender hinanden - der "hvor skoen trykker". Det er der nogen, der syntes er godt, men der er også kolleger, der er lidt nervøse for, at det så bliver dem, der sidder tættest på chefen, der får tillæg, den såkaldte “rådhus effekt”.

Det, TR efterlyser, er stadig flere midler, men det bliver efter TR's mening nok først bedre om få år på grund af en stor mængde “tilbagefaldsmidler”, når en stor del af arbejdsstyrken går på pension. Det er efter både ledelsens og TR's mening vigtigt for alle at vise, at Ny Løn er noget, man gerne vil noget med for at gøre systemet mere populært og gøre oplevelsen af erfaringer med Ny Løn mere positiv, end den er i dag i mange organisationer. Det kræver - som begge parter fremhæver - at lønsystemet udvikler sig i forhold til hvad det er i dag. I den forstand er værdibaseret ledelse efter TR's mening et vigtigt udviklingsinstrument.

TR fremhæver, at det kan være et handicap for ingeniører, at så mange bliver på det gamle lønsystem. Kommunen vil kun holde lønsamtaler med de ansatte, der har valgt at arbejde på det nye lønsystem. Og de 20 procent til særlige indsatsområder får man efter TR's mening ikke del i, når man ikke er gået over, hvilket kan være endnu et incitament til at tvinge/lokke folk over.

TR ser ikke lyst på fremtiden, men måske vil lønsystemet komme til at fungere lidt bedre, hvis der kommer lidt flere penge. Han synes ikke - hvis han skal bygge på de hidtidige erfaringer - at det er godt system. Der ligger en enorm usolidaritet i det, hvilket han ikke mener harmonerer med virksomhedsplanens udtalelser om åbenhed. Han ville hellere have beholdt det gamle lønsystem, da der jo også der var mulighed for at give nogle mere i løn end andre. Det har man bare aldrig brugt i kommunen. Og hvorfor skulle det ifølge TR blive bedre, fordi man kalder det Ny Løn?

### **6.3. Ingeniører på Ny Løn i kommune C**

Kommune C er en lille kommune med omkring 5.000 indbyggere. Kommunen befinder sig ikke i et vækstområde i Danmark og oplever på det traditionelle industriområde stigende ledighed. De traditionelle faggrupper på det tekniske område er repræsenteret i Teknisk Forvaltning, som denne undersøgelse bygger på. Der er tre ingeniører ansat i kommunen, som IDA's tillidsrepræsentant forhandler for. Der findes i kommunen en AC-klub, hvor der udover ingeniørerne findes bibliotekarer, DJØF'ere, arkitekter og tandlæger, som han også er TR for, men her er det de enkelte fagforeninger, der forhandler. De tre ingeniører er alle på Ny Løn: To ingeniører er gået over fra det gamle system (pr. 1. 3. 2000) mens en ingeniør er blevet ansat på Ny Løn i 1999. Grunden til, at de to ingeniører valgte at gå over på Ny Løn var ifølge TR, at de faktisk steg i løn i starten. Det er dog ifølge TR efterhånden ved at være udhulet igen. Endvidere fandt de muligheden for at kunne forhandle løn tillokkende.

#### **6.3.1. Kommunens overordnede lønpolitik**

Der findes en meget overordnet lønpolitik i kommunen. Der skulle have været lavet udarbejdet decentrale lønpolitikker ude på de enkelte arbejdspladser og institutioner, men der er ikke til dato udarbejdet en sådan i Teknisk Forvaltning. Kommunens lønpolitik skal understøtte personalepolitikken og er udformet i meget runde og gængse vendinger: Lønpolitikken skal kunne tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft, og dette gøres ved at tage udgangspunkt i de gældende overenskomster. Det er også lønpolitikkens opgave at motivere de ansatte til at yde en kvalificeret arbejdsindsats, og få dem til at yde optimal service over for borgerne. Lønpolitikken skal også fremme de ansattes lyst til at videreudanne sig og sikre deres omstillingsparathed. Der skal være en sammenhæng mellem lønnen og de ansattes arbejdsopgaver, kompetence, ansvar og præstationer. Desuden skal kommunens lønniveau til enhver tid kunne matche det omgivende marked, og lønfastsættelsen skal lægges så tæt som muligt på den enkelte arbejdsplads. Det

understreges også eksplicit, at løndannelsen skal bygge på løbende dialog mellem ledelsen og den enkelte medarbejder/tillidsrepræsentant.

Som redskab til at realisere intentionerne i sin lønpolitik vil kommunen benytte sig af medarbejderudviklingssamtaler (MUS), lønsamtaler, Ny Løn, resultatløns, virksomhedsplaner og funktionsbeskrivelser. Kommunen har desuden udarbejdet et bilag til sin overordnede lønpolitik, hvori man beskriver hvorledes forhandlingerne skal forberedes, hvordan økonomien skal fastlægges og proceduren for forhandlingerne skal fastlægges.

### **6.3.2. De konkrete kriterier for tillæg**

Ledelsen oplyser, at man lægger meget vægt på markedets lønudvikling, da man ikke må sakke agterud rent lønmæssigt. Desuden spiller de ansattes personlige kvalifikationer en stor rolle, og man vil i fremtiden også lægge meget vægt på kvalitetsbeskrivelser og målbedømmelse. Dette kan lægge op til resultatlønsmodeller, som ikke findes på undersøgelsestidspunktet.

Man har i Teknisk Forvaltning på AC-området ikke indgået nogen form for forhåndsftaler eller lavet aftaler om bestemte, nedskrevne kriterier. Man har diskuteret det, men der er ikke udarbejdet et dokument. Der er tale om subjektive kriterier, og ledelsen fremhæver kriterier som "præstation", "selvstændighed", "opgavevaretagelse", "kapacitet", "samarbejde" og "vilje til at være med".

### **6.3.3. Den økonomiske ramme**

Den økonomiske rammen for Ny Løn følger overenskomsten, dvs. i år 2002 er der sat 0,25 procent af lønsummen af til Ny Løn, og i år 2003 er aftalt 1,22 procent af lønsummen. Kommunens styringskoncept er mål- og rammestyring eller "lønsstyring", hvilket betyder en decentralisering af forhandlingskompetencen til forvaltnings- eller arbejdspladsniveauet.

Budgetstyringen betyder en meget stram lønstyring i det daglige, hvor alle regninger skal betales af arbejdspladsen selv. Der er nogle stærke bindinger på den lokale løndannelse, og budgetstyringen og selve mekanismen med en "forlodsfinansieringsprocent" (der ikke er bindende for kommunen eller den enkelte forvaltning/arbejdsplads) betyder i realiteten, at chefen efter TR's mening i princippet kan sige, at der ikke er penge nok til at følge overenskomsten, hvilket dog

ikke er sket endnu. TR tilføjer, at man dog var lidt ude for det sidste år, (år 2002, red.). Der skulle udmøntes Ny Løn med 0,25 procent af lønsummen, men det gik lidt i sig selv igen på grund af kommunens vanskelige økonomi, så de 0,25 procent forsvandt faktisk, uden at man brokkede sig p.g.a. beløbets ringe størrelse.

Men det er TR's opfattelse, at man hele tiden er i pengemangel. Kommunen bliver presset i alle ender og kanter og man hutler sig igennem så godt man kan. Hvis man kan spare lidt her og lidt på løn, så gør man det. Derfor bliver der efter TR's mening heller ikke tænkt strategier for udvikling. Han udtrykker det på denne måde:

*“Der er kun en strategi og det er at spare penge. Overleve. Gøre det så billigt som muligt. Det er strategien i kommunen. Senest er budgettet for 2003 kaldt ind igen. Det blev vedtaget i oktober, og så ligger det fjorten dage og bliver kaldt ind igen, og så skulle det revideres, og der skulle spares nogle millioner. Så der kikkedes alle steder, og skulle der være lidt hist og pist, så tager man det. Overførselsmidler på de enkelte konti, eksempelvis: Der havde man en aftale om, at penge, der ikke var blevet forbrugt kunne føres over til næste år inden for nogle procenter (plus 10 og minus 5) og hvor pengene kunne bruges til såvel løn som alt muligt andet. Den aftale blev også inddraget, så hvis der var nogen, der havde nogle uforbrugte midler, så blev de sendt tilbage til kassen. Det vidner om, at der ikke er noget andet styrende end økonomien på trods af de fine politikker”.*

Man har ingen aftaler om at kunne anvende “tilbagefaldsmidler”, men der er decentralisering og lønsumsstyring i kommunen, så de enkelte arbejdspladser må principielt kunne disponere over frigjorte midler fra personaleomsætning og vakante stillinger, hvilket bekræftes af ledelsen. Ledelsen er desuden optaget af muligheden for drive en form for indtægtsdækket virksomhed, således at afdelingen kan tjene sine egne penge og dermed skabe et overskud til Ny Løn.

Der foregår ingen bevidst *skævdeling* af midler til Ny Løn til fordel for ingeniørgruppen. Det er ledelsens opfattelse, at de forskellige faggrupper arbejder sammen i team, man lægger vægt på, at “holdet fungerer” og har et helhedssyn på løndannelsen.

Det er heller ikke TR's opfattelse, at ledelsen specielt forsøger at tilgodese ingeniørerne, når der deles tillæg ud. TR synes ikke, at ingeniører er en prioriteret gruppe. Historisk i kommunen gik det oprindeligt sådan med Ny Løn, at ingeniørerne fik valgfrihed i forhold til, om man ville gå over på Ny Løn. Andre forbund havde en afstemning, og så gik man enten med eller ej. Det, at

ingeniørerne fik valgfriheden, kostede efter TR's mening noget. Ingeniørerne fik ikke automatisk nogen lønspring. HK'erne fik noget for at gå over, ingeniørerne fik i stedet valgfriheden, hvilket man har betalt for. Det er også ledelsens opfattelse, at AC satte sig selv tilbage ved ikke samlet at gå over på Ny Løn.

#### **6.3.4. Indstilling, forhandling og tildeling af Ny Løn-tillæg**

Indstilling sker ifølge TR i fællesskab. Alle tre ingeniører har holdt et møde fælles sammen med lederen, hvor man diskuterer det helt åbent. Så er alle orienterede, og alle kan fremlægge deres synspunkter. Lederen af Teknisk Forvaltning holder dog MUS med hver enkelt ingeniør, hvor der skrives et konklusionsreferat og derefter diskuteres løn i en lønsamtale, der altså efterfølger MUS. På det grundlag indstiller lederen, hvem der skal have et tillæg, og det er mere eller mindre indforstået med de ansatte efter lønsamtalen. TR har den formelle aftaleret, og der er derfor en "forhandling" mellem lederen og TR, før der skrives under. Men det er formelt, da den reelle forhandling foregår direkte mellem lederen og de tre ingeniører. TR erkender da også selv, at forhandlingsretten kan være lidt udtyndet:

*" Der må kæmpes lidt, chefen kommer med et udspil og så skal der meget til at flytte det. Og så går det som regel sådan, at det er ud fra det, man forhandler og aftaler, der opstår konsensus".*

TR understreger også hver enkelt ingeniørs eget ansvar for sin lokale lønudvikling: Det er op til den enkelte at tale sin sag, da de kun er tre. TR kan forsvare den enkeltes indstilling og "ansøgning", men de bedste argumenter skal komme fra ingeniøren selv. Forhandlingsspillet er måske typisk for de helt små kommuner, men kan også hænge sammen med lederens insisteren på at føre selvstændige lønsamtaler og lønforhandlinger direkte med ingeniørerne.

Der er foregået nyansættelser under Ny Løn, men der er ikke givet rekrutterings- eller forhåndstillæg. Den nyansatte er blot gået ind på tariffen med den anciennitet han/hun nu havde. Der er 35 til 40 ansøgere til opslåede stillinger inden for IDA's område og mere end 100 til en opslået HK-stilling. Det er således ikke nødvendigt at hæve lønnen for at rekruttere - det er købers marked for tiden.

Alderskriteriet kan efter TR's mening være et kriterium ved tildeling af tillæg. Efter TR's mening skeles der lidt til det gamle lønsystem. Ancienniteten spiller ind som et parameter, men

anciennitet er ét ud af mange andre parametre. Problemet er efter TR' s mening, at de unge ingeniører gerne skulle fortsætte med at stige efter at have gennemløbet de otte trin på den ny lønskala. TR fremhæver et synspunkt, der går igen i næsten alle TR-interview: De unge ingeniører skal nå op på det gamle sluttrin og helst over.

TR fremhæver dog, at den unge ingeniør – de to andre er lidt ældre – rent faktisk har fået tillæg, begrundet i kvalifikationer og funktioner. Det gælder under alle omstændigheder om at være synlig i det daglige på sin arbejdsplads, hvis man skal komme i betragtning ved tildelingen af tillæg. Det kan også have noget med opgavefordelingen at gøre, da det er sværere at komme i betragtning, hvis man alene løser rutineprægede opgaver uden politikernes og borgernes bevågenhed. De stille “usynlige” opgaveløser har svært ved at komme i spil.

*Kønsaspektet* spiller efter hverken ledelsens eller TR's mening nogen rolle ved tildelingen af tillæg. Vurderingskriterierne er kønsneutrale, men det understreges, at mange kriterier er subjektive, hvilket giver et selvstændigt rum for lederens egne subjektive skøn. Desuden skal ingeniøren selv fremhæve og forhandle sine kvalifikationer, og i denne proces kan der være forskel på mænds og kvinders muligheder og evner.

I forhold til de konkrete tillægsstørrelser kan følgende fremføres: I 2000 fik to ingeniører tillæg: Den ene fik 20.000 kroner i funktionsløn (for budgetansvar) og knapt 20.000 kroner i kvalifikationsløn (for "*særdeles loyal optræden*" og "*bred indsigt i forvaltningens arbejdsområde*"). Den anden ingeniør fik i 2000 i funktionsløn ligeledes 20.000 kroner (for budgetansvar) samt 5.000 kroner i kvalifikationsløn (for "*særlige egenskaber i relation til projekteringsopgaver*").

I 2001 blev disse tillæg for de to ingeniører videreført og endvidere fik de to ingeniører hver et engangsbeløb på henholdsvis 7.500 kroner og 6.000 kroner med følgende begrundelse: "*Beløbet gives som en vis tilpasning til lønnen på det omkringliggende marked (fastholdelse)*". Den tredje ingeniør fik i 2001 følgende tillæg: Et beløb i funktionsløn på 8.400 kroner (for "*administration af forskellige områder*") samt et beløb på 8.400 kroner i kvalifikationsløn (for "*balance i forhold til stillinger på det øvrige arbejdsmarked*"). Ingeniøren fik ligeledes et engangsbeløb på 6.000 kroner med samme begrundelse som de to andre ingeniører (fastholdelsesaspektet).

Det ses af ovenstående, at der bruges såvel funktions- som kvalifikationsløn og at der også i visse tilfælde ydes engangstillæg. Som det også tidligere er berørt, er der stor åbenhed blandt

ingeniørerne *internt* om, hvem der får hvilke tillæg og for hvad - men ifølge TR ikke i forhold til resten af forvaltningen.

### **6.3.5. Medarbejderudviklingssamtaler og lønsamtaler**

Som nævnt afholdes der MUS i kommunen, hvor TR ikke medvirker. Det specielle i kommunen er - som nævnt oven for - at lederen i Teknisk Forvaltning fører medarbejderudviklings- og lønsamtaler i een samtale, og anvender samtalen til at indstille til tillæg. En sådan procedure lægger et stort ansvar på den enkelte ingeniør, fordi den pågældende både skal argumentere for og fremhæve sine kvalifikationer, arbejdsfunktioner og resultater og være god til at forhandle med chefen. Men situationen er speciel for de små kommuner, hvor både den økonomiske ramme, arbejdsmarkedet og tillæggene er lette at overskue.

### **6.3.6. Fremtiden for Ny Løn for ingeniører**

Det er ikke TR's opfattelse, at ingeniørerne vil være en prioriteret gruppe i kommunen i fremtiden, specielt udset til at nyde godt af løntillæg fra Ny Løn-puljen. Denne opfattelse deles af lederen af Teknisk Forvaltning, der blandt andet begrundes sit synspunkt med, at arbejdet organiseres i teams på tværs af faggrupper. Desuden tænker lederne i "koncernbaner", hvor kommunen opfattes som en helhed uden særligt udvalgte faggrupper.

## **6.4. Ingeniører på Ny Løn, kommune D**

Kommunen er beliggende i hovedstadsområdet og har over 50.000 indbyggere. I denne undersøgelse fokuseres der på kommunens tekniske forvaltning. Forvaltningen er opdelt i fem afdelinger, der alle har fået delegeret budget- og forhandlingsansvar. I dette afsnit interviewes en afdelingsleder i Teknisk forvaltning, der har en normering på tolv personer, hvoraf to er ingeniører. Begge disse ingeniører er på Ny Løn og er blevet ansat på Ny Løn. Derudover er der andre AC'ere og HK'ere i afdelingen. Endvidere interviewes TR for hele Teknisk forvaltning. Vedkommende er også TR for DM. I *hele* kommunen er der 24 ingeniører, hvoraf de 23 faktisk er på Ny Løn, hvilket skyldes, at der er givet udligningstillæg med mere. Dog pointerer TR, at ingeniørerne i visse anciennitetsgrupper faktisk er rejst fra kommunen, hvilket dog ikke eksplicit blev begrundet med Ny Løn-relaterede forhold.

### 6.4.1. Kommunens lønpolitik

Kommunens generelle lønpolitik indeholder nogle meget overordnede betragtninger omkring fastholdelse og principper om at fremme videreuddannelse med mere.

#### **Den decentrale lønpolitik, de konkrete kriterier og eventuelle forhåndsftaler**

Teknisk forvaltning har ikke udarbejdet deres egen decentrale lønpolitik, og der er heller ikke udarbejdet nogen forhåndsftaler. Ligeledes har den interviewede chef ingen lønpolitik for sin afdeling. Afdelingen har i stedet en uddannelsesstrategi, der dog ikke er koblet direkte op på Ny Løn. Men der kan være sammenhæng mellem videreuddannelse og tildeling af tillæg.

Generelt mener lederen omkring arbejdet med Ny Løn, at der har været for få midler i puljen til, at Ny Løn i praksis har kunnet anvendes særligt meget. Endvidere mener han overordnet set, at løn ikke er et effektivt ledelsesredskab i en offentlig forvaltning:

*“Først og fremmest vil jeg sige selve løn som værktøj i en offentlig forvaltning, det er et hamrende dårligt værktøj. Det er ikke løn, sådan en offentlig forvaltning skal ind og konkurrere på under nogen omstændigheder. Så det jeg forsøger at fastholde mine folk på, det er et godt og spændende arbejde, et godt arbejdsmiljø og så nogle udviklingsmuligheder indenfor det arbejdsområde. Nogle videreuddannelsesmuligheder”.*

I stedet mener han, at personalepolitikken og udviklingsmuligheder er det vigtigste instrument.

Lederen er endvidere meget opmærksom på, at slutlønnen i det nye lønsystem er noget lavere end i det gamle system. Derfor frygter han meget - og ville gerne modvirke det, hvis han havde haft flere penge - at hans medarbejdere får en lavere “livsløn”, end de ville have haft på det gamle system. Han vil derfor gerne om muligt udfylde det ganske store hul, der er mellem de to niveauer. Dette er TR enig i.

#### **6.4.2. Den økonomiske ramme**

Bestemmelsen af den økonomiske ramme sker ved at forvaltningerne får meldt et beløb ud fra centralt hold opgjort efter lønsum og disse midler fordeles så videre ud i afdelingerne - også efter lønsum. Der sker således ikke en særlig prioritering udover den lønsumsmæssige fordelingsnøgle - hverken mellem de enkelte forvaltninger i kommunen eller mellem de enkelte afdelinger i forvaltningerne. Lederen har fået lønsumsstyring og dermed øget kompetence, men lederen oplever systemet som en form for puljesystem, hvor han bruger de midler, der tildeles i puljen - og ikke mere. Han fremfører også følgende:

*“Der er aldrig nogen, der fratræder og således kommer der ikke rigtigt flere penge at jonglere med”.*

Den tildelte pulje var i 2001 under 20.000 kroner til fordeling mellem tolv personer. Udover de tildelte puljer findes en reserve, som direktøren kan anvende til særlige situationer.

Lederen fremfører i øvrigt en væsentlig pointe omkring den økonomiske ramme i forhold til decentraliseringsniveauet: Når puljerne ikke er større, end de er, og man samtidigt har en så udstrakt grad af decentralisering, bliver systemet reelt ganske ufleksibelt. Samme holdning tilkendegiver TR - der jo er TR for hele Teknisk Forvaltning:

*“Jeg syntes, at den store decentralisering er lidt forkert. Hvis jeg har en person i én afdeling og én i en anden afdeling og så gerne vil have flyttet et tillæg derover, så er det ikke muligt. Det syntes jeg er forkert. Det er godt med decentralisering, men det kan godt blive lidt for meget”.*

Der kan således ikke flyttes penge mellem afdelingerne i den enkelte forvaltning, hvilket gør systemet ufleksibelt og vanskeliggør en prioritering af særlige områder.

#### **6.4.3. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg**

Indstillingsprocessen foregår på den måde, at lederen forventer, at folk kommer og fortæller ham - eller TR - hvis de vil have et tillæg. Lederen kan også selv melde noget ud. Så foregår det på den måde, at medarbejderen sætter sig ned sammen med TR og formulerer på skrift, hvorfor han gerne vil have et tillæg. En gang om året udveksler parterne så indstillinger. Det er dog kun få

personer, der søger - og det er de personer, som mener, at de har en chance for at få et tillæg, hvilket langt fra er alle (dette uddybes senere).

TR mener endvidere, at hans job i forbindelse hemed, er at skele lidt til, om der er ved at ske en skævvridning og prøve at gribe ind, hvis der er nogen, der er ved at sakke agterud. Endvidere vil han ikke have alt for små tillæg - så hellere give et stort tillæg. Han nævner eksempelvis, at han ikke vil dele 8.000 kroner i to dele á 4.000, men i stedet hellere vil give de 8.000 til en person, hvilket lederen også er enig i. Endvidere ønsker TR, at der skal skeles lidt til, hvor folk ville have ligget på det gamle lønsystem og prøve at indrette tillæggene lidt efter det.

De ting, som lederen mener, kan give tillæg, er bundet op omkring noget, man har lavet eller gennemført i årets løb, som man synes ligger lidt ud over det sædvanlige. Det kan være, at man har omstillet sig til nye arbejdsopgaver, at man har taget nogle kurser, eller at man i en speciel sag har arbejdet særlig hårdt. Begrundelserne er som nævnt ikke bundet op på nogle formulerede kriterier - hverken objektive eller subjektive. Således er det lidt diffust, hvad der kan gives tillæg for. Adspurgt herom fremfører lederen, at han prioriterer engagement og faglig respekt:

*“Engagement. At folk udstråler, at de har lyst til det arbejde og de gør noget ved det. Og så må de for min skyld være her 37 timer eller 25 eller et eller andet. Altså, det er jeg ret ligeglad med. Hvis folk har et engagement og udstråler det, så er det dét, jeg kan bruge allermest. Det betyder også noget for mig, at jeg kan se, at der er faglig respekt om folk og at hvis de kommer ud til møder og andre steder, at respekten så breder sig i den kreds vi sidder i, når vedkommende fortæller noget”.*

Der er dog også en række andre ting, der har betydning for lederen:

*“Der er masser af ting, der betyder noget for mig. Også om de er i stand til at færdiggøre deres arbejde til tiden og ikke sidder og fedter med detaljer, for eksempel. Der er en masse faktorer, der har indflydelse. Men generelt har jeg jo dannet mig en holdning til folk og der er nogen, der sådan – syntes jeg – har sværere ved at få end andre”.*

Omkring *aldersaspektet og tildeling af tillæg* fremfører lederen, at de personer, der nok netop har sværere ved at få tillæg, er AC'ere, som er på slutløn. De skal nok ikke regne med at få noget lige i øjeblikket fordi lederen hellere vil tilgodese nogle af de unge - dels af fastholdelseshensyn, men

også på grund af den førnævnte problematik omkring den lavere slutløn i det nye system. Her fremfører lederen, at de unge nok bliver forfordelt for at få dem hevet op på niveau med de gamle, fordi lederen *“ikke syntes, at det er rimeligt, at lønforskellen er så stor som den måske er”*. Faktisk gør lederen det, at han nok giver dem tillæg for tidligt:

*“Jeg giver dem nok deres tillæg for tidligt. I virkeligheden skulle jeg måske vente med at give dem til de er på trin otte. På den anden side, hvis de starter i god tid, så er der en chance for, at de bliver holdt med også”*.

Som det også fremføres af TR, drejer aldersaspektet sig også om, at nogle af de gamle faktisk ligger så højt, at hvis de fik flere tillæg, ville de få en højere løn end deres kontorleder eller afdelingschef. Og personer, der ligger så højt, er der faktisk mange af. Derfor er det faktisk meget de samme personer, der får tillæg. Dog har halvdelen af TR's medlemmer dog på et eller andet tidspunkt fået et tillæg.

Der er åbenhed omkring de tildelte tillæg og lederen fortæller på møder, hvilke tillæg, der er givet og hvorfor. I forhold til, hvilken type tillæg, lederen helst ser tildelt, vil han foretrække at give varige kvalifikationsløn, hvilket han også tror gælder medarbejderne. Begrundelsen herfor er, at så risikerer man ikke at skulle ud og tage tillæggene fra en person, hvis en funktion falder bort. Resultatløn vil lederen slet ikke overveje, når puljerne ikke er større. Engangstillæg kan lederen godt bruge, men det er primært, hvis der er penge til overs på lønsummen ved årets udgang.

I forhold til *om midlerne skævdeles mellem personalegrupperne og om ingeniørerne er en prioriteret gruppe* mener lederen ikke, at han skævdeler voldsomt mellem grupperne. Dog er det nok *“AC'erne, der løber stærkere end HK'erne”*. Han forsøger også at få HK'erne på kompetenceudvikling, men de HK'ere, der ikke vil udvikle sig, vil tabe spillet om lønnen, mener lederen. Internt i AC-gruppen er ingeniørerne ikke decideret en mere prioriteret gruppe end de andre AC-medarbejdere eftersom de egenskaber, der belønnes, ikke i så høj grad har at gøre med fagligt udgangspunkt. Han vil således ikke bestemt satse på ingeniører - han *“vil satse på de bedste”*. TR mener også, at det nok i højere grad er AC-gruppen, der er blevet tilgodeset i forhold til HK-gruppen.

Omkring *konkurrence til det private arbejdsmarked*, har lederen ikke oplevet nogen former for rekrutteringsvanskeligheder. Blandt andet havde han 120 ansøgere til to vikariater. Lederen fremfører dog, at han ikke kan rekruttere mænd mellem 30 og 40 år med bare lidt erfaring - men det er lederen faktisk *“hamrende ligeglad med, hvis der kan fås nogle dygtige piger”*, og det kan

han. Lønnen vil som nævnt i øvrigt ikke være den primære rekrutteringsfaktor men snarere de førnævnte elementer såsom indholdet i jobbet, kompetenceuddelegering, arbejdstid, barselsordninger med mere.

I relation til *stjerne/vandbærer-problematikken* mener lederen, at det primært er dem, der udvikler sig, der får tillæg. Lederen vil nødtigt skabe et egentligt A- og B-hold, men mener alligevel, at det er at foretrække frem for at fyre folk:

*“Hvis det er et A- og et B-hold, som er så naturligt og åbenlyst, er det jo klart, at så accepterer folk det jo som regel. Og det er bedre at have et B-hold end at skulle gå ud og fyre folk. Og måske, hvis man ikke er dygtig til nogen ting, vil der jo alligevel være nogen ting, som man så forhåbentligt så kan give sig til i stedet for, ikke. Og hvis man selv indser sine egne begrænsninger i forhold til det, så er det måske ikke så stort et problem i, at være B-hold, hvis respekten hos de andre stadig er til stede omkring det, der så bliver lavet. Det er typisk vigtige funktioner nok” .*

I forhold til, om det er sådan, at det er nogle bestemte, særligt profilerede opgaver, der i højere grad end rutineopgaverne giver tillæg, fremfører lederen, at dette undgås ved, at man hvert år fordeler opgaverne mellem sig - og at man laver nogle af de værste opgaver sammen. Således undgås det, at en person sidder med de værste opgaver og alligevel måske ville blive overset i lønspillet.

I forhold til de konkrete tillægsstørrelser fremfører TR, at beløbene typisk er på mellem 5.000 og 10.000 kroner (plus de tillæg, som fortsætter fra de foregående år). En af de to ingeniører i afdelingen fik i den sidste forhandlingsrunde tildelt et varigt tillæg på 8.000 kroner. Dette tillæg skulle som tidligere nævnt have været delt ud til to personer á 4.000 kroner, men TR fik overtalt lederen til beløbet blev givet til en person i stedet, så beløbet blev af en rimelig størrelse.

Med hensyn til alle ingeniørerne i kommunen, nævner TR at omtrent halvdelen har fået tillæg på et tidspunkt og at langt de fleste når op på eller over ‘skyggetrinene’ - altså den løn, som de ville have fået såfremt de havde befundet sig på det gamle lønsystem. Generelt er tillæggene som nævnt overvejende varige - men også i visse tilfælde engangstillæg, såfremt der er penge tilovers på lønsummen ved udgangen af perioden - og der er tale om både kvalifikations- og funktionstillæg. TR fremhæver endvidere, at der er ganske stor åbenhed omkring tillæggene og at de tildelte tillæg meldes åbent ud i MED-udvalget.

#### **6.4.4. Ny Løn og kønsaspektet**

I forhold til kønsaspektet fremfører lederen, at det ingen betydning har overhovedet. Man er endvidere meget opmærksom på problematikken:

*“Altså, vi drøfter jo altid, at mænd og kvinder er forskellige typer. Og jeg ved godt, at når mænd generelt siger noget, så kan jeg trække halvdelen fra og når en pige siger noget, så kan lægge en tredjedel til eller hvordan det nu er. Og sådan er det jo også i de her sammenhænge, det falder jeg ikke for. Jeg har nogen kanongode folk, som uanset køn er lige. Og det tror jeg også, at holdningen er, at det er vi nødt til at køre for vi skal ikke have noget....”*

Adspurg omkring den faktiske kønsfordeling af tillæg fremfører lederen, at det nok har været flest mænd, der har fået, men det har været fordi nogle af de unge har været mænd. I næste forhandling bliver det nok mest kvinder, der får tillæg fordi en person, der er gået på pension, er blev afløst af en kvinde. TR ser heller ikke noget tegn på en kønsproblematik. Dog stopper tildelingen af tillæg jo i den periode, man er på barsel, hvorefter den tages op, når man vender tilbage.

#### **6.4.5. MUS, lønsamtaler og ingeniørens eget ansvar for opnåelsen af løntillæg**

Der afholdes MUS i afdelingen, hvor der ikke direkte drøftes løn. Lederen fremfører dog, at i kraft af, at man drøfter kompetenceudvikling - som jo kunne give tillæg - kommer man indirekte ind på lønaspektet. Dette bekræftes af TR, der egentlig ikke er modstander af, at man diskuterer løn under MUS bare det er meget klart, at man ikke kan aftale noget på MUS.

Generelt vægtes videreuddannelse, kompetenceudvikling og udvikling i det hele taget højt - også som rekrutteringsfaktor - og man har som nævnt også i afdelingen udarbejdet en uddannelsesstrategi snarere end en lønpolitik. Dette hænger delvist sammen med lederens syn på lønnen som et dårligt ledelsesredskab i de offentlige forvaltninger, hvor man alligevel ikke kan være lønførende, og hvor andre ting betyder mere end et marginalt højere lønniveau. Eftersom kompetenceudvikling også i højere grad vil kunne skabe større lønforskelle i fremtiden, er lederne opmærksom på, at nogle medarbejdere måske i højere grad end nu skal “drives til truget”:

*“Jeg har altid sagt, at kompetenceudvikling er et spørgsmål om frivillighed for at få det engagement hos medarbejderen selv i det, ikke. Altså, man skal ønske den der ekstra kompetence. Men det kan da godt være, at man lige som med børn nogle gange skal forsøge at få nogle ud på lidt dybt vand sådan lidt mod deres vilje, for netop at undgå de der [A- B-holds-]situationer, ikke”.*

Omkring ingeniørens ansvar for egen løndannelse, har det i et vist omfang hidtil været den enkelte ingeniør, der skulle henvende sig til TR eller lederen. TR fremfører dog, at han fremover - i kraft af de lidt større puljer - vil prikke lidt mere til folk, hvis der er nogle, der måtte være lidt bagefter i forhold til, hvad de ville have været i det gamle system. Som det er i dag, er det faktisk kun tre-fire stykker, der søger ud af de 25 medlemmer, som TR repræsenterer. Dette hænger dog sammen med, at mange af medlemmerne ligger meget højt på trinene eller er så unge, at der ikke er belæg for at søge endnu.

#### **6.4.6. Fremtiden for ingeniører på Ny Løn**

I de foregående afsnit er beskrevet visse dele af afdelingens lokale arbejde med Ny Løn. Generelt har man ikke opstillet nogle kriterier for tildeling af tillæg, ligesom man heller ikke har en lønpolitik. I stedet har man en uddannelsesstrategi, hvilket stemmer godt overens med, at man fokuserer mere på personalepolitikken og videreuddannelse og kompetenceudvikling end på de økonomiske incitament i Ny Løn. En vigtig ting for såvel leder som TR er at sikre, at de lidt yngre ingeniørers “livsløn” ikke bliver lavere, end den ville have været på det gamle system. Der tænkes i høj grad i puljer i det meget decentraliserede system, selvom man har fået lønsumsstyring. Samtidigt er den store grad af decentralisering reelt meget ufleksibel og vanskeliggør en prioritering af områder i forvaltningerne. Samtidigt bliver der tale om så små beløb i puljerne, at Ny Løn i et vist omfang amputeres - specielt i forhold til ingeniører, der har visse lønmæssige forventninger.

De ting, som man prioriterer i forhandlingerne - udover hensynene til det gamle system og “livslønnen” - er forholdsvis diffuse men drejer sig om engagement, faglig stolthed, en særlig indsats i det forløbne år med mere. TR prioriterer endvidere, at folk ikke sækker for langt agterud i forhold til andre sammenlignelige medarbejdere. Dette bakkes i et vist omfang op af lederen, der dog ikke udelukker, at folk, der ikke udvikler sig, kan sakke agterud. Han anser det i værste fald som bedre at skabe visse uligheder end at måtte være nødt til at fyre folk.

Ingeniører på slutløn kan ikke forvente at få tillæg foreløbigt. Dels fordi de så risikerer at nå op på deres chefs løn, dels fordi man vil tage hensyn til "livslønnen" hos de yngre. Til gengæld er det nok sådan, at AC-gruppen løber med flere penge end HK'erne, der godt kan få nogle problemer - specielt dem, der ikke udvikler sig. Der er ingen rekrutteringsvanskeligheder eller nogen problemer omkring en ulige kønsfordeling. Der afholdes MUS, hvor man indirekte drøfter løn i kraft af, at man drøfter kompetenceudvikling. I det hele taget har området kompetenceudvikling og videreuddannelse ganske stor betydning for løndannelsen i afdelingen.

Afsluttende kan det fremføres, at måden, man har håndteret Ny Løn-processerne på, bærer præg af, at der er tale om et lidt ufleksibelt puljesystem, selvom der er lønsumsstyring. Hensynet til "livslønnen" vejer også tungt og nogle typer af ingeniører frygtes at få svært ved at opnå samme beløb som de lidt ældre, hvilket skyldes den store forskel på det gamle og det nye sluttrin.

## **6.5. Ingeniører på Ny Løn, kommune E**

Kommunen er en stor kommune med over 150.000 indbyggere. I denne undersøgelse fokuseres der på forsyningsvirksomhederne i kommunen, der forestår kommunens opgaver i forbindelse med el, fjernvarme, gas, vand, kloak og renovation. Forsyningsvirksomhederne er opdelt i syv virksomheder: De nævnte enheder og en overordnet ledelses- og administrationsenhed. Der er i alt omkring 400 medarbejdere fordelt på forskellige personalegrupper. To tillidsrepræsentanter fra to forskellige forsyningsvirksomheder er blevet interviewet tillige med repræsentanter for forsyningsvirksomhedernes overordnede ledelse.

I alle forsyningsvirksomhederne er der ansat 52 ingeniører i alt. De 48 er på Ny Løn mens kun 4 er på det gamle system. I starten af 2003 er 10 personer gået over til Ny Løn og siden 1998 er der enkelte, der hvert år er gået over. Bevæggrundene for at gå over på det nye system har ifølge personalekontorets daglige leder været, at man gerne ville have del i Ny Løn-puljen - specielt i 2003, hvor der vil være 1,22 procent til decentral udlodning - udover, at man ikke er blevet stillet dårligere økonomisk ved at gå over. I nogle af de konkrete overgange har der fra ledelsens side været en positiv holdning til de personer, der ikke var på slutløn, således at der i lønindplaceringen blev beregnet i forhold til det næste løntrin, som den pågældende kunne opnå.

### **6.5.1. Kommunens lønpolitik**

Kommunen har overordnet en fælles lønpolitik, der er en delpolitik i kommunens fælles personalepolitik. Den fælles lønpolitik bygger på personalepolitikens værdier og holdninger, der opererer med værdibaseret ledelse. Kommunen har tilkendegivet, at man ønsker, at der med lønpolitikken skabes opmærksomhed om holdninger og værdier i relation til medarbejderne. Denne opmærksomhed ønsker man videreført til de lokale lønpolitiske drøftelser og udmøntet i de lokale lønpolitikker. Den fælles lønpolitik skal - sammen med personalepolitikken - medvirke til, at de politiske fastsatte mål for kommunens opgaveløsning og servicering af borgerne nås. Løndannelsen skal endvidere være gennemskuelig for medarbejderne og der skal være åbenhed om principperne for lønfastsættelsen, således at løndannelsen opleves som gennemskuelig og objektiv. Endelig skal kriterierne for tildeling af løn være så objektive og synlige som muligt.

Kommunen har på grundlag heraf opstillet følgende rammer for udarbejdelsen af de lokale lønpolitikker: Den lokale lønpolitik skal bidrage til klarhed og fælles forståelse omkring de forhold, som påvirker løndannelsen inden for de forskellige forvaltningsområder. Endvidere skal den lokale lønpolitik som minimum indeholde følgende: Målsætninger for opgaveområderne, målsætninger for den ønskede medarbejderudvikling, opgaveområder med rekrutterings- og fastholdelsesvanskeligheder, funktioner og kvalifikationer - herunder beskrivelser af generelle sammenhænge mellem aflønning af særlige funktioner samt kvalifikationer og aflønning i de aktuelle forvaltninger/opgaveområder - herunder relevansen af at indgå forhåndsftaler på områder, som er særegne for den enkelte forvaltning; særlige præstationer og resultater - herunder stillingtagen til om særlige præstationer og resultater skal belønnes. Hvis særlige præstationer og resultater, skal belønnes, skal det beskrives, hvad der forstås herved, og man skal kunne forholde sig til, hvilke former for information, der skal være om løndannelse og brugen af løntillæg. Det skal i forlængelse heraf sikres, at der er åbenhed og synlighed om løndannelsen lokalt.

#### **Forsyningsvirksomhedernes decentrale lønpolitik, de konkrete kriterier og eventuelle forhåndsftaler**

På baggrund af kommunens overordnede lønpolitik har forsyningsvirksomhederne opstillet nogle lønpolitiske betragtninger. Man har i forsyningsvirksomhedernes HSU i august 2002 godkendt følgende meget overordnede kriterier for tildeling af tillæg:

- Værditilvækst.
- Holdninger til jobbet.
- Fastholdelse/rekruttering.

Omkring “værditilvækst” er man fra ledelsens side klar over, at dette kriterium lægger op til en meget bred fortolkning, men overordnet fokuserer begrebet eksempelvis på kompleksiteten i arbejdet, om der “trampes nye stier”, om personen er værdifuld med mere. Begrebet er dog også et udtryk for, at man ved hjælp af nogle overordnede begreber kan have en mere fleksibel løndannelse, hvilket en leder udtrykker således:

*“Det med værditilvækst er i princippet en fortolkning. I meget bred forstand. Altså, vi gjorde lidt oprør mod det, som vi så i nogle systemer med “erfaring” og alle de der gentagelser af ord både her og der osv. Vi sagde, jamen kom med en indstilling og havde en eller anden idé om at sige, jamen værditilvækst, det kan både være på den ene eller på den anden måde. Det behøver ikke at være noget med en streg under, og så er der X antal kroner, der er kommet ud af det. Men så kan man igen sige, er det holdningen til jobbet eller er det værditilvækst? Igen hele vejen er det meget svært at definere, men så skriver vi som begrundelse for, at en medarbejder får et løntillæg, at det er værditilvækst”.*

TR fremfører, at begrebet “værditilvækst” i høj grad har at gøre med fornemmelsen af, hvor god man er til sit job og mener, at det har et skær af kvalifikationsløn over sig:

*“Det er, hvor god man er i jobbet. Det er jo en form for kvalifikationsløn. Der er de selvtænkende – og så er der dem, der tænker, når de får besked på det”.*

Udover disse lønpolitiske betragtninger tager man også hensyn til markedsværdien for den pågældende arbejdskraft. Man ønsker ikke at være lønførende i forhold til det private - man ønsker at slå på nogle andre ressourcer - men man prøver dog at tage forholdet i betragtning. Endvidere opererer man med nogle indsatsområder, som man i hver lønforhandlingsperiode ønsker at tilgodese.

Forsyningsvirksomhedernes opstillede kriterier er således ikke udpræget objektive, og det kan også diskuteres, hvor gennemskuelige de er. Dog har HSU godkendt de opstillede kriterier. Der opereres ikke med konkrete, objektive kriterier præciseret i en forhåndsftale. Fra TR-side er man faktisk ganske godt tilfredse med, at der er et vist subjektivt skær over kriterier og ønsker ikke automatik i løndannelsen. Ligeledes er man positivt indstillet overfor en vis differentiering mellem ingeniørerne – “vi kan jo ikke alle være lige”.

### 6.5.2. Bestemmelsen af den økonomiske ramme

I forsyningsvirksomhederne har de enkelte afdelinger - gas, vand, el osv. - principielt deres eget lønbudget. Fordelingen af den økonomiske ramme i hver af disse virksomheder udregnes på basis af den enkelte virksomheds lønsum og den enkelte virksomhed anvender meget præcist det beløb, som KTO-forliget afsætter - altså 0,25 procent i år 2002. Virksomhederne er hvil-i-sig-selv-virksomheder og er brugerfinansierede. Endvidere køres der med budgetstyring. Derfor burde den enkelte forsyningsvirksomhed måske være lidt mere frit stillet i lønforhandlingerne end andre af kommunens forvaltninger. Udgangspunktet er dog alligevel meget ufravigeligt det beløb, der er afsat jævnfør KTO-forliget, hvilket forlanges af forsyningsvirksomhedernes direktion. Der er reelt tale om et puljeorienteret system på de enkelte virksomheder.

Dog kan der skaffes midler til rekruttering eller lignende ved ændringer i stillings- eller funktionsbetegnelser. Disse penge tages – helt bevidst – ikke fra den relativt beskedne Ny Løn-pulje men tilvejebringes på andre måder. Den konkrete Ny Løn-pulje er således relativt lille, men penge kan tilvejebringes på anden vis – men disse midler benævnes ikke som “Ny Løn-midler”.

Omkring tilbagefaldsmidler opereres der med to typer: De faste og engangs-tilbagefaldsmidlerne. Begge går tilbage i puljen – og derfor er TR meget opmærksom på, at ingeniørerne får den del, som tilkommer dem:

*“Vi skal jo dele de penge med andre faggrupper. Og der prøver vi at finde ud af, hvor meget, der tilkommer os. Det skal ikke være sådan, at vi føler, at vi betaler de andre faggruppers lønstigninger”.*

### 6.5.3. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg

Indstillingsprocessen foregår på den måde, at såvel A- som B-siden indstiller personer og udveksler deres bud inden de konkrete forhandlinger. For A-sidens vedkommende er det de enkelte virksomhedschefer, der indstiller. De enkelte virksomhedschefer kan have fået nogle bud ind fra deres kontorchefer, hvor de udvælger nogle indstillinger, som de vil sende videre op i systemet. Det er interessant, at virksomhedscheferne indsender indstillingerne til den øverste ledelse, der går disse indstillinger igennem sammen den pågældende rådmand, inden indstillingerne sendes videre til personaleorganisationerne. Indstillingerne indeholder også beløbsstørrelser.

B-siden indstillinger til ledelsen er ikke en "brutto"-mængde, men TR vurderer – og udvælger – i et vist omfang, hvem han mener, har en chance for at få tillæg og anvender de førnævnte kriterier som begrundelse. Dette udtrykkes således:

*“Hvis der kommer en medarbejder og vil indstilles og jeg ved, at de vil grine af mig til forhandlingerne, så har jeg jo mistet min tillid til den næste forhandling. Jeg har **intet** fået ud af det, udover at miste min tillid. Så det vil jeg ikke gøre. Jeg vil direkte sige, at den sag er ikke forhandlingsværdig”.*

Med hensyn til forhandlingsniveau har man i 2001 principielt decentraliseret kompetencen ud til de enkelte virksomheder. Forhandlingerne foregår dog på en særegen måde: På baggrund af afholdte lønsamtaler mellem den enkelte virksomhedschef og medarbejderne, beslutter den enkelte virksomhedschef, hvem han vil indstille. En gang om året afholdes der derpå to forhandlingsdage, hvor fire virksomheder den ene dag - og tre den anden - mødes med organisationerne. Her forhandler den enkelte virksomhedschef så i princippet med organisationerne. Det foregår på den måde, at de fire chefer sidder i hver deres lokale, og så kan de enkelte TR'ere gå ind på skift til cheferne og forhandle.

Inden forhandlingerne har de enkelte virksomhedschefer dog været til møde med den øverste ledelse, hvor det nærmere gennemgås, hvilke indstillinger der er kommet, og hvordan man skal forholde sig til disse indstillinger. Selvom der principielt anvendes en decentraliseret model, er tøjlerne således ikke sluppet helt fra den øverste ledelses side, hvilket udtrykkes således:

*“Lige midt i processen spiller vi [den øverste ledelse] ikke nogen rolle. Det skulle vi jo gerne have påvirket inden. Gennem HSU-forhandlingen og ved at komme med et oplæg til HSU. Og så den snak, vi i øvrigt har med vores virksomhedsledere. Vi mødtes med dem inden for at briefe hinanden på, at vi nu også er enige om, at det her er processen og rollefordelingen og sådan nogen ting. Vi fastlægger her hvordan og hvorledes, hvad det er de har af indstillinger og de skal være bevidste om, hvad det er for nogen, der nu er ens. Er det så sådan, at de vil tage dem fra først? Og er det det? Jamen, vi kunne jo i princippet sige at de havde måske elleve hver, der er indstillet og de har indstillet dem alle sammen. Og så kan man jo sige, at så går det op i en højere enhed. Det er jo bare ikke det, der er virkelighedens verden. Men hvor man måske har alligevel halvdelen af dem, er man med fælles indstilling om, og så siger man så, jamen, nu kører vi dem igennem. Dem her er vi enige om, at vi lægger til side. Dem her er vi uenige om,*

*og så må vi argumentere ud fra det. Sørge for at får argumentationen på plads. Sørge for at få det organiseret sådan, at I har overblikket over, hvor mange penge I har.”*

Således er der en vis central styring ligesom det heller ikke accepteres, at de enkelte virksomheder anvender mere i forhandlingerne end den afsatte pulje til Ny Løn, selvom virksomhederne som nævnt faktisk har budgetstyring. Endvidere fremfører ledelsen, at den ganske ligelige fordeling mellem de forskellige personalegrupper i store træk er fastlagt inden forhandlingerne. Dette – og de små midler – er TR modstander af, men accepterer alligevel modellen, når der som nævnt kan skaffes midler andetsteds fra til tillæg til forskellige formål:

*“Nej, jeg accepterer det ikke [den lille Ny Løn-pulje i virksomhederne]. Altså, min holdning til det er, at hvis en ingeniør har brug for det tillæg, så må de bare skaffe de penge. Jeg er ligeglad, hvor de får dem fra”.*

I forhold til tildelingen af tillæg afgøres dette ved, at man bruger de førnævnte kriterier som udgangspunkt i den forhandling, der foregår. Dog er en del af rammerne som nævnt fastlagt inden forhandlingerne påbegyndes – eksempelvis den samlede pulje og fordelingen mellem personalegrupperne og i et vist omfang også mellem kontorerne på de enkelte virksomheder. Herefter forhandler man sig stille og roligt til rette. Dog kan man under ingen omstændigheder overskride puljestørrelsen og man skeler også lidt til, om det er de samme, der får år efter år, hvilket ledelsen ikke ønsker.

Ledelsen fremfører, at det ikke har nævneværdig betydning, hvor gode de enkelte personaleorganisationer er til at argumentere for deres sag eller hvor velforberejede de er. Dette skyldes følgende:

*“Altså, vi kender jo personkredsen i kraft af, at vi allerede har udvekslet forslagene, så vi har jo egentligt tre uger til at sidde og tænke tanken. Det er nok ikke lige meget – det kan godt være, der er nogen, der er lidt bedre – men det er i hvert fald ikke så afgørende. Det er ikke min oplevelse og det er heller ikke der, man bruger de store lange taler på, at fortælle, hvor dygtig den medarbejder er. Vi har et konkret forslag og det forholder vi os til. X kroner til den, et løntrin til den. Og det kører. Og der har vi jo afklaret med hinanden. De kendte vores forslag, den organisation, og vi kender deres. Og vi ved godt, hvor vi er enige og vi ved også godt hvor vi er uenige”.*

Det modsiges dog lidt af TR, der fremfører, at forberedelse er vigtig - men at man pt. ikke har kendskab til de nødvendige redskaber som TR:

*“Vi har simpelthen brug for nogle bedre værktøjer. Der er ingen tvivl om ved de forhandlinger, jeg har haft: Forberedelse, forberedelse, forberedelse. De kom helt til kort, modparten, fordi de følte sig forberedt og de havde to stykker papir og fremdrog dem, og så sagde jeg: “Jamen, det er jo faktisk tilbagevist, det her og sådan og sådan og sådan”. Og så mistede de al deres forberedelse. Så jo mere, vi kan komme frem med at sige: Jamen, du kan se sådan og sådan. Hvis du skal ud og hente dem, så kan jeg se af statistikken her, at de koster mellem det og det, og du vil jo ikke have ham der, det er den dårligste af dem, ikke, så. Så vi har brug for nogle bedre værktøjer”.*

I forhold til om midlerne skævdeles mellem personalegrupperne og om ingeniørerne er en prioriteret gruppe mener ledelsen, at fordelingen imellem personalegrupperne er, at “ingeniørerne højst sandsynligt får deres del af kagen”. Dog siges det samtidigt, at de forskellige grupper skal have omtrent deres forholdsmæssige andel af Ny Løn. Man prøver således at dele sol og vind lige mellem personalegrupperne. Ligeledes søger man at tilgodese de forskellige kontorer på de enkelte virksomheder.

Den øverste ledelse fremfører endvidere, at det generelt er forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvilke personalegrupper, der prioriteres. Det afhænger af, hvad den konkrete virksomhed i den bestemte periode har behov for at styrke i organisationen og kan både være mellemteknikergruppen eller noget administrativt eller noget tredje. Her kan eksempelvis nævnes det føromtalte eksempel omkring liberaliseringen af elmarkedet, hvor Elforsyningen valgte at belønne folk, der havde udfyldt en særlig rolle godt. Generelt forholder det sig ikke således, at man vil satse på en større andel af AC'ere.

Endvidere er det her vigtigt, at bemærke, at den øverste ledelse fremfører, at man nok alligevel på visse tidspunkter prioriterer ingeniørerne, men det foregår ikke med Ny Løn, men på andre måder:

*“Ingeniørgruppen er måske lidt en prioriteret gruppe. Men det ordner vi ikke i de der forbindelser. Fordi midlerne er sgu alligevel for små til at udrette noget. Altså, så må vi lave nogle organisationsændringer eller sådan noget der. Og så får vi det sat på plads. Altså nye funktioner og stillingsbetegnelser, organisations-*

*ændringer. Sådan nogen ting. Så går det ikke af Ny Løn-puljen og det er jo det, der er fidusen ved det. Og det er der igennem, at vi mener, at vi skal gå ind og gøre det store løft. Det andet er kun sådan småpenge.”*

Omrokeringer af funktions- og stillingsbetegnelser anvendes således som et meget mere effektivt middel til at løfte ingeniørgruppen end Ny Løn-midlerne, som er små og som der nok også er fokus på fra de andre personalegrupper. En anvendelse af Ny Løn-midlerne til primært at prioritere ingeniørerne ville således skabe surhed og et dårligt klima. Flexibiliteten er således til stede – men ikke specifikt omkring Ny Løn.

Omkring *konkurrence mellem de forskellige personalegrupper om tillæg* mener ledelsen ikke, at de forskellige personalegrupper i særligt stort omfang prøver at stjæle penge fra hinanden. De har en *“rimelig selvjustits”*. Grupperne adskiller sig dog ifølge ledelsen på den måde, at AC’erne – herunder ingeniørerne – ikke *“gider at se på tillæg under 500 kroner om måneden eller 6.000 kroner om året”*. Her er de øvrige organisationer villige til at lade sig nøjes med et skalatrin – altså omkring 3.000 om året og opefter. Her har den øverste ledelse meldt ud til de enkelte chefer, at det kan de godt acceptere – og har meddelt dem, at de ikke skal indstille en person, hvis de ikke har de midler, som er nævnt ovenfor.

TR er ikke imod at stjæle penge fra de andre faggrupper, hvilket han også har meddelt dem. De andre faggruppers holdning er, at ingeniørerne i forvejen får en god løn – men hertil må TR påpege, at der faktisk er et stort lønefterslæb i forhold til den private sektor. Dog har nogle af virksomhedscheferne en mere lighedsorienteret holdning:

*“Min chef har den holdning, at han gerne vil have løftet alle op. Men det siger jeg til ham, at det kan han ikke gøre. Det kan du ikke blive ved med at gøre på den måde. Vi er nødt til at skabe en differentiering og at alle ikke er lige. Men det har han sådan lidt med, at det godt kan skabe konflikter. Det skal man være klar over”*.

TR mener ikke, at dette er en holdbar model eftersom hans holdning er, at en ingeniør som udgangspunkt faktisk skaber mere værdi – altså et af kriterierne – for virksomheden end andre grupper:

*“Jamen, det er klart, at jeg koster mere end en fra Teknisk Landsforbund fordi jeg har en større værdi for min arbejdsgiver. Jeg kan lave flere forskellige opgaver.*

*TL'eren deroppe laver fuldstændigt det samme, som han lavede for fire år siden og han bevæger sig ikke og har ikke i samme grad muligheden for at gå ind og varetage en ny funktion. Og han er en mere stiv medarbejder, og ergo er han ikke så meget værd, og så skal han heller ikke have nær så meget”.*

Endnu er der dog ikke den helt store lydhørhed omkring dette synspunkt fra ledelsen omkring midlerne i Ny Løn-puljen. Der kan ske en omfordeling mellem *de enkelte medarbejdere* i hver personalegrupper – men kun i beskedent omfang *mellem personalegrupperne, mellem virksomhederne* og til dels også *mellem kontorerne i de enkelte virksomheder*.

I forbindelse med *tillæg ved nyansættelse og konkurrence til det private arbejdsmarked*, forhandles der løn hver gang, der nyansættes, men de nyuddannedes startløn går efter AC-skalaen. I forbindelse med ansættelse af personer med anciennitet er man fra ledelsens mere villige til at se på markedsprisen i det private, selvom man aldrig vil blive lønførende. For personer med anciennitet, der besidder de rigtige kvalifikationer og uddannelse, er man ligeledes villige til at se på brugen af omrokering af funktions- og stillingsbetegnelser for derved at kunne hæve lønnen lidt ekstra – også selvom at allerede ansatte så straks kommer og beder om en forhandling.

Omkring konkurrence til det private arbejdsmarked var der – på tidspunktet for afholdelsen af interviewet – substitutionsmuligheder: I princippet var der folk, der ved ansættelse sprang fra, fordi der ikke kunne tilbydes en konkurrencedygtig løn. Derfor er man i et vist omfang nødt til at skele til markedsværdien, men andre ting indgår i høj grad som et rekrutteringsparameter – herunder især elementer, der tiltrækker yngre kvinder.

Omkring *stjerne/vandbærer-problematikken* er det tidligere klarlagt, at tildelingen af midler i høj grad drejede sig om fornemmelsen af, hvor god man er i jobbet. Ledelsen tilkendegiver, at man i princippet ikke ønsker, at de såkaldt “stille eksistenser” gang på gang bliver overset og falder bagud i lønsystemet. Man ønsker at tage hensyn til dem, men er dog klar over, at det ofte vil være synlige medarbejdere, der belønnes:

*“Det liberaliserede elmarked har for eksempel været inde og stille nogle store krav til ganske få folk på det administrative område. Jamen, det er også dem, der vil blive honoreret. Og hvor gode har nogen i den pågældende medarbejdergruppe været til at skifte spor til det nye, som der kommer? Det er sådan lidt forskelligt hvordan det er. Men det er nok det, der alligevel går ind og tæller og det er lidt individuelt fra virksomhed til virksomhed, hvad man lægger vægt på.*

*Selvom man putter det ind under de kriterier der.”*

Ifølge TR er det således - måske ikke så meget med de få puljemidler men snarere de på anden måde frigjorte midler – at det er stjernerne, der får:

*“Vi har skrevet til dem, der sidder i et job, hvor lederen kan sige, at deres job kan en nyuddannet klare og han behøver ingen viden at have. Altså, et typisk sagsbehandlerjob, hvor der ingen udvikling er. Der er masser af jobs, hvor man akkumulerer viden og bliver dygtigere og dygtigere og så videre. Men det må vi jo også sige til dem: Hvis du sidder i et stillesiddende job, så har vi svært ved at gøre noget. Så er det måske, du skal overveje, at gå ind til din chef og bede om kompetenceudvikling i stedet for løn”.*

Den afgørende faktor i forhold til, om der gives tillæg, er derfor om medarbejderne udvikler sig og gør noget ekstra. Og det er i et vist omfang i orden med TR:

*“Dem, der står stille, de kommer ingen veje. Og det tror jeg også, at de selv er klar over, fordi de er også nødt til selv at gøre noget. Ellers må vi i hvert fald sige til dem, at det jo ikke kan nytte noget, at folk bare sidder på deres flade og ikke gør noget. De gør sig jo ikke fortjent til det, vel?”*

Direkte adspurgt fremfører TR da også, at han mener, at det er i orden med en større lønspredning indenfor ingeniørgruppen. En større lønspredning ville faktisk også kunne bruges som løftestang:

*“Lige da jeg var blevet TR ville min afdelingsleder ikke have, at jeg skulle forhandle for ham. Han ville have IDA til at forhandle for ham, fordi han frygtede, at jeg ville få ondt i røven over, at han havde ti eller femten tusind mere end mig om måneden. Og det har jeg ingeniørerne. Jeg er kun interesseret i, at han har tyve tusind mere end mig, fordi det er en løftestang. Så virker min løn da uendeligt lav, og det bliver meget enklere for mig at få fem tusind mere i løn.”*

Omkring *aldersaspektet* fremfører den øverste ledelse følgende:

*“Altså, der er flere ting, der gør sig gældende der. Fordi har man en organisation, hvor man siger, for eksempel AC-gruppen, er ved at gå på pension. Jamen, det er nok ikke dem, der vil få den største kage af det. Og det vil den pågældende*

*leder – eller forsyningschef, der – være meget bevidst om og sige, jamen vi har nogen her, de skal have, fordi dem vil jeg altså gerne fastholde. Og omvendt kan man sige, at i en organisation, hvor vi har en relativ lav gennemsnitsalder, jamen der vil det være den gruppe, der også vil gå ind og trække, og få den største del af kagen. Så det har lidt at gøre med aldersfordeling internt i grupperne”.*

*Aldersaspektet* spiller således en vis rolle. Endvidere er der visse ingeniører, der stadig er på gammel løn. Det er personer, der ikke vil gå over, fordi de stille og roligt bliver ved med at stige efter det gamle anciennitetsbaserede system. Indstillingen fra den øverste ledelse til de personer er, at hvis de ikke har lyst til at gå over, så er det i orden. De er jo så bare ikke med i lønforhandlingsrunderne om Ny Løn.

I forhold til tillæggenes konkrete beløbsstørrelser er der visse udsving: Beløbene ligger mellem 28.500 kroner og op til 68.200 kroner årligt for menige medarbejdere. For afdelingsledere ligger beløbene mellem 70.000 og 100.000 kroner og for souschefer mellem 103.000 og 167.800 kroner.<sup>4</sup> Endvidere er det som nævnt aftalt for AC-gruppen, at beløbsstørrelser under 6.000 kroner om året ikke er relevante. Der er ifølge lederen ingen fastsatte begrænsninger på funktions- eller kvalifikationstillæggenes størrelse. Personalekontorets leder fremfører, at beløbsstørrelserne er forskellige afhængigt af, hvilke funktioner den ansatte ingeniør skal have

Fordelingen mellem funktions- og kvalifikationstillæg er således, at alle ingeniører får et funktionstillæg. Størrelsen afhænger af, hvilken funktion, den pågældende skal besidde/besidder. De fleste ingeniører får endvidere mindre kvalifikationstillæg, der især ved nyansættelser vil have en størrelse fastsat på baggrund af pågældendes erfaring. Fordelingen er typisk, at to tredjedele er funktionsbaseret og en tredjedel kvalifikationsbaseret. Langt de fleste tillæg er permanente tillæg og der udbetales kun ganske få engangsbeløb. Midlertidige tillæg har kun været anvendt til ingeniører på gammel løn idet det ifølge ledelsen var den eneste mulighed for at lave regulering uden overgang til Ny Løn.

Ledelsen påpeger, at der meget lidt åbenhed omkring forhandlingerne og det endelige resultat, hvor den enkelte ansatte modtager et personligt forhandlingsresultat og TR får en kopi af forhandlingsresultatet. Derudover offentliggøres forhandlingsresultatet ikke.

---

<sup>4</sup> Alle beløbene er årlige grundbeløb (31. 03. 2000).

#### **6.5.4. Ny Løn og kønsaspektet**

Den øverste ledelse fremfører, at man får mange kvinder ind på AC-området på grund af nogle gode barselsordninger og andre sociale goder, såsom en normal arbejdstid. Fornemmelsen er dog, at når kvinderne har fået børn – og måske noget efteruddannelse – og optjent en vis anciennitet, så forlader de virksomhederne til fordel for det private arbejdsmarked og en højere løn. Mændene får ikke mere i tillæg end kvinderne.

#### **6.5.5. MUS og lønsamtaler og ingeniørens eget ansvar for opnåelsen af løntillæg**

Som nævnt bliver der afholdt lønsamtaler med medarbejderne. Disse lønsamtaler udgør grundlaget for virksomhedschefernes indstillinger. Ledelsen fremfører, at det ikke har nævneværdig betydning, hvor gode de enkelte personaleorganisationer er til at argumentere for deres sag i de konkrete forhandlinger, eller hvor velforbredte de er. Dette skyldes, at det faktisk er lønsamtalen, der er afgørende for, om man får tillæg. Ledelsen udtrykker det således:

*“Det er i lønsamtalen, at argumentationen skal komme overfor ens daglige leder. Det er ikke i forhandlingssituationen. Forhandlingssituationen er ikke så afgørende. Det er i lønsamtalen, at medarbejderne skal være godt forberedt og være bevidst om, hvorfor man er ansat i en virksomhed”.*

Derfor får den enkelte ingeniør principielt en stor rolle at spille for at opnå Ny Løn-tillæg, medens de konkrete forhandlinger tilsyneladende ikke spiller lige så stor en rolle – specielt set i lyset, af at meget er fastlagt inden disse forhandlinger.

TR's rolle i spillet kan synes mindre betydningsfuld. Dog fremfører TR, at hans fornemmelse helt klart er, at de i forsyningsvirksomhederne generelt klarer sig noget bedre i spillet end i en anden forvaltning i kommunen, der beskæftiger mange ingeniører, og som ikke har en TR. I kraft af de meget subjektive kriterier for tildeling, hvor det i høj grad drejer sig om en fornemmelse af, hvor god den enkelte medarbejder er til sit job, bliver det også vigtigt, at TR er forholdsvist tæt på sine kolleger og kender deres arbejdsopgaver. Ellers kan han jo ikke fremføre præcist nok overfor ledelsen, at en person skal have et tillæg.

Den enkelte ingeniør har dog alligevel et meget stort ansvar for at opnå tillæg. Her fremfører TR følgende:

*“Vores største opgave [som TR] er lige nu, at de fleste folk bare sidder og venter på, at den her årlige lønstigning skal komme, som den gjorde i gamle dage. Og så holder de deres kæft, og så tror de, at det vil ske af sig selv – og det gør det ikke. Der er ingenting, der kommer af sig selv. Altså, hvis man sidder og regner med, at chefen selv kommer med nogle lønkroner, så bliver man snydt. Så det må være vores opgave at gå ind og sparke til en kollega og sige: Altså, du skal selv komme med udsparket/udspillet. Kom med nogle argumenter. Jeg mener faktisk, at du har nogle”.*

Derfor har ingeniøren selv et ansvar – også over for TR – for at komme med argumenter. Selvom TR godt ved, at han principielt også skal forsvare de stille eksistensers lønvilkår, har han det alligevel lidt svært med at forsvare deres sag, hvis de reelt siger, at de egentligt er godt tilfredse. Et andet problem ifølge TR er, at mange medarbejdere faktisk slet ikke tænker i de rigtige Ny Løn-baner endnu:

*“Vores kolleger er ikke bevidste om en skid. De tænker ikke over det. Lønnen her er de da utilfredse med, den er ikke god nok. Men de tænker ikke en pind over, at der er noget, der hedder kvalifikations- og funktionstillæg, og de har ikke sat sig ind i det. Og vi har da som TR holdt et par informationsmøder og skrevet ud til samtlige ingeniører og sagt: Du skal på banen, du skal fortælle din TR, hvad du mener, der gør, at din leder har rigtigt meget brug for dig og skal betale mere.”*

Problemet er, hvis folk alligevel er passive. TR udtrykker det således:

*“Basically, så drejer det sig om, at medarbejderen får den løn, som ledelsen er nødt til at betale ham. Og hvis han sidder der – og ledelsen ved, at han bliver sgu siddende, uanset hvad vi siger – så er det jo en meget svær situation”.*

TR har også sagt til de personer, som sidder i stillinger, der måske lige så godt kunne varetages af nyuddannede, at de i stedet for løn skulle overveje at få noget kompetenceudvikling.

Der afholdes også særskilte medarbejderudviklingssamtaler. I disse MUS diskuteres uddannelsesplanlægning, forventninger til medarbejderen, om disse forventninger opfyldes og så videre. Løn diskuteres overhovedet ikke – og i øvrigt afholdes de to typer samtaler på forskellige tidspunkter af året. Begrundelsen for adskillelsen er fra ledelsens side, at man ikke skal holde sig tilbage i MUS, fordi der senere i samtalen skulle være drøftet løn. TR er faktisk ikke enig i denne

modstand mod at diskutere løn under MUS:

*“Jeg har sagt til mine medlemmer, at jeg syntes, at de skal snakke det hele på samme tid. For det hænger uløseligt sammen. Hvis du går ind til din leder og siger, at jeg syntes simpelthen, at jeg skal have 5.000 mere om måneden, så siger din leder: Jamen, jeg syntes ikke, at du skal have en pind mere. Hvorfor det, spørger jeg så. Det er fordi, du har siddet bomstille de sidste fem år, og jeg har flere gange opdaget, at problemerne er endt inde hos mig i stedet for, at du har løst dem - eller også kan han sige: Vi har fået den her opgave, og du har ikke selv taget dig af den, jeg er nødt til at uddelegere den til en anden. Medarbejderen kan også sige, at han syntes, at jobbet er dødkedeligt. Kan vi ikke få noget jobudvikling? Jeg syntes, at hvis jeg fik det her kursus, så kunne det måske hænge sammen med, at jeg fik en lidt mere interessant lønudvikling. Det er jo det, det drejer sig om, ikke”.*

#### **6.5.6. Fremtiden for ingeniører på Ny Løn**

I det foregående afsnit er forsyningsvirksomhedernes lokale arbejde med Ny Løn belyst. Overordnet består de valgte kriterier af nogle meget subjektive begreber, der måske ikke helt harmonerer med kommunens overordnede lønpolitiks betragtninger om gennemskuelighed. Bestemmelsen af den økonomiske ramme er fastlagt i KTO-forliget - og der er decentraliseret kompetence til de enkelte virksomheder. Der er indgået aftale om tilbagefaldsmidlernes anvendelse i de enkelte enheder. Den overordnede ledelse for forsyningsvirksomhederne ønsker ikke at afgive den fulde kompetence til at fordele de økonomiske midler ud til de enkelte enheder. Ligeledes har den øverste ledelse et vist greb om indstillings-, forhandlings- og tildelingsprocesserne. Endvidere er Ny Løn ikke det primære instrument omkring fastholdelse/rekruttering/udvikling af ingeniører, da en for stor prioritering af Ny Løn-midler til ingeniører vil give store samarbejdsvanskeligheder. I stedet vil man prioritere dem – hvis det skulle være aktuelt – ved at ændre på funktions- og stillingsbetegnelser. Derfor foregår der en relativt ligelig fordeling af Ny Løn-puljen mellem virksomhederne, mellem personalegrupperne og mellem kontorerne. De enkelte medarbejdere i den enkelte personalegruppe kan dog modtage forskellige tillæg. Her er det især stjernerne, der belønnes - altså de medarbejdere, der på en synlig måde præsterer en “værditilvækst”. Den enkelte medarbejder har et meget stort selvstændigt ansvar - støttet af TR - for at gøre sig synlig overfor vedkommendes leder. B-sidens syn på en ulige fordeling internt mellem ingeniører er, at man godt kan acceptere en differentiering. TR for ingeniørerne lægger

op til en større løndifferentiering internt i ingeniørgruppen og mellem personalegrupperne end ledelsen er villig til at acceptere.

Omkring fremtiden for ingeniører på Ny Løn mener den øverste ledelse ikke, at man bevidst vil prioritere en større AC-andel end den nuværende.

Generelt vil ingeniører - og deres TR - skulle kæmpe om tillæggene for at opretholde den samme livsløn. Dette skyldes den store forskel på det gamle og det nye "sluttrin". Det kan ifølge TR være fristende for ledelsen at være tilbageholdende med at få ingeniører op på det, der svarede til det gamle sluttrin og derved spare penge:

*"Det største problem er, at jeg lidt fornemmer, at vi har en ledelse, der siger: Nå, okay, løntrin otte. Det var så det. Fedt nok. Vi sparer 40.000 pr. ingeniør pr. år. Jeg tror sgu ikke, at vi når meget længere op. Og der er min holdning så, at AC-overenskomsten er rimeligt bred, og løntrin otte er måske fint nok for en bibliotekar, men det er sgu ikke fint nok for en ingeniør. Bibliotekaren har ikke de store private alternativer, det har vi. Jeg går derfor ikke fuldstændigt ind for Ny Løn. Modparten kan for nemt have den der holdning med, at der ikke er flere penge. Gu' er der så flere penge. De kan bare flytte nogen fra en anden konto. Hvis jeg har sparet dem for 250.000 kroner, så må der jo være mindst 100.000, som kunne komme os til gode. Jeg syntes, at jeg har opfattelsen af, at modparten snører sækken til og siger, at der er ikke flere penge, og det var så det".*

Selvom der er en formel decentralisering, er der alligevel en udbredt kontrol fra den øverste ledelse, der er meget mådeholdende og bange for budgetoverskridelser.

Systemet i forsyningsvirksomhederne er skruet sammen på en måde, at den enkelte ingeniør er tvunget til at komme mere på banen og tage ansvar for sin egen løndannelse. Dette indebærer også, at den enkelte ingeniør i langt højere grad skal være opmærksom på indholdet i Ny Løn og ledelsens prioriteringer i den forbindelse. Sagt med andre ord skal den enkelte ingeniør - støttet af TR - udvise en langt mere proaktiv indstilling til det lokale lønpolitiske arbejde. Endvidere skal B-siden være meget opmærksom på at få udviklet nogle værktøjer, der kan synliggøre, om man er ved at sakke agterud.

## **6.6. Ingeniører på Ny Løn i kommunerne - sammenfatning**

I de ovenstående afsnit er fem udvalgte kommuners håndtering af processerne omkring Ny Løn for ingeniører blevet behandlet. Efter afsnittene om de statslige organisationer blev de vigtigste resultater opridset. Dette vil for kommunernes og amternes vedkommende for hovedparten ske i rapportens afsluttende sammenfatning og konklusion, hvor de tre typer organisationers håndtering af Ny Løn for ingeniører vil blive opsummeret og sammenlignet. Dog vil rapporten kort skitsere nogle overordnede træk ved kommunernes håndtering af Ny Løn for ingeniører.

I kommunerne er der ganske store forskelle på organisationernes andel af ingeniører på Ny Løn, hvor praktisk talt alle ingeniører er på Ny Løn i tre kommuner, hvilket skyldes, at de er blevet stillet fornuftigt økonomisk og samtidigt kan se fordelene ved at kunne forhandle Ny Løn-tillæg. I en kommune er omtrent 75 procent på Ny Løn, hvor syv gik over i 2000 på grund af en særlig økonomisk aftale. I en kommune, hvor visse ledere ifølge en TR var "HK-orienterede" er der faktisk kun to ud af ni på Ny Løn - og det skyldes, at der ikke kan iagttages nogen økonomiske fordele overhovedet - heller ikke på sigt - ved at skifte over. Anciennitet er en vigtig faktor i forhold til de (amts-)kommunale ingeniørers vilje til at skifte over på Ny Løn sammen med ledelsens indstilling til at tilgodese ingeniørerne i tilstrækkeligt grad ved overgang.

I forhold til løn- og personalepolitikker viser undersøgelsen, at alle kommunerne har udarbejdet sådanne i mere eller mindre decentraliseret form, hvor rekrutterings-, fastholdelses- og udviklingsmålsætninger er vigtige. I samme åndedrager kvalifikations- og kompetenceudvikling vigtige elementer. Omkring den økonomiske ramme følges anbefalingerne fra KTO - men heller ikke mere - og tilbagefaldsmidler kan i mange tilfælde også anvendes til nye tillæg. Der er en udstrakt decentralisering af budgetkompetence på de udvalgte arbejdspladser - men dette implicerer ikke, at der som udgangspunkt anvendes flere midler end de KTO-anbefalede. Forhåndsaftaler er generelt ikke anvendt i noget særligt omfang i de udvalgte kommuner - primært på grund af fleksibilitetsovervejelser fra A-siden.

Omkring indstilling, forhandling og tildeling af Ny Løn-tillæg henvises der til de detaljerede beskrivelser under hvert kommuneafsnit. Dog viser undersøgelsen, at der er en tendens til, at de lidt yngre ofte tilgodeses fremfor de ældre - delvist på grund af de nye overenskomster, hvor de yngre skal få tillæg for at opnå samme 'livsløn' som de gamle. Generelt må det dog siges, at der i visse kommuner endnu ikke er de store erfaringer med at tildele tillæg udover de aftaler, der blev lavet i forbindelse med overgange til Ny Løn. I andre kommuner har man større erfaringer og her viser det sig blandt andet at der i vidt omfang anvendes varige tillæg snarere end engangstillæg og at der anvendes såvel funktions- som kvalifikationstillæg. Tillæggenes størrelse

varierer meget - her henvises til de enkelte kommuneafsnit - men typisk vil tillæggene være over 1.000 kroner om måneden og sjældent mere end 3.000 kroner om måneden. Omkring åbenhed varierer dette meget fra kommune til kommune: Nogle kommuner har fuld åbenhed på tværs af personalegrupper mens det i andre kommuner kun er ingeniørerne internt, der ved, hvad ingeniørerne får.

Endvidere må det konstateres, at det nye lønsystem i kommunerne lægger op til, at den enkelte ingeniør får et større og større ansvar for at være en aktiv spiller i lønkampen - både i forhold til at synliggøre sin indsats overfor ledelsen men også i forhold til, at levere et brugbart og slagkraftigt input i form af saglige og gode argumenter til TR om, hvorfor netop *jeg* skal have tillæg. Undersøgelsen har da også vist, at en aktiv og saglig TR ofte kan være en stor fordel i ingeniørernes lønkamp i forhold til de øvrige personalegrupper. Dette bliver i fremtiden også vigtigt for ingeniørerne i kommunerne, hvor den stadigt større grad af decentralisering indskærper disse forhold. På trods af denne decentralisering lægger kommunernes pressede økonomi ikke umiddelbart op til en større anvendelse af midler til Ny Løn end de KTO-anbefalede og tilbagefaldsmidler med mere og derfor vil kampen for at forbedre ingeniørernes lønmæssige situation i kommunerne sandsynligvis komme til at dreje sig om, at kæmpe om disse "pulje"-lignende midler med de *andre* personalegrupper i den decentraliserede verden.

## **7. Ingeniører på Ny Løn i amterne**

Undersøgelsen omfatter to amter i forskellige regioner i landet. Der er udvalgt to forskellige driftsområder - teknik-, miljø- og vejområdet og sygehusområdet - for at undersøge, hvordan Ny Løn fungerer på et område, med mange ansatte ingeniører (teknik-, miljø-, og vejområdet), sammenholdt med et område (sygehusområdet) med få ansatte ingeniører.

### **7.1. Ingeniører på Ny Løn i amt A**

I amt A beskæftiger undersøgelsen sig med ingeniører på teknik- og miljøområdet, og der bygges på et interview med driftsenhedschefen, der har en række afdelingsledere under sig, og et interview med ingeniørernes tillidsrepræsentant (TR). Der er i alt 16 ingeniører og de er alle på Ny Løn, hvilket ifølge driftsenhedschefen skyldes, at folk er blevet stillet lige så godt økonomisk og at de så får mulighed for at kunne forhandle tillæg - udover, at nogle er blevet ansat direkte på Ny Løn.

#### **7.1.1. Amtets overordnede lønpolitik**

Der findes en overordnet personalepolitik for amtet og den følger amtets institutioner og driftsenheder. Lønpolitikken er integreret i amtets personalepolitik og er af meget generel karakter. Lønpolitikken skal bl.a. bruges til at fastholde og udvikle medarbejderne. Lederen mener, at han med lønpolitikken som udgangspunkt prøver at rekruttere nogle gode medarbejdere og bevare dem, man har – også ved at bruge lønnen.

Den pågældende driftsenheds decentrale lønpolitik lægger sig meget tæt op ad amtets formuleringer. Der findes ikke nogen konkrete kriterier for tildeling af Ny Løn-tillæg i enhedens lønpolitik, og man har besluttet ikke at indgå forhåndsftaler. Der findes dog en enkelt aftale om vintervagtordninger, der bygger på objektive kriterier.

Man har endnu ikke indgået aftaler om resultatlønsordninger, men man har dog et enkelt eksempel, hvor en gruppe arbejdede på at blive ISO-certificeret. Her blev der udbetalt en bonus, da det lykkedes. Ellers arbejder man i amtet kun med kvalifikations- og funktionsløn. Funktionsløn gives eksempelvis for ledelsesfunktioner og specialistfunktioner, men amtet har valgt at arbejde mest med kvalifikationsløn.

### 7.1.2. Bestemmelsen af den økonomiske ramme

Amtet har i mange år haft tradition for en decentralisering af de enkelte enheders budgetkompetence. Driftsenhederne har mål- og rammestyrt eller budget-/lønsstyring, og har et driftsbudget, vedtaget af amtsrådet. Det omfatter *alle* udgifter og indtægter. Indenfor dette budget kan driftsenhedschefen disponere. Budgettet er ikke opdelt i lønbudget og “øvrige budget” som førhen, og principielt kan der flyttes penge fra “øvrige drift” til lønbudgettet og omvendt. Besparelser på “øvrige drift” kan med andre ord anvendes til Ny Løn-midler.

KTO-forliget følges i amtet. Et enkelt år – år 2000 – gik man lidt over den udmeldte procent, for at få udjævnet nogle urimelige lønforskelle. Lederen overtog sit job i september 1999 og gik fra starten af år 2000 ind og vurderede de enkelte stillinger meget systematisk – også ingeniørernes. Ledelsen kunne på den måde se, at der var nogle skævheder i lønstrukturen og blev så enige med TR om, at der var behov for justering.

Før den nye leder kom til, var det efter TR's mening i starten af Ny Løn-tiden nemmere at komme igennem med større lønkrav. Der var et ønske fra ledelsens side om, at alle ingeniører skulle gå over på Ny Løn, hvilket åbnede op for nogle store tillæg, hvis man valgte at gå over, og det benyttede man sig af den gang. I dag er det KTO-forliget, der følges.

Når det gælder de såkaldte “tilbagefaldsmidler” ligger det i den decentrale budgetstyringsmodel, at man får lov at beholde de frigjorte midler, da man jo selv er ansvarlig for, hvor mange medarbejdere, man har behov for. Men på grund af sparekrav oppefra, måtte man nøje vurdere, hvad der var behov for af medarbejdere i forhold til arbejdsopgaver. Hvis en stilling ophører af forskellige grunde, går man ind og vurderer, om der skal ske genbesættelse. De midler, der frigøres, går ind i budgettet på grund af mål- og rammestyrt modellen, hvor den videre anvendelse så vurderes. TR har tidligere forsøgt at anvende bestemte frigjorte midler til andre i ingeniørgruppen, men det lykkedes ikke.

Med hensyn til en eventuel *skævdeling og prioritering af ingeniører* i forhold til andre grupper fremgik det af interviewet med lederen, at i den tid, han har været med, har man kikket på gruppernes *lønsomme* og lavet en fordeling derud fra. Sidste år var der en diskussion lidt frem og tilbage: Lederne syntes, at der var behov for at få en anden fordeling mellem grupperne. Det blev dog kun til en lille justering. Man ville have rettet op på de u hensigtsmæssige lønforhold – også *mellem* grupperne. Efter det sagde man så, at nu ligger alle grupper på et rimeligt niveau. Derefter er fordelingen af midlerne til Ny Løn gået efter lønsomme for de enkelte grupper. I

følge TR er der lavet en aftale mellem faggrupperne i driftsenheden om, at der deles ud efter lønsummen.

### **7.1.3. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg til ingeniører**

Inden lønforhandlingerne holder TR et fællesmøde med ingeniørerne, hvor TR meddeler, hvad der er til rådighed, og så tager man en drøftelse om, hvad der vil virke godt i ansøgningen, da der er bestemte "plusord", der gør sig godt i ansøgningen. Det foregår meget uformelt.

Proceduren i amtet er derefter følgende: Lederen tager et møde med TR'erne. Der drøftes principper og økonomiske rammer. I følge en aftale, jf oven for, fordeler man Ny Løn-midler efter personalegruppernes lønsum, og på den måde kommer man frem til en så og så stor ramme til hver enkelt faggruppe. Derefter drøfter de enkelte TR'er i deres grupper, hvad der er ønsket om inden for den udmeldte ramme. Efterfølgende får lederen en indstilling fra TR'erne om de ingeniører, der indstilles til tillæg. Samtidigt får lederen en vurdering fra afdelingslederne, hvor det vurderes, om der er nogle, der bør tilgodeses frem for andre, og lederen får den endelige prioriterede indstilling fra hver afdelingsleder.

Næste fase i proceduren er at lederen tager en drøftelse med den enkelte TR og vurderer de indstillinger, der er kommet. Herefter foregår der forhandlinger mellem TR og lederen, hvis man er uenige om, hvilke indstillinger, der skal tilgodeses. Det plejer i øvrigt at være sådan i amtet, at lederen i forbindelse med lønforhandlingerne spørger, om der er enkelte ingeniører, der gerne vil have en samtale med lederen, hvori han/hun selv kan argumentere for sin indstilling. Det er et tilbud, ikke et krav. Hvis enkelte ingeniører ønsker en samtale, tager lederen et møde med den pågældende, og i nogle tilfælde er TR med ved disse samtaler, hvis ingeniøren ønsker det. Som regel er TR med. I realiteten har disse samtaler karakter af lønsamtaler.

Et typisk forløb af lønforhandlingerne i amtet på ingeniørområdet kan se sådan ud: En ingeniør har ønsket et tillæg af en vis størrelse og den økonomiske ramme har været så beskedent, at lederen og TR er blevet enige om, at man kun har været i stand til at give en tredjedel af det ønskede. Den pågældende ingeniør kan så tage en snak med lederen og argumentere for sin sag. I nogle tilfælde har det medført, at ingeniøren har fået mere i tillæg, men det har så været på bekostning af andres tillæg, da rammen er blevet overholdt. Medarbejderne bliver vurderet indbyrdes: Hvis en medarbejder med den anciennitet og de kvalifikationer ligger på det tillæg, hvad så med den anden medarbejder? Vurderingerne foregår meget individuelt. Er der en, der

udvikler sig og har taget nogle supplerende kurser? Så bør han ligge lidt højere. Der er tale om subjektive leder- og TR-vurderinger af den enkelte medarbejders kvalifikationer, funktioner og opgaveløsning.

Der forhandles tillæg ved nyansættelse. Det starter med, at TR og lederen tager en drøftelse om den nye medarbejder, og hvad det eventuelt skal gives af tillæg. Det er en fælles holdning i amtet mellem TR og ledelsen, at en ny og ung ingeniør ikke med det samme skal have et meget stort tillæg. Man vil lige se personen an i stillingen, og derefter forhandles der igen året efter, når en slags "prøveperiode" er overstået. Kun en enkelt gang er der givet et rekrutteringstillæg for en projektlederfunktion til en ingeniør, der kom fra det private. Amtet har i nogle situationer oplevet, at man måtte give afkald på en medarbejder på grund af for store lønkrav.

Der har i amtet til dato været nok ansøgninger til opslåede stillinger, men TR holder fast i, at man skal give en rimelig løn til nyansatte. Der er endnu ikke ansat en nyuddannet ingeniør på basisløn alene. Der bliver som minimum givet det, der før havde en anden tillægsbetegnelse, dvs. 33.000 kr. ekstra som et førstegangstillæg.

Når det gælder aldersaspektet og "stjerner kontra vandbærere" i en Ny Løn-sammenhæng, fremhæver ledelsen, at man nok mest tilgodeser "de unge lovende". En, der virkelig har udviklet sig meget og som man kan se, der er noget perspektiv i. Det skal give lidt mere – også for at fastholde. Dog er alder ikke en selvstændig faktor.

Ledelsen fremhæver, at "den solide, stabile medarbejder" også får tillæg, men der lægges vægt på, at man er engageret og udvikler sig. Der er noget sagsbehandling på nogle fagområder, hvor den enkelte medarbejder er vigtig i løsningen af denne daglige opgave. Hvis den medarbejder pludseligt forsvandt, ville det være et tilbageskridt. Så derfor - understreger ledelsen - skal det da også påskønnes, hvad det også bliver. Men en medarbejder, der ikke selv er med til at udvikle det område, han/hun arbejder med, er ikke ret højt på listen!

Stjernerne klarer sig efter TR's mening bedre, men det handler også om, at "vandbærerne" er lidt ydmyge og siger, at de får en god løn og er meget godt tilfredse. Her har TR set det som sin pligt at sparke dem lidt bagi, for at få dem til at være lidt mere krævende, og det er faktisk lykkedes. Konsekvensen har været, at denne gruppe også er blevet løftet. Som TR udtrykker det:

*"Men ellers er det selvfølgelig dem, der råber højest, der ofte får. Men man skal have noget at have det i".*

Med hensyn til kønsaspektet og *Ny Løn og ligeløn*, fremhæver både leder og TR i amtet, at kønnet ikke på nogen måde spiller ind, når det uddeles tillæg. Der er både mandlige og kvindelige ingeniører i amtet, og de klarer sig lige godt lønmæssigt. Lederen bemærker, at de – få – kvinder, der er ansat, er aggressive nok.

I forhold til de konkrete tillægsstørrelser fremfører driftsenhedschefen, at tillæggene er på mellem 12.000 og 20.000 kroner, hvor man som nævnt anvender funktionsløn for ledelsesfunktioner og specialistfunktioner, men ellers mest anvender kvalifikationsløn som varige tillæg. Driftsenhedschefen fremfører endvidere, at det er omkring 75 procent af ingeniørerne, der faktisk har fået tillæg indtil nu. Der er åbenhed omkring de tildelte tillæg og alle ingeniører får en lønoversigt udleveret.

#### **7.1.4. Medarbejderudviklingssamtaler og lønsamtaler**

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) afholdes i afdelingerne uden sammenhæng med lønsamtalerne. Der holdes ikke lønsamtaler med personer, der er tilfredse med deres tillæg eller ikke anmoder om en lønsamtale. Alle medarbejdere opfordres til en gang om året at komme med et lønønske, som så afleveres til TR. TR kikker det derefter igennem, og hvis noget er "helt galt", taler TR med den pågældende medarbejder. Ellers bringer TR stort set tingene videre, hvilket de andre faggrupper også gør. Derefter laves der en fælles vurdering af det hele og man ser, hvad det ender med.

#### **7.1.5. Fremtiden for ingeniører på Ny Løn i amt A**

Ledelsen fremhæver, at ingeniører ikke kan undværes i amtet - men ledelsen understreger også, at der blæser nogle vinde omkring privatisering og udlicitering af offentlige opgaver, og dem skal man ruste sig til at tage op. Man er nødt til helt objektivt at vurdere, om der er opgaver, som man skal løse selv eller lægge ud af huset. Skal man løse dem selv, og kan man gøre det bedst og billigst, så skal man også have de bedst kvalificerede medarbejdere.

Det, som ledelsen i fuld forståelse med ingeniørernes TR i øjeblikket slår på er, at hvis man skal beholde et fagområde, må det også gøres til et attraktivt område, således, at der er noget faglig udfordring og udvikling i det, et godt fagligt miljø. Hvis der ikke er det, og det bare er personer, der bestiller andre til at lave opgaven, kan man ikke holde på de dygtige ingeniører. Lederens

holdning er, at man skal satse på at have de områder selv, som gør, at man kan fastholde en dygtig stab. I den forstand vil ingeniører være en prioriteret gruppe i amtets samlede løn- og personalepolitik.

## **7.2. Ingeniører på Ny Løn i amt B**

Amtet indgår i undersøgelsen med teknik- og miljøområdet og sygehusområdet. På det første område er der ansat mange ingeniører - omkring 70 - og mange andre AC-grupper. Heraf er halvdelen af ingeniørerne på Ny Løn - primært de lidt yngre. For resten er gabet ifølge TR for stort. På sygehusområdet er der ansat ganske få ingeniører.

### **7.2.1. Amtets overordnede lønpolitik**

Formål med amtets lønpolitik er, at lønpolitikken på samme måde som amtets personalepolitik skal være et middel, der skal medvirke til at amtet kan løse opgaverne bedst muligt for borgere og brugere. De to politikker skal forfølge de samme mål og skal derfor understøtte og supplere hinanden bl.a. i forhold til udvikling i organisationen, rekrutterings- og fastholdelsesopgaven og på efteruddannelses- og seniorområdet.

Amtet opfatter løn som en blandt flere motivationsfaktorer, der skal medvirke til at fremme service, kvalitet og effektivitet i arbejdet i overensstemmelse med de politisk fastlagte målsætninger. Lønpolitikken skal hermed bidrage til at understøtte målopfyldelsen i de enkelte sektorer. Løndannelsen skal være dynamisk og fleksibel og kunne tilpasses ændrede markedsforhold, politiske prioriteringer og ændrede behov i amtets forskellige driftsområder.

Amtet opfatter sig som én organisation ud fra en "koncerntankegang", og løndannelsen skal finde sted på en sådan måde, at denne helhed tilgodeses. Gennem løbende koordinering og tilpasning af lønstrukturen mellem amtets arbejdspladser skal det bl.a. af hensyn til de økonomiske rammer sikres, at der ikke opstår uhensigtsmæssig intern *lønkonkurrence* mellem amtets institutioner. Amtets overordnede lønpolitik drøftes én gang årligt i det centrale samarbejdsudvalg.

Ledelsen peger på, at medarbejdernes samlede løn fastsættes dels gennem de landsdækkende overenskomster, dels gennem drøftelser og aftaler, der involverer ledere, tillidsrepræsentanter og forhandlingsberettigede organisationer. Det skal gennem løndannelsen tilstræbes at tilnærme

lønniveauet for medarbejdere, som udfører samme funktioner med samme arbejdsindsats men med forskellig uddannelsesmæssig baggrund. Dette standpunkt kan omvendt betyde, at forskel i opgaver, funktioner, ansvarsområder og arbejdsindsats giver mulighed for større løndifferentiering også mellem medarbejdere med samme uddannelsesmæssige baggrund.

Den ansattes samlede løn skal efter parternes mening afspejle følgende:

- Indholdet i jobbet (funktion, ansvar og kompetence).
- Relevante kvalifikationer og erfaring.
- Indsats og engagement.

Lønnen skal være så objektiv som mulig, og det skal være synligt for medarbejderne, hvad der honoreres, hvilket især B-siden har lagt meget vægt på. Objektivitet opnås gennem konkret og systematisk vurdering af stillingen og medarbejderen. Amtet har i forbindelse med overgangen til Ny Løn hyret et konsulentfirma til at gennemføre en jobvurdering af hver enkelt stilling. Amtet ønsker at give en konkurrencedygtig løn, så det er muligt at rekruttere og fastholde medarbejdere, der kvalificeret kan løse opgaverne på alle niveauer og i alle geografiske områder. Amtet skal i særlige situationer kunne tiltrække de bedst kvalificerede.

#### **7.2.1.1. De konkrete kriterier for tildeling af funktions- og kvalifikationsløns på teknik- og miljøområdet**

AC-området havde tidligere indgået en egentlig forhåndsaftale med ledelsen, der specificerede, efter hvilke kriterier, der skulle tildeles funktions- eller kvalifikationsløns. Denne aftale blev dog af ledelsen *opsagt* for halvanden år siden, da alt skulle drosles ned. På undersøgelsestidspunktet er der ingen aftale, og ledelsen er ikke interesseret i at lave nogen ny aftale på grund af den usikre økonomiske situation. TR'erne ville gerne have en sådan aftale, da man så har noget at gå efter.

Den gamle aftale indeholdt kun kriterier for kvalifikations- og funktionstillæg, der var ikke aftalt resultatløns. TR ønsker *kun* resultatlønsaftaler på ganske bestemte betingelser, således at det ikke kun er den pågældende leder, der skal have del i en given resultatlønskontrakt. TR nævner som eksempel på kriterier i den gamle aftale "bygherreansvar", "sneberedskab" og "stormberedskab". Den opsagte aftalte rummede såvel objektive som subjektive kriterier.

### **7.2.1.2. Bestemmelsen af den økonomiske ramme på teknik- og miljøområdet**

Den overordnede økonomiske ramme bestemmes af amtsrådet. Centralt fastsættes det derefter, hvor meget kontorerne skal have af puljen i 2003. Beløbet kendes endnu ikke. Man skal forhandle omkring 1. april, men ved endnu ikke, hvor mange penge der er til rådighed.

Tidligere kunne man ifølge TR "findes penge hist og her" til Ny Løn, og førhen omkonterede man fra drift til løn, men nu er det blevet vanskeligere, da pengene er blevet færre. Når gamle ingeniører fratræder bliver *tilbagefaldsmidlerne* i Teknik- og miljøområdet, således at lønpuljen bliver større. Men der er ikke truffet en egentlig aftale om brugen af tilbagefaldsmidler.

### **Skævdeling og prioritering af ingeniører i forhold til andre grupper på teknik- og miljøområdet**

TR fra IDA vurderer ud fra tidligere forhandlingsrunder: "*Vi fik nok den del af kagen, der tilhørte os*". Landinspektørerne og ingeniører fik også deres del af kagen, medens magistrene nok halter lidt bagefter. TR mener ikke med sikkerhed at kunne sige, at ingeniørerne er en "prioriteret gruppe", men kun to til tre ud af de i alt 70 ansatte ingeniører har ikke en eller anden form for tillæg. Men i dagligdagen skelnes der nok ikke mellem, om man er biolog eller ingeniører eller lignende. Det er opgaven, det man beskæftiger sig med, der giver løntillæg – og ikke den konkrete uddannelse.

### **7.2.1.3. Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg**

Tidligere forhandlede man på sektorniveauet men dette niveau er nu nedlagt, og der forhandles på afdelings- og kontorchefniveau. Direktøren har uddelegeret forhandlings- og aftalekompetence, og TR for IDA forhandler med 5 kontorer.

Proceduren starter med, at TR skriver til medlemmer og spørger, om der er nogen, der mener, at de bør/skal have tillæg. I bekræftende fald skal de begrunde det med argumenter og dokumentation overfor TR. Derefter *vælger* TR en delmængde ud af den samlede bunke ansøgninger, som han mener har gode muligheder for at kunne give tillæg, og denne prioriterede gruppe af ansøgninger sender derefter videre til ledelsen. Dette sker i januar kvartal, og ledelsen fremsender ligeledes en gruppe af indstillinger, som han mener bør tilgodeses med tillæg. Der aftales efterfølgende et møde, hvor der skal forhandles om, hvem der skal have tillæg af de indstillede.

Hvis parterne er heldige, er der navnesammenfald, og så er det nemt og forhandlingerne afsluttede. Ellers forhandles og diskuteres der, og så er det ifølge TR ikke sikkert, at man er færdige samme dag. Det er TR's indtryk, at forhandlingerne foregår i en rolig og saglig tone, hvor man taler om tingene.

TR giver som et eksempel, at han sloges for et tillæg til nogle ingeniører, der sad og kæmpede med et naturopretningsprojekt, og som havde klaret det godt, hvor der kunne henvises til konkrete kvalifikationer.

Der er også i følge TR forekommet tilfælde, hvor han har slået et slag for "den gode stabile medarbejder", og nogle gange er det lykkedes at komme igennem med dette argument over for ledelsen.

TR vil helst have, at hvis der gives sammenlagt 15.000 kr. i tillæg, så skal de 10.000 kr gerne være kvalifikationstillæg, medens de 5.000 kan benævnes funktionstillæg, da kvalifikationstillægene er mere sikkert. Det har man ofte en diskussion med ledelsen om, da ledelsen foretrækker de omvendte fordeling. Funktionstillægget kan efter TR's mening bruges til at belønne specialopgaver.

Når det gælder tillæggenes *størrelse*, hylder TR mottoet: "Mange små bække gør en (lidt) større å." Tillæggenes størrelse er fra 10.000 kroner og opefter og det maksimale samlede beløb for en ingeniør er omkring 28.000-30.000 kroner. En meget stor del af ingeniørerne på Ny Løn modtager en eller anden form for tillæg. Der anvendes flest kvalifikationstillæg, men også visse funktionstillæg og der er i overvejende grad tale om permanente tillæg.

Omkring forhandling af tillæg ved *nyansættelse, rekrutteringstillæg og/eller forhåndstillæg til ingeniører* på grund af konkurrence fra det private arbejdsmarked, har amtsdirektøren udtalt, at i en rekrutteringssituation vil/skal man vælge den person, der har *lige netop* de kompetencer, man søger, og *ikke* vælge den person, der har lidt flere kompetencer. I Teknik- og Miljø vil man i følge TR i en ansættelsessituation gå efter dem, der kan "nøjes" med basisløn. Tillæg kan her kun gives efter særlig tilladelse. Der er givet ekstra rekrutteringstillæg til GIS-eksperter eller lignende, men det er meget på retur. Der er som nævnt ikke rekrutteringsvanskeligheder, da også konsulentfirmaerne har droslet ned.

### **Aldersaspektet og stjerner kontra vandbærere på teknik- og miljøområdet**

Omkring "stjerner" og "vandbærere" er det efter TR's mening svært at udtale sig, da de gamle

ingeniører ikke er på Ny Løn. Man har desuden et princip om, at dem, der er på gammel løn ikke kan få forhandlet nye tillæg. Kun de unge er således med i spillet, og der skal noget specielt til, før en gammel ingeniør på sluttrin går over. Der er intet økonomisk incitament til at gå over på Ny Løn for de lidt ældre ingeniører, men da det kun er de unge på Ny Løn, der kan komme i betragtning, når der deles tillæg ud, kan det godt være, at ingeniørerne som kollektiv taber på denne lønstrategi.

TR mener ikke, at ledelsen decideret går efter stjerner. Tildeling af tillæg går mere på opgavernes fordeling, og her gælder det om at være på områder og få tildelt opgaver, der giver tillæg. GIS- og IT-eksperter har man kunnet give en høj(ere) løn med Ny Løn-midlerne. Men det er efter TR's mening ved at gå lidt i sig selv igen, da der er ved at komme nok af den type folk.

*Kønsaspektet* spiller ifølge TR ingen rolle, når der deles tillæg ud, det er som nævnt primært de opgaver, som den enkelte ingeniør varetager og måden de løses på, der er udgangspunktet ved uddeling af løntillæg.

#### **7.2.1.4. Medarbejderudviklingssamtaler og lønsamtaler**

Man har medarbejderudviklingssamtaler, MUS, i amtet. Løn må efter TR's mening ikke diskuteres under en MUS, da TR har forhandlingskompetencen – ikke den enkelte medarbejder. Men - tilføjer TR - derfor kan en person jo godt gå hen til sin chef og sige, at han/hun godt kunne tænke sig et tillæg. TR beder selv sine kolleger om at indsende argumenter for løntillæg i starten af året, og derefter orienterer TR medlemmerne om, hvilke personer han har taget ud til den endelige lønforhandling med ledelsen. Egentlige lønsamtaler findes ikke i amtet, men det står enhver frit for at bede om en snak med chefen om egne lønforhold.

#### **7.2.1.5. Fremtiden for ingeniører på Ny Løn på teknik- og miljøområdet**

TR mener, at *principperne* i Ny Løn er gode nok, men der mangler penge. Der er ingen penge, da amtet er pålagt at gennemføre besparelser på 2 pct. i 2004 og yderligere 2 pct. i 2005. Endvidere uddannes der mange ingeniører for tiden, byen er en universitetsby, og de unge ingeniører vil gerne blive i byen og er godt tilfredse med grundlønnen, hvilket kan give problemer rent lønmæssigt. Markedet vil således ikke være med ingeniørerne i den nærmeste fremtid. Endvidere afskrækker forskellen mellem gammel løn Ny Løn i følge TR mange af dem, der er

på Ny Løn. Forskellen mellem sluttrinnet på de to systemer er ca. 40.000 kr. om året, hvilket kun meget få er i nærheden af at have fået i tillæg. Tillæg på 28.000 - 30.000 kr. om året er som nævnt nok det højeste, og så er man kun oppe i nærheden af lønniveauet på gammel løn. Ny Løn kan ikke konkurrere med gammel løn, når der ikke er penge nok i puljen. Derfor er kun de lidt yngre på Ny Løn.

TR tvivler på, at ingeniører i fremtiden vil være en prioriteret gruppe, men det afhænger meget af, hvordan ingeniørarbejdsmarkedet udvikler sig, og hvordan konjunktursituationen kommer til at se ud generelt.

#### **7.2.1.6. Lønpolitikken på amtets sygehusområde**

Sygehuset har egen lønpolitik, som ligger indenfor amtets rammer. Den afviger ikke meget fra amtets, men er forsøgt gjort mere operationel til brug for afdelingsledelserne. Den drøftes i hovedsamarbejdsudvalget en gang om året.

#### **De konkrete kriterier for tildeling af funktions-, og kvalifikationsløn**

Sygehusets lønpolitik indeholder ikke forhåndsftaler, men åbner op for muligheder herfor. Sygehusledelsen har overordnet fire indsatsområder i år 2003, der blandt andet handler om rekruttering/fastholdelse (seniorpolitik), som er drøftet med de personaleorganisationerne. Der er mulighed for resultatløns overordnet.

Der er udarbejdet en forhåndsftale for ingeniørerne. Ingeniører er i følge ledelsen meget "individuelle", men der er lavet en enkelt forhåndsftale for den gruppe, der hedder "hospitalsfysikere". Den omhandler strålebehandling af kræftpatienter. Der er tale om uddannelsestunge personalegrupper, der skal videreuddannes. Forhåndsftalen omhandler, hvad ingeniørerne får som minimumsgrænse under uddannelse. Selvom der er en forhåndsftale, kan der godt afviges fra den, satserne er minimumssatser. Det er både tale om kvalifikations- og funktionsløns, der opereres med kvalifikationstillæg under uddannelse, en "trappestige" under uddannelsens 1. og 2. og 3. år. Når man så er færdiguddannet, belønnes man med et funktionstillæg. Desuden har ingeniørerne forhåndsftaler, der dækker personer, der kan betegnes som "ekspertbedømt hospitalsfysiker". Endeligt er der en forhåndsftale, der udløser et "fleksibilitetstillæg", da strålebehandlingen ofte ligger udenfor normal arbejdstid, hvis apparaturet eksempelvis skal kalibreres eller lignende.

Ledelsen har foreslået indgåelse af *resultatlønsaftaler*, men man mener, at der er modstand fra TR's og IDA's side.

TR oplyser, at skal man være hospitalsfysiker, bliver man ansat, og så skal man gennemgå et "postgraduat" treårigt forløb. Man skal være ansat i de tre år, hvor man hvert år skal nå nogle ting indenfor denne uddannelse, så man efter de tre år kan få autorisation af sundhedsstyrelsen for at kunne praktisere. Det er et krav, at man gennemgår denne uddannelse, når man bliver ansat. Man skal således tilegne sig visse kvalifikationer, og det honorerer ledelsen med kvalifikationsløn og et funktionslønstillæg.

En enkelt gang har parterne aftalt at bruge *resultatløn*, da man skulle behandle patienter efter arbejdstid fra Vejle Sygehus, hvor stråleudstyret på sygehuset ikke virkede. Da der var tale om ekstraordinært arbejde, aftalte man at honorere arbejdet med 2,75 gange timelønnen.

På IT-området er det aftalt i en forhåndsftale, at ingeniørerne skal stige efter 5 års ansættelse på området.

#### **7.2.1.7. Bestemmelsen af den økonomiske ramme**

Man bruger alle elementerne i KTO-forliget, udover forlodsfinansieringen er der nævnt tretten elementer, hvor parterne spiller på dem alle. Konkret for ingeniørerne går sygehuset langt over de satser. Det er et spørgsmål om rekruttering/fastholdelse og markedsvilkårene.

Der er ikke nødvendigvis *tilbagefaldsmidler* til ingeniører. Ledelsen og personaleorganisationerne ser sygehuset som en *helhed*, og hvis en ingeniør rejser, betyder det ikke nødvendigvis, at en anden ingeniør skal have de penge, midlene er ikke organisationsopdelte. Der er altså tilbagefaldsmidler, men det er efter ledelsens opfattelse forbavsende få: Han mener, at det er positivt, mange rejser og mange kommer til (mere end 4.000 ansatte), så det viser, at de, der kommer ind, er lige så kvalificerede, som dem, der rejser. Godt nok er det for nogle grupper anciennitet, der i høj grad bestemmer lønnen, men lederen mener, at der hyppigt er de individuelle kvalifikationer og opgaver, der tæller. TR tilkendegiver, at hun ikke ved, om forlodsfinansieringsprocentsatsen følges. Ligeledes ved hun ikke, om der gøres brug af tilbagefaldsmidler.

Man kører med ren lønsumsstyring ude i afdelingsledelserne. Så de har kun normeringsstyring, hvis de selv vælger dette i en eller anden form.

Udover grundlønnen udgør Ny Løn (tillæg) cirka en tredjedel gennemsnitligt for ingeniørerne, mener den pågældende leder. Løntrin 8 giver ca. 282.000 kroner om året, men der er ingeniører, der har tillæg, så lønnen kommer op på 459.000 kroner. Den pågældende ingeniør får både funktions- og kvalifikationsløn. Tillæg ud over grundlønnen varierer fra nul kroner (en helt "grøn") til 200.000 kr.. Ellers er der til ingeniører i gennemsnit tillæg på 80.000 til 100.000 kr.

### **Skævdeling og prioritering af ingeniører i forhold til andre grupper**

Ledelsen fremhæver, at midlerne til Ny Løn skævdeles. Der er ikke nogle grupper, der ikke er helt forbigået, alle grupperne er vigtige, men midlerne er skævdelt. Alle er med i kampen om Ny Løn, det er sæsonbestemt, det handler om, hvilke ting, der er fokus på i overenskomståret.

Ledelsen understreger, at ingeniørerne er *højtprioriterede* grundet markedsmekanismen og at de har fået stor fordel af den nuværende aftale. Ledelsen ved dog ikke, om det er sådan om fem år, men han tror han dog ikke, at der er sket de store ændringer, medmindre de ikke lige behøver at uddanne nogle ingeniører en tid .

Tillidsrepræsentant understreger også, at hospitalsfysikerne er så eftertragtede, at det er dem, der får pengene. Hun har en fornemmelse af, at i forhold til de øvrige grupper på sygehuset, har ingeniørerne fået meget af Ny Løn-midlerne. Hun har generelt fået forhandlet gode tillæg hjem til dem, som hun repræsenterer. Hun har også fået forhandlet et stort tillæg hjem til dem, der er gået over fra gammel løn til Ny Løn.

#### **7.2.1.8. Indstilling, forhandlingsniveau og tildeling af tillæg**

Indstilling og forhandling foregår centralt på sygehuset. Lederen sidder i administrationen (stedfortræder for administrationsleder), og er sygehusets forhandlingsleder, "*dvs. alt hvad der foregår lønmæssigt, det er sådan set noget, jeg står for og kontrakter og andre ting*".

Den pågældende leder varetager afdelingsledelsernes og sygehusledelsens interesser. Han er i gang med at decentralisere forhandlings- og aftaleforløbet, således at det bliver afdelingsledelserne, der bliver ansvarlige for afviklingen af lønforhandlingerne. Med de lønniveauer, som ingeniørerne er nået op på på undersøgelsestidspunktet, skal de dog godkendes centralt i amtets økonomiudvalg!

Det er dog afdelingsledelsen, der *indstiller* de medarbejdere, der skal uddannes, og som derved kan opnå tillæg. Den enkelte ingeniør har her mulighed for at påvirke processen i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler (MUS), hvor han/hun kan gøre sin indflydelse gældende.

Hvilke ingeniører, der får tillæg, er uddannelsesbestemt, men også funktionsbestemt bredt set. Det er kombination mellem funktioner, kvalifikationer og skabte resultater, der udløser tillæg. Det er ikke ligegyldigt, om man har en basisstilling, eller om man er i en stabsfunktion – eller om man har ledelsesopgaver. Ingeniører med ledelsesopgaver får en højere løn. Det er bl.a. sådan noget, afdelingsledelsen ser på, når den enkelte ingeniør indstilles.

Ifølge TR foregår indstillingen på den måde, at hun beder om en forhandling, efter at have snakket med ingeniørerne. Det er efter hendes opfattelse på eget initiativ, og de må slås lidt for det. Hun gør meget ud af at fortælle ingeniørerne, at de skal gøre et eller andet, og så må de komme til hende med krudtet, så skal hun nok fyre det af. Ingeniørerne ved, at de har ret til en forhandling en gang om året, og hvis de mener, at der er grundlag for tillæg, så må de sige til. Tillidsrepræsentanten kan så følge den enkelte og ind imellem sparke til nogle, der ikke er for gode til at indstille sig selv. Ingeniørerne må ikke selv optage forhandlinger med ledelsen, det foregår gennem tillidsrepræsentanten.

Bedømmelse og tildeling tager udgangspunkt i den enkelte, og parterne ser i forhandlingen på argumenter for og imod, og om argumenterne er relevante. Ledelsen har så et eller andet mandat, som TR ikke kender, "*det er jo et spil*", som hun udtrykker det. Tillidsrepræsentanten kommer med sit forslag, og så snakker man sig til rette.

Der gives også tillæg, selvom der ikke er forhåndsftaler: Eksempelvis er der tillæg til en ingeniør, der havde en Ph.d.-grad. Det handler om funktioner, ansvar og kompetence. Hvad er der af *relevante* kvalifikationer? Der gives kun for kvalifikationer, *der er i brug*. Indsats og engagement - altså bløde kvalifikationer - kommer også til at fylde mere og mere.

### **Forhandling af tillæg ved nyansættelse, rekrutteringstillæg og/eller forhåndstillæg til ingeniører**

Ledelsen mener, at det ville være at skyde sig selv i foden, hvis forhåndsftalerne var udarbejdet så snævre, at der ikke kunne forhandles noget oveni. Man kan jo efter lederens mening komme til at stå i en situation, hvor man virkelig kan få en kompetent person, og så skal der være mulighed for, at det afspejles i lønnen. Der er konkurrence fra det private arbejdsmarked.

De forhandler tillæg ved nyansættelser, også for helt nyuddannede. Der kan også gives rekrutteringstillæg, (eksempel, jf. ovenfor med én, der havde en Ph.d., inden vedkommende startede, personen havde således efterspurgte kvalifikationer). Tillidsrepræsentanten understreges, at der også gives rekrutteringstillæg for at undgå, at vedkommende ikke skulle gå ned i løn, hvis de kom fra noget andet, også selvom det er for kvalifikationer, der ikke skal bruges til noget. Men med tiden laves dette om til et funktionstillæg.

### **Aldersaspektet, og stjerner kontra vandbærere**

Ingeniørerne på sygehuset er efter ledelsens opfattelse alle specialiserede, og derfor er de fleste mere eller mindre “stjerner”, fordi de opgaver de løser, er på meget højt niveau. Tillidsrepræsentanten mener ikke, at alder spiller nogen rolle, men oplever alligevel, at de unge er mere aggressive, dog ikke de nyuddannede. Den bedste måde at få tillæg på er efter hendes mening ved at uddanne sig og gøre sig synlig. Hun prøver at sparke til de mindre synlige, men det er ikke altid, det hjælper.

### **Kønsaspektet**

Ledelsen mener ikke, at der er forskel med hensyn til køn, ikke i relation til deres sektor, sygehussektoren. Der er dog flere mandlige ingeniører, der har lederstillinger, men han finder, at dette også er i gang med at ændre sig.

#### **7.2.1.9. Medarbejderudviklingssamtaler, og lønsamtaler**

Medarbejderudviklingssamtaler foregår mellem afdelingslederen og den enkelte ingeniør: Der snakkes ikke løn, men uddannelse og faglig udvikling, hvilket *meget hurtigt* kan blive koblet til løn senere hen i forhandlingerne. Der er ikke lønsamtaler.

#### **7.2.1.10. Fremtiden for ingeniører på Ny Løn på sygehusområdet**

Ledelsen hævder, at akademikergrupper i det hele taget, og dermed også ingeniører, har godetider foran sig. De bliver nøglepersoner. Tillidsrepræsentanten mener, at der er forskel mellem grupperne. Hun fremhæver, at man nu ansætter flere cand.scient'ere som hospitalsfysikere. Ingeniørerne er efter hendes opfattelse ikke så interesserede i sygehusene. Hun fornemmer ikke, at de er specielt prioriterede, men påpeger, at de sidder i nøglefunktioner og på den måde har lettere ved at komme igennem med tillæg.

### **7.3. Ingeniører på Ny Løn i amterne - sammenfatning**

I de ovenstående afsnit er de to udvalgte amtskommuners håndtering af processerne omkring Ny Løn for ingeniører blevet behandlet. Efter afsnittene om de statslige organisationer blev de vigtigste resultater opridset. Dette vil for amternes vedkommende for hovedparten ske i rapportens afsluttende sammenfatning og konklusion, hvor de tre typer organisationers håndtering af Ny Løn for ingeniører vil blive opsummeret og sammenlignet. Dog kan det kort sammenfattes, at der i de to amter er stor forskel på, hvor mange ingeniører, der er på Ny Løn: I et amt er praktisk talt alle ingeniører på Ny Løn, hvilket skyldes, at de er blevet behandlet fornuftigt økonomisk og samtidigt kan se fordelene ved at kunne forhandle Ny Løn-tillæg, mens omtrent halvdelen i det sidste amt har valgt at blive på gammel løn, da løngabet for disse personer simpelthen er for stort.

Begge amter har løn- og personalepolitikker med rekrutterings-, fastholdelses- og udviklingsmål-sætninger og overvejelser om kvalifikations- og kompetenceudvikling. Den økonomiske ramme er hovedsageligt baseret på KTO-anbefalingerne men i den højt specialiserede sygehusafdeling med få ingeniører er der en mere fleksibel udmøntning med meget store tillæg til følge. Amterne er dog generelt særdeles pressede økonomisk. I forhold til de konkrete forhold omkring forhåndsftaler, indstilling, forhandling og tildeling samt TR og den enkelte ingeniørs egen rolle i forbindelse med Ny Løn-processerne henvises der til de enkelte amts-afsnit samt rapportens sammenfatning og konklusion, der følger umiddelbart efter nærværende afsnit.

## 8. Sammenfatning og konklusion

Undersøgelsen om "Ingeniører på Ny Løn i den offentlige sektor" har som *formål* haft, at kaste lys over, hvorledes ingeniører klarer sig på det nye lønsystem i forhold til andre faggrupper. Hvordan implementeres det nye lønsystem på IDA's område, hvordan foregår indstilling, forhandling og udmøntning af tillæg og hvordan påvirkes ingeniørernes lønudvikling som følge af overgangen til det nye lønsystem?

Undersøgelsens *metode* har været case-orienteret, idet data om Ny Løn på ingeniørområdet primært er indsamlet fra *udvalgte arbejdspladser* i den offentlige sektor. *Datamaterialet* består af *skriftligt materiale* om Ny Løn fra udvalgte arbejdspladser i stat, amter og kommuner og udskrifter fra *interviews med ledere og tillidsrepræsentanter* fra de samme arbejdsområder. Det drejer sig om to statslige styrelser, fem kommuner og to amter og arbejdsområderne varierer fra energiområdet, forsyningsområdet og teknik- og miljøområdet til vej- og trafikområdet og sygehussektoren. De statslige styrelser varierer i størrelse, og det samme gør kommunerne med fra 5.000 indbyggere i den mindste kommune til 150.000 indbyggere i den største. Interviewene og det skriftlige materiale fra arbejdspladserne er blevet supplerede med en lønanalyse, der belyser ingeniørernes lønudvikling i perioden 2. kvartal/nov.1998 til 2. kvartal/nov. 2002, sammenholdt med andre AC-grupper og LO-grupperes tilsvarende lønudvikling. Lønanalysens resultater bringes særskilt i en tillægsrapport.

Undersøgelsen har udvalgt følgende *temaer*, der hver for sig og i sammenhæng skal belyse undersøgelsens formål:

- Løn- og personalepolitikken og kriterier for tillæg.
- Den økonomiske ramme for midler til Ny Løn.
- Forhåndsftaler og individuelle aftaler.
- Indstilling, forhandling og tildeling af tillæg.
- Tillidsrepræsentantens rolle ved forhandling og tildeling af tillæg.
- Ingeniørens egen rolle ved indstilling og tildeling af tillæg.
- Ingeniøren på Ny Løn i fremtiden.

Sammenfatningen af undersøgelsens resultater går på tværs af sektorer og arbejdsområder, men hvor der er substantielle forskelle på ingeniørernes vilkår under det ny lønsystem i stat, amter og kommuner, fremhæves det særskilt, idet der dog henvises til rapportens afsnit om ingeniører på Ny Løn i staten, amterne og kommunerne.

Inden der fortsættes med behandlingen af de ovenstående punkter er det relevant at opridse, hvor mange ingeniører, der er på Ny Løn i de udvalgte organisationer, herunder hvor mange, der er gået over - eller ikke er gået over - og hvorfor.

I de udvalgte styrelser var der i styrelse A 16 ud af 20 ingeniører på Ny Løn mens 33 ud af 44 ingeniører i styrelse B var på Ny Løn. I begge styrelser er det lykkedes at få en del ingeniører til at gå over på det nye system. Der er dog en mindre gruppe af primært ældre medarbejdere, der har valgt at blive på det gamle system. Bevæggrundene er naturligvis i overvejende grad af økonomisk art og om man i tilstrækkelig grad bliver tilgodeset ved et skifte. Overvejelserne indeholder dog også det forhold, at det kun i meget begrænset omfang er tilfældet, at ingeniører på gammel løn får tildelt 'nye' tillæg i de udvalgte statslige organisationer - jf. Finansministeriets tilkendegivelser. Ved at blive på det gamle system sætter man sig i et vist omfang udenfor døren i forhold til kampen om lønmidlerne - og *måske* indirekte også i forhold til kompetence- og kvalifikationsudvikling og de interessante jobfunktioner.

I kommunerne og amterne er der ganske store forskelle på organisationernes andel af ingeniører på Ny Løn: I fire undersøgelsesenheder - to kommuner og et amt - er praktisk talt alle ingeniører på Ny Løn, hvilket skyldes, at de er blevet stillet fornuftigt økonomisk og samtidigt kan se fordelene ved at kunne forhandle Ny Løn-tillæg. I en kommune er omtrent tre fjerdedele på Ny Løn og en stor gruppe gik over i 2000 på grund af en særlig økonomisk aftale. Omtrent halvdelen i det sidste amt har valgt at blive på gammel løn, da løngabet for disse personer simpelthen er for stort. I den sidste kommune, hvor visse ledere ifølge en TR var "HK-orienterede" er der faktisk kun to ud af ingeniører på Ny Løn - og det skyldes, at der ikke kan iagttages nogen økonomiske fordele overhovedet - heller ikke på sigt - ved at skifte over. Her kunne det tænkes, at det tidligere nævnte skisma omkring, hvorvidt en ingeniør "må" have en højere løn end sin HK-leder, kan spille ind.

Alder - eller rettere anciennitet - er en vigtig faktor i forhold til de (amts-)kommunale ingeniørers vilje til at skifte over på Ny Løn - men ikke den eneste: Ledelsens indstilling i forhold til at tilgode ingeniørerne i tilstrækkelig grad ved overgang er selvsagt vigtig, men tillige spiller den stadigt voksende KTO-anbefalede procentsats for Ny Løn-midler en vigtig rolle: Flere

respondenter har fremført, at personer på gammel løn kan se, at de anvendte midler (trods alt) bliver større og at de ikke får andel i de midler. Som i staten er det nemlig tilsyneladende hovedreglen, at personer på gammel løn ikke skal have 'nye' tillæg - og dette skyldes tilsyneladende ikke udelukkende, at personer på gammel løn i forvejen ofte har en (anciennitetsbestemt) høj løn.

### **8.1. Løn- og personalepolitikken og kriterier for tillæg**

I alle undersøgelsesenhederne findes en skriftlig løn- og personalepolitik, som er vedtaget af parterne i samarbejdsudvalget. Den er i de fleste tilfælde formuleret på det overordnede plan i de undersøgte kommuner og amter, men i det ene amt har man også udviklet en lønpolitik for sygehuset, og i nogle af kommunerne har man planer om at udarbejde sektorlønpolitikker for de enkelte arbejdsområder, eksempelvis forvaltningen for teknik og miljø. I begge statslige styrelser har man udarbejdet selvstændige lønpolitikker og arbejdet meget intenst med indholdet.

Lønpolitikken *overordnede mål* er på alle de udvalgte arbejdspladser at *understøtte personalepolitikken mål* om at kunne *rekruttere, fastholde og udvikle arbejdskraft* i konkurrence med det omgivende samfund. Løn- og personalepolitikken skal være med til at gøre de offentlige arbejdspladser attraktive for at kunne sikre den nødvendige kvalificerede arbejdskraft, og de ansatte skal levere den service og kvalitet, som borgerne ønsker.

Undersøgelsen viser, at *markedskræfterne og ikke mindst konkurrencen fra det private arbejdsmarked* spiller en betydningsfuld rolle for lønpolitikken indhold og praksis på det offentlige ingeniørarbejdsmarked. I amternes sygehussektor er rekruttering og fastholdelse den dominerende faktor i lønpolitikken, men det generelle billede er ellers, at der på undersøgelsestidspunktet ikke er rekrutterings- eller fastholdelsesproblemer på den offentlige sektors ingeniørarbejdsmarked. De offentlige arbejdsgivere kan stort set få de ingeniører, som de efterspørger til det lønniveau, som de finder acceptabelt, jf. nedenfor.

Undersøgelsen viser, at lønpolitikken på de udvalgte arbejdspladser også sigter mod at belønne de ansattes *kvalifikations- og kompetenceudvikling*. Der gives i mange tilfælde et *kvalifikationstillæg* for "*relevant efter-/videreuddannelse*". I det ene amts sygehussektor er der direkte indgået en *forhåndsftale* mellem ledelsen og IDA's tillidsrepræsentant om kvalifikationstillæg under et bestemt uddannelsesforløb, efterfulgt af et funktionstillæg, når uddannelsesforløbet er afsluttet. I den ene statslige styrelse er der ligeledes indgået en form for forhåndsftale om tildeling af et

"kompetenceudviklingstillæg" til ingeniørerne, hvis de udvikler sig som forventet, bedømt ud fra styrelsens løn- og personalepolitiske mål. Eksemplerne viser, at Ny Løn sætter fokus på den enkelte ingeniørs udvikling, når det gælder jobindhold, kompetencer og kvalifikationer. Arbejdspladsens personalepolitik får direkte betydning for de ansattes lønudvikling, og ledelsen belønner den del af personalet, der udvikler sig synligt, medens dem, der står stille, kommer til at sidde tilbage uden løntillæg.

*Jobbenes indhold* er af stor betydning for muligheden for at opnå tillæg. I den ene amt, en af de fem kommuner og den ene af de to statslige styrelser har man gennemført en *jobvurdering af ingeniørernes stillinger* for at få et brugbart grundlag for at udvikle sin lønpolitik og etablere en *"retfærdig lønstruktur"*. Stillingerne bedømmes efter arbejdsopgavernes kompleksitet, sværhedsgrad, ansvars- og ledelsesindhold og kvalifikationskrav. Resultatet er blevet dannelsen af *jobgrupper, et jobhierarki og karrierestier*, som de ansatte kan bevæge sig op ad. Jobhierarkiet spejler sig i arbejdspladsens lønstruktur, og bevæger ingeniøren sig op i en højere jobgruppe med mere komplekse arbejdsopgaver og et større ansvar, belønnes det med et funktions- eller kvalifikationstillæg af en vis størrelse.

Ledelsens formål med at gennemføre jobvurdering har været, at gøre det *gennemsigtigt* for de ansatte, hvad der produceres, og hvad man betaler/vil betale løn for nu og i fremtiden. Ny Løn bliver efter både ledelsens og ingeniørernes mening mere gennemskuelig og retfærdig og mindre "fedterøvsagtig". Specielt i den statslige styrelse, som udviklede sin lønpolitik efter jobvurderingskonceptet inden introduktionen af Ny Løn, har det været en bevidst strategi, at udvikle lønpolitikken på den beskrevne måde for at gøre de ansatte mere trygge ved Ny Løn. Tillidsrepræsentanterne har bakket lønpolitikken op og har været med til at udvikle den i samarbejdsudvalget. Lederne understreger, at der *ikke* er tale om *automatiske* lønstigninger i jobvurderings- eller jobgruppensystemet - der udbetales kun tillæg efter individuelle vurderinger af de ansattes kompetencer og præstationer - men lever den enkelte ingeniør op til de formulerede kriterier for indplacering i jobgrupperne, skal tillæggene falde. Jobvurderingssystemet kan således være et godt udgangspunkt for at arbejde med det nye lønsystem på en for ingeniørerne gennemskuelig og gennemsigtig måde, hvor det er synligt og åbent, hvad der gives tillæg for.

Der er eksempler på, at parterne ikke kan blive enige om lønpolitikens indhold. I en af de fem kommuner har B-sidens AC-repræsentanter i hovedsamarbejdsudvalget - inkl. IDA's repræsentanter - ikke kunnet acceptere ledelsens forslag til lønpolitik, da man mente, at den lagde for stor vægt på *subjektive kriterier* for tildeling af tillæg. I den ene statslige styrelse er man i lønudvalget også gået imod ledelsens vægtning af resultatorienterede eengangstillæg på bekostning af mere

varige funktions- og kvalifikationstillæg. Eksemplerne viser, at konflikterne om lønpolitikens indhold mellem ingeniørerne og deres ledere går på *dels kriteriernes karakter: Objektive kontra subjektive*, *dels tillægsstrukturens karakter: Vægtingen mellem eengangstillæg, midlertidige tillæg og varige, pensionsgivende tillæg*. Der er også diskussioner mellem ledere og tillidsrepræsentanter, om lønpolitikken skal lægge vægt på *kvalifikationsløn eller funktionsløn*, hvor IDA's repræsentanter i mange tilfælde foretrækker tillæg for funktioner, bestemt ud fra objektive kriterier ("jobvurdering"), medens ledelsen ofte foretrækker kvalifikationsløn, tildelt ud fra mere subjektive kriterier ("lederskøn"). I den ene kommune har parterne ikke kunnet enes om at udvikle kriterier for kvalifikationsløn, og der gives derfor kun tillæg for funktioner. Hovedparten af de interviewede tillidsrepræsentanter mener, at en gennemskuelig og gennemsigtig løndannelse bedst sikres, hvis vægten ved tildeling af tillæg lægges på objektive og synlige kriterier. Undersøgelsesenhedernes lønpolitikker lægger faktisk op til, at løndannelsen skal være gennemskuelig og gennemsigtig, og at det skal være synligt for de ansatte, hvad der gives tillæg for. Realiseres disse mål for den ny løndannelse, vil de ansatte efter parternes mening bedre kunne acceptere en øget løndifferentiering. I mange tilfælde deles der imidlertid tillæg ud efter *subjektive lederskøn*, der hverken er gennemsigtige eller gennemskuelige for de ansatte, hvilket mindsker tillidsrepræsentanternes og de øvrige ingeniørers opbakning til det nye lønsystem. De subjektive kriterier, der gives tillæg for på de udvalgte arbejdspladser, kan eksempelvis være "omstillingsparathed", "fleksibilitet", "kvalitetsbevidsthed", "præstation", "selvstændig opgavevaretagelse", "vilje til at samarbejde", "målbevidst", "holdning til jobbet" og "engagement". Af aftalte objektive kriterier kan nævnes "bygherreansvar", "sneberedskab", "stormberedskab" og "bidrag til værditilvækst". Undersøgelsen viser dog, at det ofte ikke er specifikke kriterier, der udløser tillæg. Ledelsen udvælger de personer, som man vil give tillæg, og så hæfter man efterfølgende nogle tillægsbetegnelser på, hvis man bliver afkrævet en begrundelse for prioritering af bestemte personer.

Løn- og personalepolitikens indhold kan i mange tilfælde være styrende for, hvilke ingeniører, der efterfølgende får tillæg, og det er derfor vigtigt, at ingeniørerne og deres tillidsrepræsentanter viser interesse for lønpolitikens udformning og tilrettelæggelse. Lønpolitikken kan/skal i følge aftalesystemets regler efterses og eventuelt fornys en gang om året.

## **8.2. Den økonomiske ramme for tildeling af Ny Løn-tillæg**

Det økonomiske råderum for tillæg til ingeniører defineres som udgangspunkt forskelligt i staten og (amts-)kommunene. I kommuner og amter gælder KTO-forligets bestemmelser fra 2002 om

"forlodsfinansiering", som siger, at i den tre-årige overenskomstperiode skal kommunerne og amterne under ét afsætte henholdsvis 0,25 procent, 1,22 procent og 0,40 procent af lønsummen til Ny Løn. Der burde derfor være omkring 1,87 procent til rådighed til Ny Løn i perioden fra 2002 til 2005, men det er værd at bemærke, at begrebet "forlodsfinansiering" i overenskomstsammenhæng skal fortolkes på den måde, at kommuner og amter under ét *bør* afsætte 1,87 procent af lønsummen til Ny Løn. Der står altså ikke *skal* i KTO-forliget, og den enkelte (amts-)kommune kan vælge at spare Ny Løn-kronerne væk eller bruge dem på skoler, daginstitutioner eller IT-udstyr. Der er tale om en slags "hensigtserklæring", som by- og amtsrådet - der i sidste instans bestemmer lønbudgetternes udvikling det enkelte år - kan vælge at følge eller lade være. Opsummerende kan penge til Ny Løn i amter og kommuner stamme fra følgende kilder:

- Centralt finansieret udbygning af Ny Løn, "forlodsfinansieringsprocenten".
- Anciennitetsbestemte løndele bortfalder, når en person fratræder sin stilling.
- Overgangstillæg bortfalder, når en person fratræder sin stilling.
- Midler fra effektivisering/rationalisering.
- Midler fra vakante stillinger.
- Midler fra den (amts-)kommunale kasse.

Den såkaldte forlodsfinansiering er således kun én af mange kilder til finansiering af Ny Løn, og det fremgår af punktopstillingen, at det økonomiske råderum for Ny Løn ændrer sig løbende. Forlader en ældre medarbejder på sluttrin arbejdspladsen og erstattes af en yngre medarbejder på et lavere anciennitetstrin, opstår der ledige midler - de såkaldte "*tilbagefaldsmidler*" - der kan genanvendes til Ny Løn-tillæg til de tilbageblevne medarbejdere. Desuden kan den enkelte arbejdsplads spare Ny Løn-kroner op gennem effektiviseringer eller manglende vikarbesættelser af ubesatte stillinger.

Undersøgelsen viser, at de udvalgte *amter og kommuner* alle følger KTO-forligets bestemmelser om forlodsfinansiering. Derudover er der i mange tilfælde lavet aftaler om tilbagefaldsmidlers genanvendelse til Ny Løn-tillæg, men undersøgelsen viser også, at tilbagefaldsmidler ikke er øremærkede til ingeniørgruppen, hvis en ældre ingeniør på sluttrin forlader arbejdspladsen. På de analyserede arbejdspladser i amterne og kommunerne har man *decentraliseret budgetkompe-*

*tencen* (og dermed også forhandlings- og aftalekompetencen) og er overgået til *mål- og rammestyling eller budget-/lønsstyring* således, at den enkelte leder "skal betale alle regninger selv". Til gengæld råder man også over eget budget, hvilket betyder, at eventuelle tilbagefaldsmidler automatisk havner i arbejdspladsens eget budget, med mindre andet er aftalt. En del af de interviewede tillidsrepræsentanter peger på, at decentralisering helt ud til den enkelte afdeling principielt er godt, da lederen her har et overblik over den enkelte ingeniørs arbejdsopgaver, kvalifikationer og præstationer. Men decentraliseringen betyder også, at midlerne til Ny Løn det enkelte år bliver meget små. Nogle steder har man derfor valgt at springe 2002 over og i 2003 forhandle for 2002/2003. Decentraliseringen kan have sine grænser, og man peger også på, at der *ikke* er muligheder for at *omfordele midler* fra den ene enhed til den anden. Budget- og lønsstyringen kan som en konsekvens heraf gøre løndannelsen *ufleksibel*, da man fra ledelsens side ukritisk og uden prioriteringer deler kroner til Ny Løn ud efter de enkelte afdelingers lønsum. Der kunne være behov for at *skævdele* til fordel for bestemte områder, men det sker kun i de kommuner/amter, hvor man har udpeget *særlige indsatsområder* eller reserveret en *central pulje* til særlige formål. Budget- og lønsstyring kan også betyde, at det bliver vanskeligere for en personalegruppe at øge sin relative andel af lønsummen på andre personalegruppers bekostning. Det kan således blive sværere at skævdele midler til fordel for ingeniørerne.

På det *statslige område* opererer CFU-forliget ikke med "forlodsfinansiering" af midler til de nye lønformer. På det statslige område hentes pengene til Ny Løn fra de enkelte styrelser, departementer og institutioners egne lønbudgetter. Undersøgelsen viser, at ledelsen tager udgangspunkt i finanslovsbevillingerne og de udmeldte budgetter fra de enkelte år. Man kikker derefter, hvad der skal betales til generelle lønstigninger og anciennitetsstigninger, og derefter lægger man noget oven i til lokale, decentrale lønstigninger. Men det statslige område er alligevel på mange måder stillet som det (amts-)kommunale område, når det gælder midler til Ny Løn. De ekstra penge, som de to styrelser skal trylle frem til Ny Løn, stammer i høj grad fra de "opsparinger", som styrelserne hvert år (muligvis) får på deres lønbudgetter. De opstår eksempelvis på grund af ubesatte stillinger, når "dyre" medarbejdere erstattes af billigere medarbejdere, refusioner fra barsel, sygdom, hvor der ikke finder vikardækning osv. Styrelserne er også underlagt budget- og lønsstyring, og de skal derfor selv finde alle midlerne til Ny Løn. På de statslige områder kan man imidlertid ikke - som i kommuner og amter - bruge midler til Ny Løn fra kontoen "øvrige drift". Statslige selskaber og styrelser på kontraktstyring har dog disse muligheder, men de er ikke anvendt i de to undersøgte styrelser.

I den ene mindre styrelse peger både ledelsen og tillidsrepræsentanterne på, at midlerne til Ny Løn har været meget begrænsede og lægger en kraftig dæmper på muligheden for at bruge det nye

løninstrument offensivt og udviklingsorienteret. Begge styrelser har i år 2001 og 2002 været igennem store nedskærings- og fyringsrunder, hvilket har gjort det endnu sværere at føre lokale lønforhandlinger for dem, der er blevet tilbage. Der kan blandt de ansatte være en fornemmelse af, at man bliver fodret med sin egen hale, idet fyringer af kolleger er med til at finansiere midlerne til Ny Løn for dem, der er blevet tilbage. Det er også et generelt klagepunkt i de undersøgte amter og kommuner, at midlerne til Ny Løn er meget små, og tillidsrepræsentanterne giver eksempler på, at vedtagne budgetter i kommunerne kaldes tilbage for at undergå yderligere beskæringer. Det er derfor højst usikkert, hvor stort det økonomiske råderum for Ny Løn er, idet det hele tiden undergår ændringer i takt med de offentlige arbejdspladsers besparelsesrunder, hvilket skaber usikkerhed omkring det nye lønsystems funktionsduelighed.

Ny Løn har ikke af parterne oprindeligt været tænkt som et "puljesystem" på linie med den tidligere lokallønsordning, men undersøgelsen viser, at det ofte af lederne på de offentlige arbejdspladser bliver fortolket som et puljesystem, hvor den centrale ledelse deler puljer ud til de decentrale enheder efter deres lønsum. Lederen på det lokale niveau ved derefter, hvad han/hun kan disponere over af "puljemidler", og det bliver der ikke rokket ved. Ny Løn er derfor ikke blevet det fleksible lønsystem, som parterne havde tænkt sig og ønsket sig. Undersøgelsen viser, at der enkelte steder af tillidsrepræsentanterne bliver gjort bevidste forsøg på at "sprænge puljen". Man forhandler og stiller krav, og derfor er det efter tillidsrepræsentanternes mening op til ledelsen selv at finde pengene til Ny Løn på deres budgetter. Denne strategi ser ud til at være lykkedes enkelte steder, hvilket i realiteten har betydet, at IDA's medlemmer har øget deres relative andel af det samlede lønbudget.

### **8.3 Forhåndsftaler og individuelle aftaler**

Undersøgelsen viser, at det ny lønsystem generelt i alle undersøgelsesenheder fortolkes som et lønsystem, der er skabt for at individualisere løndannelsen. Der sættes på aftaler om individuelle tillæg ud fra en bedømmelse af hver enkelt ingeniørs indsats, arbejdsopgaver, kvalifikationer og udvikling og ledelsen er generelt imod mere kollektive forhåndsftaler. Styrken i forhåndsftaler, der bygger på objektive kriterier er, at løndannelsen ofte bliver mere fremadrettet, gennemskuelig og gennemsigtig. Ledelsen opfatter imidlertid forhåndsftaler som et forsøg på fra B-siden at genskabe automatikken i løndannelsen.

I tre af de ni undersøgelsesenheder har man haft erfaringer med forhåndsftaler. I en kommune og et amt har ledelsen imidlertid opsagt den eksisterende forhåndsftale, hvilket tillidsrepræsen-

tanterne beklager meget. Aftalerne byggede både på objektive og subjektive kriterier, men ledelsen har ment, at de var blevet for dyre. I det samme amt har man dog på sygehusområdet aftalt forhåndsaftaler, der giver både kvalifikations- og funktionstillæg til de ingeniører, der indgår i et treårigt uddannelsesforløb. Der er tale om meget store tillæg, hvilket hænger sammen med markedssituationen og rekrutterings-/fastholdelsesproblemer. Men undersøgelsen viser, at IDA generelt må forvente, at det nye lønsystem vil øge individualiseringen af løndannelsen i den offentlige sektor på deres område.

#### **8.4. Indstilling, forhandling og tildeling af Ny Løn-tillæg**

Undersøgelsen viser, at der er variationer i den måde, som parterne griber processen omkring indstilling, forhandling og tildeling af tillæg an på, men det er dog muligt at pege på en slags "standardforløb" af processen, når man ser bort fra en enkelt undersøgelsesenhed.

Processen ser således ud:

- Forløbet starter typisk om foråret og processen kører en gang om året, dog med mulighed for at springe et år over, hvis pengene er små.
- Tillidsrepræsentanter meddeler sine kolleger, at nu er det tid at søge om tillæg, og man holder eventuelt møder om, hvordan man skal strikke sin ansøgning sammen: Hvilke argumenter er gode, hvad skal man slå på i sin ansøgning?
- Tillidsrepræsentanter opfordrer i nogle tilfælde - men ikke altid - bestemte kolleger til at søge om tillæg, men i princippet er spillet åbent for alle.
- Tillidsrepræsentanten modtager ansøgningerne, og i de fleste tilfælde gennemgår han dem og foretager en prioritering og en udvælgelse af de ansøgninger, som han mener bør nyde fremme og har en realistisk chance for at gå igennem i det videre forhandlingsforløb.
- Derefter fremsender tillidsrepræsentanten de prioriterede ansøgninger om tillæg til ledelsen.
- Ledelsen har i samme periode holdt et formøde, hvor man drøfter situationen omkring Ny Løn, hvad der er til rådighed af midler totalt set, og hvad hver enkelt afdeling/kontor

har til disposition. Lønpuljerne deles ud på de enkelte enheder.

- Herefter gennemgår hver enkelt leder sine ansatte og fremsender til den centrale ledelse en prioriteret liste over, hvilke ansatte, han/hun mener, bør have et tillæg, og hvor stort det skal være.
- Lederne mødes derefter med topledelsen, og man gennemgår hver enkelt ingeniør, der er indstillet til et tillæg. Er der for mange indstillede i forhold til mængden af tillæg til rådighed, gennemføres en forhandling mellem de enkelte ledere, som resulterer i, hvilke ingeniører, ledelsen samlet indstiller til tillæg.
- Næste fase er selve forhandlingsfasen, hvor tillidsrepræsentanten og ledelsen mødes og drøfter, hvem af de indstillede personer, der skal have et tillæg. Er der totalt navnesammenfald, er forhandlingen slut og tillæg uddelles. Er der ikke fuldstændig enighed, forhandles der om de sidste tillæg til enighed er opnået.
- Sidste fase er, at det meldes ud, enten af ledelsen eller B-siden, hvem der har fået tillæg og hvor store de er. Der hersker rimelig åbenhed omkring udmøntningen af tillæg, men dog ikke, hvorfor man har fået et tillæg, og specielt ikke, hvorfor man *ikke* har fået et tillæg.

I en enkelt af undersøgelsesenhederne har tillidsrepræsentanterne ikke ønsket at prioritere, hvem af kollegerne, man mener, bør have et tillæg. Det gælder både i indstillingsfasen og selve forhandlingsfasen. Holdningen er den, at alle ansøgninger er lige gode, og man vil ikke indgå i en forhandling med ledelsen om, hvem der i sidste ende skal have et tillæg, når den endelige beslutning skal træffes. Det overlader man helt til ledelsen at bestemme. Ved den seneste forhandling fik DJØF'erne på den pågældende arbejdsplads mere end deres forholdsmæssige andel af Ny Løn-midlerne, hvilket ikke nødvendigvis har noget at gøre med, at IDA's tillidsrepræsentant ikke blandende sig i forhandlingsforløbet. Men man fraskrev sig på forhånd muligheden for at påvirke forhandlingsresultatet.

Undersøgelsen viser, at ledelsen har en tendens til at tilgodese de lidt yngre medarbejdere på bekostning af de lidt ældre, når de skal prioritere tillæggenes uddeling. Det kan have noget at gøre med, at de skal have ret så store tillæg for at nå op på det gamle lønsystems sluttrin. Men det har også noget at gøre med, at de er mere aggressive, når der skal forhandles løn og i medarbejderud-

viklingssamtaler og eventuelle lønsamtaler er mere opmærksomme på, at pege på egne fortræffeligheder. Ledelsen anfører også, at de lidt yngre også i mange tilfælde er meget udviklingsorienterede og villige til at påtage sig nye arbejdsopgaver. Omvendt er det også undersøgelsens resultat, at de lidt ældre er mere passive, når der skal søges om tillæg. Det kan dog også hænge sammen med, at de fleste ældre ingeniører ikke er på Ny Løn. De er ofte på sluttrin på gammel løn, og er ikke interesserede i at gå over på Ny Løn. Mange tillidsrepræsentanter peger på, at det kan være en svaghed for IDA, at så mange ældre medarbejdere ikke er gået over på Ny Løn, da konsekvensen er den, at de ikke kan få andel i Ny Løn-midlerne, hvilket kan svække IDA generelt.

Et andet af undersøgelsens resultater er, at måden at organisere arbejdet på, ofte kan bestemme, hvilke ingeniører, der kan få tillæg. I de statslige styrelser kan det være de områder, der er højt profilerede og har ministerens bevågenhed - ministeriets flagskibe - der prioriteres. De ingeniører, der arbejder med disse opgaver, vil få tillæg, da deres kompetence skal fastholdes i organisationen. Mere rutineprægede sagsbehandlingsopgaver vil derimod ikke være specielt synlige og ingeniører på disse arbejdsområder vil i de færreste tilfælde få tillæg. Der er i et vist omfang tale om "stjerner" og "vandbærere", hvor stjernerne får "stjernetillæg" og vandbærerne ofte ingen ting får. Både ledelsen og tillidsrepræsentanterne er dog opmærksomme på, at en sådan lønstrategi kan give spændinger og skævheder i lønstrukturen, der kan skabe problemer på arbejdspladsen og være demotiverende for den del af medarbejderskaren, som solen aldrig skinner på! Derfor gives der også i nogle tilfælde tillæg til "den gode stabile medarbejder", men det er ikke hovedparten af tillæg, der går der hen. I den ene statslige styrelse har man udviklet et tillæg, der skal tage højde for den type af skævheder, det kaldes et "kompetenceudviklingstillæg", jf. ovenfor, og det gives til alle medarbejdere, der udvikler sig som forventet af ledelsen uden en særskilt individuel ledervurdering.

Samtlige undersøgelsesenheder understreger, at kønnet ingen rolle spiller for tildeling af tillæg. Flere mænd end kvinder bliver ledere, og det er nok en væsentlig årsag til, at mænd får lidt højere tillæg end kvinder.

I tråd med de fremhævede resultater kan det være interessant, at berøre tillæggenes størrelse og ingeniørernes tillægsstruktur. Dette er i fokus i et mere overordnet perspektiv i en særlig lønstatistisk analyse, hvor disse resultater uddybes. Det kan her sammenfattes, at der er ganske store forskelle i størrelserne på tillæggene og tillægsstrukturen for ingeniørerne i de udvalgte organisationer: Meget overordnet kan det konkluderes, at det i nogle organisationer - især i visse kommuner og amter - forholder sig således, at der kun tildeles meget sparsomme midler til

ingeniørerne. Til gengæld deles krummerne mere eller mindre ligeligt ud til hovedparten af ingeniørerne. Altså en sparsom - men omtrent ligelig - fordeling af midlerne. I sådanne situationer kan det anvendelsesorienterede element diskuteres: Er der tale om en aktiv brug af Ny Løn som et ledelsesredskab eller er der blot tale om en bureaukratisk uddeling af (små) midler? I andre organisationer - især i staten - er der tale om lidt større tillæg men til en mindre del af ingeniørerne. Her er anvendelsen måske mere ledelsesorienteret - men til gengæld risikeres det, at nogle tabes på gulvet i lønspillet. Dette var nogle af de statslige ledere opmærksomme på. Der er alligevel meget store tillægsspænd mellem de enkelte ingeniører i de statslige styrelser - specielt der, hvor konkurrencen fra det private arbejdsmarked om kvalificeret ingeniørarbejdskraft er stor - og dette lønspænd er ikke udelukkende anciennitetsbestemt .

I forhold til tillæggenes fordeling på kvalifikations-, funktions- og resultat tillæg er det især de to førstnævnte, der anvendes mest. Resultatløn anvendes ikke meget i (amts-)kommunernes mens man i hvert fald i den ene styrelse har ambitioner om at anvende dette redskab mere. I tråd hermed viser undersøgelsen, at brugen af varige tillæg er mest udbredt - især i (amts-)kommunerne, selvom de statslige styrelser jf. Finansministeriets anvisninger søger, at opnå en mere fleksibel tillægsstruktur. Åbenheden omkring tildelingen af tillæg varierer meget mellem undersøgelsesenhederne.

## **8. 5. Tillidsrepræsentantens rolle ved tildeling af løntillæg**

Undersøgelsen viser, at mange tillidsrepræsentanter er blevet mere bevidste om deres ansvar for, hvilke ingeniører, der med tiden vil få tillæg, og hvem der ikke vil få det. Man kan ikke længere nøjes med blot at opfordre alle medlemmerne til at søge om tillæg. Der skal skubbes til nogle; nogle skal opfordres til at søge om efter-/videreuddannelse og kompetenceudvikling og nogle skal opfordres til at søge nye arbejdsområder og flytte sig jobmæssigt. Ellers vil mange ingeniørers lønudvikling stå stille. Tillidsrepræsentanten skal også efter eget udsagn være opmærksom på, hvem der ikke i flere omgange får tillæg, og derefter forsøge at tilgodese de pågældende i den næste forhandlingsrunde. Tillidsrepræsentantens eget ansvar over for medlemmernes løndannelse er derfor øget i takt med introduktionen af den nye lønsystem og det er man sig meget bevidst om.

## **8.6. Ingeniørens eget ansvar for sin lønudvikling**

Både ledere og tillidsrepræsentanter peger i undersøgelsen på, at det i sidste ende meget er ingeniørens eget ansvar, at kende sin besøgelsestid, når der skal uddeles tillæg. Der skal leveres

gode argumenter for tillæg, og de kan kun skaffes til veje, hvis den enkelte ingeniør udvikler sig job- og kompetencemæssigt og gør sig synlig over for ledelsen og tillidsrepræsentanten. Krudtet skal leveres, før kanonen kan fyres af. Medarbejderudviklingssamtaler og eventuelt lønsamtaler er de kanaler, hvor man dels kan fremføre sine job- og uddannelsesønsker og sine karrieredrømme, dels kan argumentere for tildeling af tillæg. Det skal dog understreges, at det i sidste ende er ledelsen, der fordeler arbejdsopgaverne og midler til efter-/videreuddannelse og derfor også har det største ansvar for tildelingen af tillæg.

### **8.7. Ingeniører på Ny Løn i fremtiden**

Både ledere og tillidsrepræsentanter fremfører i interviewene, at ingeniører også i fremtiden vil være en efterspurgt gruppe og arbejdskraft, men begge parter siger også, at IDA-gruppen ikke vil være (og har været) en specielt prioriteret gruppe. Ingeniørarbejdsmarkedet nu og i fremtiden er ikke specielt stramt, og man har ikke og forventer heller ikke at få rekrutterings- og/eller fastholdelsesproblemer. Hvordan ingeniørerne udvikler sig på Ny Løn er derfor meget op til dem selv: Hvis man udvikler sig job- og kompetencemæssigt, gør sig synlige over for ledelsen, er engagerede i sit arbejdsområde og ikke mindst gode til at forhandle, vil man have gode muligheder for at udvikle den decentrale del af sin løndannelse. Men det vil kræve, at man øger sin bevidsthed om, at mange af lønkronerne i fremtiden skal hentes ude på den enkelte ingeniørarbejdsplads.