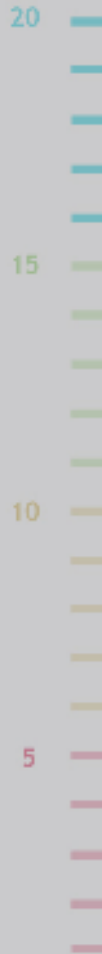


# HOVEDPROBLEMSTILLING:

- **HVORDAN MENER ARBEIDSGIVERNE LØNNS- OG FORHANDLINGSSYSTEMET FREMMER/ HEMMER DEN ENKELTE KOMMUNES/FYLKESKOMMUNES EVNE TIL Å MØTE LOKALE UTFORDRINGER MHT REKRUTTERING OG GJENNOMTREKK?”**



# PRESISERING AV OPPDRAGET:

- Arbeidsgiversidens syn og tilbakemelding til egen interesseorganisasjon (KS)
  - Tidligere (egne og andres) studier viser at arbeidstakersiden ofte ser virkeligheten annerledes
- Problemstillingen tangerer mange verdiladede diskusjoner som ligger utenfor vårt oppdrag (se kapittel 2.2):
  - Lønnsdifferensiering i det ”store” bildet – den norske forhandlingsmodellen/ partssamarbeid
    - NPM
    - Likhet som rettferdighet?
    - Likhet som urettferdighet?
    - Forutsetninger for individuell differensiering?



# METODER OG UTVALG

- Kvalifiseringsstrategier (relevans)
  - Pilotintervjuer og dokumentstudier
  - Panelgruppe – rådmannsutvalget og KS
  - Dybdeintervjuer av 45 ledere med forhandlings- og arbeidsgiveransvar
  - Kommuneutvalg: representativitet i forhold til kommunestørrelse og geografisk spredning
- Test av mest relevante poenger i forhold til utbredelse
  - Survey til rådmenn/ personalsjefer (eller tilsvarende) n=424
  - Også åpne kategorier
  - Kommuneutvalg: alle kommuner, svarprosent 52

# HOVEDKONKLUSJONER

(DATAGRUNNLAGET FINNES I RAPPORTEN)

## KOMMUNALE TOPPLEDERE:

- Slutter prinsipielt opp om det siste tiårets utvikling mot større innslag av lokalt basert lønnspolitikk
- Mener Hovedtariffavtalen i seg selv er en godt og anvendelig ramme for å lage lønnspolitiske verktøy for å rekruttere og beholde arbeidstakere
- Oppfatter generelt den lokale lønnspolitikken som et viktig verktøy for å beholde og rekruttere arbeidskraft og ønsker større muligheter til å differensiere som ledd i lokale arbeidsgiverpolitiske strategier
- Mener at Hovedtariffavtalens rammepregete utforming for alle kapitler gir økt fleksibilitet og fremhever dette som positivt.
- Et flertall mener at (det de omtaler som) forsøkene på ”opprydding” mellom kapitlene har vært nyttig.
- Ønsker seg gjennomgående større lokale pottar for kapittel 4 gruppene

# KOMMUNALE TOPPLEDERE OM KAPITTEL 3 OG 5

- Opplever at handlingsrommet er stort, både formelt og reelt, i forhold til lederne (kapittel 3) og akademikergruppene (kapittel 5)
- Fremstiller den lokale lønnsdannelsen her som – relativt sett – mindre problematisk
- Ønsker i liten grad ting endret ved disse kapitlene

# KONKRETE ENDRINGSØNSKER

## MHT HTA – KAPITTEL 3

- 11,1 prosent ønsker endringer
  - hvem som generelt skal inkluderes i kapitlet
  - anke- og forhandlingsretten for kapittel 3.4.2 samt plasseringen av ledere i 3.4.2/3.4.1
  - de sentrale føringene på kriterier i kapittel 3

# KONKRETE ENDRINGSØNSKER

## MHT HTA – KAPITTEL 5

- 17,3 prosent ønsker endringer
  - å fjerne/ harmonisere kapittel 5
  - større råderett med hvem de selv skal kunne plassere der
  - innvendinger mot ankebestemmelsen



# TOPPLEDERNE OM KAPITTEL 4

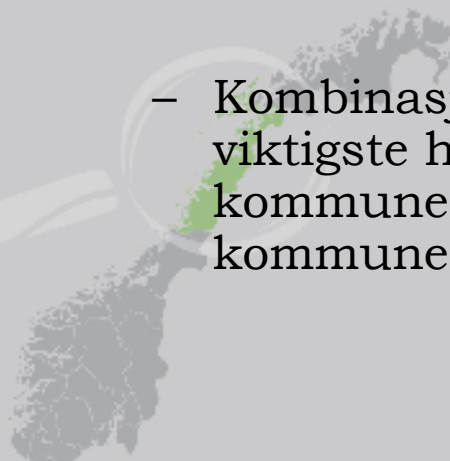
- Opplever tildels betydelige utfordringer for de store kapittel 4 gruppene hvis de forsøker å anvende det handlingsrommet som ligger i avtaleverket og som partene har blitt enige om
- Dette gjelder utmeislingen av en lokal lønnsprofil generelt, men spesielt med hensyn til individuell lønnsdifferensiering, og i særdeleshet ved forsøk på individuell differensiering basert på prestasjoner og resultater

<b>Ulike former for lokal, strategisk lønnsdifferensiering</b>	Individuell	Kollektiv
Prestasjons- og innsats basert	1	3
Ikke- prestasjons- og innsatsbasert	2	4

30 år  
1979-2009

## VIKTIGSTE HEMMERE MHT KAPITTEL 4 - GRUPPENE – SETT I ET ARBEIDSGIVERPERSPEKTIV

- De viktigste hemmende faktorene ligger ikke i Hovedtariffavtalen – men i:
  - Virkningen de sentrale oppgjørene får på lokalt nivå
  - Kommunale ”likhetskulturer”
  - Vansker med å få nok og presis informasjon om enkeltansatte
  - Fagforeningsmotstand mot individuell differensiering
  - Problemer med å lage gode og (i praksis) operative lokale kriterier
  - Kombinasjonen av faktorer og hva som oppleves som den viktigste hindringen vil variere mellom den enkelte kommune, men faktorene er signifikante uavhengig av kommunestørrelse



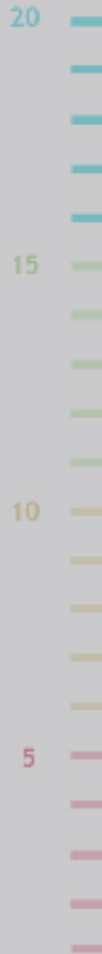
# TOPPLEDERNES OPPLEVELSE AV LOKALE KAPITTEL 4 FORHANDLINGER

- Oppfattes gjennomgående som resursskrevende og kompliserte, samtidig som utsiktene til å skape klare lokale profiler ofte virker usikre pga dynamikken mellom sentrale/ lokale oppgjør og føringer
- Med hensyn til kapittel 4 hevder for eksempel et flertall av topplederne at det pr i dag både er problematisk og ”koster mer enn det smaker” å drive individuelle lønnsforhandlinger
- Denne holdningen er sterkest i de mindre kommunene, som både hevder de sliter med mindre ressurser og for øvrig virker mindre motiverte og klare for individuell differensiering, langs mange variabelsett, enn de større kommunene
- Tross dette ønsker topplederne flest større lokale pottter og mer faktisk råderett til å differensiere i de lokale forhandlingene, også for de store kapittel 4 – gruppene

# DELEGASJON

- De lokale forhandlingene er i svært liten grad delegert ned til enhets- og virksomhetsnivå
- Den viktigste begrunnelsen for dette er i følge topplederne selv ønsket om overblikk og kontroll på den helhetlige lønnsdannelsen i egen kommune
- Manglende delegasjon begrunnes også ofte i frykten for konflikter, uro, økt ressursbruk og det lavere lederkorpsets ulyst i forhold til å utøve forhandleransvar i nære arbeidsrelasjoner
- Uro i personalgruppen ser ut til å være et vanlig fenomen i forbindelse med bruk av individuelle differensieringsstrategier, uansett delegasjonsnivå

- Imidlertid har et overveiende flertall av kommuner og fylkeskommuner i dag skriftlige og strategiske forankrede lønnspolitiske planer (denne andelen har økt vesentlig siden 2005)
- Hovedinntrykket er også at de fleste kommunene bruker mye tid på sonderinger og informasjonsinnhenting for å forberede grunnlaget for de lokale forhandlingene. Det legges også gjennomgående vekt på å ha et godt og nært samarbeid med fagforeningene lokalt, blant annet i arbeidet med å lage omforente lokale kriterier, som alle topplederne ser på som svært viktig
- Arbeidsgiverne hevder at de oftest har gode og ryddige prosesser med fagforeningene, selv om de "ofte er enige om at de er uenige", også i forhold til vesentlige aspekter ved den lokale lønnsdannelsen. Spesielt om og eventuelt hvordan individuell lønnsdannelse skal håndteres



# KONKRETE ENDRINGSØNSKER

## MHT HTA – KAPITTEL 4

- Over halvparten av topplederne ønsker endringer i kapittel 4
  - Motivasjonen er både:
    - Pragmatisk
    - Ideologisk. Men: ulike ”psykologiske kontrakter” i forhold til kapittel 3/ 5
- a) forholdet/ mekanismer mellom sentrale tillegg og lokal pott
- b) harmonisering/ endring/ fjerning av kapittel 4c (Undervisningsstillinger i skolen)