

Beregnet til  
**KS**

Dokument type  
**Rapport**

Dato  
**Mai, 2019**



# FOU-PROSJEKT NR. 194030

## LOKALE LØNNSFORHANDLINGER



# FOU-PROSJEKT NR. 194030 LOKALE LØNNSFORHANDLINGER

Oppdragsnavn **FOU-PROSJEKT NR. 194030  
LOKALE LØNNSFORHANDLINGER**  
Mottaker **KS**  
Dokument type **Rapport**  
Versjon **1**

Rambøll  
Hoffsveien 4  
Postboks 427 Skøyen  
0213 Oslo

T +47 2252 5903  
<https://no.ramboll.com>

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>Sammendrag</b>	<b>5</b>
Formål med prosjektet	5
Hovedfunn	5
Lokal lønnspolitikk	5
Organisering av lokale lønnsforhandlinger	6
Forberedelser til forhandlinger	6
Gjennomføring og resultater av lokale lønnsforhandlinger	7
Særskilte forhandlinger	8
Hovedtariffavtalen som arbeidsgiverpolitisk verktøy	8
<b>Summary</b>	<b>9</b>
Objective of the project	9
Main findings	9
Local pay policy	9
Organisation of local pay negotiations	10
Preparations for local negotiations	10
Conducting local pay negotiations, and their results	11
Special negotiations	12
The HTA as a tool for employer policy	12
<b>1. Innledning</b>	<b>13</b>
1.1 Bakgrunn og formål	13
1.2 Metode og datakilder	13
1.2.1 Innledende intervjuer	14
1.2.2 Dokumentstudier	14
1.2.3 Tidligere studier	14
1.2.4 Breddeundersøkelse	15
1.2.5 Oppfølgende intervjuer i et utvalg kommuner	15
1.3 Avgrensning	16
1.4 Leserveiledning	16
<b>2. Lokal lønnspolitikk</b>	<b>17</b>
2.1 Lønnspolitisk plan	18
2.2 Bruken av lokale lønnspolitiske kriterier	19
2.2.1 Detaljeringsnivå i den lønnspolitiske planen	20
2.2.2 Lokal lønnspolitikk som et redskap i forhandlinger	20
<b>3. Organisering av lokale lønnsforhandlinger</b>	<b>22</b>
3.1 Deltakelse fra folkevalgte i lokale forhandlinger	23
3.2 Deltakelse fra toppledelse i lokale forhandlinger	24
3.3 Deltakelse fra linjeledelse i lokale forhandlinger	26
<b>4. Forberedelser til lokale lønnsforhandlinger</b>	<b>29</b>
4.1 Tallgrunnlag	30
4.2 Arbeidsgivers kompetanse i lokale lønnsforhandlinger	31

4.2.1	Kompetansesikring	32
4.3	Lønnspolitiske drøftingsmøter	33
4.4	Suksesskriterier og barrierer for gode forberedelser og drøftingsmøter	34
4.4.1	Suksesskriterier for gode forberedelser og drøftingsmøter	34
4.4.2	Hindringer og utfordringer i forbindelse med forberedelser og drøftingsmøter	36
<b>5.</b>	<b>Gjennomføring og Resultater av lokale lønnsforhandlinger</b>	<b>38</b>
5.1	Gjennomføring	40
5.1.1	Gjennomføring av lønnsforhandlinger	40
5.1.2	Formidling av resultater	41
5.1.3	Evalueringer	42
5.2	Resultater av lokale lønnsforhandlinger	43
5.2.1	Arbeidsgivers prioriteringer	44
5.2.2	Uorganiserte i lønnsoppgjør	46
5.2.3	Gjennomslag i lokale forhandlinger	47
5.3	Suksesskriterier og hindringer som fremmer og hemmer vellykket gjennomføring	51
5.3.1	Suksesskriterier som fremmer vellykket gjennomføring	52
5.3.2	Barrierer som hindrer vellykket gjennomføring	55
5.4	Ressursbruk i forhandlinger	58
<b>6.</b>	<b>Særskilte forhandlinger</b>	<b>61</b>
6.1	Gjennomføring av særskilte forhandlinger	62
6.1.1	Gjennomføres forhandlingene fortløpende gjennom året?	63
6.2	Resultater av særskilte forhandlinger	63
<b>7.</b>	<b>Hovedtariffavtalen som arbeidsgiverpolitisk verktøy</b>	<b>65</b>
7.1	Tilfredshet med hovedtariffavtalen	66
7.2	Omfanget i kapittel 4	66
7.3	Viktigheten av lokale lønnsforhandlinger	68
7.4	Behov for harmonisering i sammenslåingsprosess	70
<b>8.</b>	<b>Forutsetninger for å lykkes</b>	<b>72</b>
	<b>Vedlegg A</b>	<b>73</b>

## TABELLOVERSIKT

Tabell 1.1 Svarprosent breddeundersøkelsen	15
--	----

## FIGUROVERSIKT

Figur 2.1 Lokal lønnspolitikk	19
Figur 2.2 I hvilken grad bruker kommunen/fylkeskommunen de lokale lønnspolitiske kriteriene (nedfelt i lokal lønnspolitikk) i arbeidsgivers forberedelser og gjennomføring av lokale forhandlinger?	19
Figur 3.1 Deltar folkevalgte i kommunen/fylkeskommunen i lokale forhandlinger eller forberedelser til forhandlinger?	23
Figur 3.2 Blant de som svarer at folkevalgte deltar: På hvilken måte er de involvert i forhandlinger i kommunen/fylkeskommunen?	24
Figur 3.3 Deltar kommunalsjefer/fylkesdirektører (ledere i kapittel 3.4.1) i kommunen/fylkeskommunen i lokale forhandlinger eller forberedelser til forhandlinger?	25

Figur 3.4 Blant de som svarer at kommunalsjefer/fylkesdirektører (ledere i kapittel 3.4.1) deltar: På hvilken måte er de involvert i forhandlinger i kommunen/fylkeskommunen?	25
Figur 3.5 Deltar virksomhetsledere/tjenesteledere/enhetsledere i kommunen/fylkeskommunen i lokale forhandlinger eller forberedelser til forhandlinger?	27
Figur 3.6 Blant de som svarer at virksomhetsledere/tjenesteledere/enhetsledere deltar: På hvilken måte er de involvert i forhandlinger i kommunen/fylkeskommunen?	27
Figur 4.1 Er det enighet mellom partene om hvilken statistikk og lønnsopplysninger som skal utarbeides i forkant av forhandlingene?	30
Figur 4.2 I hvilken grad opplever du at kommunen/fylkeskommunen har tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre lokale lønnsforhandlinger?	32
Figur 4.3 I hvilken grad er følgende tema viktig for arbeidsgiver å behandle ved lønnspolitisk drøftingsmøte?	33
Figur 5.1 I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Vi opplever generelt sett at de lokale lønnsforhandlingene gjennomføres på en god måte, uten store utfordringer?	40
Figur 5.2 Gjennomføres forhandlingene med hver enkel organisasjon eller samlet?	41
Figur 5.3 Gjennomføres det evalueringsmøter med organisasjoner i etterkant av lokale forhandlinger?	42
Figur 5.4 I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Vi er godt fornøyd med resultatet ved forrige lokale lønnsforhandlinger?	43
Figur 5.5 I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Forhandlingsresultatet ved siste lokale forhandlinger er i samsvar med kommunens/fylkeskommunes lønnspolitikk?	44
Figur 5.6 Hvilke prioriteringer hadde arbeidsgiver ved siste forhandlinger?	45
Figur 5.7 I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Vi lykkes med å få gjennomslag for arbeidsgivers prioriteringer i lokale forhandlinger?	47
Figur 5.8 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Arbeidstakere med nøkkelkompetanse/som er ettertraktet i arbeidsmarkedet	48
Figur 5.9 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Arbeidstakere med høy uttelling på individuelle lønnspolitiske kriterier	48
Figur 5.10 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Arbeidstakere som har gjennomført relevant kompetanseheving	49
Figur 5.11 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Arbeidstakere med nye/endrede arbeidsoppgaver	49
Figur 5.12 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Utjevne utilsiktede lønnskjevheter – individuelt	50
Figur 5.13 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Utjevne utilsiktede lønnskjevheter – gruppevis	50
Figur 5.14 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Arbeidstakergrupper som er utfordrende å rekruttere/beholde	51
Figur 5.15 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Generelt tillegg til alle	51

Figur 5.16 I hvilken grad opplever du som arbeidsgiverrepresentant at resultatene i lokale forhandlinger står i forhold til tidsbruken/ressurser i forhandlinger?	58
Figur 6.1 Har det vært gjennomført øvrige forhandlinger i kommunen/fylkeskommunen de siste 12 månedene etter nevnte hjemler?	62
Figur 6.2 Hva er årsaken til at øvrige forhandlinger etter kapittel 4.2.4 ikke er gjennomført?	63
Figur 6.3 Gjennomføres øvrige forhandlinger fortløpende gjennom året?	63
Figur 6.4 I hvilken grad var det enighet mellom partene i øvrige forhandlinger som ble gjennomført de siste 12 månedene?	64
Figur 7.1 I hvilken grad opplever du at lønns-/forhandlingsbestemmelsene i hovedtariffavtalen er dekkende for arbeidsgivers behov?	66
Figur 7.2 Er kommunen/fylkeskommunen fornøyd med fordelingen av stillinger/stillingskoder mellom kapittel 4 og kapittel 5 i hovedtariffavtalen?	66
Figur 7.3 I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Lokale forhandlinger er viktig for oss som arbeidsgiver?	68
Figur 7.4 Har kommunen/fylkeskommunen behov for å redusere lønsmessige skjevheter mellom kommunene/fylkeskommunene?	70
Figur 7.5 Har kommunen/fylkeskommunen planer om å bruke fremtidige lokale lønnsforhandlinger til å utjevne lønsmessige skjevheter som følge av sammenslåingsprosessen?	71

## SAMMENDRAG

Rambøll Management Consulting (Rambøll) har på oppdrag for KS gjennomført en kartlegging av hvordan lokale lønnsforhandlinger gjennomføres i norske kommuner og fylkeskommuner. Hovedtariffavtalen (HTA)<sup>1</sup> er den viktigste tariffavtalen i KS-området med bestemmelser bl.a. om lønn- og arbeidsvilkår, lokale forhandlinger og pensjon.

Når det gjelder lønnsutvikling i KS-området skjer all lønnsfastsettelse for stillinger som er plassert i HTA kapittel 5 og for ledere som følger forhandlingsbestemmelsene i kapittel 3.4 gjennom årlige lokale forhandlinger. Lønnsdannelsen i kapittel 4 fastsettes i hovedsak sentralt, men med en lokal pott som fordeles gjennom lokale forhandlinger, og som gir et lokalt handlingsrom for å justere og tilpasse lønnsutviklingen for arbeidstakerne i kapittelet.

### Formål med prosjektet

Hovedmålsettingen med dette FoU-prosjektet er å etablere en oppdatert og grundig erfaringsbase for lokal lønnsdannelse i kommunesektoren. Dette innebærer å få mer kunnskap om hvordan lokale lønnsforhandlinger i KS-området gjennomføres i praksis etter hovedtariffavtalens kapittel 3.4, kapittel 4 og kapittel 5.

Kartleggingen tar for seg følgende:

- a. hvordan forhandlingene i HTA kapittel 3.4, kapittel 4 og kapittel 5 organiseres og gjennomføres,
- b. hvordan lokal lønnspolitikk og lønnspolitiske kriterier benyttes i forberedelsene til, og gjennomføringen av, lokale forhandlinger, og
- c. hvorvidt tariffavtalens bestemmelser dekker arbeidsgivers behov.

I tillegg kartlegges opplevde suksesskriterier og utfordringer med lokal lønnsfastsettelse og forutsetninger for å lykkes i lokale lønnsforhandlinger.

Prosjektet baserer seg på dokumentgjennomgang, breddeundersøkelse og intervjuer. Breddeundersøkelsen var rettet mot personalsjefer/HR-sjefer og rådmenn i alle landets kommuner og fylkeskommuner (ev. andre i sentral arbeidsgiverfunksjon). Det ble videre gjennomført til sammen 26 intervjuer; 3 innledende intervjuer med 2 kommuner og én fylkeskommune, samt 23 dybdeintervjuer med personalsjefer/HR-sjefer og rådmenn i henholdsvis 20 utvalgte kommuner og fylkeskommuner. Datainnsamlingen fant sted i februar og mars 2019.

### Hovedfunn

#### Lokal lønnspolitikk

Hovedtariffavtalens lønnsystem forutsetter at det utarbeides en lokal lønnspolitikk, jf. kapittel 3, pkt. 3.2. Denne må gjøres kjent for alle ansatte, slik at det skapes forutsigbarhet og mulighet for de ansatte til å innrette seg i henhold til lønnspolitikken.<sup>2</sup>

Kartleggingen viser at 95 prosent av kommunene/fylkeskommunene oppgir å ha en lokal lønnspolitikk, og at den lønnspolitiske planen er politisk vedtatt hos de aller fleste. Her er andelen noe lavere hos fylkeskommunene enn hos kommunene.

<sup>1</sup> KS Hovedtariffavtale

<sup>2</sup> KS Hovedtariffavtale

Hos de fleste av kommunene/fylkeskommunene virker den lønnspolitiske planen å være et levende dokument. Kartleggingen viser at om lag halvparten av kommunene/fylkeskommunene har revidert den lønnspolitiske planen i løpet av de siste to årene, og 75 prosent benytter de lønnspolitiske kriteriene aktivt i forbindelse med lokale lønnsforhandlinger. Videre finner vi at detaljeringsnivået i innholdet i de lønnspolitiske planene varierer på tvers av kommuner/fylkeskommuner. Flere gir uttrykk for at det er vanskelig å finne det optimale detaljeringsnivået i egen lønnspolitikk, ettersom den på den ene siden kan bli for detaljert og dermed vanskelig å forholde seg til for de ansatte, og på den andre siden for overordnet og dermed ikke bidrar til å gi forhandlingene noen retning. I begge tilfeller blir den lokale lønnspolitikken vanskelig å bruke. Samtidig virker de fleste til å være relativt fornøyde med den lønnspolitiske planen, og mange opplever den lokale lønnspolitikken som et godt redskap for de lokale forhandlingene.

### **Organisering av lokale lønnsforhandlinger**

Det er få kommuner/fylkeskommuner som har folkevalgte med i de lokale forhandlingene. Der hvor folkevalgte deltar i lønnsforhandlingene bidrar de i hovedsak med deltakelse på forberedende møter på arbeidsgiversiden, og i noen grad i de lønnspolitiske drøftingsmøtene og i de faktiske forhandlingene hos en liten andel av kommunene/fylkeskommunene.

I de aller fleste kommunene/fylkeskommunene deltar kommunalsjefer og fylkesdirektører (toppleidelsen) i forberedelsene og i de lokale forhandlingene. Der toppleidelsen deltar bidrar de i hovedsak med deltakelse på forberedende møter på arbeidsgiversiden. Omtrent halvparten av toppleidelsen som deltar, deltar også i de faktiske forhandlingene, samt i lønnspolitiske drøftingsmøter. Flere gir også skriftlige innspill til prioriteringer i forkant av forhandlingene.

Deltakelse fra linjeledelse (virksomhetsledere, tjenesteledere og/eller enhetsledere) i forhandlinger varierer på tvers av kapitler og er betraktelig lavere under lokale forhandlinger i kapittel 3 enn i kapittel 4 og 5 (43 prosent mot 76 og 68 prosent). Personer fra linjeledelse bidrar i hovedsak med skriftlige innspill til arbeidsgiversiden, og noen oppgir også at de deltar i forberedende møter på arbeidsgiversiden.

### **Forberedelser til forhandlinger**

Jf. kapittel 3 punkt 3.2.1 i HTA skal lokale parter etter initiativ fra arbeidsgiver, årlig avholde ett eller flere lønnspolitiske drøftingsmøter som samlet omfatter alle lønnskapitlene. Disse lønnspolitiske drøftingsmøtene avholdes i forkant av de lokale forhandlingene. Videre skal arbeidsgiver hvert år legge fram tallmateriale/statistikk som viser lønnsnivå og lønnsutvikling bl.a. fordelt på kjønn og stillingskoder som grunnlag for også å kunne drøfte likelønn.

Kartleggingen viser at 96 prosent av kommunene/fylkeskommunene opplever at det er enighet mellom partene i de lokale forhandlingene om hvilken statistikk og hvilke lønnsopplysninger som skal utarbeides i forkant av forhandlingene.

For å gjennomføre gode forhandlinger er det viktig at de som deltar i prosessene knyttet til forhandlingene har tilstrekkelig kunnskap og kompetanse. Kartleggingen viser her at svært mange opplever at arbeidsgiversiden både innehar tilstrekkelig forhandlingskompetanse og tilstrekkelig økonomisk kompetanse til å gjennomføre de lokale lønnsforhandlingene.

I forbindelse med forberedelsene til de lokale lønnsforhandlingene er det flere tema som trekkes frem som viktige. De tre viktigste temaene som arbeidsgiver mener bør behandles ved de lønnspolitiske drøftingsmøtene er 1) kriterier for lokale lønns tillegg, 2) utfordringer knyttet til å



rekruttere og beholde enkelte arbeidstakere og/eller arbeidstakergrupper, og 3) prioriteringer og begrunnelser for disse.

Videre viser kartleggingen at følgende suksesskriterier er viktige for å sikre gode forberedelser og drøftingsmøter:

- God tid til forberedelser
- Informasjonsdeling og åpenhet om tallgrunnlag
- Skape felles forståelse for utfordringer og økonomisk situasjon

### **Gjennomføring og resultater av lokale lønnsforhandlinger**

Jf. Kapittel 3 punkt 3.2.1 i HTA<sup>3</sup> oppfordres lokale parter til å finne praktiske arbeidsformer ved f.eks. å desentralisere forhandlinger i store arbeidsgiverområder, gjennom bruk av forhandlingssammenslutningsmodellen eller på annen måte samordne forhandlingene. I tillegg skal lokale parter ifølge HTA gjennomføre årlige evalueringsmøter om de lokale lønnsforhandlingene.

Kartleggingen viser at kommunene/fylkeskommunene generelt sett opplever at de lokale lønnsforhandlingene gjennomføres på en god måte, uten store utfordringer, og de fleste er fornøyd med resultatene de oppnådde ved de forrige lokale forhandlingene. Videre opplever kommunene/fylkeskommunene også at forhandlingsresultatet samsvarer med den lokale lønnspolitikken. Det bør videre nevnes at de fleste kommunene og fylkeskommunene mener de i stor grad fikk gjennomslag for sine prioriteringer ved de forrige lokale forhandlingene i alle kapitler.

Den vanligste prioriteringen kommuner/fylkeskommuner hadde ved de forrige lokale lønnsforhandlingene var utjevning av utilsiktede individuelle lønnskjevheter. Dette gjelder for alle de tre kapitlene.

Videre viser kartleggingen at følgende suksesskriterier fremmer en vellykket gjennomføring og gode resultater av de lokale forhandlingene:

- Gode rutiner og forutsigbarhet
- Uformelle møter og jevnlig kontakt med tillitsvalgte
- God dialog, åpenhet og tillit
- Felles forståelse for kommunens/fylkeskommunens situasjon og økonomiske rammer
- Tydelige føringer og gode argumenter
- Evaluering i etterkant
- Godt samarbeid og forhandlingsklima

Når det gjelder de lokale forhandlingene i kapittel 4 viser kartleggingen at 14 prosent av respondentene oppgir at de i stor eller svært stor grad opplever at resultatene står i forhold til tidsbruken i lokale forhandlinger i kapittel 4. Til sammenligning er denne andelen henholdsvis 66 prosent og 58 prosent i kapittel 3 og kapittel 5. At det er såpass store forskjeller handler i stor grad om at 89 prosent av alle arbeidstakere i KS-området inngår i kapittel 4, noe som naturlig nok kan medføre en lengre forhandlingsprosess i dette kapitlet. I tillegg kan dette også sees i sammenheng med det opplevde handlingsrommet i kapittel 4 knyttet til størrelsen på den lokale potten.

<sup>3</sup> KS Hovedtariffavtale

### **Særskilte forhandlinger**

I tillegg til årlige lokale lønnsforhandlinger i kommunen og fylkeskommunen kan partene ved behov oppta særskilte forhandlinger etter flere hjemler i kapittel 3, 4 og 5 avhengig av hvilket lønnskapittel stillingen er plassert i. Kartleggingen viser at særskilte forhandlinger gjennomføres i varierende grad i ulike kapitler, og 80 prosent gjennomfører særskilte forhandlinger ellers gjennom året.

De fleste som ikke gjennomførte særskilte forhandlinger i kapittel 4.2.4 i løpet av de siste 12 månedene har en ordning der relevant kompetanseheving gis automatisk uttelling også utenfor lokale forhandlinger. Svært få særskilte forhandlinger i kapittel 4.2.2 har endt i lokal nemnd i løpet av det siste året.

### **Hovedtariffavtalen som arbeidsgiverpolitisk verktøy**

Kartleggingen viser at 75 prosent i stor eller svært stor grad opplever at lønns-/forhandlingsbestemmelsene i hovedtariffavtalen er dekkende for arbeidsgivers behov. Videre er 79 prosent fornøyd med fordelingen av stillinger/stillingskoder mellom kapittel 4 og kapittel 5 i HTA.

Det er markant færre som mener at lokale forhandlinger er viktig i kapittel 4 enn i øvrige kapitler. Dette kan ses i sammenheng med at kommunene/fylkeskommunene opplever at det lokale handlingsrommet i kapittel 4 oppleves noe mindre, samt at den største og viktigste lønnsveksten i kapittelet foregår sentralt i motsetning til kapittel 3 og 5 der all lønnsdannelse skjer lokalt.

## SUMMARY

Rambøll Management Consulting (Rambøll) has carried out a survey on behalf of KS (the Norwegian Association of Local and Regional Authorities) of how local pay negotiations are conducted in Norwegian local and regional authorities. The Main Collective Agreement (Norwegian: *Hovedtariffavtalen*, HTA)<sup>4</sup> is the most important collective agreement in the KS area, with provisions on matters such as pay and working conditions, local negotiations and pensions.

With regard to pay trends in the KS area, all pay for positions covered by Chapter 5 of the HTA and for managers following the negotiation provisions of Chapter 3.4 is determined by means of annual local negotiations. Pay under Chapter 4 is primarily set centrally, but with a local pot that is distributed by means of local negotiations, providing local flexibility for adjusting and adapting pay trends for the employees included in that chapter.

### **Objective of the project**

The main goal of this R&D project is to establish an up-to-date and thorough experience-based foundation for local pay determination in the municipal sector. This involves gathering more information about how local pay negotiations in the KS area are conducted in practice for Chapters 3.4, 4 and 5 of the HTA.

The survey covers the following:

- a. how the negotiations under Chapters 3.4, 4 and 5 of the HTA are organised and conducted,
- b. how local pay policy and related criteria are utilised in preparing for and conducting local negotiations, and
- c. whether the provisions of the collective agreement meet the needs of the employer.

In addition, perceived success criteria and challenges in local determination of pay have been surveyed, along with the criteria for success in local pay negotiations.

The project is based on document review, a large-scale survey and interviews. The survey was aimed at HR managers and chief administrative officers in all of the local and regional authorities in Norway (also including some other individuals in central employer functions). In addition, a total of 26 interviews were conducted: three introductory interviews with two local authorities and one regional authority, and 23 in-depth interviews with HR managers and chief administrative officers in 20 selected local authorities and three regional authorities respectively. Data collection took place in February and March 2019.

### **Main findings**

#### **Local pay policy**

The pay system under the HTA requires formulation of a local pay policy (cf. Chapter 3, item 3.2). All employees must be made aware of this so that it can be anticipated and so that employees can be given an opportunity to prepare for it.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> KS Hovedtariffavtale (Main Collective Agreement)

<sup>5</sup> KS Hovedtariffavtale (Main Collective Agreement)

The survey shows that 95 per cent of local and regional authorities report having a local pay policy, and that the pay policy plan has been adopted by the vast majority. This adoption level is somewhat lower among the regional authorities than among the local authorities.

Within most of the local and regional authorities, the pay policy plan appears to be a living document. The survey shows that approximately half of the local and regional authorities have revised the pay policy plan over the last two years, and that 75 per cent use the pay policy criteria actively in connection with local pay negotiations. When it comes to the content of the pay policy plans, we find that the level of detail varies between local and regional authorities. Several authorities state that it is difficult to arrive on an appropriate level of details in the pay policy plan as if the plan is too detailed it becomes too complicated for the employees to apply in negotiations, and on the other hand if it is too vague it does not provide any direction to the negotiations. In both cases, the pay policy plan becomes difficult to use. However, most appear to be relatively satisfied with the pay policy plan, and many find the local pay policy to be a useful tool for local negotiations.

### **Organisation of local pay negotiations**

Only a few local and regional authorities include elected representatives in local negotiations. Where elected representatives participate in pay negotiations, they primarily contribute by participating in preparative meetings on the employer side, and to some degree in the pay policy discussion meetings; they participate in the actual negotiations only in a small number of the local and regional authorities.

In the vast majority of local and regional authorities, senior executives participate in the preparations and in local negotiations. Where senior executives participate, they primarily contribute by participating in preparative meetings on the employer side. Approximately half of the senior executives who participate also take part in the actual negotiations, as well as in pay policy discussion meetings. Many also provide written input regarding priorities prior to the negotiations.

Participation by line management (business managers, service managers and/or unit managers) in negotiations varies between chapters, being considerably lower during local negotiations under Chapter 3 than under Chapters 4 or 5 (43, 76 and 68 per cent respectively). Individuals from line management contribute primarily by providing written input for the employer side, and some also state that they participate in preparative meetings on the employer side.

### **Preparations for local negotiations**

According to Chapter 3, item 3.2.1 of the HTA, on the initiative of the employer, local parties are required to hold each year one or more pay policy discussion meetings that together cover all of the pay chapters. These pay policy discussion meetings are held in advance of the local negotiations. The employer is also required to publish each year statistics showing pay levels and pay trends, broken down by parameters such as gender and position code, as a basis for facilitating the discussion of equal pay.

The survey shows that 96 per cent of local and regional authorities find that there is agreement between the parties in the local negotiations regarding which statistics and which pay data should be prepared in advance of the negotiations.

In order to conduct useful negotiations, it is important that those taking part in the processes related to the negotiations have sufficient knowledge and expertise. The survey shows in this

respect that the vast majority find that the employer side possesses both sufficient negotiating expertise *and* sufficient financial expertise to conduct the local pay negotiations.

In connection with preparations for the local pay negotiations, a number of topics have been highlighted as important. The three most important topics that employers feel should be addressed at the pay policy discussion meetings are 1) criteria for locally negotiated pay increases, 2) challenges relating to recruiting and retaining certain employees and/or employee groups, and 3) priorities and the reasons for these.

Furthermore, the survey shows that the following success criteria are vital to ensuring good preparations and discussion meetings:

- Having plenty of time for preparation
- Sharing information, and transparency regarding statistics
- Creating a shared understanding of challenges and the financial situation

### **Conducting local pay negotiations, and their results**

According to Chapter 3, item 3.2.1 of the HTA,<sup>6</sup> local parties are encouraged to find practical ways of working, e.g. by decentralising negotiations in large employer areas, through the use of the negotiation amalgamation model, or by otherwise coordinating the negotiations. In addition, according to the HTA, local parties are required to hold annual evaluation meetings about the local pay negotiations.

The survey shows that the local and regional authorities generally find that the local pay negotiations are conducted well, without major challenges, and that most are satisfied with the results achieved by the previous local negotiations. Furthermore, the local and regional authorities also find that the results of the negotiations conform to the local pay policy. It should also be mentioned that most of the local and regional authorities feel that their priorities to a large extent met with approval at the previous local negotiations under all chapters.

The most common priority that the local and regional authorities had at the previous local pay negotiations was the elimination of unintended individual pay discrepancies. This applies to all three chapters.

In addition, the survey shows that the following success criteria promote conducting the local negotiations successfully and good results:

- Good procedures and predictability
- Informal meetings and regular contact with trade union representatives
- Good dialogue, transparency and trust
- Shared understanding of the local or regional authority's situation and financial limitations
- Clear direction and sound reasoning
- Subsequent evaluation
- Good cooperation and a good negotiating climate

Concerning the local negotiations under Chapter 4, the survey shows that 14 per cent of the respondents find to a large or very large degree that the results are in proportion to the time taken for local negotiations under Chapter 4. By comparison, the equivalent figures for Chapters 3 and 5 are 66 and 58 per cent respectively. The primary reason for such great differences is that 89 per cent of all employers in the KS area are included in Chapter 4, which naturally can entail a

<sup>6</sup> KS Hovedtariffavtale (Main Collective Agreement)

longer negotiation process for this chapter. In addition, this can also be seen in the context of the perceived local flexibility under Chapter 4 relating to the size of the local pot.

### **Special negotiations**

In addition to annual local pay negotiations within the local and regional authorities, the parties can if needed initiate special negotiations pursuant to various legal authorities in Chapters 3, 4 and 5, depending on the pay chapter in which the position is placed. The survey shows that special negotiations are conducted to varying degrees under different chapters, and that 80 per cent conduct special negotiations on an ongoing basis through the year.

Most who did not conduct special negotiations pursuant to Chapter 4.2.4 during the last 12 months have a scheme under which relevant skills development receives automatic remuneration, over and above local negotiations. Very few special negotiations pursuant to Chapter 4.2.2 have ended in local mediation during the last year.

### **The HTA as a tool for employer policy**

The survey shows that 75 per cent find to a large or very large degree that the pay and negotiation provisions in the HTA meet the employer's needs. Furthermore, 79 per cent are satisfied with the allocation of positions/position codes between Chapters 4 and 5 in the HTA.

Markedly fewer believe that local negotiations are important under Chapter 4 than under other chapters. This can be seen in light of the fact that the local and regional authorities find that there is a perception of rather less local flexibility under Chapter 4, and that the largest and most important pay growth under the chapter takes place centrally, unlike Chapters 3 and 5, where all pay is settled locally.

## 1. INNLEDNING

Rambøll Management Consulting (Rambøll) har på oppdrag for KS gjennomført en kartlegging av hvordan lokale lønnsforhandlinger gjennomføres i kommunene og fylkeskommunene. Kartleggingen er gjennomført i perioden januar 2019 til april 2019.

### 1.1 Bakgrunn og formål

Hovedtariffavtalen (HTA) er den viktigste tariffavtalen i KS-området med bestemmelser blant annet om lønns- og arbeidsvilkår, lokale forhandlinger og pensjon.<sup>7</sup>

Ansatte i kommunene og fylkeskommune lønnes etter HTA kapittel 3.4, kapittel 4 eller kapittel 5. Alle lønnsendringer i lokale forhandlinger må skje innenfor rammen av hovedtariffavtalens bestemmelser. Omtrent 89 prosent av ansatte i kommunene og fylkeskommunene lønnes etter HTA kapittel 4. I kapittel 4 gjennomføres det sentrale forhandlinger hvert år, der partene sentralt kan bli enige om avsette en viss andel av den økonomiske rammen til lokale forhandlinger. De lokale lønnsforhandlingene i kapittel 4 har stort sett foregått annethvert år frem til 2014. De siste lokale pottforhandlingene var i 2017.

For stillinger som er plassert i HTA kapittel 5 og for ledere som følger forhandlingsbestemmelsene i kapittel 3.4 gjennomføres lokale forhandlinger hvert år. All lønnsfastsettelse i kapittel 3.4 og 5 skjer lokalt i den enkelte kommune, fylkeskommune eller bedrift. Forhandlingene gjennomføres innenfor en økonomisk ramme som tar hensyn til kommuneøkonomien, kommunen, fylkeskommunen, virksomhetens og bedriftens totale situasjon, herunder økonomi og krav til effektivitet samt lønnsutviklingen i KS-området og andre sammenlignbare tariffområder.<sup>8</sup>

Hovedmålsettingen med dette FoU-prosjektet er å etablere en oppdatert og grundig erfaringsbase for lokal lønnsdannelse i kommunesektoren. Dette innebærer å få mer kunnskap om hvordan lokale lønnsforhandlinger gjennomføres i kommunene og fylkeskommunene, både for hovedtariffavtalen kapittel 3.4, kapittel 4 og kapittel 5 og hvordan det lokale handlingsrommet blir utnyttet. Kartleggingen synliggjør også om tariffavtalens bestemmelser er dekkende for arbeidsgivers behov. Dette kan formuleres i følgende tre hovedproblemstillinger som denne kartleggingen gir svar på:

- 1) Hvordan organiseres og gjennomføres forhandlinger i HTA kapittel 3.4, kapittel 4 og kapittel 5?
- 2) Hvordan blir lokal lønnspolitikk og lønnspolitiske kriterier brukt i arbeidsgivers forberedelser og gjennomføring av de lokale forhandlingene?
- 3) Er tariffavtalens bestemmelser dekkende for arbeidsgivers behov?

I tillegg kartlegges opplevde suksesskriterier og utfordringer i lokal lønnsfastsettelse og forutsetninger for å lykkes i lokale lønnsforhandlinger.

### 1.2 Metode og datakilder

I kartleggingen er det samlet inn både kvalitative og kvantitative data. Oppsummert er følgende blitt gjennomført i prosjektet:

- Innledende intervjuer
- Dokumentstudier
- Elektronisk breddeundersøkelse blant samtlige norske kommuner og fylkeskommuner
- Oppfølgende telefonintervjuer i et utvalg kommuner og fylkeskommuner

<sup>7</sup> 1 KS. <https://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen/>

<sup>8</sup> KS Hovedtariffavtale

Disse aktivitetene beskrives nærmere i nedenstående delkapitler.

### **1.2.1 Innledende intervjuer**

Innledningsvis i prosjektet ble det gjennomført intervjuer med representanter fra KS. Formålet med intervjuene var å få utdypet og presisert hva KS ønsket mer kunnskap om gjennom kartlegging og analyse.

Det ble også gjennomført intervjuer med personer med sentrale arbeidsgiverfunksjoner i to kommuner og én fylkeskommune. Målgruppen for intervjuene var personalsjefer/rådmenn. Formålet var å etablere en god erfaringsbakgrunn for å lage et godt spørreskjema til breddeundersøkelsen.

### **1.2.2 Dokumentstudier**

Det er gjennomført en kortfattet dokumentgjennomgang av relevant avtaleverk som HTA, lokale lønnspolitiske dokumenter samt utredning på feltet.

Funn fra dokumentstudier sammen med innledende intervjuer har vært sentrale i utviklingen av spørreskjema til bruk i breddeundersøkelsen.

### **1.2.3 Tidligere studier**

I 2002 ble det gjort endringer i hovedtariffavtalen som da ga hjemmel for at lønnen for enkelte grupper ansatte fastsettes kun ved lokale forhandlinger. Disse endringene medførte at kommunene og fylkeskommunene fikk mer spillerom i de lokale lønnsforhandlinger, og lønn ble et sentralt virkemiddel i arbeidsgiverpolitikken til de enkelte kommuner. En undersøkelse<sup>9</sup> fra 2005 beskriver hvordan ulike aktører forholdt seg til denne endringen i HTA. Her ønsket store arbeidstakerorganisasjoner slik som UNIO å beholde mest mulig av lønnsforhandlingene sentralt, mens arbeidstakerorganisasjoner knyttet til Akademikerne ønsket å foreta alle lønnsforhandlinger lokalt. Mange arbeidsgivere ønsket i forkant av endringene at større deler av lønnsdannelsen foregikk lokalt, men få ønsket at alt skulle foregå lokalt.

I en rapport fra 2008 undersøker FAFO kommunenes lønnspolitikk overfor ledere, omfanget av lederlønnsforhandlinger i kommunal sektor, og hvordan lønnsforhandlingene etter hovedtariffavtalens kapittel 3.4 blir gjennomført i kommuner og fylkeskommuner.<sup>10</sup> Rapporten er basert på en spørreundersøkelse til over 400 kommuner og casestudier av 10 kommuner og to fylkeskommuner. Blant de meste sentrale funnene er at kun halvparten av kommunene/fylkeskommunene har egne lønnspolitiske retningslinjer for ledere. Videre viser spørreundersøkelsen at lederavtaler er i bruk i 56 prosent av kommunene/fylkeskommunen og at sannsynligheten for å ta i bruk lederavtaler øker betydelig med størrelsen på kommunene/fylkeskommunene.

Arbeidsgivernes mening om hvorvidt dette lønns- og forhandlingssystem fremmer eller hemmer den enkelte kommunale/fylkeskommune evne til å møte lokale utfordringer, ble kartlagt i en undersøkelse fra 2010<sup>11</sup>. Denne rapporten oppsummerte at den generelle oppfatningen blant topplederne i norske kommuner og fylkeskommuner er at gjeldende Hovedtariffavtale i seg selv er et godt og anvendbart verktøy for å rekruttere og beholde arbeidstakere. Arbeidsgiverne i undersøkelsen mente at de viktigste hemmende faktorene ikke ligger i hovedtariffavtalen, men i andre forhold; herunder fagforeningenes motstand mot lokale forhandlinger og problemer med å lage gode og operative lokale kriterier.

<sup>9</sup> Nordlandsforskning, 2005. Lønn i kommunal sektor. Nytt avtaleverk – virker det? Fra konfeksjon til skreddersøm – passer det?"

<sup>10</sup> FAFO, 2008, Lederlønn i kommunal sektor – Praksis og erfaringer fra lederlønnsforhandlinger etter Hovedtariffavtalens kapittel 3

<sup>11</sup> Nordlandsforskning, 2010. Kommunale topplederes syn på lønns- og forhandlingssystemet som arbeidsgiverpolitisk virkemiddel"



### 1.2.4 Breddeundersøkelse

For å samle inn breddekunnskap om lokale forhandlinger i KS-området ble det gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse blant alle landets kommuner og fylkeskommuner, med unntak av Oslo kommune. Breddundersøkelsen ble gjennomført i løpet av februar 2019. Målgruppen for undersøkelsen er primært personalsjefer/HR-sjefer og rådmenn i kommune/fylkeskommune, eller andre personer i sentral arbeidsgiverfunksjon.

Med utgangspunkt i funn fra den innledende fasen utviklet Rambøll et spørreskjema i samarbeid med KS. Spørreskjemaet ble pilotert blant 5 kommuner og én fylkeskommune og vi mottok tilbakemeldinger gjennom personlige telefonintervjuer. Tilbakemeldingene fra pilotundersøkelsen ble benyttet til å justere spørreskjemaet.

For å bidra til høy svarprosent ble det gjennomført en rekke tiltak. KS publiserte informasjon om spørreundersøkelsen på deres nettsider samt sendte ut en epost med informasjon om spørreundersøkelsen til alle kommuner og fylkeskommuner. I tillegg sendte Rambøll tre påminnelser per epost for å sikre høy deltakelse i undersøkelsen.

#### 1.2.4.1 Svarprosent

Totalt ble 17 fylkeskommuner og 422 kommuner invitert gjennom epost til å delta i breddeundersøkelsen, inkludert Longyearbyen lokalstyre. Svarprosenten på undersøkelsen ble 70 prosent. Dette vurderes som en god svarrespons. Vi kan være 95 prosent sikker på at dersom alle kommuner og fylkeskommuner hadde svart på breddeundersøkelsen, så ville svarene falle innenfor +/- 3,1 prosent i denne undersøkelsen.

**Tabell 1.1 Svarprosent breddeundersøkelsen**

	Populasjon	Antall svar	Svarprosent
<b>Totalt</b>	439	308	70 %
<b>Kommuner</b>	422	294	70 %
<b>Fylkeskommuner</b>	17	14	82 %

Note: Oslo kommune er ikke med i kartleggingen. Longyearbyen lokalstyre er inkludert som en kommune

I rapporten vil det gjøres analyser hvor det skilles på kommunestørrelse. Følgende inndeling av kommuner etter innbyggertall er benyttet<sup>12</sup>:

Små kommuner: 0 – 5000 innbyggere

Mellomstore kommuner: 5000 – 19 999 innbyggere

Store kommuner: 20 000 eller flere innbyggere

Det vil også gjøres analyser på fylkeskommunenivå. Resultater som presenteres på fylkeskommunenivå må tolkes med forsiktighet på grunn av få antall fylkeskommuner.

En videre frafallsanalyse viser at utvalget er godt representativt. Svarene fra breddeundersøkelsen er ikke vektet.

Frafallsanalysen er presentert i vedlegg A til denne rapporten.

### 1.2.5 Oppfølgende intervjuer i et utvalg kommuner

Blant informantene fra breddeundersøkelsen ble det gjennomført 23 oppfølgende dybdeintervjuer i henholdsvis 20 utvalgte kommuner og tre fylkeskommuner. Utvalget er basert på ønske om geografisk fordeling og kommunestørrelse. Videre ble det prioritert at utvalget reflekterte ulike

<sup>12</sup> Longyearbyen lokalstyre er inkludert som en kommune i analysen.

svar i breddeundersøkelsen når det gjelder gjennomslag i forhandlinger, om de har lokal lønnspolitikk, viktighet av lokale forhandlinger samt opplevd tidsbruk i forhandlinger.

Målsettingen med intervjuene er å utdype og styrke forståelse for funn fra breddeundersøkelsen, med særlig fokus på å kartlegge suksesskriterier og barrierer for å lykkes med lokale forhandlinger.

### **1.3 Avgrensning**

Oslo kommune har egen hovedtariffavtale og er ikke en del av denne kartleggingen. Videre er kommunale foretak omfattet av hovedtariffavtalen til KS, men er ikke en del av dette oppdraget.

Det er også verdt å nevne at de lokale lønnsforhandlingene fordrer aktivitet og engasjement fra både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Denne kartleggingen omhandler prosessene på arbeidsgiversiden. Spørreskjema og rapportering fra kommunene og fylkeskommunene vinkles ut fra et arbeidsgiverperspektiv.

### **1.4 Leserveiledning**

Rapporten er videre strukturert i følgende hovedkapitler:

- **Kapittel 2:** Presenterer funn om lokal lønnspolitikk
- **Kapittel 3:** Presenterer funn om hvordan kommunene/fylkeskommunene organiserer lokale lønnsforhandlinger, herunder deltakelse i lokale lønnsforhandlinger
- **Kapittel 4:** Presenterer funn om forberedelser til lokale lønnsforhandlinger
- **Kapittel 5:** Presenterer funn om hvordan lokale lønnsforhandlinger gjennomføres i kommunene/fylkeskommunene, samt resultater av lokale lønnsforhandlinger
- **Kapittel 6:** Presenterer funn om gjennomføring og resultater av særskilte forhandlinger
- **Kapittel 7:** Presenterer funn om kommunenes/fylkeskommunenes synspunkter om hovedtariffavtalen som verktøy i lokale lønnsforhandlinger
- **Kapittel 8:** Oppsummerer suksesskriterier for å lykkes med lokale lønnsforhandlinger
- **Vedlegg:** Vedlagt rapporten er frafallsanalysen (vedlegg A)

## 2. LOKAL LØNNSPOLITIKK

Hovedtariffavtalens lønssystem forutsetter at det utarbeides en lokal lønnspolitikk, jf. kapittel 3, pkt. 3.2. Denne må gjøres kjent for alle ansatte, slik at det skapes forutsigbarhet og mulighet for de ansatte til å innrette seg i henhold til lønnspolitikken.<sup>13</sup>

I dette kapitlet ser vi nærmere på om kommunene og fylkeskommunene har en lokal lønnspolitikk, om den er politisk vedtatt, og om den også er forankret i organisasjonene. Det redegjøres videre for om den lokale lønnspolitikken er revidert i løpet av de siste to årene og i hvilken grad kommunene og fylkeskommunene bruker den lokale lønnspolitikken i lokale lønnsforhandlinger.

Hovedfunnene fra dette kapitlet oppsummeres i boksen nedenfor:

<b>Hovedfunn</b>	95 prosent av kommuner/fylkeskommuner har en lokal lønnspolitikk
	Den lønnspolitiske planen er politisk vedtatt hos de fleste kommuner/fylkeskommuner. Andelen er noe lavere blant fylkeskommuner
	Omtrent halvparten av kommunene/fylkeskommunene har revidert den lønnspolitiske planen i løpet av de siste to årene
	75 prosent av kommunene/fylkeskommunene bruker lokale lønnspolitiske kriterier aktivt i forbindelse med forhandlingene
	Det er ulikt detaljeringsnivå i de lønnspolitiske planene på tvers av kommuner/fylkeskommuner
	Mange av informantene opplever den lokale lønnspolitikken som et godt redskap for de lokale forhandlingene

<sup>13</sup> KS Hovedtariffavtale

## 2.1 Lønnspolitisk plan

Lønssystemet i hovedtariffavtalen i KS forutsetter en lokal lønnspolitikk, jf. kapittel 3, pkt. 3.2, som skal gjøres kjent for alle ansatte. Det er arbeidsgiverens ansvar å ta initiativ til regelmessig revidering av den lokale lønnspolitikken. Som nevnt innledningsvis skal den lokale lønnspolitikken bidra til å skape forutsigbarhet for de ansatte, og til å gi retning til forberedelser og prioriteringer til forhandlingene.

Funn fra breddeundersøkelsen viser at 95 prosent av alle kommuner/fylkeskommuner oppgir at de har en lokal lønnspolitikk. Dersom vi deler respondentene inn etter kommunestørrelse og fylkeskommuner finner vi at samtlige store kommuner og fylkeskommuner oppgir å ha en lokal lønnspolitikk. Andelen er noe lavere blant de små kommunene, hvor seks prosent oppgir at de ikke har en lønnspolitisk plan.

87 prosent svarer videre at lønnspolitikken er politisk vedtatt. Dette betyr at den er politisk forankret på arbeidsgiversiden. Hvis vi skiller på kommunestørrelse, finner vi at andelen små kommuner som oppgir at lønnspolitikken er politisk vedtatt er 93 prosent, mens det er 87 prosent av de store kommunene som oppgir det samme. Blant fylkeskommunene er det en markant lavere andel som har vedtatt sin lokale lønnspolitikk politisk, med kun 65 prosent. Jf. HTA kapittel 3, pkt. 3.2 utformes den lokale lønnspolitikken og tilhørende kriterier for lokale lønnstillegg etter drøftinger med de ansattes organisasjoner. Her skal det tilstrebes enighet om de lønnspolitiske kriteriene.<sup>14</sup> Dette bidrar til å sikre at den lokale lønnspolitikken er forankret hos begge parter. I breddeundersøkelsen finner vi at de aller fleste kommunene/fylkeskommunene (95 prosent) opplever å være omforente om lokale lønnskriterier med organisasjonene.

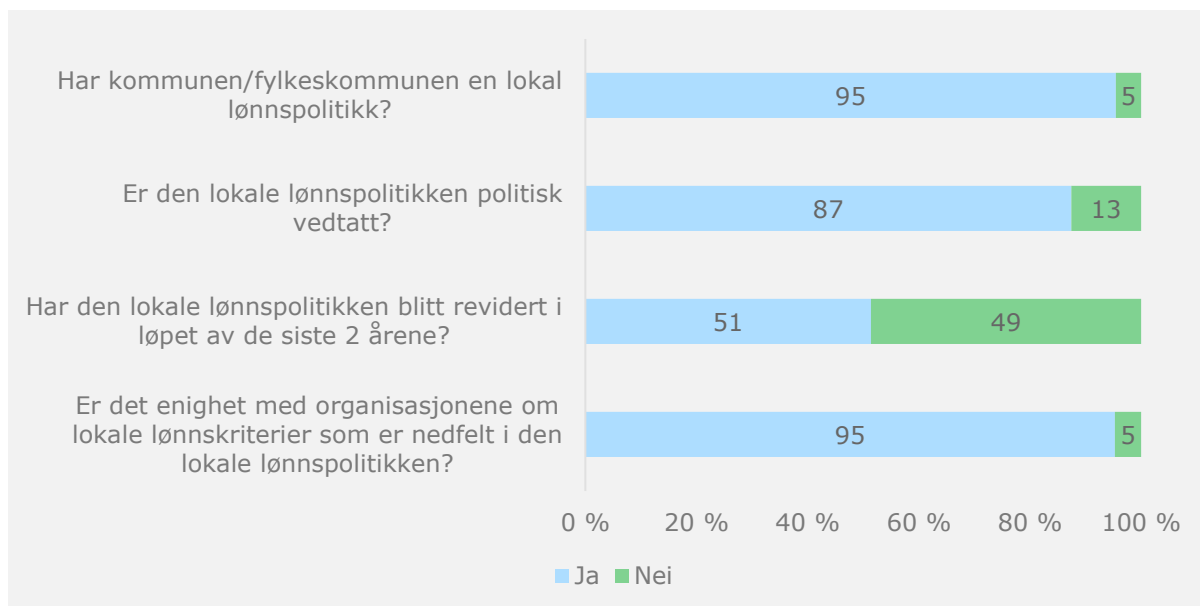
I breddeundersøkelsen ble det videre kartlagt en del påstander. Én av påstandene som ble kartlagt var i hvilken grad respondentene er enige i at det er utfordrende å bli enig om lokale lønnskriterier. I overkant av en av fem respondentene svarer at de i stor eller svært stor grad er enige i påstanden. Altså opplever flertallet at det ikke er problematisk å komme til enighet om lokale lønnspolitiske kriterier.

Videre er det omtrent halvparten av kommunene/fylkeskommunene som svarer at den lokale lønnspolitikken har blitt revidert i løpet av de siste to årene. Det ser ut som at det er de store kommunene som reviderer den lønnspolitiske planen hyppigst, ettersom nesten 68 prosent av disse har revidert lønnspolitikken i løpet av dette tidsintervallet. Jf. HTA kapittel 3, pkt. 3.2 tar arbeidsgiver initiativ til regelmessig revidering av den lokale lønnspolitikken, for å sikre at det er sammenheng med kommunens/ fylkeskommunens/ virksomhetens mål.<sup>15</sup> Det er imidlertid ikke definert i HTA hvordan «regelmessig revidering» skal forstås. Dataene fra breddeundersøkelsen kan kun gi informasjon om hvorvidt kommunenes/fylkeskommunenes lønnspolitiske plan er endret i løpet av de siste to årene, og fanger derfor ikke opp tidspunkt eller intervaller for endringer utover dette.

<sup>14</sup> KS Hovedtariffavtale

<sup>15</sup> KS Hovedtariffavtale

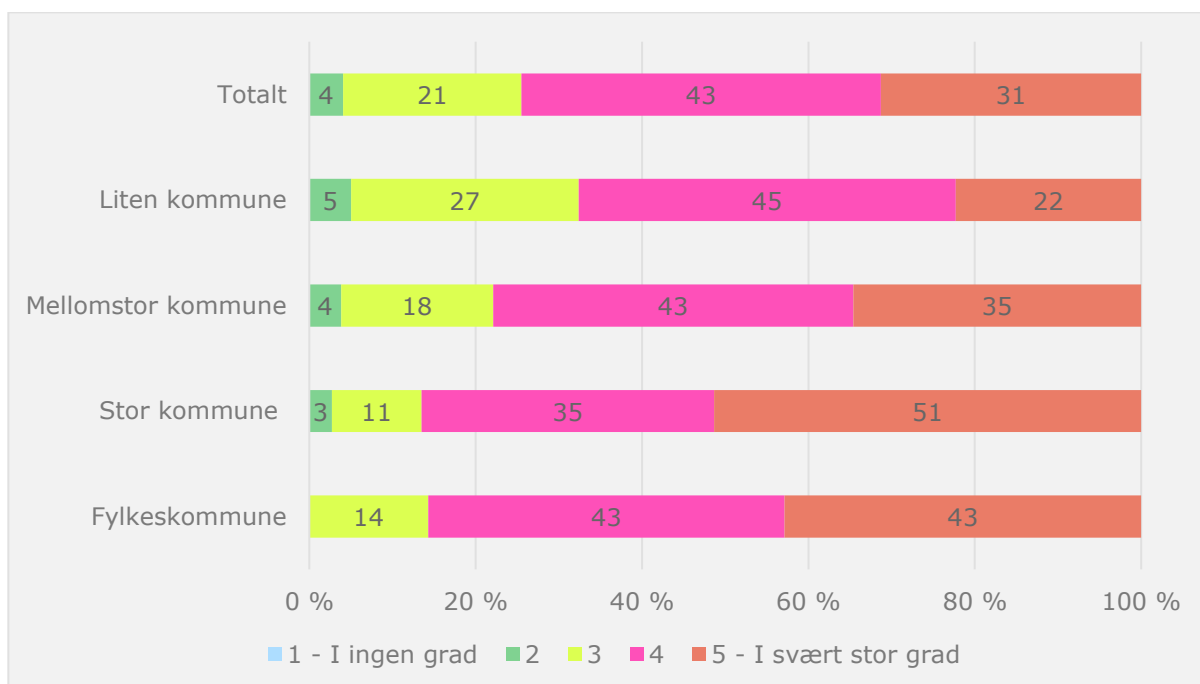
**Figur 2.1 Lokal lønnspolitikk**



## 2.2 Bruken av lokale lønnspolitiske kriterier

Funnene fra breddeundersøkelsen viser at 75 prosent av kommunene/fylkeskommunene i stor eller svært stor grad bruker lokale lønnspolitiske kriterier i arbeidsgivers forberedelser og gjennomføring av lokale forhandlinger. Som Figur 2.2 viser er det prosentvis flest fylkeskommuner (86 prosent) og store kommuner (87 prosent) som oppgir at de i stor eller svært stor grad bruker lokale lønnspolitiske kriterier i forbindelse med forhandlingene. 68 prosent i små kommuner svarer det samme.

**Figur 2.2 I hvilken grad bruker kommunen/fylkeskommunen de lokale lønnspolitiske kriteriene (nedfelt i lokal lønnspolitikk) i arbeidsgivers forberedelser og gjennomføring av lokale forhandlinger?**



### 2.2.1 Detaljeringsnivå i den lønnspolitiske planen

I intervjuene med kommuner/fylkeskommuner stilte vi spørsmål om hvorvidt kommunene/fylkeskommunene benytter lokale kriterier aktivt i forberedelsene og gjennomføringen av lønnsforhandlingene, og om de opplever den lokale lønnspolitikken som et godt redskap.

Gjennom intervjuene får vi inntrykk av at den lønnspolitiske planen er et dokument som brukes aktivt hos mange av kommunene. Noen forteller at den lokale lønnspolitikken relativt nylig er revidert, og flere oppgir å bruke de lokale kriteriene aktivt inn i forberedelsene og drøftingene i forkant av forhandlingene, og som et grunnlag for gjennomføringen av disse.

Imidlertid er det flere som også forteller at de opplever at den lønnspolitiske planen deres som svært generell. Enkelte fremhever dette som problematisk, mens enkelte andre mener det gir anledning for gode diskusjoner og handlingsrom for justering etter dagens situasjon i kommunen. Én kommune forteller at de lønnspolitiske kriteriene deres har vært for detaljerte, og at de derfor nå jobber med å forenkle disse, slik at de ansatte lettere kan gjøre seg kjent med den lokale lønnspolitikken.

*«... den er så generell. (...) Den burde vært mer spisset»*

*Informant*

I intervjuene er det også noen som forteller at de ikke bruker de lokale lønnskriteriene i noen særlig grad. Dette har med å gjøre at den lønnspolitiske planen oppleves som for overordnet og generell, og dermed ikke gir noen særlig grad av støtte inn i lønnsforhandlingene.

Alt i alt kan dette tyde på at det er en balanse mellom at den lokale lønnspolitikken på den ene siden blir for detaljert og dermed vanskelig å forholde seg til for de ansatte. På den andre siden blir den lokale lønnspolitikken for overordnet og dermed ikke bidrar til å gi forhandlingene noen retning. I begge tilfeller blir den lokale lønnspolitikken vanskelig å bruke.

### 2.2.2 Lokal lønnspolitikk som et redskap i forhandlinger

De fleste av informantene fra intervjuene forteller at de enten helt eller delvis opplever den lokale lønnspolitikken som et godt redskap i forhandlingene. Utfordringsbildet er det samme som beskrevet ovenfor, der en del av informantene opplever at de lokale lønnskriteriene blir for generelle og overordnede.

Gjennom intervjuene får vi vite at flere av dem som mener den lokale lønnspolitikken er et godt redskap opplever den som godt forankret, både på arbeidsgiversiden og hos organisasjonene. Dette er imidlertid et forbedringspunkt hos dem som svarer at de bare delvis synes den lokale lønnspolitikken er et godt redskap i de lokale forhandlingene.

*«Det er det lille hjertesukket jeg har; de [organisasjonene] forholder seg ikke så mye til lønnspolitikken»*

*Informant*

Noen av kommunene/fylkeskommunene som i høy grad mener den lokale lønnspolitikken er et viktig redskap forteller videre at den fungerer som et godt utgangspunkt for utarbeidelsen av felles prioriteringer - en felles profil - for lønnsforhandlingene som utvikles i samarbeid med organisasjonene i forberedelsesfasen. Under forhandlingene blir denne felles profilen et viktigere redskap enn den lokale lønnspolitikken alene, da den fungerer som et sterkere virkemiddel med

tydeligere føringer for forhandlingenes gang. Samtidig er den i høy grad fundert i den lokale lønnspolitikken.

Blant kommunene/fylkeskommunene som svarer at de bare delvis mener den lokale lønnspolitikken er et godt redskap i forhandlinger, er det flere som synes egne kriterier ikke er gode nok. De opplever at organisasjonene ikke forholder seg til den lokale lønnspolitikken i tilstrekkelig grad, hverken under forberedelsene til forhandlingene eller under selve forhandlingene. Dette kan tolkes slik at den lokale lønnspolitikken i enkelte av kommunene/fylkeskommunene ikke er godt nok forankret i organisasjonene, og at partene kanskje heller ikke er omforente om hvordan innholdet i den lønnspolitiske planen bør forstås. Samtidig står denne tolkningen i motsetning til resultatene fra breddeundersøkelsen der 95 prosent av kommunene/fylkeskommunene oppgir at det er enighet mellom partene om kriteriene i den lokale lønnspolitikken.

De fleste av informantene opplever at den lokale lønnspolitikken fungerer godt i forhandlingene i hovedtariffavtalenes kapittel 3 og 5. Det er imidlertid flere som opplever at dette er vanskeligere i kapittel 4. Noen av informantene begrunner dette med at organisasjonene med interesser i kapittel 4 er særlig opptatt av å løfte grupper, og ikke enkeltindivider. Dette kan gjøre en prioritering av individuelle tillegg vanskelig å gjennomføre. Noen oppgir derfor at de hovedsakelig bruker gruppetillegg i kapittel 4-forhandlingene.

Også i breddeundersøkelsen kom det frem at omtrent halvparten av respondentene opplever at det er vanskelig å praktisere lokal lønnspolitikk i kapittel 4 fordi de ikke vet når det er lokale lønnsforhandlinger neste gang. Som nevnt tidligere gjennomføres lokale forhandlinger i kapittel 3 og kapittel 5 hvert år, mens lokale forhandlinger i kapittel 4 gjennomføres omtrent annet hvert år, men avhenger av hva partene blir enig om i sentrale forhandlinger.

### 3. ORGANISERING AV LOKALE LØNNSFORHANDLINGER

I innledende intervjuer kom det frem at det kan være store forskjeller på hvordan kommunene organiserer lokale lønnsforhandlinger og hvem som deltar i forberedelsene, og i de faktiske lønnsforhandlingene.

Dette ble videre kartlagt gjennom breddeundersøkelsen der respondentene ble spurt om deltakelse av folkevalgte, kommunalsjefer/fylkesdirektører og ledere/virksomhetsledere/enhetsledere i lokale forhandlinger. Videre ble det kartlagt om ledere og virksomhetsledere i kommunen/fylkeskommunen fremmer forslag om konkrete lønnsendringer for sine tilsatte i forkant av de lokale forhandlingene. Funnene presenteres i nedenstående delkapitler.

Hovedfunnene fra dette kapittelet oppsummeres i boksen nedenfor:

<b>Hovedfunn</b>	Få kommuner/fylkeskommuner har folkevalgte med i de lokale forhandlingene. De folkevalgte som deltar bidrar i hovedsak med deltakelse på forberedende møter på arbeidsgiversiden
	I de aller fleste kommunene/fylkeskommunene deltar kommunalsjefer og fylkesdirektører i forberedelsene og i de lokale forhandlingene. Der toppladelsen deltar bidrar de også i hovedsak med deltakelse på forberedende møter på arbeidsgiversiden
	Det er stor deltakelse av linjeledelse i forberedelsene og i de lokale forhandlingene i kapittel 4 og kapittel 5. Det er betraktelig færre linjeledere som deltar i lokale forhandlinger i kapittel 3, da linjelederne ikke deltar i forhandlinger om egen lønn. Deltakelse i kapittel 3 gjenspeiler dermed primært engasjement ved fastsettelse av underliggende leders lønn



### 3.1 Deltakelse fra folkevalgte i lokale forhandlinger

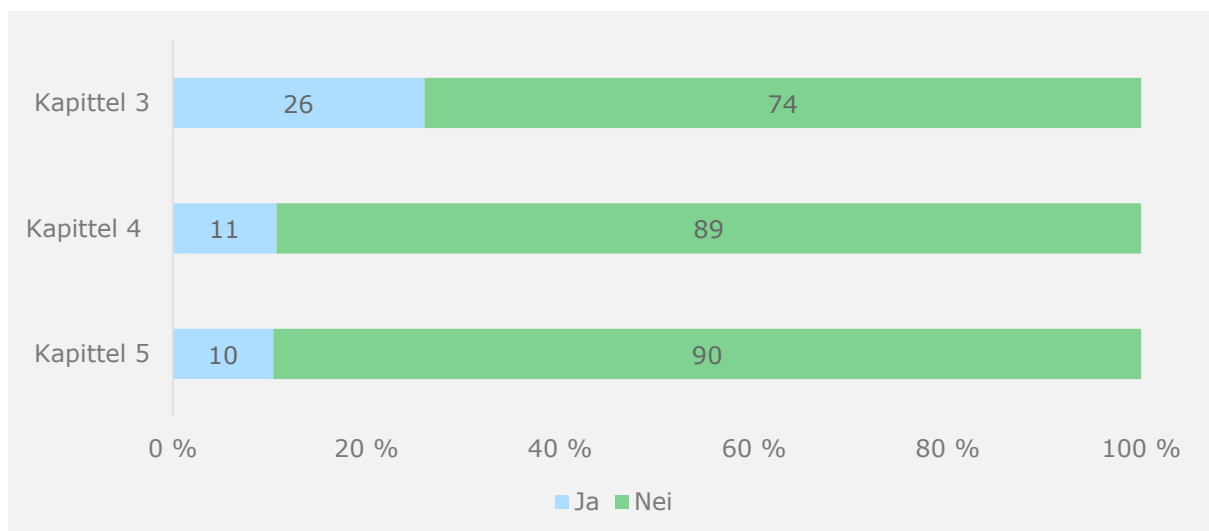
Som vi ser i Figur 3.1 er det relativt få kommuner/fylkeskommuner som oppgir at de folkevalgte deltar i lokale forhandlinger eller forberedelser til lokale forhandlinger. Det er imidlertid noen forskjeller på folkevalgtes deltakelse på tvers av kapitlene. I kapittel 3 er det 26 prosent som svarer at de deltar. Denne andelen er størst for små kommuner (32 prosent) og minst for store kommuner (16 prosent). Til sammenligning er tilsvarende andel for mellomstore kommuner 22 prosent.

Lederlønnfastsettelse er lagt til kapittel 3, og all lønn fastsettes lokalt. De folkevalgte, ofte i et eget forhandlings-/arbeidsgiverutvalg, fastsetter rådmannens lønn, og oftest også lønnen til resten av topplederteamet. Folkevalgte vil derfor naturlig nok være mer involvert i lønnsfastsettelse i kapittel 3 enn i kapittel 4 og 5.

I kapittel 4 og kapittel 5 finner vi at det er henholdsvis elleve og ti prosent som svarer at folkevalgte deltar i lokale forhandlinger eller forberedelser til forhandlinger. I kapittel 4 er denne andelen størst blant de store kommunene (14 prosent) og minst blant de mellomstore kommuner (syv prosent). I kapittel 5 er det det like stor andel (elleve prosent) store og små kommuner som svarer ja på spørsmål om folkevalgtes deltakelse i lokale lønnsforhandlinger og de tilhørende forberedelsene.

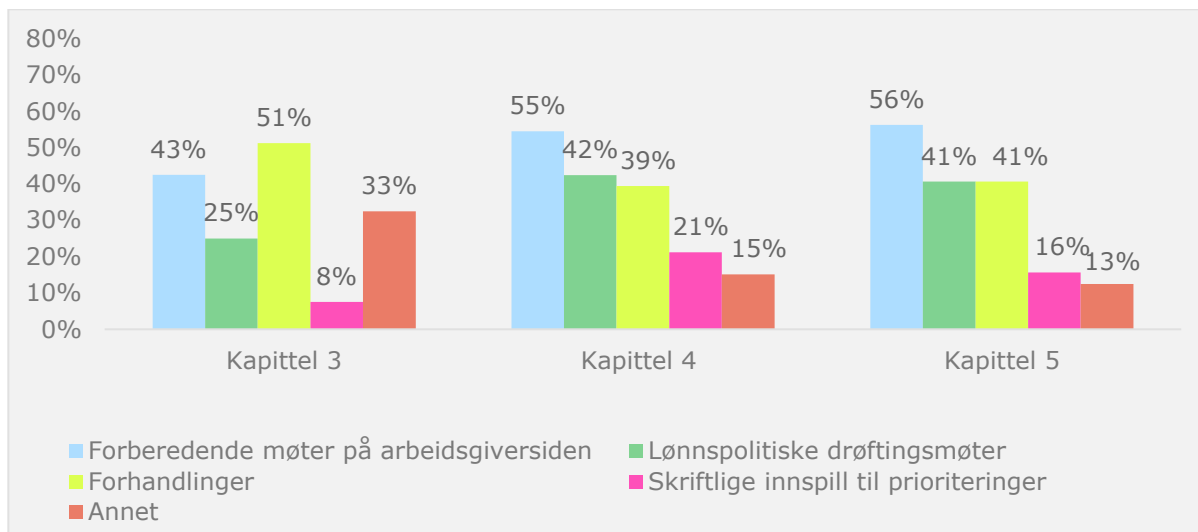
I fylkeskommuner er det gjennomgående 21 prosent som svarer at folkevalgte deltar i lokale lønnsforhandlinger uansett kapittel.

**Figur 3.1 Deltar folkevalgte i kommunen/fylkeskommunen i lokale forhandlinger eller forberedelser til forhandlinger?**



De som svarer ja på spørsmål om deltakelse av folkevalgte har fått oppfølgingsspørsmål om på hvilken måte de folkevalgte er involvert i forhandlingene. Her kunne respondentene krysse av for flere svaralternativer. Som det fremkommer av Figur 3.2 er det ingen betydelige forskjeller mellom kapittel 4 og 5 i hvordan kommunene/fylkeskommunene svarer på dette spørsmålet. Kapittel 3 skiller seg derimot ut.

**Figur 3.2 Blant de som svarer at folkevalgte deltar: På hvilken måte er de involvert i forhandlinger i kommunen/fylkeskommunen?**



Det bør understrekes at de folkevalgtes involvering som beskrives i det følgende, kun dreier seg om et lite antall kommuner/fylkeskommuner (slik det fremgår av figur 3.1). Blant kommuner/fylkeskommuner som involverer folkevalgte i forhandlingene er det en større andel i kapittel 3 (51 prosent) som svarer at de folkevalgte deltar under selve forhandlingene enn i kapittel 4 (39 prosent) og kapittel 5 (41 prosent). Videre er det 43 prosent som svarer at de folkevalgte er involvert i forberedende møter på arbeidsgiversiden i kapittel 3, mens over halvparten av respondentene svarer det samme i kapittel 4 og kapittel 5. Det er også betydelig forskjell mellom kapittel 3 og de to øvrige kapitlene når det gjelder andel som svarer at folkevalgte deltar i lønnspolitiske drøftingsmøter. I kapittel 3 er denne andelen 25 prosent, mens den er henholdsvis 42 og 41 prosent i kapittel 4 og kapittel 5.

Videre er det henholdsvis åtte prosent, 21 prosent og 16 prosent som svarer at folkevalgte gir skriftlige innspill til prioriteringer i kapittel 3, kapittel 4 og kapittel 5. Det er også en del respondenter (henholdsvis 33, 15 og 13 prosent i kapittel 3, 4 og 5) som svarer *annet*.

Respondentene som valgte svarkategorien *annet* på spørsmål om hvordan de folkevalgte er involvert i forhandlingene lokalt fikk anledning til å gi en egen beskrivelse i et åpent svarfelt. Svarene varierer mellom de tre kapitlene. Under forhandlingene i kapittel 3 oppgir tilnærmet samtlige av dem som har valgt det åpne svarfeltet at de folkevalgte utgjør forhandlingsutvalget for topplederne i kapittel 3.4.1. Dette innebærer forhandlinger om rådmannens (og rådmannsgruppens) lønn, noe som betyr at rådmannsgruppen selv ikke kan delta i disse forhandlingene.

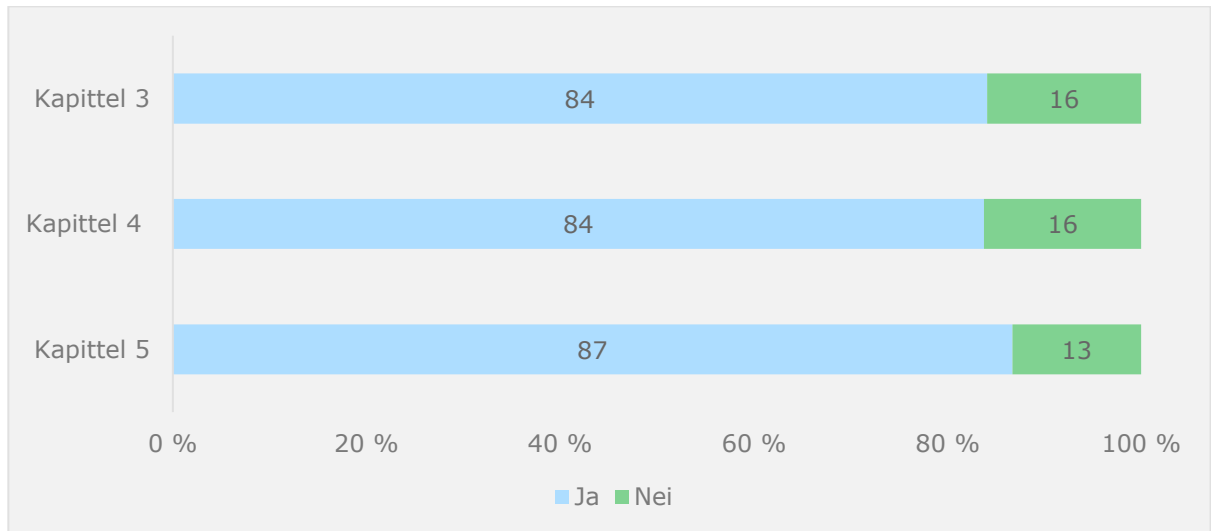
### 3.2 Deltakelse fra toppledelse i lokale forhandlinger

I de aller fleste kommunene/fylkeskommunene deltar kommunalsjefer og fylkesdirektører i lokale forhandlinger eller forberedelser til forhandlinger. Andelen respondenter som svarer at kommunalsjefer og fylkesdirektører (ledere i kapittel 3.4.1) i kommunen/fylkeskommunen deltar under disse fasene av forhandlingene er størst i kapittel 5 (87 prosent). Tilsvarende andel i kapittel 3 og kapittel 4 er 84 prosent.

Både i kapittel 3 og kapittel 5 er andelen som oppgir at kommunalsjefer og fylkesdirektører deltar i lokale forhandlinger størst i de store kommunene (95 prosent). I kapittel 4 er denne andelen lik for alle kommunestørrelser (84 prosent). Blant respondentene i fylkeskommunene er det 86

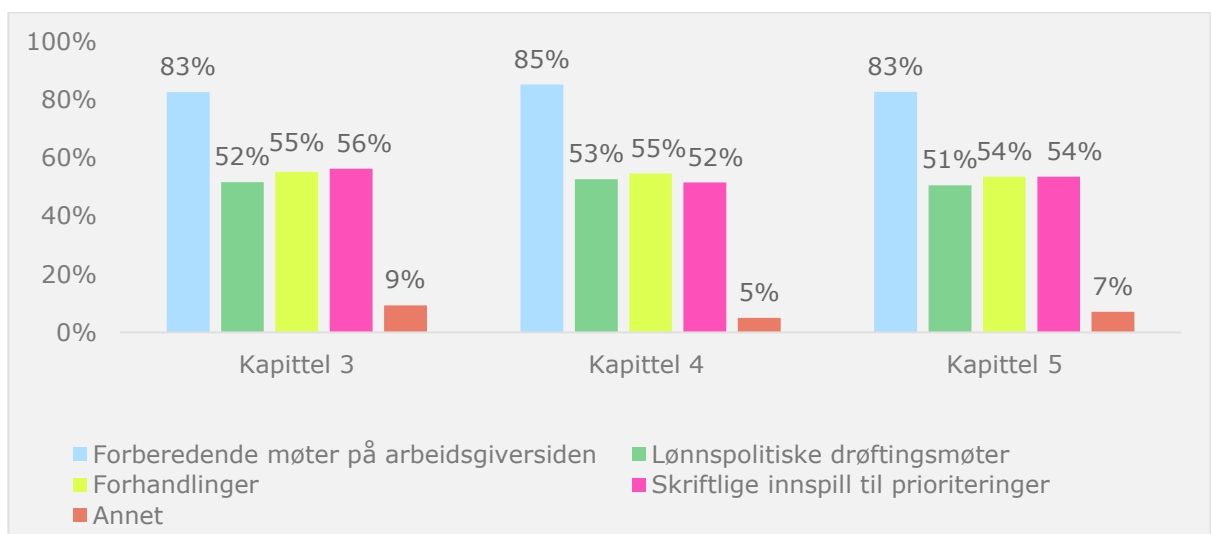
prosent som svarer at kommunalsjefer og fylkesdirektører er involvert i forberedelser og forhandlinger lokalt, uavhengig av hvilket kapittel man ser på.

**Figur 3.3 Deltar kommunalsjefer/fylkesdirektører (ledere i kapittel 3.4.1) i kommunen/fylkeskommunen i lokale forhandlinger eller forberedelser til forhandlinger?**



Respondentene som svarer at kommunalsjefer og fylkesdirektør deltar i forhandlinger eller forberedelser til forhandlinger fikk oppfølgingsspørsmål om på hvilken måte toppledelsen er involvert i forhandlinger. Respondentene kunne krysse av for flere aktuelle svaralternativer. Som det illustreres i Figur 3.4 finner vi ingen betydelige forskjeller mellom de ulike kapitlene på dette spørsmålet. I alle kapitlene er det størst andel (henholdsvis 83 prosent i kapittel 3 og 5 og 85 prosent i kapittel 4) som svarer at kommunalsjefer/fylkesdirektører er involvert i forberedende møter på arbeidsgiversiden. Videre er det i overkant av halvparten som svarer at kommunalsjefer og fylkesdirektører er involvert i lønnspolitiske drøftingsmøter, forhandlinger og gir innspill til prioriteringer. Videre er det en del respondenter som svarer *annet* (henholdsvis 9 prosent, 5 prosent og 7 prosent for kapittel 3, kapittel 4 og kapittel 5)

**Figur 3.4 Blant de som svarer at kommunalsjefer/fylkesdirektører (ledere i kapittel 3.4.1) deltar: På hvilken måte er de involvert i forhandlinger i kommunen/fylkeskommunen?**



Det er ingen store forskjeller innenfor kapitlene når det gjelder hvilke svar de små, mellomstore eller store kommuner gir på spørsmålet om kommunalsjefer og fylkesdirektørers deltakelse i de lokale forhandlingene, med unntak av svaralternativet *skriftlige innspill til prioriteringer*. Andel som svarer at kommunalsjefer og fylkesdirektører gir skriftlige innspill til prioriteringer er størst for store kommuner (henholdsvis 80, 75 og 77 prosent for kapittel 3, 4 og 5) og minst for små kommuner (henholdsvis 43, 40 og 42 prosent for kapittel 3, 4 og 5).

Informantene som valgte svarkategorien *annet* på spørsmål om hvordan kommunalsjefer/fylkesdirektører er involvert i forhandlingene lokalt fikk anledning til å gi en egen beskrivelse i et åpent svarfelt. Svarene er relativt like på tvers av kapitlene og blir derfor omtalt under ett i det følgende.

Noen av respondentene som svarte her oppgir at kommunalsjefene og fylkesdirektørene er involvert i forberedelsene av forhandlingene og under drøftingsmøtene. Andre svarer at de er med under utarbeidelsen av tilbud, mens andre igjen svarer at de kommer med innspill til prioriteringer og forslag om enkeltansatte til lokale lønnstillegg. Noen svarer at kommunalsjefene og fylkesdirektørene er med på hele forhandlingsprosessen, mens andre svarer at de involveres etter behov.

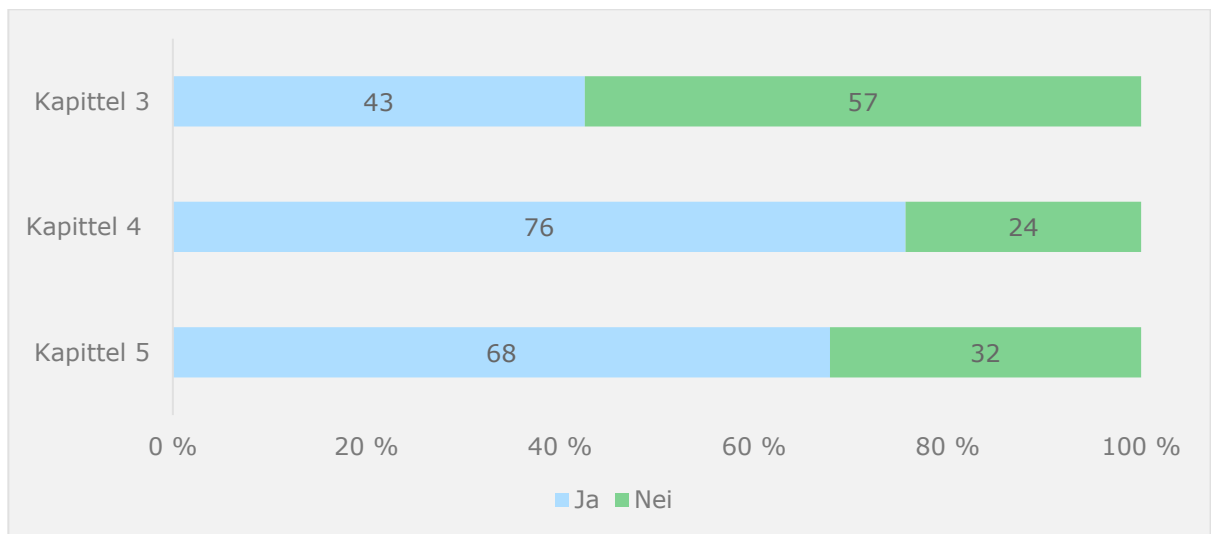
### **3.3 Deltakelse fra linjeledelse i lokale forhandlinger**

43 prosent av respondentene svarer at virksomhetsledere, tjenesteledere og/eller enhetsledere deltar i kapittel 3-forhandlinger. Til sammenligning er denne andelen henholdsvis 76 prosent og 68 prosent under forhandlingene i kapittel 4 og kapittel 5. Det er naturlig nok store forskjeller mellom forhandlingene i kapittel 3 og de øvrige to kapitlene med hensyn til hvor stor andel respondenter som oppgir at virksomhetsledere, tjenesteledere eller enhetsledere deltar i lokale forhandlingene eller forberedelsene til disse. Linjelederne deltar ikke i forhandlinger om egen lønn. Deres deltakelse gjenspeiler primært involvering ved fastsettelse av underliggende leders lønn.

I alle kapitler er andelen som svarer at virksomhetsledere, tjenesteledere eller enhetsledere deltar i lokale forhandlinger eller forberedelser til forhandlinger størst for store kommuner (henholdsvis 59, 81 og 78 prosent i kapittel 3, 4 og 5) og minst for små kommuner (henholdsvis 29, 70 og 55 prosent i kapittel 3, 4 og 5).

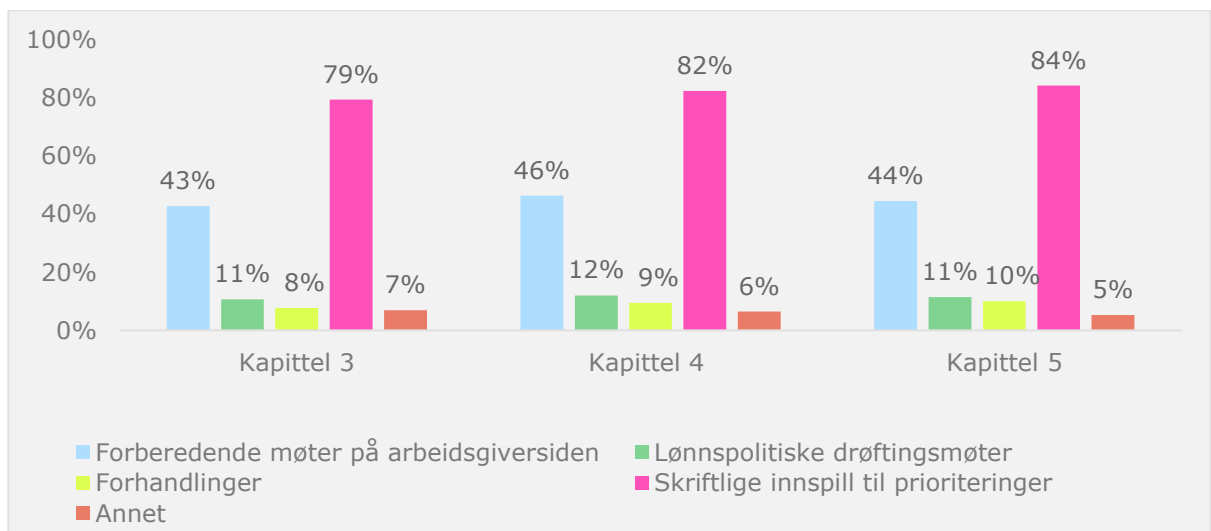
I fylkeskommunene er det gjennomgående 93 prosent som svarer at virksomhetsledere, tjenesteledere eller enhetsledere deltar i lokale forhandlinger eller forberedelser til forhandlinger uavhengig av hvilket kapittel de blir spurt om.

**Figur 3.5 Deltar virksomhetsledere/tjenesteledere/enhetsledere i kommunen/fylkeskommunen i lokale forhandlinger eller forberedelser til forhandlinger?**



Respondenter som svarer at linjeledelsen deltar i lokale forhandlinger eller i forberedelsene til disse, fikk spørsmål om hvordan de involveres. Respondentene kunne her velge flere aktuelle svaralternativer. Som det fremkommer av Figur 3.6 under er det ingen betydelige forskjeller mellom forhandlingene i de ulike kapitlene når det gjelder virksomhetsledere, tjenesteledere og/eller enhetslederes deltakelse. Den største andelen kommuner/fylkeskommuner oppgir at linjeledelsen bidrar med skriftlige prioriteringer, henholdsvis 79 prosent, 82 prosent og 84 prosent for kapittel 3, kapittel 4 og kapittel 5. Det er også en relativ stor andel som svarer at disse er involvert i forberedende møter på arbeidsgiversiden, henholdsvis 43 prosent, 46 prosent og 44 prosent for kapittel 3, kapittel 4 og kapittel 5. Videre er det henholdsvis 7 prosent, 6 prosent og 5 prosent i kapittel 3, kapittel 4 og kapittel 5 som svarer *annet*.

**Figur 3.6 Blant de som svarer at virksomhetsledere/tjenesteledere/enhetsledere deltar: På hvilken måte er de involvert i forhandlinger i kommunen/fylkeskommunen?**



Informantene som valgte svarkategorien *annet* på spørsmål om hvordan virksomhetsledere, tjenesteledere og enhetsledere er involvert i forhandlingene lokalt fikk anledning til å gi en egen beskrivelse i et åpent svarfelt. Svarene som ble gitt her var blant annet at virksomhetsledere,

tjenesteledere og/eller enhetsledere enten er involvert i utarbeidelsen av tilbud, konsultering av prioriteringer, innspill til spesielle personer eller forhold, eller er tilgjengelige ved behov.

Når vi ser på kommunestørrelse er det særlig små kommuner som skiller seg ut når det gjelder spørsmål om på hvilken måte linjeledelsen deltar i lokale forhandlinger eller i forberedelser til lokale forhandlinger. Dette gjelder for alle kapitler. I store og mellomstore kommuner svarer de aller fleste (90 til 100 prosent avhengig av kapittel og kommunestørrelse) at virksomhetsledere, tjenesteledere og enhetsledere gir skriftlige innspill til prioriteringer, mens tilsvarende andeler for små kommuner er henholdsvis 51 prosent, 70 prosent og 73 prosent i kapittel 3, kapittel 4 og kapittel 5. Videre er det en større andel blant små kommuner (17 til 21 prosent, avhengig av kapittel) som svarer at linjeledelse er involvert i lønnspolitiske drøftingsmøter, sammenlignet med store (null til tre prosent, avhengig av kapittel) og mellomstore kommuner (seks til åtte prosent, avhengig av kapittel).

Videre ble respondentene i breddeundersøkelsen bedt om å svare på om ledere eller virksomhetsledere i kommunen/fylkeskommunen fremmer forslag om konkrete lønnsendringer for sine tilsatte i forkant av de lokale forhandlingene. Dette spørsmålet gikk til alle respondenter. Totalt 80 prosent av respondentene svarer ja på dette spørsmålet. Denne andelen er størst for store kommuner (89 prosent) og fylkeskommuner (100 prosent). Til sammenligning er tilsvarende andeler henholdsvis 77 prosent og 78 prosent for små og mellomstore kommuner.

## 4. FORBEREDELSE TIL LOKALE LØNNSFORHANDLINGER

Forberedelser på arbeidsgiversiden vil blant annet bestå av planlegging av den praktiske gjennomføringen av forhandlingene, avklare lokale føringer og prioriteringer, lønnspolitiske drøftingsmøter og ikke minst arbeidet med tallgrunnlag som brukes i forhandlinger.

Jf. kapittel 3 punkt 3.2.1 i HTA skal lokale parter, etter initiativ fra arbeidsgiver, årlig avholde ett eller flere lønnspolitiske drøftingsmøter som samlet omfatter alle lønnskapitlene. Disse lønnspolitiske drøftingsmøtene avholdes i forkant av de lokale forhandlingene. Videre skal arbeidsgiver hvert år legge fram tallmateriale/statistikk som viser lønnsnivå og lønnsutvikling bl.a. fordelt på kjønn og stillingskoder som grunnlag for også å kunne drøfte likelønn.

I dette kapitlet undersøker vi om det er enighet mellom partene om hvilken statistikk som skal utarbeides i forkant av forhandlinger og hvorvidt arbeidsgiver opplever at de har den kompetansen de behøver for å gjennomføre forhandlinger. Vi ser også nærmere på hvilke temaer som er viktig for arbeidsgiver å behandle ved lønnspolitiske drøftingsmøter.

Hovedfunnene fra dette kapitlet oppsummeres i boksen nedenfor:

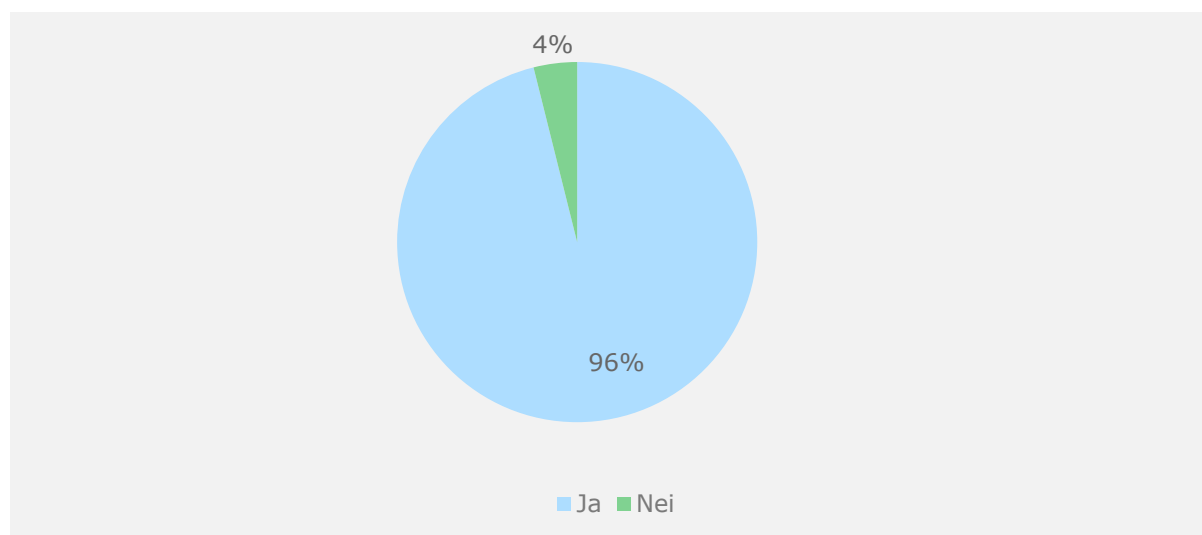
<b>Hovedfunn</b>	96 prosent oppgir at det er enighet mellom partene om hvilken statistikk og lønnsopplysninger som skal utarbeides i forkant av forhandlingene
	De tre viktigste temaene for arbeidsgiver å behandle ved lønnspolitiske drøftingsmøter er følgende: <ul style="list-style-type: none"> <li>- kriterier for lokale lønnstillegg</li> <li>- utfordringer knyttet til å rekruttere og beholde enkelte arbeidstakere og/eller arbeidstakergrupper</li> <li>- prioriteringer og begrunnelser for disse</li> </ul>
	Følgende suksesskriterier fremheves som viktige for gode forberedelser og drøftingsmøter: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nok tid til forberedelser</li> <li>- åpenhet om tall og statistikk</li> <li>- felles forståelse for utfordringer og økonomisk situasjon</li> </ul>

#### 4.1 Tallgrunnlag

I forbindelse med lokale forhandlinger i HTA kapittel 3, 4 og 5 har tillitsvalgte rett til å få lønnsopplysninger som er relevante for forhandlingene. I breddeundersøkelsen kartlegger vi om det er enighet mellom parter om hvilken statistikk og lønnsopplysninger som skal utarbeides i forkant av forhandlingene. 96 prosent av respondentene oppgir at det er enighet.

Hvis vi bryter spørsmålet ned på kommunestørrelse, finner vi at 99 prosent av de små kommunene og 97 prosent av de store kommunene svarer ja på dette spørsmålet. Andelen er noe lavere for de mellomstore kommunene, der 93 prosent svarer det samme. Til sammenligning er det en noe mindre andel (86 prosent) i fylkeskommunene som svarer at det er enighet mellom partene om hvilken statistikk som skal produseres. Det er altså små forskjeller mellom respondentene på tvers av variabelen kommunestørrelse/fylkeskommune.

**Figur 4.1 Er det enighet mellom partene om hvilken statistikk og lønnsopplysninger som skal utarbeides i forkant av forhandlingene?**



Som Figur 4.1 viser er det et overveiende flertall som opplever at fremstilling og håndtering av lønnsstatistikken mellom partene er uproblematisk. De som svarer at det ikke er enighet mellom partene om hvilken statistikk som skal utarbeides ble videre spurt om hva som er årsaken til uenighetene om tallgrunnlaget. Fra de åpne svarfeltene fremkommer det her at enkelte opplever at organisasjonene ønsker urimelig mye opplysninger, som eksempelvis detaljert informasjon om de uorganiserte arbeidstakerne. Enkelte oppgir også at organisasjonene krever statistikk som er lite tilgjengelig eller som krever tid og ressurser kommunene ikke har anledning til å prioritere, slik som detaljerte tabeller over resultater og utvikling over tid.

I de kvalitative intervjuene er det kun to informanter som oppgir å ha møtt utfordringer eller uenigheter i forbindelse med arbeidet med tallmaterialet i forkant av forhandlingene. En informant sier for eksempel at dersom det har vært behov for ytterligere statistikk enn hva man har utarbeidet i forkant av drøftingsmøte(r), kan det bli en lengre prosess enn planlagt med å fremskaffe et mer omfattende tallgrunnlag. I tillegg krever det mer å lande drøftingene med de tillitsvalgte på en god måte. Begge understreker samtidig at disse utfordringene har latt seg løse på en grei måte, og ikke har vært til hinder for forhandlingene i noen nevneverdig grad.



Selv om det ikke er mange som eksplisitt nevner tallgrunnlaget i intervjuene,<sup>16</sup> er det enkelte som løfter tall og statistikk frem som en del av suksesskriteriene for å få til gode forberedelser og drøftingsmøter med organisasjonene. Blant annet forteller en informant at *«for vår del handler det om at vi må ha gjort statistikkjobben vår i forkant. Det er en av de viktigste tingene. (...) Statistikken har vært viktig. Den må gjennomføres ordentlig og gjøres kjent i forkant»*.

Informantene som trekker frem statistikk som en sentral del av forberedelsene til lønnsforhandlingene fremhever at det er viktig at alle som skal delta i forhandlingene kjenner tallgrunnlaget for å kunne oppnå gode diskusjoner i drøftingsmøtene. Videre sier en informant at åpenhet om tall og statistikk skaper tillit hos organisasjonene, og mellom partene i forhandlingene. Dette anses derfor som et suksesskriterium for forhandlingsforberedelsene.

*«Å være på tilbudssiden; hva trenger de av tall og statistikk? At det er åpenhet og [å] gjøre tilgjengelig relevant informasjon. Ha den gode tonen om at vi er uenige, men målet er å ha god lønnspolitikk»*.

*Informant*

#### **4.2 Arbeidsgivers kompetanse i lokale lønnsforhandlinger**

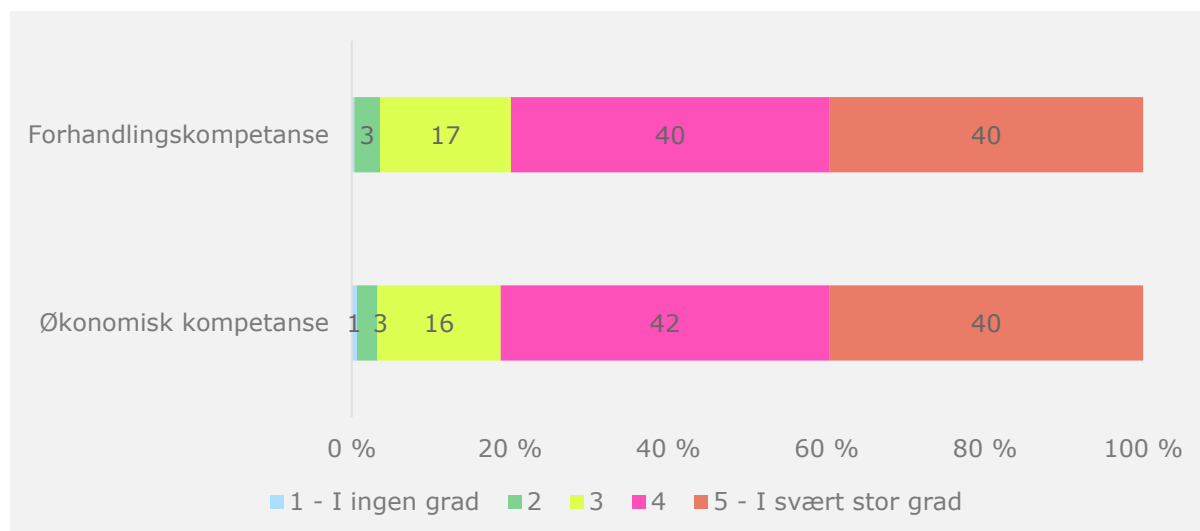
For å kunne gjennomføre forhandlinger på en god måte er det viktig at både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden har tilstrekkelig kompetanse. I denne kartleggingen har vi spurt respondentene i breddeundersøkelsen om de opplever at kommunen/fylkeskommunen har tilstrekkelig kompetanse både når det gjelder forhandlinger og økonomi.

Breddeundersøkelsen viser at 79 prosent av respondentene opplever at kommunen/fylkeskommunen har tilstrekkelig forhandlingskompetanse til å gjennomføre lokale lønnsforhandlinger. Samtlige fylkeskommuner og 95 prosent av de store kommunene svarer at de i stor grad eller i svært stor grad innehar denne kompetansen, mens andelen er lavere for de mellomstore og små kommunene, med henholdsvis 84 og 71 prosent.

Videre finner vi at 82 prosent av respondentene opplever at kommunen/fylkeskommunen har tilstrekkelig økonomisk kompetanse til å gjennomføre lokale lønnsforhandlinger. Også her er andelen størst blant fylkeskommuner (100 prosent) og store kommuner (89 prosent). Til sammenligning er tilsvarende andel for små og mellomstore kommuner henholdsvis 78 prosent og 79 prosent.

<sup>16</sup> Vi hadde ikke et eget spørsmål om tallgrunnlag i intervjuguiden, men enkelte nevnte statistikk og tall under spørsmål om suksesskriterier og barrierer knyttet til forberedelser og drøftingsmøter i forbindelse med lokale forhandlinger.

**Figur 4.2 I hvilken grad opplever du at kommunen/fylkeskommunen har tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre lokale lønnsforhandlinger?**



#### 4.2.1 Kompetansesikring

Gjennom de kvalitative intervjuene nevner noen av informantene at kompetansenivået, både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, har innvirkning på hvordan forberedelsene til de lokale forhandlingene og selve forhandlingene gjennomføres.<sup>17</sup> Flere nevner også viktigheten av relaterte faktorer, slik som tillit og trygghet mellom partene og i forbindelse med prosessen. Slik vi forstår det handler dette om kjennskap til forhandlingsprosessen, og erfaringer med lokale forhandlinger.

Særlig to informanter i intervjuene gir spesifikke innspill og kommentarer angående organisasjonenes kompetanse, og forteller at organisasjonenes forhandlingskompetanse varierer. De forteller at særlig de små organisasjonene både mangler kunnskapen og kompetansen som trengs for å få til gode diskusjoner, og gode forhandlinger.

*«Det går på de små fagforeningene som har (...) varierende kunnskap om hva de er med på. (...) De er ikke stabile på hvem som er tillitsvalgte. Og de preges av det. Det er stor forskjell i kunnskap og kompetanse. (...) Konsekvensen er at vi må bidra til å hjelpe litt.»*

Det er også en mellomstor kommune som er opptatt av kompetanseheving på arbeidsgiversiden. Informanten i denne kommunen forteller at h\*n synes det er sjokkerende at personalsjefene og andre forhandlingsansvarlige ikke får et bedre og mer strukturert sentralt tilbud om opplæring. Vedkommende viser til at de større organisasjonene gir individuell opplæring i lønnsforhandlinger til sine tillitsvalgte, og at de derfor kan oppleves som tøffe motstandere i forbindelse med lønnsoppgjøret.

*«Fagforeningene får en voldsom opplæring individuelt. Vi får veldig lite. Ingen tok fatt i meg til 14 dagers kurs. Forstår ikke at de får lov til å slippe løs alle med mer eller mindre utdanning og ture på med lokale lønnsforhandlinger.»*

To av de tre fylkeskommunene som ble intervjuet i forbindelse med kartleggingen nevner også forhandlingskompetanse og kompetansebehov i intervjuene. Den ene fylkeskommunen forteller at de ønsker et større ansvar lokalt for lønnsforhandlingene i kapittel 4. Samtidig tviler informanten

<sup>17</sup> Vi hadde ikke et eget spørsmål om kompetanse i intervjuguiden.

på kommunenes kompetansenivå på området, og er derfor usikker på om det er forsvarlig å gi fylkeskommunene og kommunene en større del av det økonomiske ansvaret for kapittel 4-forhandlingene uten et kompetanseløft innen temaet lønnsforhandlinger.

«Skal man ha mer penger i kapittel 4 må man forsikre seg om at folk har den kompetansen som skal til for å gjennomføre forhandlingene. Det er en del av ansvaret personalledere har. Det er en del av personalpolitikken; å gi gode grunnlag for vurderingene man gjennomfører.»

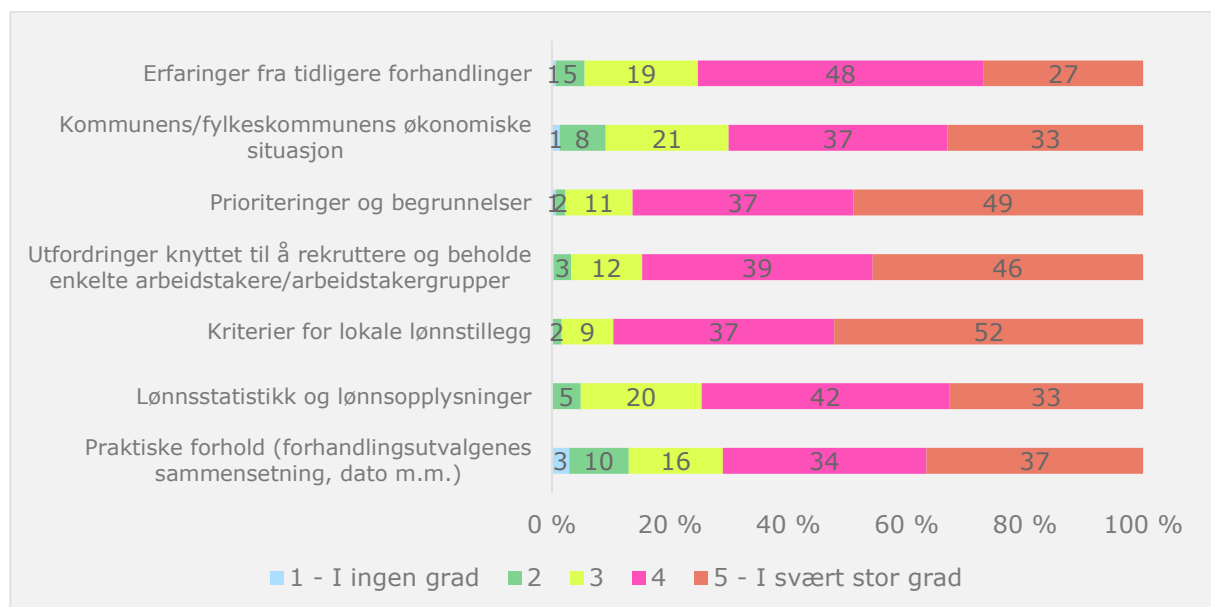
Den andre fylkeskommunen kan fortelle at de har valgt å gi både ledere og hovedtillitsvalgte opplæring og gjennomgang av lønnspolitikken for å oppnå felles forståelse for fylkeskommunens situasjon, både når det gjelder de økonomiske rammene, og utfordringsbildet de står overfor knyttet til lønn. Denne kombinasjonen av opplæring og gjennomgang har fylkeskommunen valgt å gjennomføre årlig, slik at alle holdes informerte.

### 4.3 Lønnspolitiske drøftingsmøter

I lønnspolitiske drøftingsmøter som avholdes i forkant av lokale lønnsforhandlinger drøfter partene blant annet lokal lønnspolitikk og -kriterier, lønnsstatistikk og lønnsopplysninger samt praktiske forhold som forhandlingsutvalgenes sammensetning og forhandlingsforløp. I breddeundersøkelsen kartlegger vi i hvilken grad bestemte temaer er viktig for arbeidsgiver å behandle ved lønnspolitiske drøftingsmøter.

Som vist i Figur 4.3 fremstår *kriterier for lokale lønnstillegg* som det mest sentrale temaet å behandle under drøftingsmøtene. 90 prosent av kommunene/fylkeskommunene oppgir at dette temaet i stor grad eller svært stor grad er viktig å diskutere. Et annet tema som arbeidsgiversiden mener er særlig viktig å behandle ved lønnspolitiske drøftingsmøter er *utfordringer knyttet til å rekruttere og beholde enkelte arbeidstakere og/eller arbeidstakergrupper*, samt *prioriteringer og begrunnelser*.

Figur 4.3 I hvilken grad er følgende tema viktig for arbeidsgiver å behandle ved lønnspolitisk drøftingsmøte?



Det er ingen betydelige forskjeller mellom viktigheten av temaene i Figur 4.3 når vi bryter spørsmålet ned på kommunestørrelse.

I breddeundersøkelsen fikk respondentene mulighet til å krysse av på *annet* og beskrive i et åpent tekstfelt dersom de mener det også er andre temaer som var viktige å gjennomgå i de lønns-politiske drøftingsmøtene. En gjennomgang av resultatene viser at disse temaene i hovedsak omfatter behov for redegjørelse for ulike deler av forhandlingsprosessen. Her nevnes kjørerregler for partene, virkningsdato, redegjørelse for hvordan fordeling av lokal pott foregår, hvordan opplysninger behandles, hvordan prioriteringer følges opp, forhandlingenes økonomiske rammer, samt gjennomgang og diskusjon av innholdet i den lønnspolitiske planen som helhet. I tillegg nevnes arbeid med forankring i organisasjonene og gjennomgang av sentralt oppgjør.

#### **4.4 Suksesskriterier og barrierer for gode forberedelser og drøftingsmøter**

Gjennom kartleggingen finner vi en rekke faktorer som bidrar til å hindre eller sikre gode forberedelser og drøftingsmøter i forbindelse med de lokale lønnsforhandlingene. I dette delkapittelet presenteres svar fra de kvalitative intervjuene sammen med beskrivelser fra de åpne feltene i breddeundersøkelsen. Gjennom de kvalitative intervjuene svarte informantene på spørsmål om hva som kjennetegner gode forberedelser og drøftingsmøter, og om de har opplevd noen utfordringer som er til hinder for dette.

I breddeundersøkelsen svarte respondentene på hva som var årsaken til at kommunen/-fylkeskommunen fikk, eller ikke fikk, gjennomslag for sine prioriteringer ved de forrige forhandlingene.. På dette spørsmålet fikk respondentene et åpent tekstfelt hvor de kunne svare. Noen av disse svarene sammenfaller med temaet for dette delkapittelet, og inkluderes derfor i dataene som presenteres i delkapitlene nedenfor.

Funn som omhandler lokale lønnskriterier, prioriteringer, begrunnelser og argumentasjon redegjøres for i kapittel 5.5.

##### **4.4.1 Suksesskriterier for gode forberedelser og drøftingsmøter**

I det følgende gjør vi rede for de hyppigst nevnte aktivitetene og faktorene som ligger til grunn for gode prosesser i forkant av forhandlingene. Disse er kategorisert, og supplert med relaterte beskrivelser fra de åpne feltene i breddeundersøkelsen.

###### *Tid og forberedelse*

I intervjuene forteller svært mange av informantene at forberedelsene til forhandlingene er viktige. Flere sier videre at et suksesskriterium er å sørge for nok tid til forberedelser. Dette handler både om å legge en god fremdriftsplan, å ha tilstrekkelig med tid, og å starte tidlig nok med drøftingsmøter og andre forberedelser. I forberedelsene til forhandlingene er det flere som forteller at de opplever det som svært nyttig å ha forberedende møter før drøftingsmøtet, andre har flere drøftingsmøter. Dette gir rom for å diskutere temaer og problemstillinger i forkant, og sikrer videre at deltakerne er «påkoblet» og forberedt på de ulike stegene i forhandlingsprosessen. Møtene sørger også for at partene er kjent med lønnspolitikken, den lønnspolitiske planen og dens innhold. Dette bidrar til større grad av enighet før drøftingsmøtet og/eller før forhandlingene.

*«Forberedende møter før drøfting. Vil at vi skal være mer enige. Det kan være ting man bør avklare. Det kan være at noen skulle vært flyttet mellom kapitler. Det dukker alltid opp noen problemstillinger. Ting man må sjekke ut.»*

*Informant*

I beskrivelser fra breddeundersøkelsen er det også flere som fremhever at arbeidet som skjer i forkant av både forhandlingene og drøftingsmøtene er utslagsgivende for å kunne få gjennomslag for egne prioriteringer i forhandlingene. Dette handler blant annet om at begge parter i forhandlingene er godt orienterte.

*«Kommunen hadde i forkant et godt informasjonsmøte med organisasjonene slik at de var svært godt forberedt da de kom til forhandlingene.»*

*Respondent fra breddeundersøkelsen*

### *Informasjon og tallgrunnlag*

Som allerede nevnt i delkapittel 4.1 er det noen av informantene som trekker frem at tallgrunnlag og statistikk er viktig for å få til gode forberedelser og drøftingsmøter. De forteller både at det bidrar til bedre diskusjoner i drøftingsmøtene, og en forteller også at åpenhet om tall og statistikk skaper tillit hos organisasjonene, og mellom partene i forhandlingene.

Noen trekker videre frem at det er annen informasjon som også bør innhentes og tas stilling til i forkant av forhandlingene, i tillegg til tallgrunnlag og statistikker. Dette dreier seg i hovedsak om informasjon om situasjonen i kommunen. Flere mener at det er et suksesskriterium at denne informasjonen deles med organisasjonene tidlig i prosessen. Her trekkes det også frem at man bør involvere de tillitsvalgte tidlig, og videre ha en lav terskel for å informere om eventuelle utfordringer fortløpende.

*«Det vi har gjort de siste årene er [at] vi på forhånd sender ut våre forslag til føringer til arbeidstaker, så de kan forberede seg på hva vi tenker.»*

*Informant*

At statistikk og oversikt over lønnsutvikling er viktig fremheves også av flere gjennom det åpne tekstfeltet i breddeundersøkelsen. Her nevnes både dokumentasjon, informasjon, historikk og statistikk som sentrale elementer som bidrar til å gi gjennomslag for arbeidsgivers prioriteringer.

*«Kommunen sendte ut oversiktlige lister i forkant med alle grunnlag organisasjonene hadde behov for.»*

*Respondent fra breddeundersøkelsen*

### *Felles forståelse*

Mange av informantene understreker at en felles forståelse for kommunens/fylkeskommunens situasjon og forhandlingenes økonomiske rammer er essensielt for å kunne få til både gode drøftingsmøter og gode forhandlinger. Dette handler om en felles forståelse for arbeidsmarkedet så vel som kommunens behov og utfordringer knyttet til lønn. Videre nevner også flere at det er viktig å ha avklart hva som ligger i de ulike begrepene som brukes, og at man er omforente om innholdet i den lønnspolitiske planen. Ut over dette handler den felles forståelsen også om kjennskap til hverandre og forståelse for bakgrunnen for partenes vurderinger.

*«Det gode med drøftinger er at partene har gjensidig forståelse av sine ståsteder og behov. At man har gjensidig forståelse av hvordan motparten tenker. Vi tenker ofte forskjellig. Viktig suksesskriterium at partene forstår hverandre og hverandres argumentasjon. Ikke nødvendigvis at man er enig.»*

*Informant*

Dette finner vi også støtte for i breddeundersøkelsen, der en del av respondentene oppgir at felles forståelse, forståelse for kommunens situasjon, for økonomiske rammer og for kommunens behov er utslagsgivende for hvorvidt man kommer til enighet og får gjennomslag for sine prioriteringer på arbeidsgiversiden.

#### **4.4.2 Hindringer og utfordringer i forbindelse med forberedelser og drøftingsmøter**

Gjennom de kvalitative intervjuene svarte informantene også på spørsmål om hvilke utfordringer eller hindringer de møter på i forbindelse med forberedelsene til forhandlingene generelt, og i drøftingsmøtene spesielt. Det bør her nevnes at de aller fleste informantene fortalte at de ikke opplevde noen store utfordringer i forbindelse med denne delen av prosessen, selv om flere kunne nevne enkelte mindre hindringer. I det følgende presenteres de hyppigst nevnte utfordringene. Disse funnene suppleres, i likhet med forrige delkapittel, med relaterte beskrivelser fra de åpne feltene i breddeundersøkelsen.

##### *Tid og effektivitet*

Enkelte av informantene oppgir at forarbeidet til forhandlingene tar mye tid, og at dette tidvis kan oppleves som u hensiktsmessig. Noen sier også at de synes det er vanskelig å få tid til å gjennomføre gode forberedelser i tillegg til andre arbeidsoppgaver.

##### *Tallgrunnlag og manglende oversikt*

Enkelte forteller også at utarbeidelse av statistikker kan ta mer tid enn forventet. Som nevnt i kapittel 4.1. er det også enkelte som opplever at organisasjonene ønsker seg et tallgrunnlag som er krevende å fremskaffe, eller som ber om urimelig mye detaljer om uorganiserte.

*«Utfordringen er at vi utleder et grunnlag ut ifra det som er påkrevd i HTA, og så har man sett behov for ytterligere statistikk for å se på hva det gjelder. Da har prosessen blitt langtekkelig for å få landet det helt med tillitsvalgte.»*

*Informant*

##### *Forståelse for økonomiske rammer og situasjon*

Det er videre et fåtall informanter som sier det er vanskelig å skape et realistisk fellesbilde av kommunens økonomi og forhandlingenes økonomiske ramme. En informant forteller at dette i hovedsak handler om de økonomiske forutsetningene i kapittel 3 og 5, mens dette ikke er en utfordring i kapittel 4, ettersom pottens rammer er enklere å kommunisere.

Enkelte gir også uttrykk for at det er vanskelig å balansere signalene om rammer og prioriteringer som gis i drøftingsmøtene og forhandlingene. Én forteller at disse er for vage, mens en annen forteller at organisasjonene kritiserer arbeidsgivers signaler uavhengig av hvor vage eller konkrete de er. Begge informantene har ved flere forhandlinger forsøkt både mer og mindre konkrete signaler om rammer og behov uten å oppleve at de treffer denne balansen godt nok.

##### *Organisasjonene vil ikke dele eget synspunkt*

Noen av informantene forteller at det er vanskelig å få til en god diskusjon med organisasjonene i forbindelse med drøftingsmøtene fordi de ikke vil dele sine synspunkter, men heller velger å holde kortene tett til brystet frem mot forhandlingene. Dette skaper uklarhet og kan medføre flere diskusjoner enn nødvendig under selve forhandlingene.

*«De har synspunkter, men kommer ikke med egne ting der. De hører på arbeidsgiver og er stort sett enige, men de vil forbeholde seg retten til å ha noen synspunkter som ikke kommer frem i drøftingsmøtet.»*

*Informant*

##### *Utskiftninger av ansatte og nye tillitsvalgte*

Et antall informanter mener at utskiftninger av personer som skal være involvert i forhandlingene på en eller annen måte er til hinder for gode forberedelser og drøftingsmøter. En nevner at det

også er vanskelig dersom det har vært utskiftninger blant lederne som skal gi innspill til prioriteringer.

*«Utskiftning av ledere [er en utfordring]. Det er vanskelig å få god nok helhet. Hvis det var mindre utskiftning ville det vært mer struktur og mer stabilitet.»*

*Informant*

Enkelte andre synes det er utfordrende når det kommer nye tillitsvalgte inn i forhandlingene som enten ikke er kjent med prosessene i lokale forhandlinger, eller som ikke kjenner kommunen/-fylkeskommunen de skal gjennomføre forhandlinger i. Dette gjelder i hovedsak små organisasjoner og om manglende kunnskap/kompetanse om lokale forhandlinger (mer om dette i kapittel 4.2.1).

*«De gangene vi har hatt utfordringer har det utelukkende vært med små fagforeninger der det kommer en sentral representant som ikke kjenner kommunen. Det er en utfordring også når det gjelder forhandlinger, ikke bare i drøftingsmøter.»*

*Informant*

## 5. GJENNOMFØRING OG RESULTATER AV LOKALE LØNSFORHANDLINGER

Jf. Kapittel 3 punkt 3.2.1 i HTA<sup>18</sup> oppfordres lokale parter til å finne praktiske arbeidsformer ved for eksempel å desentralisere forhandlinger i store arbeidsgiverområder, gjennom bruk av forhandlingssammenslutningsmodellen eller på annen måte samordne forhandlingene. I tillegg skal de lokale partene ifølge HTA gjennomføre årlige evalueringsmøter om de lokale lønnsforhandlingene.

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan kommunene/fylkeskommunene praktisk gjennomfører lokale forhandlinger, inklusiv formidling av resultat og evalueringsmøter. Videre gjøres det rede for hvilke prioriteringer arbeidsgiversiden hadde ved de siste lokale forhandlingene i de ulike kapitlene, og i hvilken grad de fikk gjennomslag for sine prioriteringer. Det redegjøres også for suksesskriterier og hindringer som henholdsvis fremmer og hemmer vellykkede lokale lønnsforhandlinger. Kapitlet tar også for seg hvordan kommunene/fylkeskommunene opplever at resultatet i forhandlingene står i forhold til tidsbruk.

Hovedfunnene fra dette kapitlet oppsummeres i boksen nedenfor:

<b>Hovedfunn</b>	Kommunene/fylkeskommunene opplever generelt sett at de lokale lønnsforhandlingene gjennomføres på en god måte, uten store utfordringer
	Under lokale forhandlinger i alle de tre kapitlene oppgir de fleste respondentene at alle arbeidstakerorganisasjoner forhandler hver for seg
	De fleste kommunene/fylkeskommunene gjennomfører evalueringsmøter
	De fleste kommunene/fylkeskommunene er fornøyde med resultatene ved de siste lokale forhandlingene, og opplever at forhandlingsresultatet er i samsvar med kommunens/fylkeskommunens lønnspolitikk
	De fleste kommuner/fylkeskommuner oppgir at de prioriterte utjevning av utilsiktede individuelle lønnskjevheter ved de siste lokale forhandlingene. Dette gjelder for alle de tre kapitlene
	Det er markant flere (68 prosent) i kapittel 5.1 som oppgir at de i de siste forhandlingene ønsket å prioritere arbeidstakere med høy uttelling på individuelle lønnspolitiske kriterier enn i kapittel 3 (39 prosent) og kapittel 4.2.1 (29 prosent)
	Tilnærmet alle informantene fra intervjuene fortalte at de uorganiserte behandles på samme måte som øvrige arbeidstakere i de lokale forhandlingene
	De fleste kommunene og fylkeskommunene opplever at de i stor grad fikk gjennomslag for sine prioriteringer ved de siste lokale forhandlingene i alle kapitler
	Følgende suksesskriterier fremmer vellykket gjennomføring: <ul style="list-style-type: none"> <li>- forutsigbarhet</li> <li>- uformelle møter og jevnlig kontakt med tillitsvalgte</li> </ul>

<sup>18</sup> KS Hovedtariffavtale



- god dialog, åpenhet og tillit
- tydelige føringer og gode argumenter
- evaluering i etterkant
- godt samarbeid og forhandlingsklima

14 prosent av respondentene oppgir at de i stor eller svært stor grad opplever at resultatene står i forhold til tidsbruken i lokale forhandlinger i kapittel 4. Til sammenligning er denne andelen henholdsvis 66 prosent og 58 prosent i kapittel 3 og kapittel 5.

At det er såpass store forskjeller mellom kapitlene handler særlig om størrelsen på kapittel 4 forhandlingene. At 89 prosent av alle arbeidstakere i KS-området inngår i dette kapittelet kan naturlig nok medføre en lengre forhandlingsprosess. I tillegg kan forskjellene også sees i sammenheng med det opplevde handlingsrommet i kapittel 4 knyttet til den lokale potten.

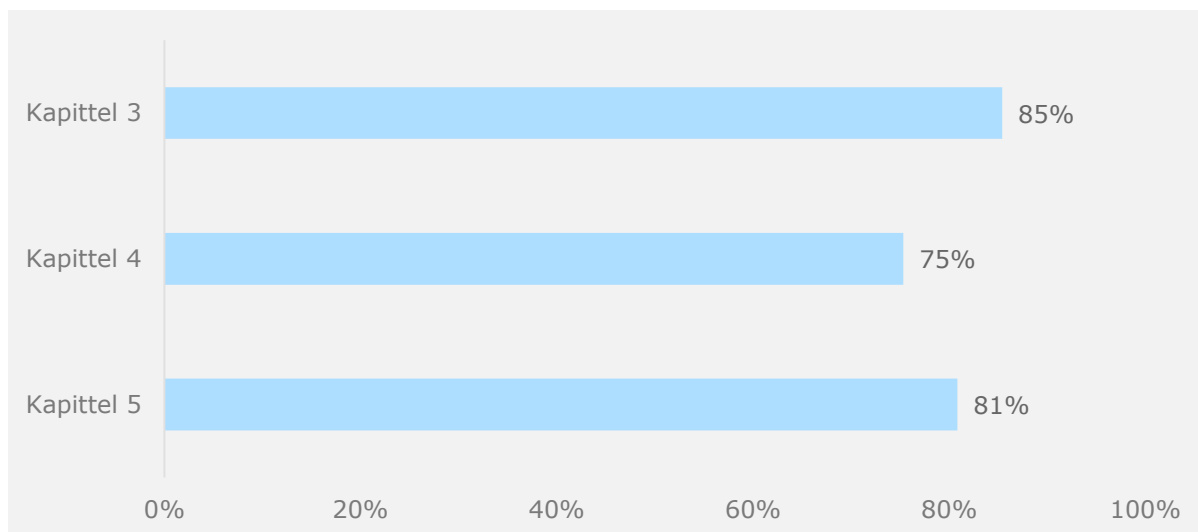
## 5.1 Gjennomføring

I avsnittene nedenfor ser vi nærmere på hvordan lønnsforhandlinger gjennomføres lokalt, og hvordan resultatet av lokale forhandlinger formidles til de ansatte. Videre redegjøres det for om det gjennomføres evalueringsmøter i etterkant av forhandlingene.

### 5.1.1 Gjennomføring av lønnsforhandlinger

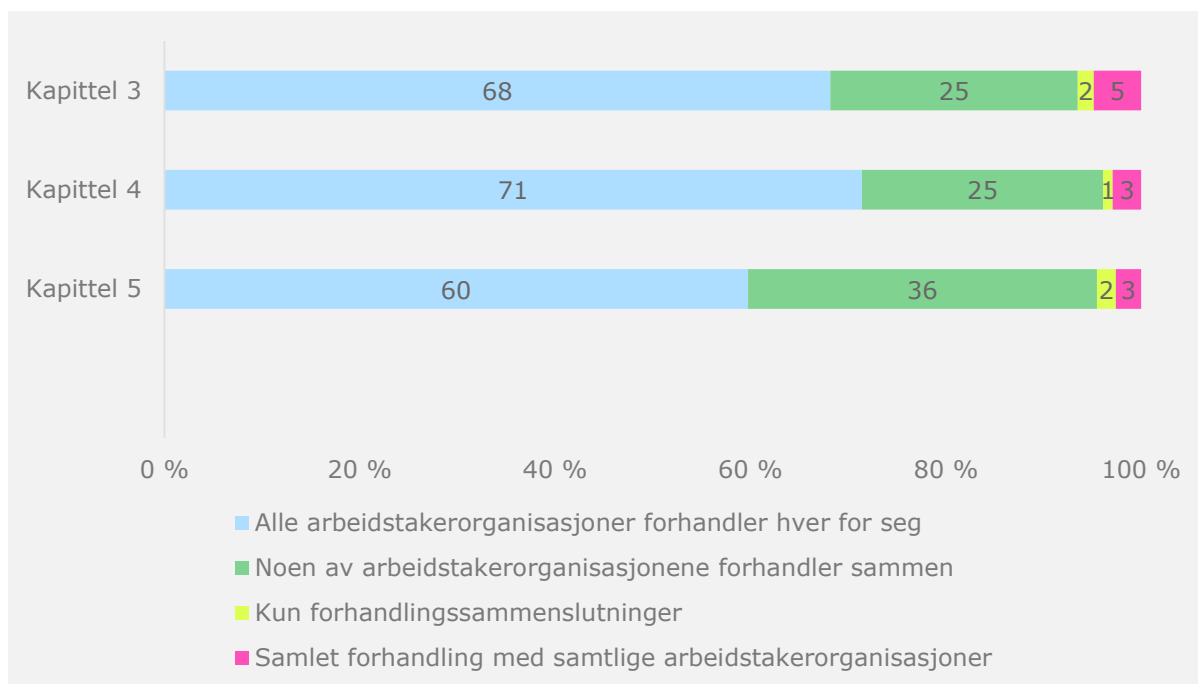
Kommunene/fylkeskommunene opplever generelt sett at de lokale lønnsforhandlingene gjennomføres på en god måte, uten store utfordringer. Andelen som i stor eller svært stor grad mener at forhandlingene i kapittel 3 gjennomføres på en god måte er 85 prosent. I kapittel 4 og 5 oppgir henholdsvis 75 og 81 prosent det samme.

**Figur 5.1 I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Vi opplever generelt sett at de lokale lønnsforhandlingene gjennomføres på en god måte, uten store utfordringer?**



I breddeundersøkelsen ble respondentene spurt om forhandlingene i kommunen/fylkeskommunen gjennomføres med hver enkelt organisasjon eller samlet. Her oppgir flertallet at alle arbeidstakerorganisasjoner forhandler hver for seg (68 prosent, 71 prosent og 60 prosent i henholdsvis kapittel 3, 4 og 5). Det er også en god del som svarer at noen av arbeidstakerorganisasjonene forhandler sammen (25 prosent i kapittel 3 og 4, og 36 prosent i kapittel 5). Som det fremkommer av figuren under er det relativt sett få (under 5 prosent, uansett kapittel) som oppgir at de kun forhandler med forhandlingssammenslutninger eller samlet forhandling med samtlige arbeidstakerorganisasjoner.

Figur 5.2 Gjennomføres forhandlingene med hver enkel organisasjon eller samlet?



Det er noen forskjeller mellom de ulike kapitlene på hvordan forhandlingene gjennomføres når vi skiller mellom små og store kommuner. I kapittel 3 og 5 er det størst andel blant små kommuner (80 og 70 prosent i henholdsvis kapittel 3 og 5) som oppgir at alle arbeidstakerorganisasjoner forhandler hver for seg. Til sammenligning er denne andelen henholdsvis 60 og 54 prosent i kapittel 3 og 5 blant store kommuner. Derimot er det en større andel av mellomstore og store kommuner som oppgir at *noen* av organisasjonene forhandler sammen.

I kapittel 4 er det mindre forskjeller mellom små og store kommuner som oppgir at alle arbeidstakerorganisasjoner forhandler hver for seg (henholdsvis 74, 68 og 73 prosent for små, mellomstore og store kommuner). Det er ingen mellomstore og store kommuner i kapittel 4 som oppgir at forhandlingene kun gjennomføres med forhandlings sammenslutningene

I likhet med kapittel 3 og 5 er det også i kapittel 4 flere mellomstore og store kommuner sammenlignet med små kommuner som oppgir at forhandlingene gjennomføres slik at noen av arbeidstakerorganisasjonene forhandler sammen.

I fylkeskommunene er det ingen som oppgir at forhandlingene utelukkende gjennomføres i forhandlings sammenslutninger. Dette er uavhengig av hvilket kapittel de svarer for. Utover dette er det ingen betydelige forskjeller mellom hvordan forhandlingene gjennomføres i fylkeskommunene og det totale bildet som presenteres i Figur 5.2. Ett unntak finner vi imidlertid i kapittel 4 der 14 prosent av fylkeskommunene oppgir at det gjennomføres samlet forhandling med samtlige arbeidstakerorganisasjoner. Som nevnt i kapittel 1.2.4 bør analysene på fylkeskommunenivå tolkes med forsiktighet da det kun er et mindre antall observasjoner i denne gruppen.

### 5.1.2 Formidling av resultater

Hovedtariffavtalen har ingen bestemmelse om hvordan forhandlingsresultatene skal formidles til de ansatte. I avtalens vedlegg 3 «Retningslinjer for lokale forhandlinger – God forhandlingskikk»

konstateres det at rutiner for informasjon av forhandlingsresultater skal avklares lokalt i drøftingsmøte før forhandlingene<sup>19</sup>.

I intervjuene stilte vi spørsmål om hvordan forhandlingsresultat formidles til arbeidstakerne. En gjennomgang av funnene viser at det er tre hovedlinjer for informasjonsformidling om lønnsforhandlingenes resultater.

De fleste informantene forteller at de gir informasjon om lønnsutvikling til hver enkelt ansatt som har fått lønnsendringer. Informasjonen gis elektronisk fra kommunens/fylkeskommunens HR-enhet. Noen rapporterer at informasjon om lønnsendring kjøres ut til de ansatte gjennom Vismasystemet, mens enkelte forteller at de ikke har digitale systemer (som er gode nok) for rapportering, og at de derfor opplever resultatformidlingen som arbeidskrevende.

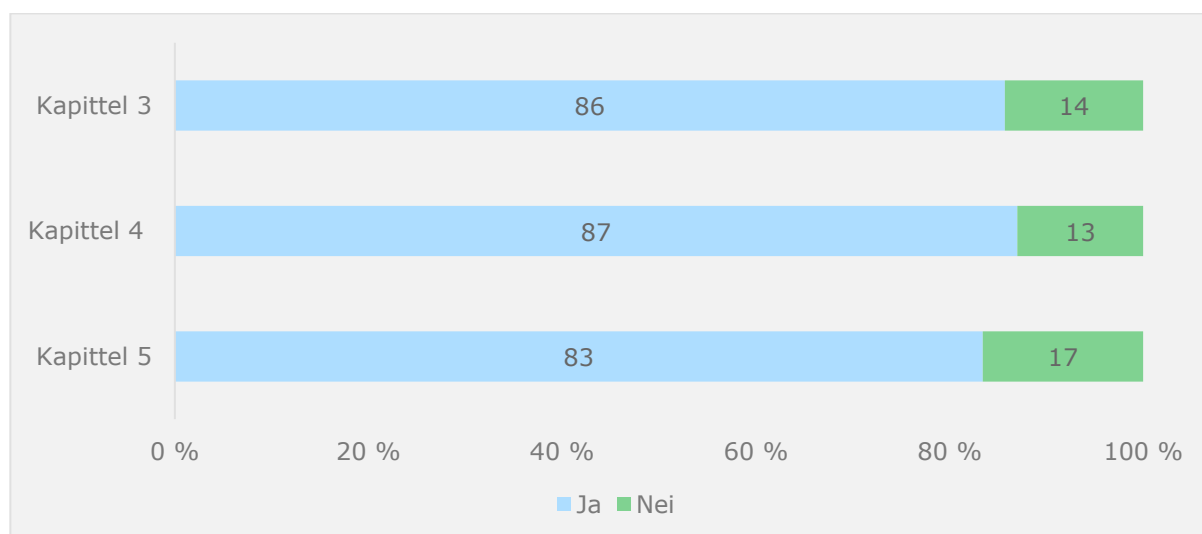
En del formidler forhandlingsresultatene til de som har fått lønnsendring gjennom nærmeste leder. Eventuelle spørsmål om resultat kan da diskuteres med leder som igjennom dette blir ansvarliggjort for resultatene. Enkelte andre har avtale med organisasjonene om at de formidler resultatene til sine medlemmer, mens arbeidsgiversiden informerer lederne.

Flere melder om avtalte tidsavgrensninger slik at arbeidstakerne ikke informeres før resultatene er kvalitetssikret og protokollene underskrevet, og videre at ledere og fagforeninger er godt kjent med sluttresultatene før det gis beskjed til den enkelte arbeidstaker.

### 5.1.3 Evalueringer

Respondentene i breddeundersøkelsen ble spurt om det gjennomføres evalueringsmøter med organisasjoner i etterkant av lokale forhandlinger. Som det fremkommer i Figur 5.3 oppgir 83 til 87 prosent av respondentene, avhengig av kapittel, at det gjennomføres evalueringsmøter i kommunen/fylkeskommunen. Denne andelen er 100 prosent for fylkeskommuner og store kommuner. Det vil si at alle fylkeskommuner og store kommuner gjennomfører evalueringsmøter i etterkant av forhandlinger. Vi ser imidlertid at andelen som gjennomfører evalueringsmøter synker med kommunestørrelse. Blant små kommuner er det henholdsvis 71 prosent, 77 prosent og 75 prosent i kapittel 3, 4 og 5 som gjennomfører evalueringsmøter.

**Figur 5.3 Gjennomføres det evalueringsmøter med organisasjoner i etterkant av lokale forhandlinger?**



<sup>19</sup> KS Hovedtariffavtale

Flere av informantene fra intervjuene forteller også om evalueringsmøtene de har i etterkant av forhandlingene.<sup>20</sup> Her oppgir informantene at de i tillegg til å diskutere selve forhandlingene i evalueringsmøtene også vurderer blant annet forarbeidet og drøftingsmøtene, samarbeidet med de tillitsvalgte og formidlingen av resultater. Det blir understreket at man bør gjennomføre evalueringsmøtet relativt raskt etter forhandlingene er avsluttet, slik at partene fremdeles har prosessen friskt i minnet. Enkelte fremhever også at evalueringsmøtene er et viktig suksesskriterium både for samarbeid mellom partene og for de lokale lønnsforhandlingene i årene som kommer. Én informant sier videre at evalueringene er nyttige fordi de gir mulighet til å justere deler i forhandlingsprosessen og få til forbedringer.

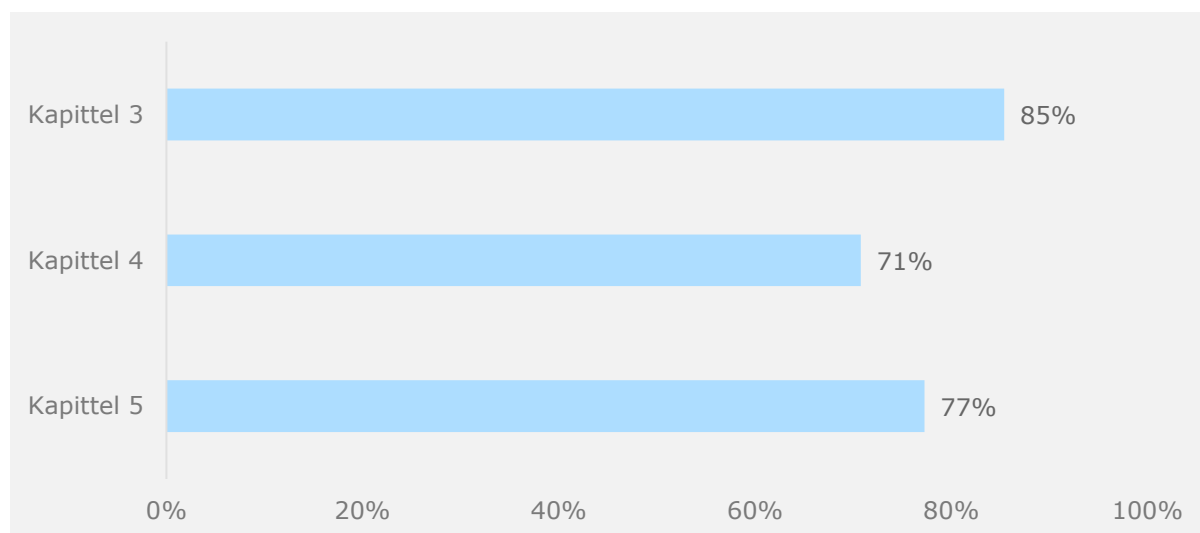
*«Evaluerer forarbeid, lønnspolitiske drøftingsmøte, gjennomføring og tilbakemelding av resultater. Veldig nyttig og nødvendig for å få til forbedringer. Fagforeningene stiller opp. (...) jeg leder prosessen ut fra spørsmål som er sendt ut i forkant, og det skrives referat fra evalueringsmøtet.»*

*Informant*

## 5.2 Resultater av lokale lønnsforhandlinger

I breddeundersøkelsen presenterer vi noen påstander om resultater av lønnsforhandlinger i de ulike kapitlene som respondentene bes tas stilling til. Funnene viser at det er størst andel som oppgir at de er fornøyd med resultater ved lokale lønnsforhandlinger i kapittel 3. 85 prosent av respondentene oppgir at de i stor eller svært stor grad er fornøyd med resultater ved siste kapittel 3-forhandlinger. Til sammenligning er tilsvarende andel 71 prosent og 77 prosent for kapittel 4 og kapittel 5.

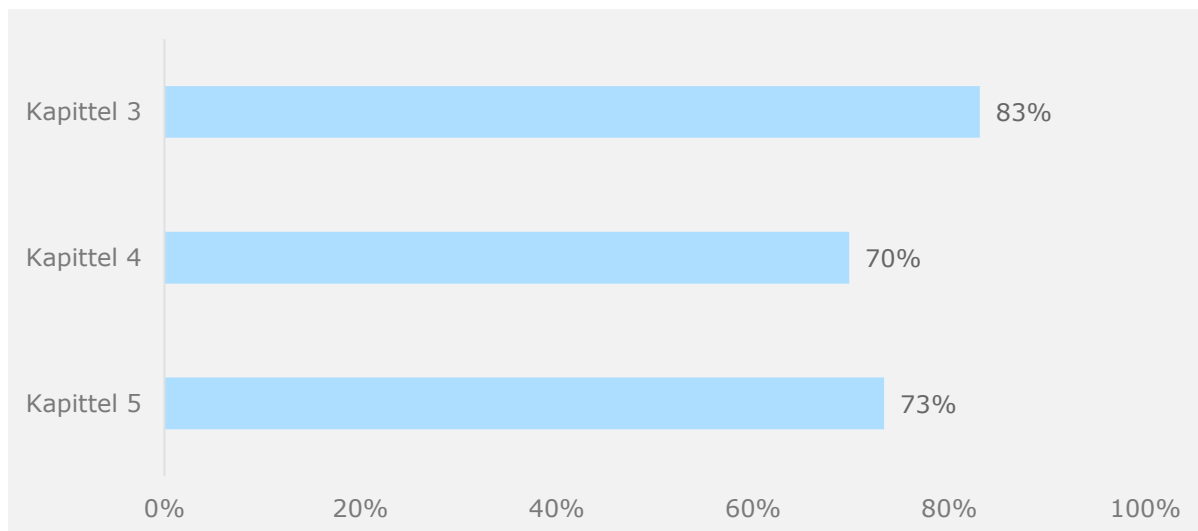
**Figur 5.4 I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Vi er godt fornøyd med resultatet ved forrige lokale lønnsforhandlinger?**



Det er også en stor andel som opplever at forhandlingsresultatet ved siste lokale forhandlinger er i samsvar med kommunens/fylkeskommunens lønnspolitikk. Igjen er denne andelen størst for forhandlinger i kapittel 3. 83 prosent i kapittel 3 oppgir at de i stor eller svært stor grad er enig i at forhandlingsresultatet ved siste lokale forhandlinger er i samsvar med kommunens/fylkeskommunens lønnspolitikk. For forhandlinger i kapittel 4 og 5 er tilsvarende andel henholdsvis 70 prosent og 73 prosent.

<sup>20</sup> Intervjuguiden inneholdt ikke et eget spørsmål om evaluering av forhandlingene, men ble nevnt av flere under spørsmål om suksesskriterier og barrierer under de ulike fasene av forhandlingsprosessen.

**Figur 5.5 I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Forhandlingsresultatet ved siste lokale forhandlinger er i samsvar med kommunens/fylkeskommunes lønnspolitikk?**

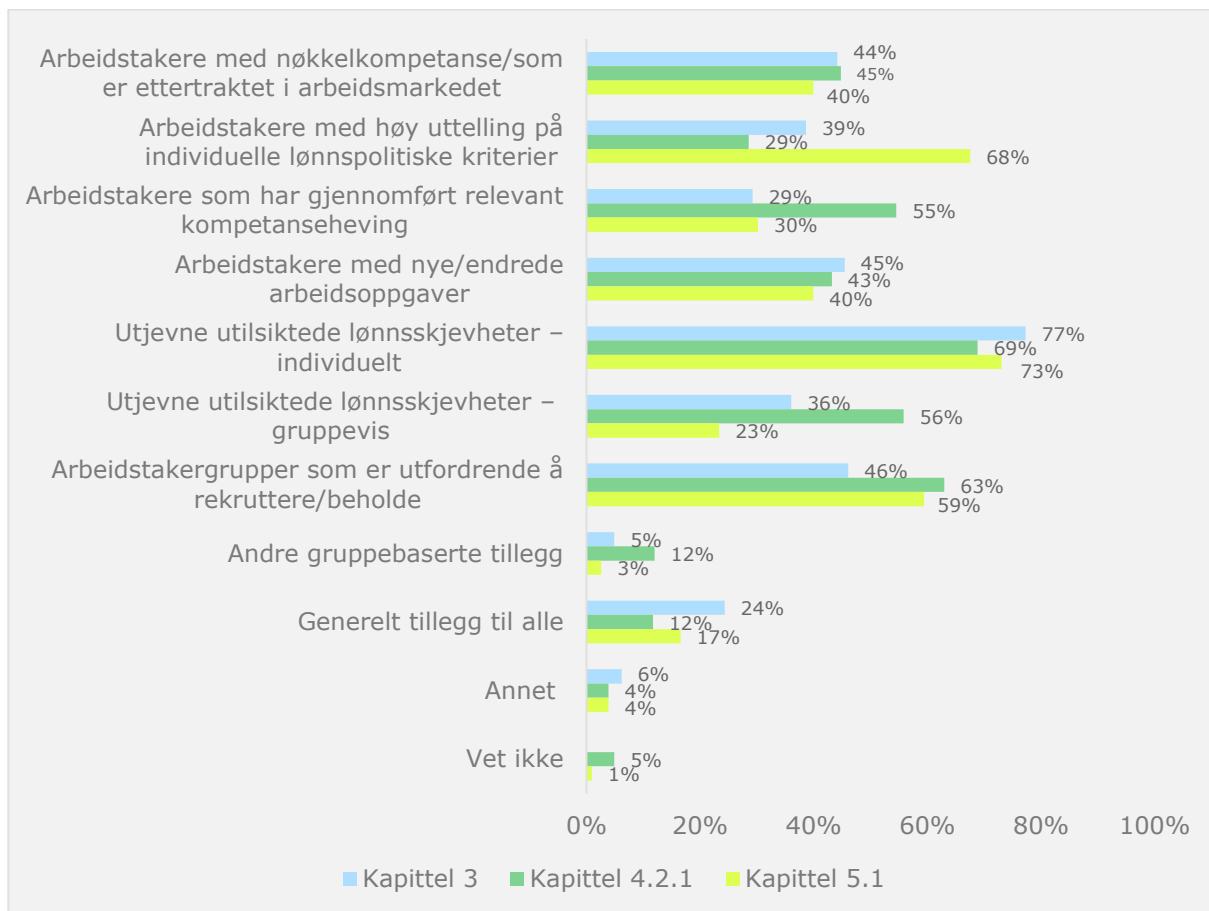


### 5.2.1 Arbeidsgivers prioriteringer

Kommunene og fylkeskommunene vil alltid ha organisatoriske mål de ønsker å nå ved hjelp av lønn som virkemiddel. Noen mål vil være kortsiktige, som det å rette opp skjevheter eller kompensere for endringer. Andre mål er mer langsiktige, som å rekruttere og beholde spisskompetanse og å stimulere til innsats og resultater. I avsnittene nedenfor presenteres arbeidsgivers prioriteringer ved siste lønnsoppgjør. Her bør man merke seg at de forrige lokale lønnsforhandlingene i kapittel 4 sist ble gjennomført i 2017, mens lokale lønnsforhandlinger i kapittel 3 og kapittel 5 gjennomføres hvert år.

I breddeundersøkelsen ble det stilt spørsmål om hvilke prioriteringer arbeidsgiver hadde ved de siste lokale forhandlingene i kapittel 3, kapittel 4.2.1 og kapittel 5.1. Respondentene kunne krysse av på alle de aktuelle svaralternativene tilhørende dette spørsmålet. Figur 5.6 viser hvor stor andel av respondentene som valgte hver av de foreslåtte prioriteringene.

Figur 5.6 Hvilke prioriteringer hadde arbeidsgiver ved siste forhandlinger?



Figur 5.6 viser at den største andelen respondenter, uansett kapittel, oppgir at å ujevne utilsiktede individuelle lønnskjevheter ble prioritert ved de forrige lønnsforhandlingene. Vi ser videre at det er noen forskjeller mellom hvor stor andel som prioriterer de ulike kriteriene i de tre kapitlene. Det er markant flere (68 prosent) i kapittel 5.1 som oppgir at de i de siste forhandlingene ønsket å prioritere arbeidstakere med høy uttelling på individuelle lønnspolitiske kriterier enn i kapittel 3 (39 prosent) og kapittel 4.2.1 (29 prosent). Dette støttes også av intervjuene der flere kommuner/fylkeskommuner forteller at de oftere prioriterer individuelle lønnsstillegg i kapittel 5 og kapittel 3 enn i kapittel 4.

Videre viser resultatene fra breddeundersøkelsen at det er markant flere i kapittel 4.2.1 (55 prosent) enn i kapittel 3 (29 prosent) og kapittel 5.1 (30 prosent) som ved siste forhandlinger ønsket å prioritere arbeidstakerne som har gjennomført relevant kompetanseheving. Også dette finner vi igjen i de kvalitative intervjuene, hvor flere eksplisitt nevner uttelling for kompetanse og kompetanseheving som en satsning i kapittel 4-forhandlingene.

I tillegg ser vi i breddeundersøkelsen at sammenlignet med forhandlinger i kapittel 3 og kapittel 5.1 er det flere i kapittel 4.2.1 som oppgir at arbeidsgiver prioriterte å utjevne utilsiktede lønnskjevheter på gruppenivå. I intervjuene fremkommer det at mange velger å prioritere grupper i kapittel 4. Samtidig er det også flere som nevner utilsiktede lønnskjevheter på gruppenivå.

Videre viser data fra breddeundersøkelsen forskjeller mellom små og store kommuner når det gjelder hvilke prioriteringer arbeidsgiversiden hadde satt seg ved de forrige lokale forhandlingene.

Uansett kapittel, er det en større andel respondenter i store kommuner, sammenlignet med små og mellomstore kommuner, som oppgir at arbeidsgiver prioriterte arbeidstakere med følgende kjennetegn: høy uttelling på individuelle lønnspolitiske kriterier, nøkkelkompetanse og/eller som er ettertraktet i arbeidsmarkedet og arbeidstakergrupper som er utfordrende å rekruttere/beholde. Videre er det i kapittel 3 og kapittel 4 en lavere andel respondenter i store sammenlignet med små og mellomstore kommuner som oppgir at arbeidsgiver prioriterte arbeidstakere som har gjennomført relevant kompetanseheving og arbeidstakere med nye/endrede arbeidsoppgaver.

Det er verdt å merke seg at det i breddeundersøkelsen ble det stilt spørsmål spesifikt om prioriteringer ved de *sist gjennomførte* lokale lønnsforhandlingene. Arbeidsgivers prioriteringer kan endre seg fra år til år, men gjennom intervjuene har vi fått innsikt i at det også er noen mønstre som virker til å være relativt faste hos mange kommuner. Et tydelig eksempel på dette er at det (som nevnt) er færre som prioriterer lønnstillegg basert på individuelle lønnskriterier i kapittel 4 enn i kapittel 3 og 5.

I breddeundersøkelsen fikk respondentene som valgte svaralternativet *andre gruppebaserte tillegg* anledning til å definere denne prioriteringen ytterligere. Blant annet var det flere som oppga at de ønsket å løfte blant annet sykepleiere, fagarbeidere eller vernepleiere i kapittel 4. Særlig var det mange som hadde prioritert sykepleiere. Det er færre respondenter som valgte dette svaralternativet da de oppga prioriteringer ved forrige forhandlinger i kapittel 3 og 5. Svarene de gir i det åpne feltet er her svært ulike, og varierer fra ønsker om å løfte en bestemt arbeidstakergruppe, til å løfte ansatte på en avdeling som var blitt hengende lønnsmessig etter andre avdelinger.

Det er også flere som har benyttet det åpne svarfeltet til å beskrive hvilke *andre* prioriteringer arbeidsgiversiden hadde ved de forrige lokale forhandlingene utover de øvrige, prebestemte svarkategoriene. Også her er prioriteringene respondentene oppgir svært ulike, men det er felles for flere på tvers av kapitlene at noen oppgir å ha påbegynt prioritering av harmoniseringstiltak i forbindelse med kommunesammenslåing.

### **5.2.2 Uorganiserte i lønnsoppgjør**

Organisasjonene forhandler bare for egne medlemmer. Kommunen/fylkeskommunen må derfor selv ivareta den lokale lønnsutviklingen for ansatte som ikke er organisert. Hovedtariffavtalen legger opp til at lønnstillegg til uorganiserte skal synliggjøres ved at arbeidstakerorganisasjonene under forhandlingene skal informeres om hva arbeidsgiver har tenkt å gi til uorganiserte<sup>21</sup>. De organiserte fremmer sine krav gjennom fagforeningene, mens de uorganiserte ikke har en slik mulighet.

I intervjuene stilte vi spørsmål om hvordan de uorganiserte håndteres i de lokale lønnsforhandlingene. Her forteller tre av informantene at de uorganiserte får mulighet til å fremme krav eller ønsker gjennom ledere, og at de oppfordrer lederne om å huske på de uorganiserte når de sender inn sine lønnsjusteringsforslag.

Lønnstillegg til de uorganiserte synes å være en kilde til irritasjon for organisasjonene ved de lokale lønnsforhandlingene. Ifølge informantene ser organisasjonene på de uorganiserte som gratispassasjerer og hevder gjerne i innledende forhandlinger at de ikke skal ha lønnstillegg, alternativt at de bare skal dekkes av arbeidsgivers første tilbud slik at de uorganiserte ikke nyter godt av resultatet som organisasjonene fremforhandler.

<sup>21</sup> KS Hovedtariffavtale

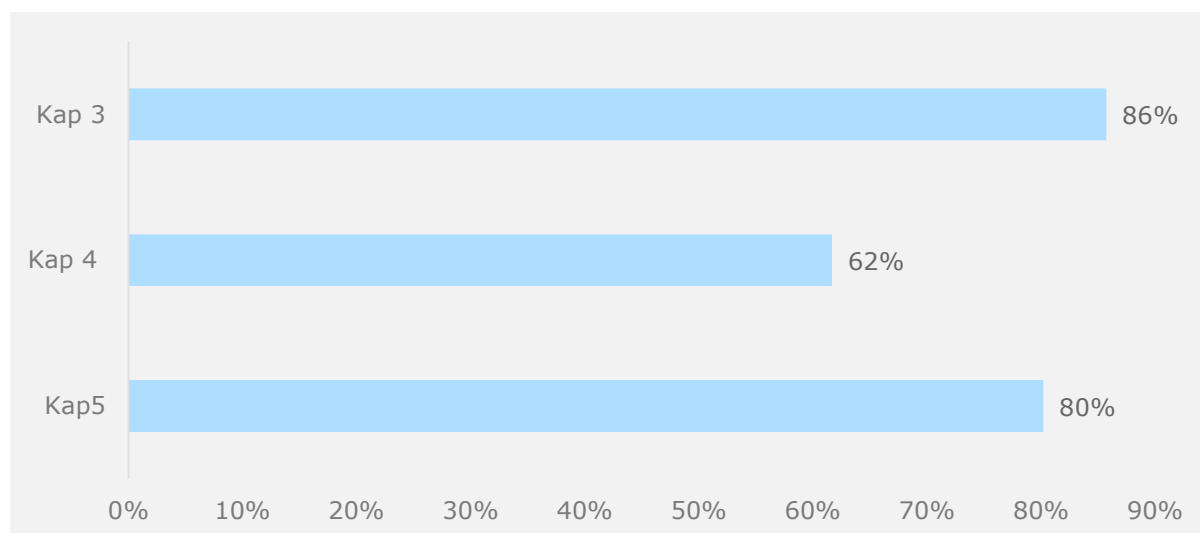


De fleste informantene oppgir likevel at de behandler de uorganiserte på lik linje som de organiserte, med bakgrunn i den lokale lønnspolitikken. Samtidig kommer det frem at kommunene/fylkeskommunene har noe ulik praksis, fra å ha avklart uorganisertes lønn i første tilbud og synliggjøring av dette, til å ha tilpasset deres lønnsvekst gjennom forhandlingene og synliggjøring av dette ved forhandlingsslutt. De fleste oppgir at når det gis lønnsendring for en stillingsgruppe, vil de uorganiserte få det samme som gruppen for øvrig. Det er imidlertid noen svært få som melder at de har en lønnspolitikk hvor det skal lønne seg å være organisert, dvs. at de uorganiserte ikke oppnår det samme som de organiserte.

### 5.2.3 Gjennomslag i lokale forhandlinger

I breddeundersøkelsen ble respondentene spurt om i hvilken grad de er enig i at de lykkes med å få gjennomslag for arbeidsgivers prioriteringer i forhandlingene i de ulike kapitlene. 86 prosent av respondentene oppgir at de i stor eller svært stor grad er enig i at de lykkes med å få gjennomslag for arbeidsgivers prioriteringer i lokale forhandlinger i kapittel 3. Tilsvarende andel for forhandlinger i kapittel 4 og 5 er henholdsvis 62 prosent og 80 prosent.

**Figur 5.7 I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Vi lykkes med å få gjennomslag for arbeidsgivers prioriteringer i lokale forhandlinger?**



I det følgende presenteres funnene fra breddeundersøkelsen om arbeidsgivers gjennomslag for prioriteringer *spesifikt* ved de sist gjennomførte lokale lønnsforhandlingene.

#### 5.2.3.1 Gjennomslag ved siste lokale forhandlinger

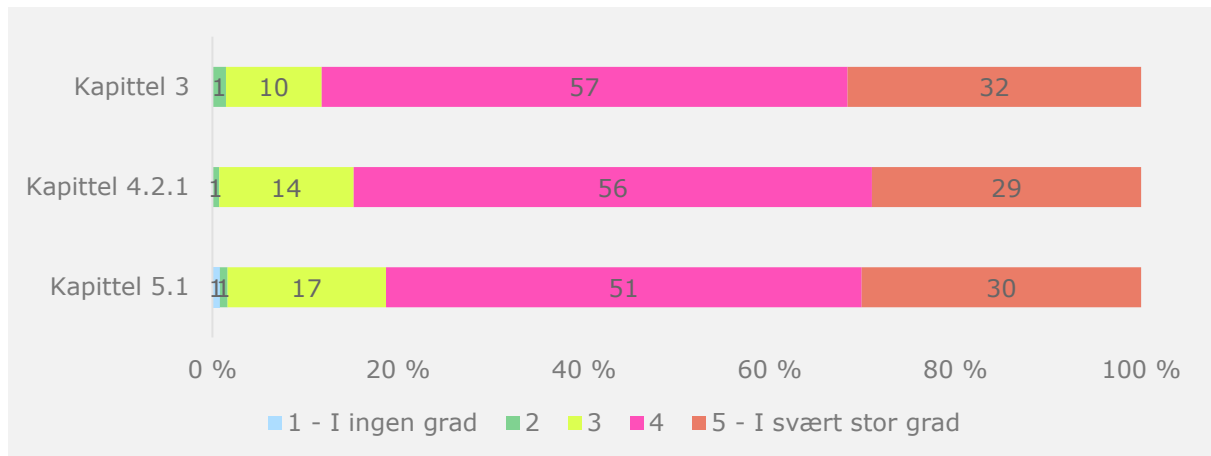
I kapittel 5.2.1 ble det presentert hvilke prioriteringer arbeidsgiver hadde ved siste lokale forhandlinger. For hver prioritering respondentene krysset av for at de hadde holdt frem i lønnsforhandlingene, fulgte et spørsmål om i hvilken grad arbeidsgiversiden fikk gjennomslag for prioriteringene i de ulike kapitlene (kapittel 3, 4.2.1 og 5.1).

Gjennomgangen av data viser at de fleste kommunene/fylkeskommunene mener at arbeidsgiver i stor grad fikk gjennomslag for sine prioriteringer ved siste forhandlinger.

#### *Arbeidstakere med nøkkelkompetanse/som er ettertraktet i arbeidsmarkedet*

Blant kommuner og fylkeskommuner som oppgir at de ved siste lokale forhandlinger hadde arbeidstakere med nøkkelkompetanse/som er ettertraktet i arbeidsmarkedet som prioritering oppgir 88 prosent i kapittel 3 at de i stor eller svært stor grad fikk gjennomslag for denne prioriteringen. I kapittel 4.2.1 og 5.1 svarer henholdsvis 85 prosent og 81 prosent det samme.

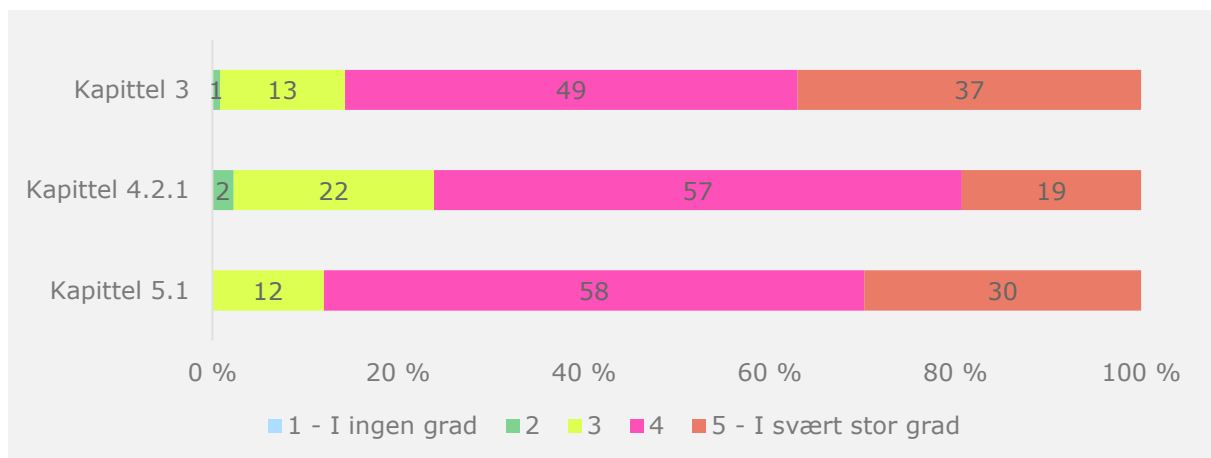
**Figur 5.8 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Arbeidstakere med nøkkelkompetanse/som er ettertraktet i arbeidsmarkedet**



*Arbeidstakere med høy uttelling på individuelle lønnspolitiske kriterier*

Blant de som oppgir at de ved siste lokale forhandlinger prioriterte arbeidstakere med høy uttelling på individuelle lønnspolitiske kriterier svarer 86 prosent at de i stor eller svært stor grad fikk gjennomslag i kapittel 3, mens i kapittel 4.2.1 og 5.1 oppgir henholdsvis 76 prosent og 88 prosent det samme.

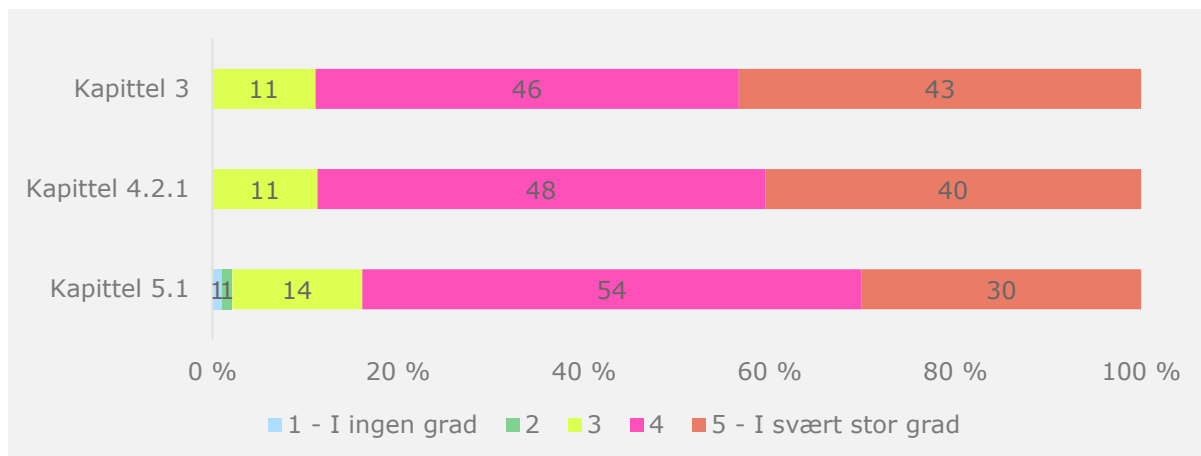
**Figur 5.9 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Arbeidstakere med høy uttelling på individuelle lønnspolitiske kriterier**



*Arbeidstakere som har gjennomført relevant kompetanseheving*

Respondenter som oppgir at de hadde arbeidstakere som har gjennomført relevant kompetanseheving som prioritering ved siste lokale forhandlinger, fikk i stor grad gjennomslag for dette uansett kapittel. 89 prosent i både kapittel 3 og 4.2.1 oppgir at de fikk gjennomslag for denne prioriteringen, mens 84 prosent i kapittel 5.1 svarer det samme.

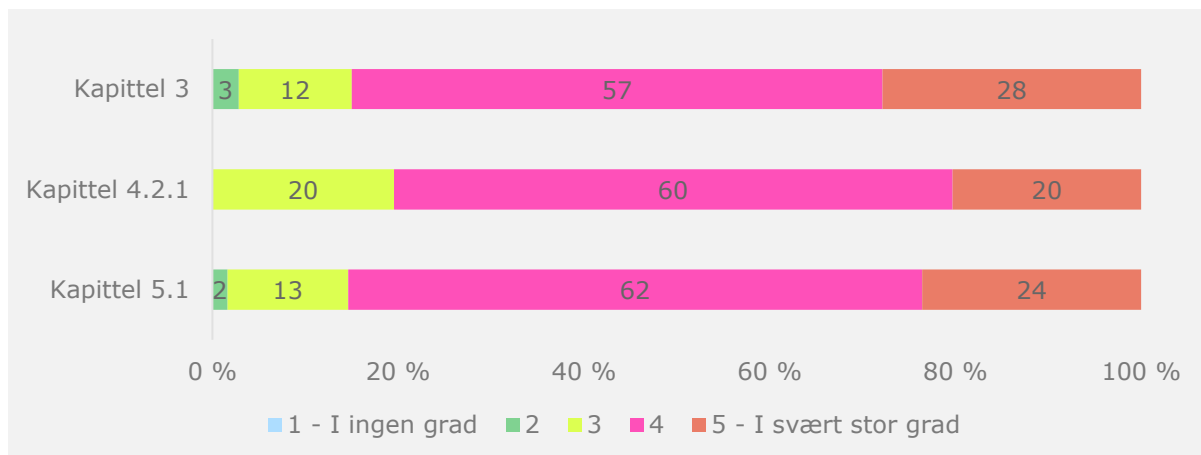
**Figur 5.10 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Arbeidstakere som har gjennomført relevant kompetanseheving**



*Arbeidstakere med nye/endrede arbeidsoppgaver*

85 prosent av kommuner/fylkeskommuner som ved siste lokale forhandlinger hadde arbeidstakere med nye/endrede arbeidsoppgaver som prioritering oppgir at de i stor eller svært stor grad fikk gjennomslag for dette i kapittel 3 og kapittel 5.1. Tilsvarende andel i kapittel 4.2.1 er 80 prosent.

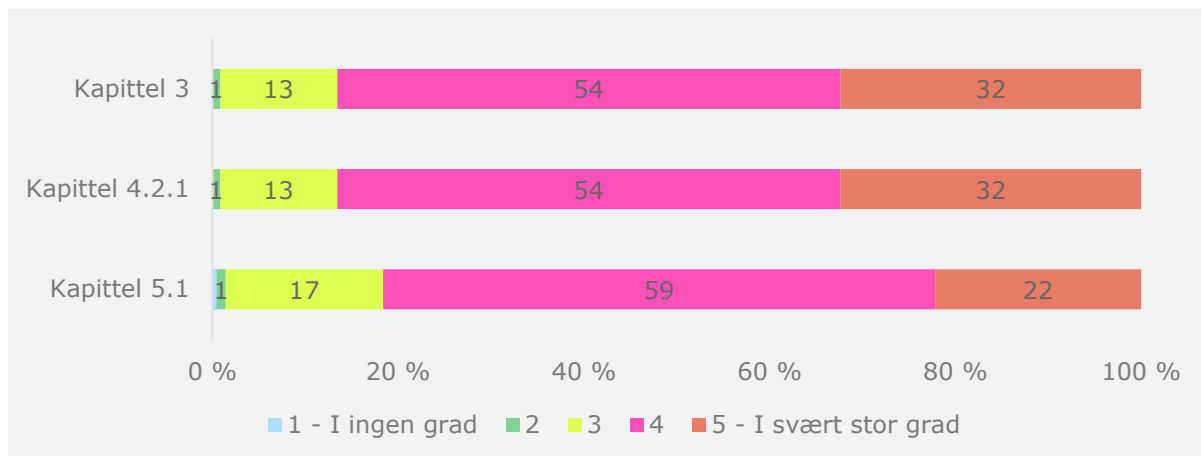
**Figur 5.11 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Arbeidstakere med nye/endrede arbeidsoppgaver**



*Utjevne utilsiktede lønnskjevheter – individuelt*

Blant de som oppgir at hadde som prioritering å utjevne utilsiktede individuelle lønnskjevheter oppgir 87 prosent i kapittel 3 og kapittel 4 at de i stor eller svært stor grad fikk gjennomslag. Tilsvarende andel i kapittel 5 er 82 prosent.

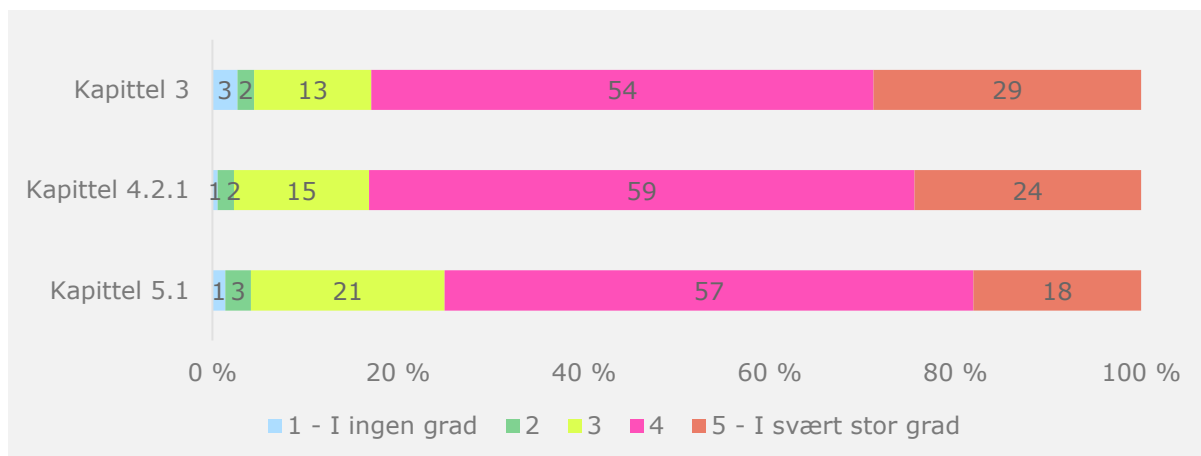
**Figur 5.12 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Utjevne utilsiktede lønnskjevheter – individuelt**



*Utjevne utilsiktede lønnskjevheter – gruppevis*

Blant de som oppgir at de ved siste lokale forhandlinger hadde prioritert å utjevne utilsiktede lønnskjevheter på gruppenivå svarer 83 prosent i både kapittel 3 og kapittel 4.2.1 at de i stor eller svært stor grad fikk gjennomslag for denne prioriteringen. 75 prosent i kapittel 5.1 oppgir det samme.

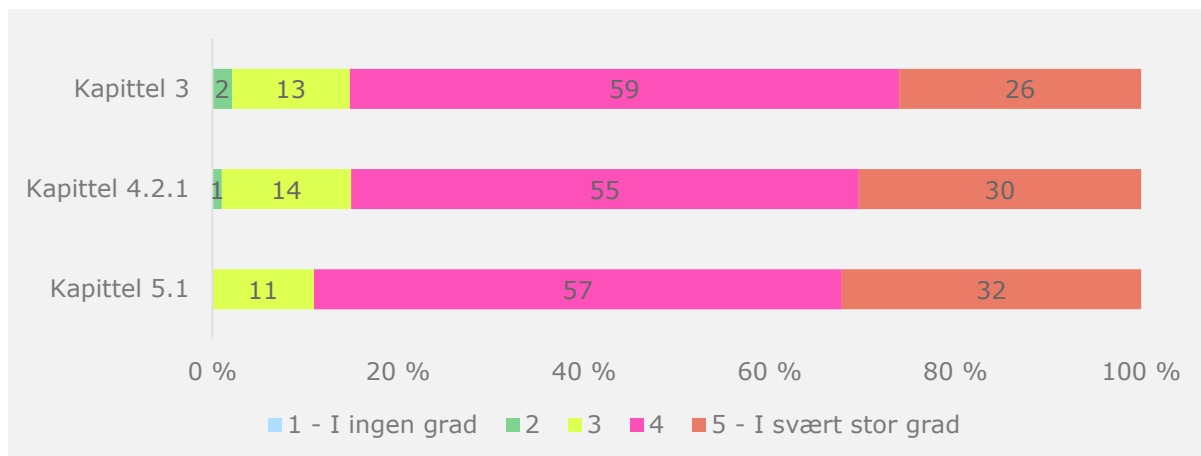
**Figur 5.13 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Utjevne utilsiktede lønnskjevheter – gruppevis**



*Arbeidstakergrupper som er utfordrende å rekruttere/beholde*

Andel som oppgir at de i stor eller svært stor grad fikk gjennomslag for å prioritere arbeidstakergrupper som er utfordrende å rekruttere/beholde er 85 prosent i både kapittel 3 og kapittel 4.2.1, mens 89 prosent i kapittel 5.1 oppgir det samme.

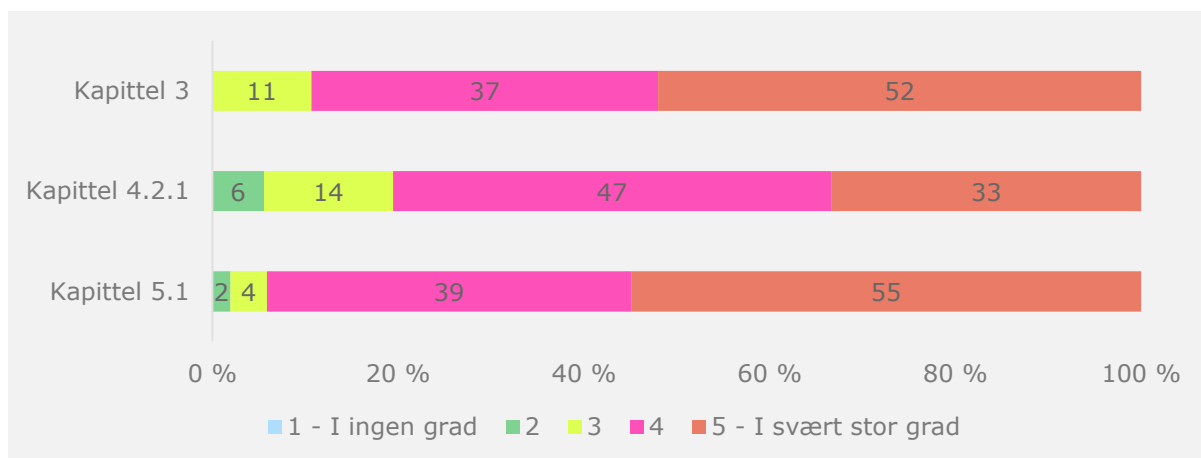
**Figur 5.14 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Arbeidstakergrupper som er utfordrende å rekruttere/beholde**



#### *Generelt tillegg til alle*

Som vi ser i figur 5.6 er generelt tillegg blant de prioriteringene med minst oppslutning. Blant de som oppgir at de ved siste lokale forhandlinger hadde generelt tillegg som prioritering, opplever størsteparten at de fikk gjennomslag. I kapittel 3 er det 89 prosent som oppgir at de fikk gjennomslag for generelt tillegg til alle, mens denne andelen er 81 prosent og 94 prosent i henholdsvis kapittel 4.2.1 og kapittel 5.1.

**Figur 5.15 I hvilken grad fikk arbeidsgiver gjennomslag for egne prioriteringer? Generelt tillegg til alle**



Videre viser resultatene fra breddeundersøkelsen at store kommuner i større grad fikk gjennomslag enn små kommuner for de fleste prioriteringene. Det er viktig å merke seg at andel som oppgir at arbeidsgiver fikk gjennomslag er relativt stor uansett kommunestørrelse.

### **5.3 Suksesskriterier og hindringer som fremmer og hemmer vellykket gjennomføring**

I dette delkapittelet presenteres funn fra de kvalitative intervjuene sammen med beskrivelser fra de åpne feltene i breddeundersøkelsen under spørsmålet om hva som var utslagsgivende for at arbeidsgiver fikk, eller ikke fikk, gjennomslag for sine prioriteringer ved de forrige forhandlingene. Funn som omhandler forberedelser og innledende drøftingsmøter beskrives i kapittel 4.3.1.

### **5.3.1 Suksesskriterier som fremmer vellykket gjennomføring**

#### *Rutiner og forutsigbarhet*

Både respondenter fra breddeundersøkelsene og en del av informantene fra intervjuene vektlegger forutsigbarhet som en viktig faktor som bidrar til gode forhandlinger og prosesser. Dette handler blant annet om at stillingsstrukturen er godt avklart i kommunen/fylkeskommunen og at man har tydelige rutiner for forhandlingene. Noen løfter også frem at det er gunstig at man bør ha stabile lønnspolitiske kriterier over tid uten store endringer. Dette er ikke bare en fordel for kommunen/fylkeskommunen, men bidrar også til å skape forutsigbarhet for organisasjonene, som også nedlegger et stort arbeid i tilknytning lønnsforhandlingene.

*«... ikke skifte kriterier fra år til år. Må være stabilt over tid. Ikke gjort så store endringer, men mer presiseringer. Må ha forutsigbarhet i kriteriene. Forhandlingene er et stort arbeid for fagforeningene så forutsigbarhet er viktig for dem [også].»*

*informant*

#### *Uformelle møter og jevnlig kontakt med tillitsvalgte*

Mange informanter mener det er svært viktig å ha god dialog og jevnlig kontakt med de tillitsvalgte også utenom forhandlingsperioden. Flere er opptatt av at dialogen bør være uformell og åpen, slik at de tillitsvalgte er kjent med kommunens/fylkeskommunens ønsker og behov, og vice versa, god tid i forkant av forhandlingene. Dette gir god innsikt til forberedelsene av forhandlingene, og kan resultere i en lavere terskel for diskusjon av ulike utfordringer. Mange av kommunene har månedlige møter med de tillitsvalgte, mens andre har kvartalsvise informasjonsmøter.

*«Vi snakkes ofte i løpet av året og oppdaterer hverandre på utfordringer. Da får vi en lik oppfatning av hvor skoen trykker»*

*informant*

#### *God dialog, åpenhet og tillit*

Ved å opprettholde en god dialog er det flere informanter som mener de ivaretar et godt forhold til de tillitsvalgte. Flere fremhever viktigheten av å lytte til hverandre, ha tilgjengelige uformelle fora for samtale og diskusjon, og å vise hverandre respekt. Svært mange løfter også frem at det er fordelaktig å være åpen og ærlig om mål og prioriteringer, slik at organisasjonene ikke får noen overraskelser under forhandlingene. Enkelte nevner også at det er lettere å få organisasjonene til å være åpne om sine ønsker og prioriteringer i uformelle møter utenom drøftingsmøter og forhandlinger, dersom man selv også spiller med åpne kort og inviterer de tillitsvalgte inn.

*«Etablert gjensidig tillit over lang tid er viktig. Vi vet i stor grad på forhånd hva fagforeningene vil prioritere, og de vet hva arbeidsgiver ønsker.»*

*Informant*

Mange av informantene mener også at tillit mellom partene er en viktig suksessfaktor for vellykkede forhandlinger, og at dette kan oppnås gjennom nettopp åpenhet og dialog.

*«Men man tar en hatt på seg under forhandlinger. Hatten sitter løsere om man kjenner hverandre og har tillit. Det er alle parter tjent med. Forståelse for at det handler om å gi og ta. Det er viktig»*

*informant*

Det er også mange respondenter som i breddeundersøkelsen oppgir at god dialog, åpenhet og tillit er nøkkelen til å lykkes med å få gjennomslag for sine prioriteringer. Her beskriver også flere både uformelle og formelle møter mellom ledere og tillitsvalgte gjennom året som essensielt for å danne en god relasjon og god dialog.

#### *Forståelse for kommunens situasjon og økonomiske rammer*

Svært mange vektlegger at en gjensidig forståelse for hverandres roller og situasjon, samt et realistisk bilde av kommunens/fylkeskommunens utfordringer og behov, er essensielt for å få gode forhandlinger, og for å få gjennomslag for prioriteringer på arbeidsgiversiden. Dette finner vi også støtte for i breddeundersøkelsen.

For å oppnå god forståelse er det viktig at arbeidsgiver bruker tilstrekkelig med tid på å informere og drøfte rammebetingelsene med organisasjonene, og å jobbe for å skape en omforent oppfatning for kommunens/fylkeskommunens situasjon og prioriteringer.

*«det går på å skape forståelse hos den andre parten på hvorfor vi mener sånn og sånn, og så må vi gi og ta litt - det er jo forhandlinger. Vi sikter og kan styre mye, men vi ønsker ikke brudd. (...) det er ingen som ønsker det. Vi prøver så langt vi kan å unngå det.»*

*informant*

Flere sier også at forhandlinger handler om å gi og ta, og begge parter må strekke seg litt. Videre fremhever noen informanter at det er viktig å komme til *enighet* om prioriteringene i drøftingsmøtene, mens andre mener det viktigste er å vise forståelse for hverandres situasjon, og å heller være enige om at man er uenige på enkelte områder.

*«det viktigste er at vi klarer å oppsummere hva vi er enige om og hva vi går videre med. Det tror jeg er viktig, at man klarer å være omforente og tydelige på hva som er besluttet.»*

*Informant*

Noen av informantene forteller at de også bruker forberedende møter eller drøftingsmøter til å skape en forståelse for hvilket signal et lønnstillegg bør tolkes som, slik at dette også kan formidles til de ansatte. Enkelte av informantene sier at det er viktig at de ansatte i kapittel 4 ikke tror at de ikke verdsettes dersom de ikke får lønnstillegg gjennom kapittel 4-forhandlingene. Her er det én informant som sier at de gjennom året er opptatt av at lederne anerkjenner sine ansatte, og gir konstruktive tilbakemeldinger som arbeidstakerne kan bruke for å løfte seg og sin praksis dersom det er behov for det.

*«Den tryggheten for at ansatte blir sett av sine ledere utover lønnsloft har hjulpet til litt så ikke man plutselig tror at enhver som ikke får over gjennomsnittet er dårlig. Om det får råde blir forhandlingene vanskelige. Det må jobbes med gjennom året. De må få anerkjennelse og gode tilbakemeldinger.»*

*informant*

Ved å sikre at begge parter i forhandlingene har et realistisk bilde av kommunens/fylkeskommunens situasjon, blir det lettere å enes om hvilke lønnspolitiske kriterier som bør veie tyngst, og som dermed bør være utgangspunkt for prioriteringene i lønnsforhandlingene. Svært mange av informantene mener at enighet om lønnspolitikk og lønnspolitiske kriterier er blant de mest essensielle faktorene som må være på plass for å kunne enes om prioriteringene, og videre for å oppnå vellykkede lønnsforhandlinger.

Dette finner vi også i breddeundersøkelsen der et høyt antall respondenter vektlegger enighet mellom partene som et suksesskriterium for å få gjennomslag for sine prioriteringer. Flere spesifiserer at dette dreier seg om nettopp enighet om kommunens/fylkeskommunens situasjon, om rammen, om lønnspolitikken, om de lønnspolitiske kriteriene og om prioriteringene. Dette er likt på tvers av de tre kapitlene.

*«Det er viktig å synliggjøre prioriteringer i lønnspolitisk drøftingsmøte. Det samme gjelder det å tilstrebe enighet om kriteriene og at disse er tydelige.»*

*Respondent i breddeundersøkelsen*

#### *Tydelige føringer og gode argumenter*

En del av informantene forteller at forhandlingene blir lettere å gjennomføre dersom man har avklart eventuelle problemstillinger i forkant, dersom arbeidsgiversiden har gitt tydelige føringer for forhandlingsprosessene og for hva de ønsker å få til gjennom forhandlingene. Dette handler blant annet om operasjonalisering av de lønnspolitiske kriteriene og om å være tydelige om forhandlingenes økonomiske rammer. Flere peker også på at lønnskriteriene må ligge fast over tid slik at prioriteringene blir forstått og at argumentasjonen er gjenkjennbar.

Flere av informantene forteller at gode begrunnelser og saklige argumenter er viktig for å få gjennomslag for arbeidsgiversidens prioriteringer i de lokale lønnsforhandlingene. Dette gjenspeiles også i breddeundersøkelsen der flere respondenter oppgir det samme.

En del av informantene sier at de møter kompetente tillitsvalgte som er gode til å forhandle, og at det derfor er svært viktig å være forberedt, se helheten og ha betimelige argumenter. For å kunne ha tilstrekkelig informasjon til begrunnelsene er det viktig å stille krav og forventninger til lederne igjennom året slik at de gir gode innspill til arbeidsgiversidens prioriteringer.

En av informantene som inkluderer lederne i forhandlingene forteller at dette er et grep som gir mer forståelse for forhandlingsprosessen, og videre at arbeidstakerne og deres tillitsvalgte får mer tillit til vurderingene som tas i forbindelse med prioriteringene. Som en bonus blir også lederne mer bevisst sine lederoppgaver, og får mulighet til å utvikle seg.

*«Har med alle lederne i alle forhandlingene. Begynte med det for noen år siden, og vi har fått bort trynetilleggsmistanken. Hver gang det dukker opp spørsmål om det er velbegrunnet, da sitter lederen der og kan svare. (...) Det er en lederskole for ledere å være med i forhandlinger. De har sluttet å skyldte på forhandlingssjefen. Det er ressurskrevende, (...) men du verden hvor mye de har lært om å gi tilbakemeldinger til sine ansatte. (...) Respekten for lederes vurderinger er det beste vi kan få i nærheten av objektivitet. Det har vært utfordrende.»*

*informant*

#### *Evalueringer*

Som nevnt i kapittel 5.1.3 er det også noen informanter som i intervjuene understreker viktigheten av å evaluere forhandlingene og øvrige relaterte prosesser i etterkant av gjennomførte forhandlinger. En gjennomgang av rutiner, lønnspolitikk og gjennomføringen av både forberedelser og forhandlinger, gir anledning til å identifisere forbedringspunkter og å gjøre justeringer som kan bidra til å forbedre de neste forhandlingene. Dette finner vi også i breddeundersøkelsen.

#### *Samarbeid mellom partene gir et godt forhandlingsklima*

I breddeundersøkelsen er det svært mange som svarer at samarbeid og/eller godt forhandlingsklima er viktige faktorer for å få gjennomslag for arbeidsgivers prioriteringer i de



lokale lønnsforhandlingene. Gjennom intervjuene forsøkte vi å få et bedre innblikk i hva informantene mener kjennetegner et godt samarbeid, og hva som må ligge til grunn for å få et godt forhandlingsklima.

Informasjon fra informantene viser at de ulike faktorene som utgjør et godt samarbeid, og i så måte også et godt forhandlingsklima, i høy grad er de samme som nevnt over.. Mange nevner godt forarbeid til forhandlingene og gode rutiner. Flere nevner åpenhet, tillit og respekt, og å sørge for en felles forståelse for kommunens/fylkeskommunens situasjon, rammer og behov. Flere trekker også frem at det er viktig å opprettholde en god dialog, og å ha kontakt med organisasjonene gjennom hele året.

Enkelte fremhever i tillegg at de mener at arbeidsgiversiden bør hjelpe mindre erfarne tillitsvalgte med å få til gode forhandlinger. Dette er det ulike grunner til. Noen påpeker at nye tillitsvalgte ikke har tilstrekkelig kompetanse og kjennskap til forhandlingsprosessene, mens andre sier at de tillitsvalgtes arbeid både kan være tøft og utakknemlig, og at man derfor bør hjelpe dem ved å anerkjenne arbeidet de gjør. Flere understreker at utskiftninger blant tillitsvalgte ikke er gunstig med henblikk på gjennomføring av forhandlinger.

*«De tillitsvalgte blir skvist fra begge hold – både fra oss og ansatte. De blir slitne, og går på en smell. Det er mye for dem, derfor må vi anerkjenne deres situasjon. Det er store krav fra medlemmer og også høye forventninger fra oss.»*

*Informant*

Enkelte av informantene forteller også at partene har sluttet å se på hverandre som konkurrenter, og at de heller prøver å bli enige om prioriteringer med utgangspunkt i kommunens/fylkeskommunens situasjon og behov, krav og de lønnspolitiske kriteriene.

*«Vi har havnet i en situasjon der vi er like opptatt som de av å rekruttere og beholde. Vi er i samme båten. Men det er en haug med fagforeninger. Vi må spre pengene.»*

*Informant*

*Forhandlinger handler om å gi og ta*

Gjennom kartleggingen finner vi at flere er opptatt av å vektlegge at forhandlinger handler om å ta og gi, og at begge parter må strekke seg. Flere forteller at de opplever i stor grad ha et felles mål om en lønnspolitikk som er så god som mulig. I så måte drar partene i samme retning, selv om de kan ha ulike ønsker for rammer, kriterier og prioriteringer. Arbeidsgiversiden melder likevel at de ikke går ut over rammene de har satt seg i noen særlig grad, og at de i stor grad opplever å ha vellykkede forhandlinger og gode relasjoner til organisasjonene.

*«Her jobbes det med å gi og å ta. Det svelges kameler mothårs på begge sider av bordet. Vi har svært sjelden bruddsituasjoner eller store konflikter.»*

*Informant*

### **5.3.2 Barrierer som hindrer vellykket gjennomføring**

I dette delkapittelet presenteres barrierer og utfordringer som respondenter fra breddeundersøkelsen, samt informanter fra intervjuene, trekker frem som faktorer til hinder for vellykket gjennomføring av lokale forhandlinger. Det bør imidlertid poengteres at det totalt sett er svært mange som opplever å få gjennomslag for sine prioriteringer, og som mener at de lykkes godt med forhandlingene lokalt. En del av utfordringene som nevnes er derfor å anse som små barrierer heller enn reelle utfordringer som hindrer gjennomslag. Noen av utfordringene som

nevnes er direkte motsatser til suksesskriteriene i kapittel 5.3.1 og 4.3.1 og vil derfor ikke utbroderes i det videre. Disse er som følger: dårlige eller mangelfulle forberedelser, liten forståelse for kommunens situasjon og forhandlingenes økonomiske rammer, svakt grunnlag for begrunnelser, dårlige argumenter og lignende.

Utfordringene som nevnes i de åpne tekstfeltene i breddeundersøkelsen varierer noe på tvers av kapitlene i hovedtariffavtalen, men hovedlinjene er de samme. Kapittel 4-forhandlingene skiller seg fra forhandlingene i de to øvrige kapitlene i noe større grad, og utfordringene som knytter seg spesifikt til dette kapittelet presenteres derfor avslutningsvis i dette delkapittelet.

#### *Uenighet om lønnskriterier og prioriteringer*

I breddeundersøkelsen kartlegges i hvilken grad kommunene/fylkeskommunene opplever at det er utfordrende å bli enig om prioriteringer. 25 prosent av respondentene svarer at de i stor eller svært stor grad er enige i påstanden om at det er utfordrende å bli enige om forhandlingenes prioriteringer. Videre er det svært mange som oppgir i åpne felt i undersøkelsen at uenighet mellom partene er en klar hindring i lønnsforhandlingene. Uenighetene dreier seg i hovedsak om innholdet i – og operasjonaliseringen av – de lokale lønnskriteriene og/eller prioriteringene av disse. Enkelte nevner også at uklare kriterier og forskjellige tolkninger av disse skaper misforståelse og uenighet.

En av de hyppigst nevnte uoverensstemmelsene partene har når det gjelder prioriteringer, handler om hvorvidt man skal prioritere individuelle lønnstillegg. Flere gir her uttrykk for at organisasjonene forsøker å unngå individuelle prioriteringer, og heller jobber for å kun gi generelle tillegg eller gruppetillegg. Dette gjelder særlig i kapittel 4, men også kapittel 3 og 5. Dette støttes av funn som viser at 37 prosent av respondentene i stor eller svært stor grad er enig i at arbeidstakerorganisasjoner er prinsipielt mot individuelle tillegg i kapittel 4. Til sammenligning er denne andelen henholdsvis 19 og 11 prosent i kapittel 3 og kapittel 5.

*«Det er storleiken på det generelle tillegget som det er mest usemje om. Her har òg organisasjonane ulikt syn. Nokre ønskjer at all lønnsutvikling blir gitt i generelt tillegg, mens andre helst ikkje vil ha generelle tillegg i det heile teke. I spørsmålet om generelle tillegg strekker arbeidsgivar seg noko lengre enn ønskeleg.»*

*Respondent fra breddeundersøkelsen (om kapittel 3)*

For enkelte handler uoverensstemmelsene om individuelle tillegg spesifikt om kriterier knyttet til innsats- og resultatvurderinger av arbeidstakerne, mens enkelte andre forteller at bestemte organisasjoner lokalt har besluttet at de ikke vil gå med på individuelle kriterier overhodet.

#### *Misnøye med økonomi og ramme*

Flere respondenter oppgir videre at utfordringene i forbindelse med gjennomføring av lokale forhandlinger gjerne oppstår som en konsekvens av at organisasjonene ikke er omforent med rammen for forhandlingene. Det er også flere som nevner at uenighet om beløpets størrelse skaper problemer, og at lønnsnivået er for lavt. Det samme gjør store lønnsprisk eller at de økonomiske rammene ikke er store nok for alle prioriteringene. Videre nevnes manglende forståelse for det økonomiske bakteppet (glidning og overheng) som en utfordring som kan være til hinder for å få gjennomslag. Økonomi er et tema som er særlig utsatt for uenighet i de lokale lønnsforhandlingene, og som skaper utfordringer i alle de aktuelle kapitlene i hovedtariffavtalen.

*«Stor uenighet om hva som er riktig lønnsnivå, og på enkeltindivid. Rammen for forhandlingen ga ikke store muligheter for betydelig heving [av] nivået for alle»*

*Respondent fra breddeundersøkelsen (om kapittel 5)*

### *Manglende kompetanse*

Noen av respondentene oppgir i breddeundersøkelsen, i likhet med noen av informantene fra intervjuene, at det er en utfordring å gjennomføre vellykkede forhandlinger dersom noen av deltakerne i forhandlingene mangler forhandlingskompetanse, eller mangler kunnskap og forståelse for de lokale forholdene, og kommunens/fylkeskommunens økonomiske situasjon. Enkelte oppgir videre at de små organisasjonene som sender eksterne forhandlere ofte ikke har et godt nok bilde av helheten, ettersom de ikke deltar i de innledende møtene/drøftingene. Dette kan resultere i urealistiske krav, og et krevende forhandlingsklima.

Utover dette finner vi at utskiftninger både blant ledelse og tillitsvalgte er problematisk. Dette beskrives nærmere i kapittel 4.2 om kompetanse.

### *Ser ikke helhet*

En annen utfordring respondentene oppgir medfører en utfordrende forhandlings situasjon, er at organisasjonene ikke virker til å være opptatt av det helhetlige bildet i kommunen/fylkeskommunen. Deres oppgaver er å tjene egne medlemmer, og deres manglende hensyn til helheten gjør det krevende for arbeidsgiversiden å komme til enighet med hver av organisasjonene. Dette finner vi også støtte for i de kvalitative intervjuene.

*«Det er jo noen organisasjoner som kanskje ser seg selv og ikke fellesskapet, og går utelukkende på prosent og ikke kronebeløp.»*

*Informant*

### *Omfang organisasjoner og arbeidstakere i kapittel 4*

Gjennom intervjuene og breddeundersøkelsen fremkommer det helt tydelig at de fleste av utfordringene i de lokale forhandlingene i kapittel 4 kommer som en konsekvens av kapittelets omfang. Med dette menes både antall organisasjoner – små som store – og antall og variasjon i sammensetningen av arbeidstakere (og deres ledere).

Om lag 89 prosent av alle arbeidstakerne i kommunene omfattes av kapittel 4, og det er derfor en stor jobb å få på plass og gjennomføre alle fasene i de lokale forhandlingene i dette kapittelet. Dette gjelder alt fra å samle innspill fra lederne om hvilke arbeidstakere som oppfyller kravene for de lønnspolitiske kriteriene til å strukturere all informasjonen, samt å sørge for en felles forståelse av utfordringsbildet, lande prioriteringer og gjennomføre gode drøftinger. Utfordringene her handler særlig om at det er et stort og variert antall organisasjoner, som også har tillitsvalgte med svært ulikt nivå hva gjelder kunnskap, erfaring og kompetanse innen lønnsforhandlinger generelt, og de lokale forholdene spesielt.

### *Liten pott i kapittel 4*

I breddeundersøkelsen ble respondentene presentert for følgende påstand: *Størrelsen på potten er for liten til at det er mulig å gjøre ønskede lokale prioriteringer.* Omtrent halvparten oppgir at de er enige i denne påstanden.

Dette kommer også frem i de åpne svarfeltene i breddeundersøkelsen der flere av respondentene oppgir pottens størrelse som en utfordring som står til hinder for å lykkes med de lokale lønnsforhandlingene i kapittel 4. Flere oppgir videre at de ønsker større pott. Samtidig er det mange av respondentene i breddeundersøkelsen som ikke nevner potten i det hele tatt på spørsmål om hva som er årsaken til at man får eller ikke får gjennomslag for prioriteringene i kapittel 4.

Hvorvidt potten i de lokale forhandlingene i kapittel 4 oppleves som for liten, for stor eller passe, avhenger av hvilke kriterier kommunene/fylkeskommunene prioriterer, og i hvilken grad partene er enige slik at arbeidsgiversiden kan få gjennomslag for prioriteringene.

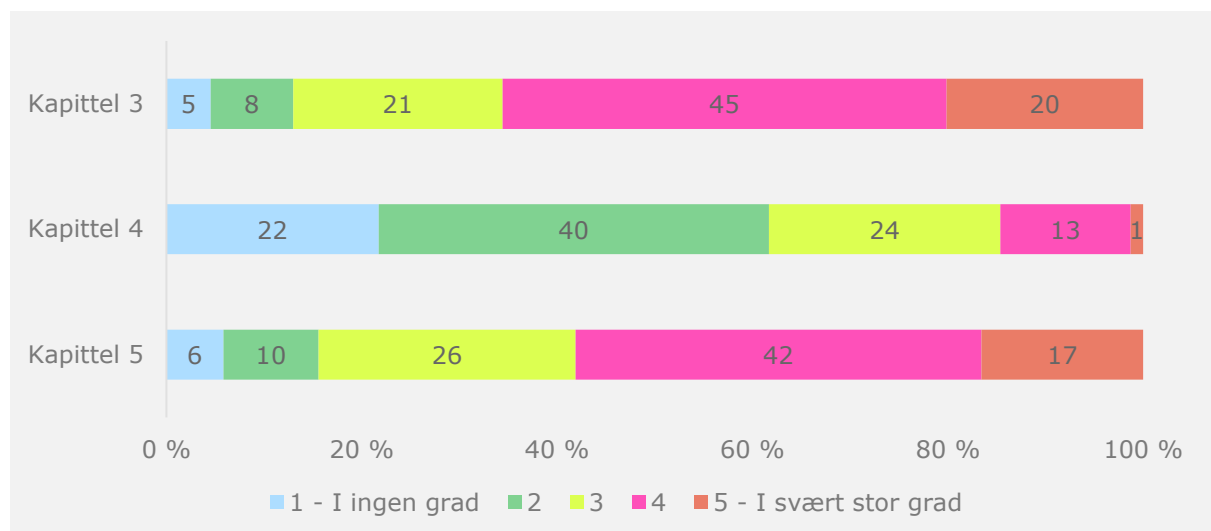
Det er imidlertid flere av informantene og respondentene som både i breddeundersøkelsen og intervjuene gir uttrykk for at balansen mellom tid og ressurser investert i kapittel 4-forhandlingene og resultatene de oppnår ikke oppleves som tilstrekkelig god. Dette redegjøres for i det følgende kapittelet.

#### 5.4 Ressursbruk i forhandlinger

Forskjellen mellom kapittel 4 sett opp mot kapittel 3 og 5 er betydelig når det gjelder i hvilken grad respondentene opplever at resultatene i lokale forhandlinger står i forhold til tids- og ressursbruken i de lokale forhandlingene. 14 prosent av respondentene oppgir at de i stor eller svært stor grad opplever at resultatene står i forhold til tidsbruken i lokale forhandlinger i kapittel 4. Til sammenligning er denne andelen henholdsvis 66 prosent og 58 prosent i kapittel 3 og kapittel 5.

At det er såpass store forskjeller mellom kapitlene handler særlig om pottens størrelse i kapittel 4 forhandlingene. At 89 prosent av alle arbeidstakere i KS-området inngår i dette kapittelet kan naturlig nok medføre en lengre forhandlingsprosess. I tillegg kan forskjellene også sees i sammenheng med det opplevde handlingsrommet i kapittel 4 knyttet til den lokale potten. Dette omtales nærmere i avsnittene under.

**Figur 5.16 I hvilken grad opplever du som arbeidsgiverrepresentant at resultatene i lokale forhandlinger står i forhold til tidsbruken/ressurser i forhandlinger?**



I intervjuene vi gjennomførte i forbindelse med kartleggingen spurte vi respondentene om bakgrunnen for at så mange opplever at tidsbruken ikke står i stil med resultatene i de lokale lønnsforhandlingene i kapittel 4. Her svarte flere at de kjente seg godt igjen i beskrivelsen, og at de opplevde at kapittel 4-forhandlingene kan være svært ressurskrevende. Dette handler i hovedsak om omfanget av arbeidstakere og antall organisasjoner med interesser i kapittelet. Samtidig er det mange som opplever at den lille summen potten utgjør, gjør at ressursbruken i de lokale forhandlingene ikke gir god nok mulighet til å påvirke forholdene lokalt, sett i forhold ressursene som nedlegges. Altså handler dette også om den lokale pottens størrelse. Begge disse faktorene (pottens størrelse og omfanget av kapittel 4) er nærmere beskrevet i kapittel 5.3.2.

Et annet spørsmål som relaterer seg til foregående problemstilling om ressursbruk i de lokale forhandlingene, er hva som skal til for å få enda bedre resultater ut av de lokale forhandlingene. Dette spørsmålet ble stilt i breddeundersøkelsen, og respondentene avga svarene sine gjennom et åpent svarfelt. De hyppigst nevnte forbedringspunktene oppsummeres kort i det følgende.

Kartleggingen viser at flere har behov for å sette av mer tid og ressurser til forarbeid og forberedelser til lønnsforhandlingene, og at det er behov for bedre prosesser i forkant. Det er også flere som mener drøftingsmøtene bør forbedres, og enkelte vurderer også at det er behov for flere runder med drøftingsmøter. Enkelte andre sier at de har behov for bedre tallgrunnlag fra KS i tilknytning kapittel 3 og 5, og det nevnes også at det ville vært fordelaktig med en fast, sentralt bestemt virkningsdato som gjelder alle.

*«Virkningsdato for alle bør være per 1. januar. Tallmateriale; utvikling og statistikk med gode forklaringer på overheng og glidning burde bli utarbeidet til hver enkelt kommune uten å måtte bestille»*

*Respondent fra breddeundersøkelse*

Mange sier at det er rom for forbedringer i den lokale lønnspolitikken og at den lønnspolitiske planen bør revideres oftere og benyttes mer aktivt. Noen oppgir også å ha behov for en tydeligere lønnspolitikk. Dette gjelder også de lokale lønnskriteriene. Videre er det en del respondenter som oppgir at det er forbedringspotensial i måten man jobber på for å få gjennomslag for prioriteringene i lønnsforhandlingene. Noen sier at prioriteringene bør bli tydeligere, og at det er behov for at partene er mer omforente om disse. Noen mener også at de må våge å være tøffere i sine prioriteringer, slik at forhandlingene utgjør en forskjell for dem som prioriteres.

*«Hvis noen skal prioriteres så må vi våge å gi noen null»*

*Respondent fra breddeundersøkelsen*

Når det gjelder kapittel 4-forhandlingene spesielt, er det svært mange som kommenterer at endringer i potten ville medført bedre resultater av forhandlingene. Majoriteten av dem som nevner den lokale potten i kapittel 4 ønsker seg større pott. Samtidig er det også enkelte som ønsker seg mindre pott. Problemstillingen relatert til potten er den samme som tidligere beskrevet, nemlig at summen ikke gir god nok mulighet til å påvirke forholdene lokalt, sett i forhold ressursene som nedlegges i de lokale forhandlingene i kapittel 4. Dette igjen kan ha sammenheng med hva kommunene/fylkeskommunene vektlegger i sine prioriteringer, og omfanget arbeidstakere disse prioriteringene omfatter.

Et viktig funn i tilknytning til forbedringspotensial i de lokale forhandlingene generelt, og kapittel 4 spesielt, er at en del av respondentenes innspill handler om hva KS sentralt kan gjøre for å lette arbeidet med de lokale forhandlingene. Innspillene varierer, og noen står også i motsetning til hverandre. Blant annet er det flere som ønsker seg sterkere sentrale føringer og kriterier, og særlig i kapittel 4. Samtidig det også en liten andel som sier at de *ikke* ønsker sentrale føringer, og særlig *ikke* i kapittel 4. Det er imidlertid klart flere respondenter som oppgir at de ønsker at KS skal gi tydeligere signaler om hva som forventes i kapittel 4-forhandlingene.

*«[Det er viktig] At arbeidsgiver sentralt og lokalt står sammen om hovedlinjene i en lønnspolitikk, inkludert at det skal være lokale forhandlinger. Hvis KS begynner å vingle om betydningen av lokale forhandlinger, så vil det utnyttes av organisasjonene som til slutt da vil vinne fram med fjerning av lokale forhandlinger.»*

*Respondent fra breddeundersøkelsen*

Enkelte ønsker også innsikt i hvordan KS håndterer krav fra organisasjonene sentralt, slik at man får kunnskap lokalt om prosessen og argumentene brukt i det sentrale oppgjøret. Informasjon om dette kan benyttes inn i forhandlingene med organisasjonene lokalt når de samme kravene skyves over fra organisasjonene sentralt til de lokale lønnsforhandlingene.

Videre er det flere som løfter frem kunnskap og kompetanse som et viktig forbedringspunkt både hos deltakerne i forhandlingene i kommunene/fylkeskommunene, de tillitsvalgte, og lederne. Her forteller flere at de ser behov for skolering i forhandlingsprosess og i forhandlingsteknikker. Flere ønsker mer omfattende forhandlingskurs i regi av KS.

## 6. SÆRSKILTE FORHANDLINGER

I tillegg til årlige lokale lønnsforhandlinger i kommunen og fylkeskommunen kan partene ved behov oppta særskilte forhandlinger etter flere hjemler i kapittel 3, 4 og 5 avhengig av hvilket lønnskapittel stillingen er plassert i.

Særskilte forhandlinger etter kapittel 4.2.2 kan tas opp av partene på bakgrunn av blant annet endringer i en stillings arbeids- og ansvarsområde. I tillegg kan partene etter kapittel 4 punkt 4.2.3 forhandle om endret lønns plassering i de tilfeller det er spesielle problemer med å beholde eller rekruttere kvalifiserte arbeidstakere. Partene kan også etter bestemmelsen i kapittel 4.2.4 forhandle om endret lønn når en arbeidstaker har gjennomført relevant etter-/videreutdanning. For stillinger i kapittel 5 er særskilte forhandlinger hjemlet i punkt 5.2, og disse forhandlingene kan holdes der det foreligger spesielle behov for å beholde og rekruttere arbeidstakere. For stillinger i kapittel 3 kan partene ved behov oppta forhandlinger i tillegg til de årlige lønnsforhandlingene<sup>22</sup>.

I dette kapittelet presenteres funnene fra breddeundersøkelsen om gjennomføringen av særskilte forhandlinger etter følgende hjemler; kapittel 4 punkt 4.2.2, særskilte forhandlinger, kapittel 4 punkt 4.2.3, beholde og rekruttere arbeidstakere, kapittel 4 punkt 4.2.4, kompetanse, kapittel 5 punkt 5.2, annen lønnsregulering og kapittel 3 punkt. 3.4.4, siste ledd.

Hovedfunnene fra dette kapittelet oppsummeres i boksen nedenfor:

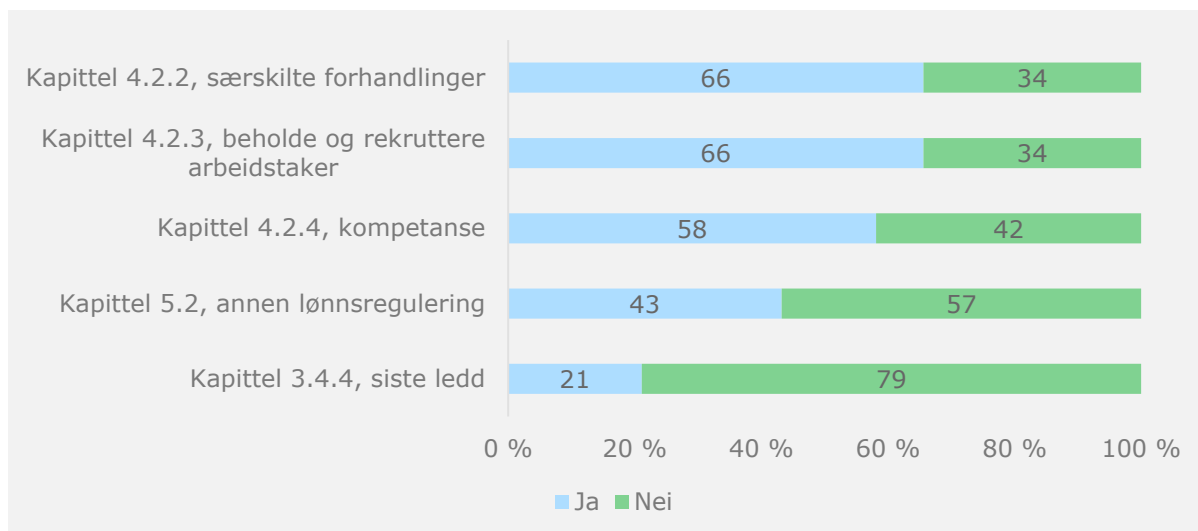
<b>Hovedfunn</b>	Særskilte forhandlinger gjennomføres i varierende grad i ulike kapitler. Andelen som oppgir at det har vært gjennomført særskilte forhandlinger i løpet av de siste 12 månedene er størst i kapittel 4 og minst i kapittel 3
	De fleste (67 prosent) som ikke gjennomførte særskilte forhandlinger etter kapittel 4.2.4 i løpet av de siste 12 månedene oppgir at årsaken er at det gis automatisk uttelling for relevant kompetanseheving uten forhandlinger
	Blant de som svarer at det ble gjennomført særskilte forhandlinger i løpet av de siste 12 månedene oppgir 80 prosent at særskilte forhandlinger gjennomføres fortløpende gjennom året
	De fleste oppgir at det i stor grad var enighet mellom partene i de særskilte forhandlingene som ble gjennomført de siste 12 månedene
	Et svært lite antall særskilte forhandlinger i kapittel 4.2.2 endte i lokal nemnd i løpet av de siste 12 månedene

<sup>22</sup> KS Hovedtariffavtale

## 6.1 Gjennomføring av særskilte forhandlinger

Funnene fra breddeundersøkelsen viser at særskilte forhandlinger brukes i varierende grad i ulike kapitler. Andel som oppgir at det har vært gjennomført særskilte forhandlinger i løpet av de siste 12 månedene er størst i kapittel 4 og minst i kapittel 3.

**Figur 6.1 Har det vært gjennomført øvrige forhandlinger i kommunen/fylkeskommunen de siste 12 månedene etter nevnte hjemler?**



Som figuren over viser oppgir 43 prosent at det ble gjennomført særskilte forhandlinger etter kapittel 5.2, mens denne andelen er 21 prosent i kapittel 3.4.4. Når det gjelder kapittel 4 er det en mindre andel (58 prosent) som oppgir at det ble gjennomført forhandlinger etter kapittel 4.2.4 enn etter kapittel 4.2.2 (66 prosent) og kapittel 4.2.3 (66 prosent). Dette kan ses i sammenheng med at det ofte gis automatisk uttelling for relevant kompetanseheving uten forhandlinger. Dette utdypes nærmere i neste avsnitt.

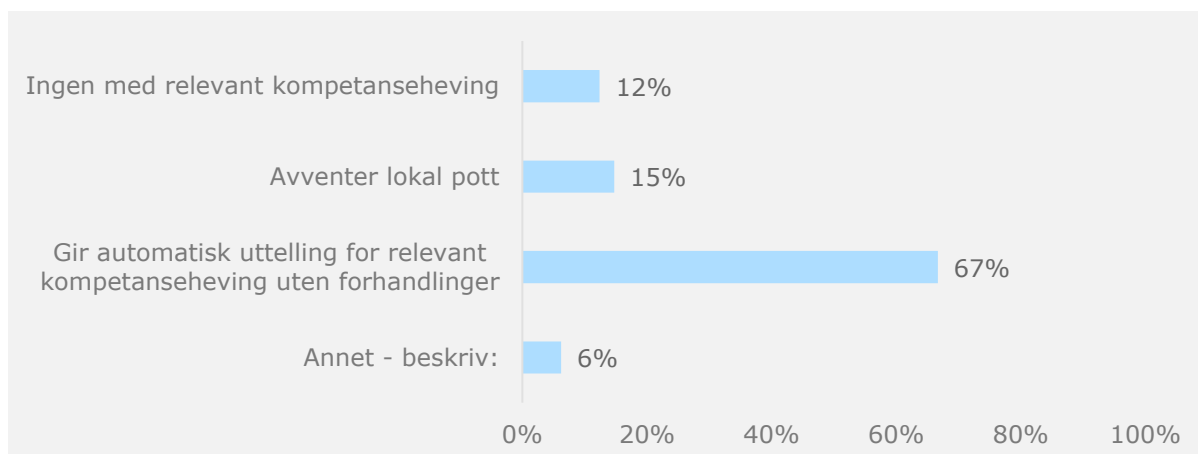
### *Årsaker til at forhandlinger etter kapittel 4.2.4 ikke er gjennomført*

De som svarte at det ikke ble gjennomført forhandlinger i kapittel 4 punkt 4.2.4 ble stilt spørsmål om årsaken til at det ikke er gjennomført. Som vi ser i Figur 6.2 oppgir de fleste at årsaken til at det ikke er gjennomført forhandlinger i kapittel 4.2.4 i løpet av de siste 12 månedene er fordi det gis automatisk uttelling for relevant kompetanseheving uten forhandlinger. Videre er det 15 prosent som oppgir at de avventer lokal pott og 12 prosent som oppgir at det er ingen med relevant kompetanseheving.

Videre er det seks prosent som oppgir svarkategorien *annet*. Det er ikke mange respondenter som har benyttet åpent svarfelt for å beskrive dette, men de få som har benyttet feltet oppgir ulike årsaker. Noen oppgir at det ikke har kommet krav, mens andre skriver at flere av de oppgitte svaralternativene passet. En svarer at de på enkelte områder har automatisk uttelling, mens de også avventer lokal pott.

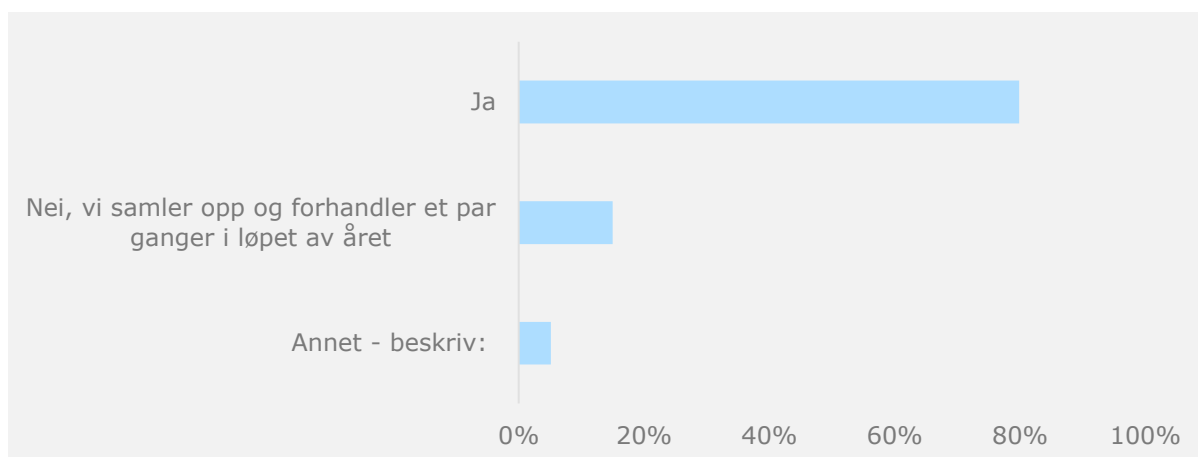
Hvis vi skiller på kommunestørrelse ser vi at det ikke er noen betydelige forskjeller mellom små og mellomstore kommuner. Det er videre kun et lite antall store kommuner som oppgir at det ikke har vært gjennomført forhandlinger i kapittel 4.2.4. Samtlige av disse oppgir at årsaken til at forhandlingene ikke er gjennomført er at ansatte automatisk gis uttelling for relevant kompetanseheving uten forhandlinger.



**Figur 6.2 Hva er årsaken til at øvrige forhandlinger etter kapittel 4.2.4 ikke er gjennomført?**

### 6.1.1 Gjennomføres forhandlingene fortløpende gjennom året?

Som vi ser i Figur 6.3 oppgir de fleste kommunene/fylkeskommunene (80 prosent) at de særskilte forhandlingene gjennomføres fortløpende gjennom året. Videre er det 15 prosent av respondentene som oppgir at de samler opp forhandlingssaker og forhandler ett par ganger i løpet av året. Fem prosent av respondentene oppgir svarkategorien *annet*. Flere av disse oppgir at de samler opp forhandlingene i kapittel 4.2.4, mens resten av de særskilte forhandlingene gjennomføres fortløpende gjennom året.

**Figur 6.3 Gjennomføres øvrige forhandlinger fortløpende gjennom året?**

Hvis vi skiller på kommunistørrelse finner vi at det er ingen betydelige forskjeller mellom kommuner etter innbyggertall på hvordan de gjennomfører forhandlingene.

## 6.2 Resultater av særskilte forhandlinger

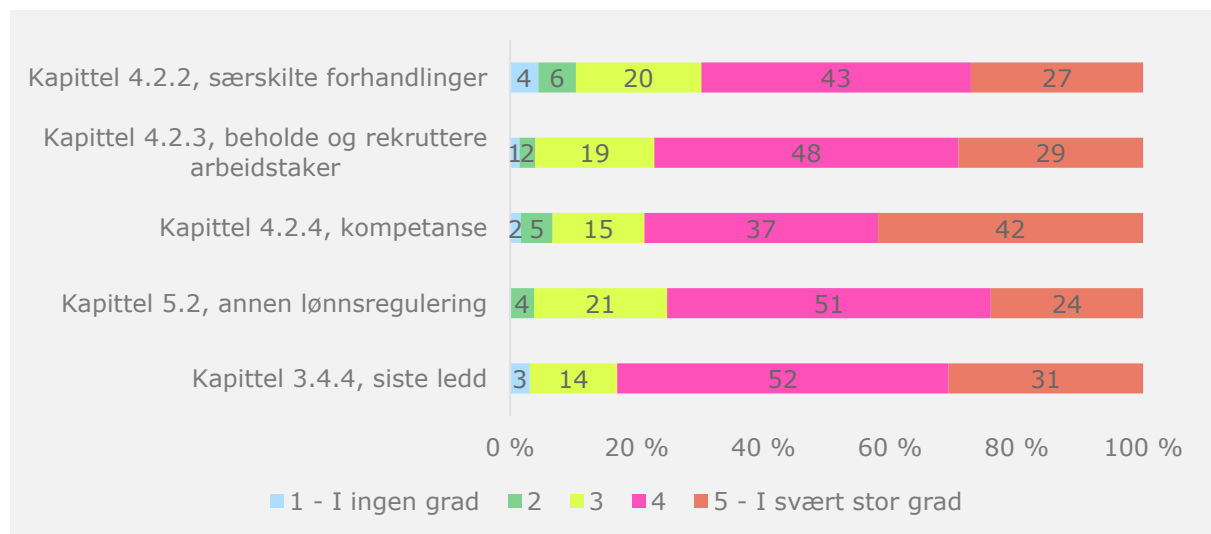
Respondentene som i breddeundersøkelsen svarte at det ble gjennomført særskilte forhandlinger i kapittel 4.2.2, kapittel 4.2.3, kapittel 4.2.4, kapittel 5.2 og kapittel 3.4.4 i løpet av de siste 12 månedene fikk spørsmål om i hvilken grad det var enighet mellom partene i disse forhandlingene.

Funnene fra breddeundersøkelsen viser at de fleste oppgir at det i stor grad var enighet mellom partene i de særskilte forhandlingene. Hvis vi ser nærmere på andelen som i stor grad er enig i denne påstanden fordelt på kapitler finner vi at 83 prosent oppgir at det var enighet i stor eller svært stor grad i forhandlingene i kapittel 3.4.4. Denne andelen er 75 prosent i forhandlingene i kapittel 5.2. Andelen respondenter som melder om enighet mellom partene i forhandlingene i

kapittel 4.2.2, kapittel 4.2.3 og kapittel 4.2.4 er noe lavere, med henholdsvis 70, 77 og 79 prosent.

Når vi skiller på kommunestørrelse ser vi at andelen som oppgir at det i stor eller svært stor grad var enighet mellom partene er noe større for små kommuner enn store kommuner for særskilte forhandlinger etter alle hjemler. Hvis vi eksempelvis ser nærmere på forhandlinger etter kapittel 4.2.4 oppgir åtte prosent av henholdsvis små og mellomstore kommuner at det i stor eller svært stor grad var enighet mellom partene, mens denne andelen er 70 prosent for store kommuner.

**Figur 6.4 I hvilken grad var det enighet mellom partene i øvrige forhandlinger som ble gjennomført de siste 12 månedene?**



Dersom partene ikke kommer til enighet vil organisasjonene i de fleste særskilte forhandlingene vedta arbeidsgivers siste tilbud, ettersom tvisten oftest ikke kan ankes. Unntaket er forhandlinger etter kapittel 4.2.2. Ved uenighet mellom partene i 4.2.2 forhandlinger løses tvisten ved lokal nemd etter Hovedavtalens del A § 6-2<sup>23</sup>. I breddeundersøkelsen kartlegges det hvor mange forhandlinger som endte i lokal nemnd i løpet av de siste 12 månedene. Dette spørsmålet gikk kun til de som svarte at det har vært gjennomført forhandlinger i kapittel 4.2.2 i løpet av de siste 12 månedene. Av 202 respondenter som oppgir at det har vært gjennomført forhandlinger i kapittel 4.2.2 er det kun ti respondenter som oppgir at forhandlingene endte i lokal nemnd. Det er kun tre av disse ti respondentene som oppgir at mer enn én forhandling endte i lokal nemnd.

<sup>23</sup> KS Hovedtariffavtale

## 7. HOVEDTARIFFAVTALEN SOM ARBEIDSGIVERPOLITISK VERKTØY

I dette kapitlet presenteres funn relatert til hvordan kommunene/fylkeskommunene opplever at HTA fungerer som verktøy i lokale forhandlinger. Videre redegjøres det for ønskede endringer i HTA, herunder flytting av stillinger og stillingskoder mellom kapittel 4 og 5. Det presenteres også funn om kommunene/fylkeskommunenes synpunkt på viktigheten av lokale forhandlinger. Helt til slutt presenteres noen funn om harmonisering av lønsmessige skjevheter blant kommunene og fylkeskommunene som er i sammenslåingsprosess eller nylig har vært i en slik prosess.

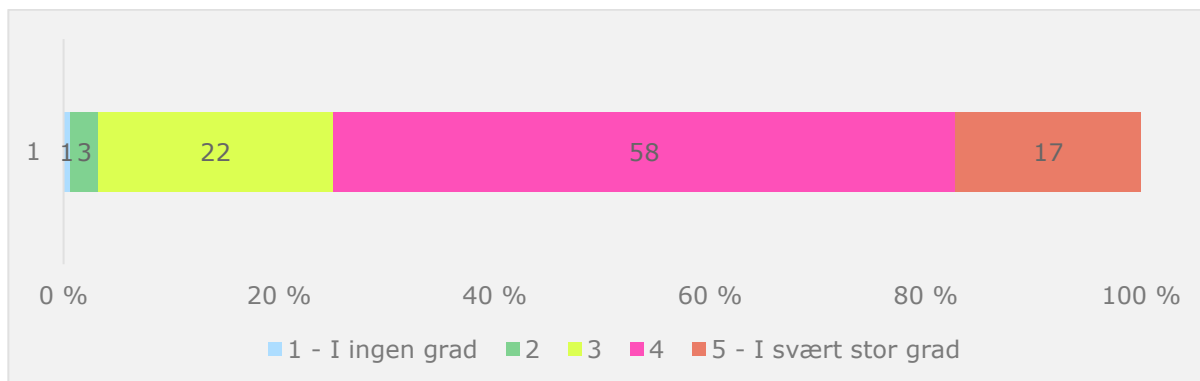
Hovedfunnene fra dette kapitlet oppsummeres i boksen nedenfor:

<b>Hovedfunn</b>	75 prosent av respondentene oppgir at de i stor eller svært stor grad opplever at lønns-/forhandlingsbestemmelsene i hovedtariffavtalen er dekkende for arbeidsgivers behov
	79 prosent av respondentene oppgir at de er fornøyd med fordelingen av stillinger/stillingskoder mellom kapittel 4 og kapittel 5 i HTA
	Det er markant færre som mener at lokale forhandlinger er viktig i kapittel 4 enn i kapittel 3 og 5. Dette kan ses i sammenheng med at kommunene/fylkeskommunene opplever at det lokale handlingsrommet i kapittel 4 er noe mindre, samt at den største og viktigste lønnsveksten i kapitlet foregår sentralt i motsetning til kapittel 3 og 5 der all lønnsdannelse skjer lokalt
	80 prosent av kommunene/fylkeskommunene som er i en sammenslåingsprosess oppgir at de har behov for å redusere lønsmessige skjevheter mellom kommunene/fylkeskommunene

### 7.1 Tilfredshet med hovedtariffavtalen

75 prosent av respondentene oppgir at de i stor eller svært stor grad opplever at lønns-/forhandlingsbestemmelsene i hovedtariffavtalen er dekkende for arbeidsgivers behov. Når vi skiller mellom kommunestørrelser ser vi at mellomstore og store kommuner i større grad opplever at lønns-/forhandlingsbestemmelsene i hovedtariffavtalen dekker deres behov. Dette gjelder om lag 80 prosent av respondentene i store og mellomstore kommuner. 71 prosent av små kommuner oppgir det samme. I fylkeskommuner er tilsvarende andel 64 prosent.

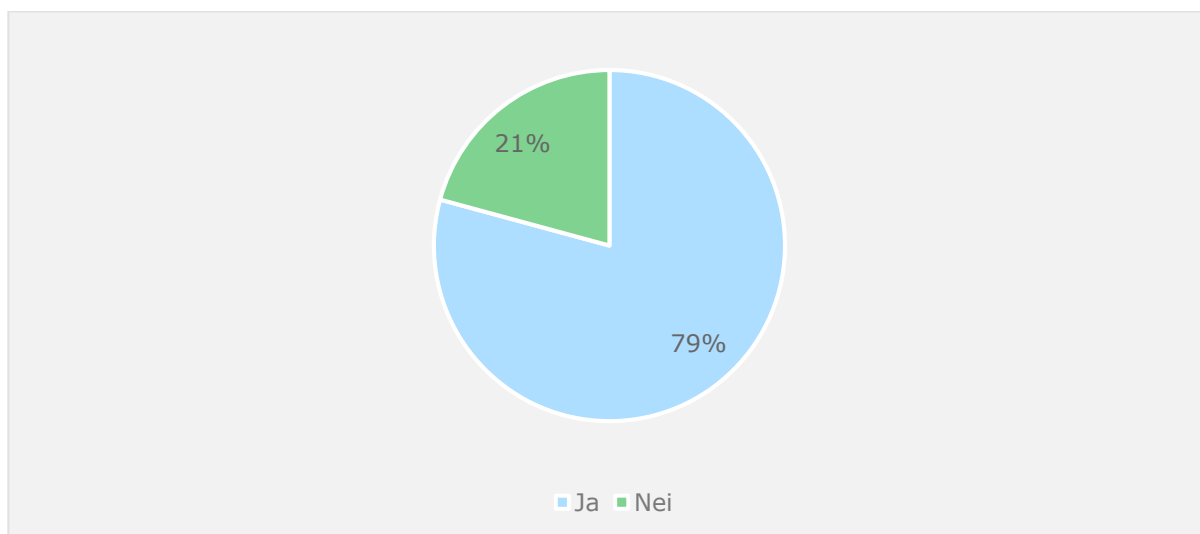
**Figur 7.1 I hvilken grad opplever du at lønns-/forhandlingsbestemmelsene i hovedtariffavtalen er dekkende for arbeidsgivers behov?**



### 7.2 Omfanget i kapittel 4

I innledende intervjuer kom det fram at noen kommuner/fylkeskommuner mener at omfanget i kapittel 4 er for stort. Dette ble videre undersøkt i breddeundersøkelsen der respondentene ble spurt om kommunen/fylkeskommunen er fornøyd med fordelingen av stillinger/stillingskoder mellom kapittel 4 og kapittel 5 i HTA. 79 prosent av respondentene oppgir at de er fornøyd med fordelingen slik den er i dag. Andelen er høyest blant små kommuner (85 prosent). Til sammenligning er denne andelen henholdsvis 74 og 76 prosent i mellomstore og store kommuner. Tilsvarende andel er 64 prosent i fylkeskommuner.

**Figur 7.2 Er kommunen/fylkeskommunen fornøyd med fordelingen av stillinger/stillingskoder mellom kapittel 4 og kapittel 5 i hovedtariffavtalen?**



Respondentene som svarte nei på spørsmålet om kommunen/fylkeskommunen er fornøyd med fordelingen av stillinger/stillingskoder mellom kapittel 4 og kapittel 5 fikk et oppfølgingsspørsmål

om hvilke grupper de kunne tenke seg å flytte mellom kapitlene, og hvilke endringer de kunne tenke seg med henblikk på forholdet mellom sentral og lokal lønnsdannelse.

Funn fra de åpne svarfeltene tilhørende dette spørsmålet viser at respondentene har varierende tanker om de ulike kapitlene og deres stillingskoder. En del av respondentene gir uttrykk for at de ønsker å avskaffe kapittel 5, eller slå kapittel 4 og 5 sammen. Flere opplever stillingsinndelingen mellom kapittel 4 og 5 som rotete, og noen oppgir videre at de har mange uten høyere akademisk utdanning (over fem år) i kapittel 5. Enkelte gir uttrykk for at det er mer attraktivt å ha stillinger plassert under kapittel 5 fordi lønnsutviklingen virker til å være bedre i dette kapittelet.

*«Vi kunne ha tenkt oss at kapittel 5 opphørte og ble tilhørende kapittel 4. Vi ser nok at stillinger i kapittel 5 kommer bedre ut av lønnsforhandlinger enn det stillinger i kapittel 4 gjør.»*

*Respondent i breddeundersøkelsen*

Grunnet lønnsforskjeller og rekrutteringsbehov er det derfor flere som har valgt å enten ansette eksempelvis ingeniører med mindre enn fem års utdanning i kapittel 5, eller å plassere dem inn på et høyere ansiennitetsnivå i kapittel 4 for å sikre ansettelse med god nok lønn.

*«Det opprettholdes plassering i kapittel 5 for arbeidstakere som burde vært plassert i kapittel 4, eksempelvis ingeniører. Vanskelig å plassere nye inn i kapittel 4 pga. lønnsforskjeller.»*

*Respondent i breddeundersøkelsen*

Utover dette finner vi en rekke ulike oppfatninger av hva som bør gjøres for å sikre et ryddig system for plassering av stillinger mellom kapitlene. Noen ønsker en større fleksibilitet mellom kapittel 4 og kapittel 5, slik at kommunen i større grad kan velge. Noen ønsker seg også mer nyanserte koder i kapittel 5. Andre ønsker at kapittel 5 utvides til å dekke flere «generelle koder», og/eller at flere ikke-akademikerstillinger kunne overføres fra kapittel 4 til kapittel 5.

*«Vi kunne godt tenke oss at kapittel 5 ikke lenger behøver å være et akademikerkapittel, men at for eksempel saksbehandlere godt kunne høre hjemme der.»*

*Respondent i breddeundersøkelsen*

På den annen side er det mange som gir uttrykk for at de ønsker å flytte stillinger som ikke fordrer fem års akademisk utdanning til kapittel 4. Her nevnes særlig ingeniør, jordmor og rådgiver.

*«Det er ingenting som tilsier at ingeniørene skal behandles annerledes enn for eksempel sykepleierne. Selv lærerne er nå samordnet med resten av kommunal sektor, og da burde det også være mulig å få innplassert ingeniørene i kapittel 4 også.»*

*Respondent i breddeundersøkelsen*

Når det gjelder rådgiverstillingen er det også flere respondenter som etterlyser klarere føringer for denne stillingskoden. De fleste av disse ønsker en rådgiverkode i kapittel 4. Relatert til dette ser vi videre at enkelte mener skillet mellom stillinger som rådgiver, konsulent, saksbehandler og veileder er ulogisk, og at disse heller burde kunne samordnes under samme kapittel (fortrinnsvis kapittel 4).

«Det burde også vært langt klarere bestemmelser om når rådgiverkoden skal brukes. Det har dannet seg en feiloppfatning av at rådgiverkoden gir bedre uttelling enn f.eks. konsulent, og det har ført til et press mot for å inkludere ansatte som ikke fyller kompetansekravene.»

Respondent i breddeundersøkelsen

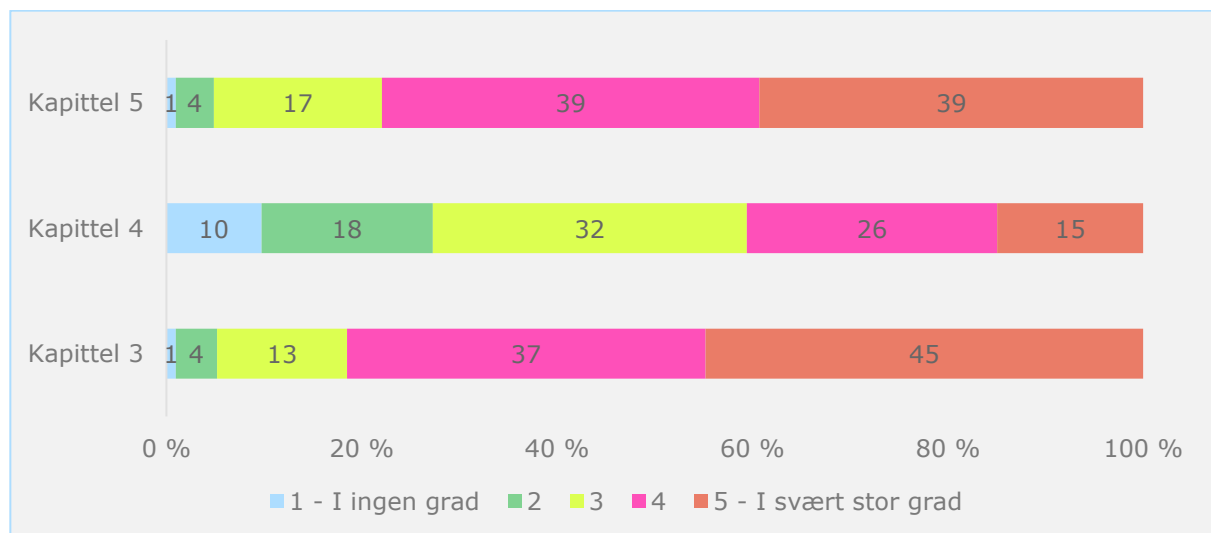
### 7.3 Viktigheten av lokale lønnsforhandlinger

I breddeundersøkelsen kartlegges en del påstander som respondentene tar stilling til. Én av påstandene som kartlegges er i hvilken grad respondentene er enige i at lokale forhandlinger er viktig for arbeidsgiver.

Det er markant færre som mener at lokale forhandlinger er viktig i kapittel 4 enn i kapittel 3 og 5. Figur 7.3 viser at 41 prosent av respondentene oppgir at de i stor eller svært stor grad er enig i at lokale forhandlinger er viktig i kapittel 4. Til sammenligning er tilsvarende andel 81 prosent og 78 prosent i kapittel 3 og kapittel 5. Dette kan ses i sammenheng med at kommunene/fylkeskommunene opplever at det lokale handlingsrommet i kapittel 4 oppleves noe mindre, samt at den største og viktigste lønnsveksten i kapitlet foregår sentralt i motsetning til kapittel 3 og 5 der all lønnsdannelse skjer lokalt.

Når vi skiller på kommunestørrelse ser vi at andelen som oppgir at de er enige er noe større blant store kommuner sammenlignet med små kommuner. Dette gjelder uansett kapittel. Hvis vi eksempelvis ser nærmere på kapittel 4 oppgir 51 prosent av respondentene blant store kommuner at de i stor eller svært stor grad er enig i at lokale forhandlinger er viktig. Tilsvarende andel for små og mellomstore kommuner i kapittel 4 er henholdsvis 38 prosent og 40 prosent. Blant fylkeskommuner oppgir 43 prosent av respondentene det samme.

Figur 7.3 I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Lokale forhandlinger er viktig for oss som arbeidsgiver?



I intervjuene fikk informantene spørsmål om hva de tror at er bakgrunnen for at så mange ikke synes de lokale forhandlingene i kapittel 4 er like viktige som i kapittel 3 og 5. Gjennom intervjuene finner vi at dette i hovedsak handler om informantenes opplevelse av det lokale handlingsrommet i kapittel 4, samt at den største og viktigste lønnsveksten i kapitlet foregår sentralt. Dette, samt informantenes forslag til alternativ, redegjøres nærmere for i det følgende.

Informantene kan grovt deles inn i to grupper. De som i breddeundersøkelsen svarte at de lokale forhandlingene i kapittel 4 er viktige, og dem som svarte at de er mindre viktige. Et viktig funn fra intervjuene med begge grupper var at det er ytterst få informanter som mener at de lokale

forhandlingene overhodet ikke er viktige for arbeidsgiversiden, men at det er ulike meninger om hva de bør romme. Vi finner samtidig at muligheten til å bruke handlingsrommet til lokale justeringer er viktig for de aller fleste kommuner/fylkeskommuner.

De som fremhever at de lokale forhandlingene er viktige løfter særlig det lokale handlingsrommet frem som essensielt for å kunne regulere skjevheter, og for å kunne rekruttere og beholde arbeidskraft. Dette er særlig viktig i kapittel 4 fordi de hovedtariffavtalens lønnsbestemmelser ikke alltid gjenspeiler utfordringsbildet i den enkelte kommune/fylkeskommune. Dermed blir den lokale potten i kapittel 4 et viktig virkemiddel for å justere lønnsdannelsen lokalt.

*«Det er viktig fordi det er der vi har mulighet til å påvirke lønnsutvikling i [kommunen]. Men det er uheldig at det varierer om det blir lokale forhandlinger. Da har vi ikke verktøy for å sette preg på hva som er viktig for oss. Kommuner har jo ulike utfordringer med rekruttering. Det letteste er jo å ikke ha forhandlinger, men det er viktig strategisk.»*

*Informant*

Blant informantene som i breddeundersøkelsen oppgir at lokale forhandlinger i kapittel 4 er i ingen eller liten grad viktige forteller i intervjuene at det likevel er viktig å ha muligheten til noe lokal justering. De peker på muligheten til å kunne rette opp skjevheter lokalt, samt imøtekomme utfordringer med å rekruttere og beholde. Men samtidig pekes det også til utfordringer, slik som at det lokale handlingsrommet oppleves som trangt og at arbeidet som nedlegges ikke står i stil med resultatet. Dette handler, som tidligere nevnt, om at kapittelet omfatter en stor mengde arbeidstakergrupper og organisasjoner med ulike krav og forventninger, noe som bidrar til å gjøre de lokale forhandlingene i kapittel 4 ekstra tids- og ressurskrevende. I tillegg til at mange mener at potten er for liten til å kunne bruke det lokale handlingsrommet godt nok.

*«... jeg har begynt å stille meg sånn om man ser totalt på tidsbruk og kostnad i forhold til hva arbeidsgiver får igjen, og jeg er usikker på om det er lønnsomt for KS som sådan. Veldig store grupper har utfordringer med individuelle vurderinger. De har mange ulike stillinger. Det er vanskelig.»*

*Informant*

Når gjelder hvorfor flere respondenter oppgir at de lokale forhandlingene i kapittel 4 er mindre viktige enn de lokale lønnsforhandlingene i kapittel 3 og 5, påpeker enkelte et viktig poeng vi ønsker å løfte frem. Det er naturlig å mene at de lokale kapittel 4-forhandlingene er mindre viktige enn forhandlingene i kapittel 3 og 5 fordi de to sistnevnte kapitlene ikke har sentrale forhandlinger, og all lønnsdannelse i disse kapitlene kun skjer lokalt. Dette står i kontrast til kapittel 4-forhandlingene, der store deler av lønnsdannelsen skjer sentralt, mens justeringer og virkemidler for å rekruttere og beholde, samt løfte enkeltindivider og lignende, skjer lokalt.

I intervjuene fortalte flere informanter at de ønsket noen endringer i kapittel 4-forhandlingene. De fleste av disse handlet om økt pott, men det var også enkelte som ønsket å avskaffe de lokale forhandlingene i kapittel 4. Noen fremhevet imidlertid at dette kun gjaldt dersom potten ikke blir større. Begrunnelsene for å kun ha sentrale forhandlinger i kapittel 4 knytter seg til at omfanget er stort, og at det går for lang tid mellom de lokale forhandlingene, samt at potten er for liten.

*«... sånn som forutsetningene er i dag trenger vi ikke ha [lokale forhandlinger] i kapittel 4. Problemet er at man ikke vet når en situasjon oppstår. Det er nå det kommer hos oss. Det er for sent å vente til nye forhandlinger»*

*Informant*

Blant de i intervjuene som foreslår å avskaffe de lokale forhandlingene i kapittel 4 ønsker samtlige at de særskilte forhandlingene i kapittel 4 fremdeles skal gjennomføres lokalt. Videre foreslår et lite fåtall også at lønnsoppgjøret kan tas sentralt årlig for å sikre god lønnsutvikling for de store gruppene, men at man noe sjeldnere kan ha de vanlige pottforhandlingene lokalt. Også disse mener at de særskilte forhandlingene er viktige å beholde lokalt for å kunne rekruttere og beholde arbeidstakere til yrker der kommunen/fylkeskommunen har utfordringer.

*«(...) Det er for stor gruppe. Det bør prioriteres sentralt og få gode tillegg der. (...) De særskilte forhandlingene ligger der uansett, til å rekruttere og beholde. Særskilte forhandlinger er et viktig virkemiddel som vi ser brukes mer og mer.»*

Informant

Det er for øvrig viktig å understreke at de fleste av informantene ønsker å beholde de lokale forhandlingene i kapittel 4, fordi det lokale handlingsrommet er så viktig.

*«Hvis vi ikke hadde hatt handlingsrom til å justere her lokalt ville vi slitt med rekruttering. Vi kan ikke ha samme lønn som sentralt dersom vi skal få grupper til å jobbe her. Noe lokale justeringer må man ha (...)»*

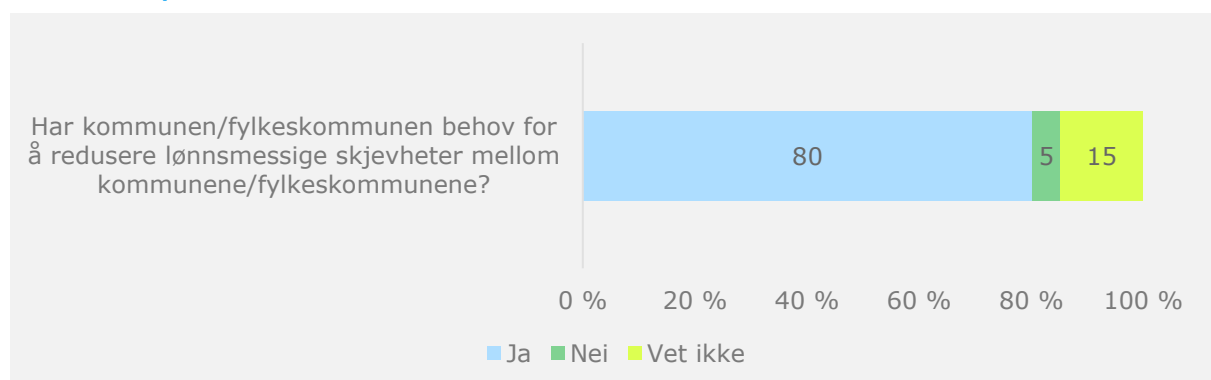
Informant

#### 7.4 Behov for harmonisering i sammenslåingsprosess

I breddeundersøkelsen kartlegger vi om kommunene og fylkeskommunene som er i en sammenslåingsprosess har behov for å redusere lønnsmessige skjevheter mellom kommunene/fylkeskommunene, og om de har planer om å bruke fremtidige lokale lønnsforhandlinger til å utjevne lønnsmessige skjevheter som følge av sammenslåingen. Spørsmålene om sammenslåing ble sendt til 127 kommuner og fylkeskommuner. Dette inkluderer både kommuner og fylkeskommuner som det er vedtatt at skal slås sammen innen år 2020, og kommuner og fylkeskommuner som er blitt slått sammen siden 2017. 81 av disse 127 kommunene og fylkeskommunene svarte på breddeundersøkelsen.

80 prosent av kommunene/fylkeskommunene som svarte på spørsmål om kommunesammenslåing oppgir at kommunen/fylkeskommunen har behov for å redusere lønnsmessige skjevheter mellom kommunene/fylkeskommunene. Fem prosent svarer at de ikke har behov for en slik harmonisering, mens 15 prosent oppgir at de ikke vet.

**Figur 7.4 Har kommunen/fylkeskommunen behov for å redusere lønnsmessige skjevheter mellom kommunene/fylkeskommunene?**

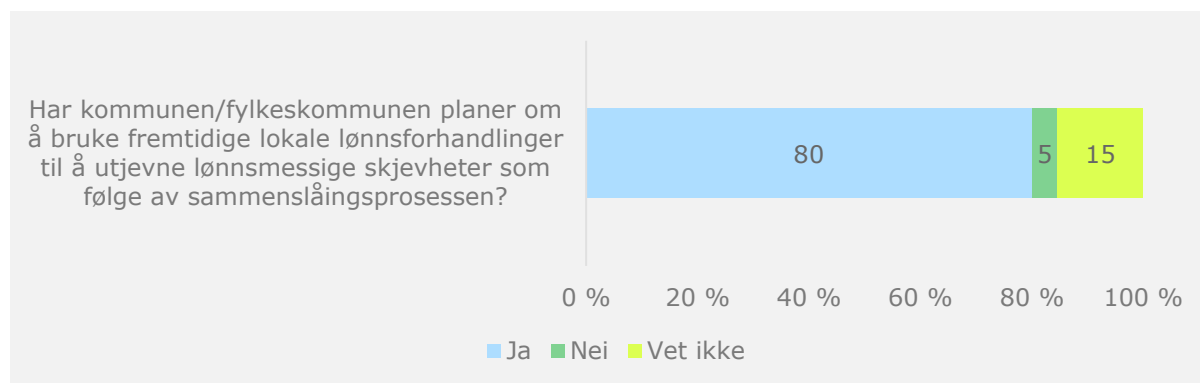


Respondentene som svarte at det er behov for å redusere lønnsmessige skjevheter mellom kommunene/fylkeskommunene fikk spørsmål om de har planer om å bruke fremtidige lokale



Lønnsforhandlinger til å utjevne lønsmessige skjevheter som følge av sammenslåingsprosessen. 80 prosent av kommunene/fylkeskommunene som svarer at det er behov for å redusere lønnskjevheter oppgir at de har planer om å bruke fremtidige lokale lønnsforhandlinger til å utjevne disse forskjellene. 15 prosent oppgir at de ikke vet og fem prosent oppgir at de ikke har planer om å bruke fremtidige lokale lønnsforhandlinger til dette formålet.

**Figur 7.5 Har kommunen/fylkeskommunen planer om å bruke fremtidige lokale lønnsforhandlinger til å utjevne lønsmessige skjevheter som følge av sammenslåingsprosessen?**



## 8. FORUTSETNINGER FOR Å LYKKE

Det er ønskelig at de lokale lønnsforhandlingene gjennomføres på en så god og effektiv måte som mulig og at forhandlingsklimaet mellom partene er godt med gjensidig forståelse og respekt. I breddeundersøkelsen ble det spurt etter årsaker og hindringer for gjennomslag og innspill til hva som ville styrke resultatene av lokale forhandlinger. I intervjuene med kommuner og fylkeskommuner kartlegges nærmere hva som oppleves som suksessfaktorer og utfordringer som hemmer og fremmer vellykket gjennomføring av lokale forhandlinger. Disse suksessfaktorene og utfordringene er presentert i ulike kapitler i denne rapporten; hovedsakelig i kapittel 4 og kapittel 5. I følgende oppsummeres hva som oppleves som suksesskriterier for å lykkes. Dette gjengis punktvis under:

- God dialog og godt samarbeidsklima mellom arbeidstakerorganisasjonene og ledelse gjennom hele året. Gjennom denne dialogen etableres grunnlaget for gjensidig forståelse
- Lønnspolitisk plan skal representere fundamentet for den lokale lønnsprosessen og bør være en «levende» plan, i den forstand at den er oppdatert i forhold til kommunens/fylkeskommunens behov. Dette setter krav til ajourføring. Videre er det viktig at den lønnspolitiske planen er godt forankret på både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden
- En tidlig og god involvering av både linjeledere og topplederne i forberedelse til lønnsoppgjørene er viktig. Gjennom dette forankres prosess og rolleforståelse
- Åpenhet og ærlighet i alle ledd i lønnsfastsettingsprosessene som forutsetninger for gode lønnsforhandlinger. Åpenhet spesielt rundt tallmaterialet og oppriktighet i all argumentasjon. Samtidig viktig at partene er omforent om tallgrunnlaget
- Gode forberedelser og drøftingsmøter før forhandlingene. Tydelige, forståelige og konsistente prioriteringer og begrunnelser for arbeidsgivers forslag til lønnsendring
- Felles realitetsorientert forståelse av kommunens utfordringsbilde og økonomiske rammer
- Forhandlingskompetanse hos både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden
- Evaluering for å identifisere forbedringspunkter i alle forhandlingens faser, samt for å kunne justere lønnspolitikk og tilhørende kriterier

## VEDLEGG A

### Frafallsanalyse

Tabellen under viser at mellomstore kommuner er noe overrepresentert mens små kommuner er noe underrepresentert, men denne skjevheten er ikke betydelig. Vi har ikke vektet svarene fra breddeundersøkelsen.

Tabell A.1 Frafallsanalyse- Kommunestørrelse

	Antall i populasjon	Fordeling i populasjon	Antall svar	Fordeling i undersøkelsen
<b>Under 5 000 innbyggere</b>	221	52 %	147	50 %
<b>5 000 - 19 999 innbyggere</b>	142	34 %	109	37 %
<b>20 000 eller flere innbyggere</b>	58	14 %	37	13 %
<b>SUM</b>	421	100 %	293	100 %

Note: Oslo kommune er ikke med i kartleggingen. Longyearbyen lokalstyre er ikke inkludert i frafallssanalysen

Tabell A.2 Frafallsanalyse- fylke

	Antall i populasjon	Fordeling i populasjon	Antall svar	Fordeling i undersøkelsen
<b>Østfold</b>	18	4 %	12	4 %
<b>Akershus</b>	22	5 %	15	5 %
<b>Oslo</b>	0	0 %	0	0 %
<b>Hedmark</b>	22	5 %	18	6 %
<b>Oppland</b>	26	6 %	21	7 %
<b>Buskerud</b>	21	5 %	17	6 %
<b>Vestfold</b>	9	2 %	5	2 %
<b>Telemark</b>	18	4 %	11	4 %
<b>Aust-Agder</b>	15	4 %	9	3 %
<b>Vest-Agder</b>	15	4 %	9	3 %
<b>Rogaland</b>	26	6 %	17	6 %
<b>Hordaland</b>	33	8 %	20	7 %
<b>Sogn og Fjordane</b>	26	6 %	20	7 %
<b>Møre og Romsdal</b>	36	9 %	26	9 %
<b>Nordland</b>	44	10 %	31	11 %
<b>Troms Romsa</b>	24	6 %	15	5 %
<b>Finnmark Finnmárku</b>	19	5 %	11	4 %
<b>Trøndelag</b>	47	11 %	36	12 %

Note: Oslo kommune er ikke med i kartleggingen. Longyearbyen lokalstyre er ikke inkludert i frafallssanalysen