

DANSKE
ARKITEKT
VIRKSOMHEDER

ARKITEKTFORBUNDET



**konstruktør
foreningen**



**Teknisk
Landsforbund**
– spelet for kreative specialister

Lønpolitik i arkitektvirksomhederne

Vejledning fra DANSKE ARK, ARKITEKTFORBUNDET, JA, KF og TL

Indholdsfortegnelse

Side

| | |
|--|---|
| Indledning | 3 |
| Del 1 – Om lønpolitik | 4 |
| Overenskomstens rammer | 4 |
| Lønpolitikens formål | 4 |
| Hvem udarbejder lønpolitikken | 4 |
| Krav til lønpolitikens indhold | 5 |
| Regler om anvendelse af lønpolitikken | 6 |
| Medarbejderudviklingssamtaler | 7 |
| Del 2 – Virksomhedens lønpolitik | 8 |
| Skabelon med krav, anbefalinger og inspiration | 8 |

Indledning

Denne vejledning er udarbejdet af organisationerne bag overenskomsterne i fællesskab. Den er skrevet som hjælp og inspiration til virksomhederne i deres arbejde med at formulere en lønpolitik. Vejledningen tager udgangspunkt i de overenskomstfastsatte minimumskrav til en lønpolitik og giver en oversigt over de overvejelser, som skal foretages ved udarbejdelsen af lønpolitikken.

Vejledningen er inddelt i to. Del 1 beskriver rammerne for lønpolitikken, mens del 2 indeholder et forslag til lønpolitikens opbygning og inspiration til dens indhold.

I takt med at vejledningen anvendes og skaber dialog mellem tillidsrepræsentanterne, medarbejderne og virksomhederne, forventes den udbygget og forbedret.

Del 1 – Om lønpolitik

Overenskomsternes rammer

DANSKE ARK, ARKITEKTFORBUNDET, JA, KF og TL er enige om, at løndannelsen på arkitektvirksomhederne i højere grad end hidtil skal forhandles på virksomhederne mellem de ansatte og ledelsen. Parterne har derfor aftalt, at alle DANSKE ARKS medlemsvirksomheder i 4. kvartal 2012 skal overgå til et nyt lønsystem. Inden da skal alle virksomheder udarbejde en lønpolitik.

Overenskomsten indeholder bestemmelser om rådighedstillæg, plustid, honorering af mer- og overarbejde, rejsetillæg, bruttolønsordning mv., som skal respekteres ved udarbejdelsen af lønpolitikken.

Lønpolitikens formål

En virksomheds lønpolitik skal understøtte virksomhedens værdier, visioner, mål og strategier. Lønpolitikken skal endvidere fastlægge sammenhængen mellem løn og kompetenceudvikling og forklare hvordan og hvornår kompetencer og funktioner honoreres. Lønpolitikens formål er at give mulighed for at løn kan bruges som ledelsesværktøj på en måde der er hensigtsmæssig på den enkelte virksomhed. Det er vigtigt, at lønpolitikken hænger sammen med virksomhedens politik for kompetenceudvikling og personalepolitikken. Tilsammen udgør de naturlige rammer for rekruttering, udvikling og fastholdelse af medarbejdere.

Lønpolitikken skal overholde overenskomsternes minimumskrav, men er derudover ikke et aftaledokument, som kan gøres til genstand for fagretslig prøvelse.

Hvem udarbejder lønpolitikken?

Det er ledelsens ansvar, at der udarbejdes en lønpolitik. Den udarbejdes i dialog med de ansatte. Hvor der er valgt tillidsrepræsentant(er), drøftes lønpolitikken med denne/disse. På virksomheder uden tillidsrepræsentant drøftes lønpolitikken med de ansatte. Målet med drøftelsen er at opnå så høj grad af enighed om lønpolitikken som muligt. Jo større forståelse og opbakning der er omkring en lønpolitik, jo større gennemslagskraft vil den få i virksomheden.

Når lønpolitikken er udarbejdet i dialog med medarbejderne kan det bane vej for, at både ledelse og medarbejdere kan tage ansvar for lønpolitikken i det daglige. Hvor der er valgt tillidsrepræsentanter, skal disse inddrages både i udarbejdelsen af lønpolitikken og i virksomhedens efteruddannelsesplanlægning.

Når virksomheden har et samarbejdsudvalg eller medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, er det oplagt at drøfte sammenhængen mellem personalepolitik, lønpolitik og principper for kompetenceudvikling med medarbejderrepræsentanterne. Men det er endvidere vigtigt, at disse politikker er kendte af alle på virksomheden og genstand for løbende dialog og udvikling.

En god lønpolitik må forventes at være dynamisk og under løbende udvikling i takt med at man høster erfaringer med den eller virksomheden udvikler sig. Når virksomheden fx sætter sig nye mål, eller der kommer nye opgaver, bør man se på, om lønpolitikken skal justeres.

Krav til lønpolitikens indhold

En lønpolitik skal fastlægge en sammenhæng mellem virksomhedens mål og værdier og medarbejderens løn og lønudvikling. Lønpolitik kan udformes på mange forskellige måder. Hver enkelt virksomhed må finde en lønpolitik, der passer, og gøre det på sin egen måde.

I dette afsnit findes de krav, som lønpolitikken i henhold til overenskomstens protokollat om lønpolitik mindst skal leve op til (markeret med **OK2012: "Tekst"**), samt anbefalinger til, hvad lønpolitikken desuden kan indeholde.

1. Løn og lønudvikling

OK2012: "Virksomhedens lønpolitik skal indeholde tilstrækkelig information om, hvordan lønstigninger opnås generelt. Det skal således af lønpolitikken fremgå, hvilke kriterier virksomheden lægger vægt på i forbindelse med medarbejdernes aflønning og lønudvikling, herunder sammenhængen mellem lønudvikling og kompetenceudvikling."

Det er vigtigt at sikre, at den enkelte medarbejder forstår hvorfor de får en lønregulering – og hvorfor ikke. Ved at anvende objektive kriterier for løn og lønregulering opnår ledelsen lettere forståelse for og opbakning til løndannelsen.

Med ændringerne i rammerne for løndannelsen er det aftalt, at den enkelte skal have en samlet fast løn, der udbetales månedsvis.

2. Funktions- og kvalifikationsløn

OK2012: "Såfremt virksomheden anvender faste kriterier for honorering af kendte funktioner og kvalifikationer (fx projektlederhonorering), skal dette fremgå af lønpolitikken."

OK2012: "Såfremt virksomheden anvender andre lønelementer end fast løn, fx bonus, resultataflønning eller engangsvederlag skal kriterierne for anvendelse fremgå af lønpolitikken."

3. Tillæg til arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter

Vær opmærksom på, at funktionen som arbejdsmiljørepræsentant, efter virksomhedens vurdering kan udløse et tillæg, mens tillidsrepræsentantrollen skal udløse tillæg på mellem kr. 750 og kr. 2.500, afhængig af bl.a. virksomhedens størrelse og tillidsrepræsentantens rolle. (Læs nærmere herom i overenskomstens tillidsrepræsentantaftale).

4. Rammerne for samtalerne

OK2012: "Rammerne for medarbejderudviklingssamtalerne og lønforhandlingerne mellem ledelsen og medarbejderen, herunder om samtalerne afholdes sammen, skal fastlægges i virksomhedens lønpolitik. Tidspunktet for afholdelse, tilrettelæggelsen og evalueringen af lønforhandlingerne skal fremgå. I øvrigt tilrettelægges og gennemføres lønforhandlingerne som beskrevet i organisationernes vejledning."

5. Evaluering

OK2012: "Der skal i lønpolitikken tages stilling til form, indhold og frekvens for evaluering af de årlige lønforhandlinger samt lønpolitikken."

6. anbefalinger

Udover at opfylde de i overenskomsten fastsatte minimumsbetingelser til en lønpolitik, bør lønpolitikken besvare nedenstående spørgsmål i det omfang de er relevante for virksomheden:

- Hvad er formålet med lønpolitikken?
- Hvad er relationen til virksomhedens værdier?
- Hvordan forholder den sig til virksomhedens mål?
- Hvordan understøtter løn og lønudvikling virksomhedens værdier og mål?
- Hvordan hænger lønpolitikken sammen med virksomhedens øvrige politik – fx personalepolitik og politik for kompetenceudvikling?
- I hvilket omfang er der offentlighed om aflønningen på virksomheden?

7. Løn kan være meget andet end penge

Aflønning er andet end en fast månedsløn. Løn er andet end penge. Lønpolitikken bør derfor omfatte alle de lønelementer, der bruges på virksomheden.

Regler om anvendelse af lønpolitikken

Åbenhed om økonomi og løn

Minimumskravene til åbenhed om økonomi og løn fremgår af overenskomsternes protokollat om lønpolitik.

I overenskomsterne er det aftalt, at virksomhederne hvert år giver medarbejderne besked om grundlag og udgangspunkt for lønforhandlingerne, herunder fx økonomiske rammer og tidspunkt for forhandlingerne.

Overenskomstparterne anbefaler desuden at ledelsen orienterer om virksomhedens økonomiske situation (hovedlinjerne i budget og regnskab samt ordre- og markedssituation).

På virksomheder, hvor der er valgt tillidsrepræsentant, skal denne - forud for de årlige lønforhandlinger - have indsigt i virksomhedens økonomiske situation og fremtidsudsigter, herunder bl.a. ordre- og markedssituationen samt produktionsforhold. Tillidsrepræsentanten skal endvidere forud for de årlige lønforhandlinger have udleveret oplysninger om lønninger for de overenskomstdækkede medarbejdere i anonymiseret form. Lønoplysningerne skal indeholde samme information som den, virksomheden indberetter til lønstatistikken (fx - når det er relevant og kan respektere anonymiteten - uddannelse, alder, anciennitet, ansvar/stillingsbetegnelse og faggruppe).

Medarbejdere og tillidsrepræsentanter kan desuden på individuel basis drøfte den pågældendes lønforhold.

Det bør være naturligt at tale om løn på virksomhederne. En arbejdsgiver må ikke pålægge sine medarbejdere tavshed om løn og lønudvikling. Åbenhed og dialog om løn og lønudvikling kan være med til at sikre et

godt arbejdsmiljø og at virksomhedens mål opfyldes. Åbenhed og dialog kan bidrage til tilfredshed blandt både ansatte og ledere ved at gøre vilkårene klare og kendte.

Åbenhed omkring virksomhedens økonomi, regnskab og budget kan tilsvarende bidrage til at skabe forståelse for lønpolitikken og opbakning til løndannelsen. Tillidsrepræsentanten kan også være en konstruktiv medspiller, når det drejer sig om at skabe forståelse og opbakning omkring virksomhedens økonomi og udvikling.

Vær opmærksom på, at organisationerne/DANSKE ARK har udarbejdet en vejledning om lønforhandlinger.

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)

Overenskomsterne 2012 sætter med det nye lønsystem langt større fokus på medarbejderens kompetencer og virksomhedens samlede strategiske kompetenceudvikling.

Udover retten til en årlig lønforhandling, skal der årligt holdes medarbejderudviklingssamtale. Disse kan afholdes sammen, hvis virksomheden finder det hensigtsmæssigt.

Det anbefales herudover, at der holdes medarbejderudviklingssamtale umiddelbart efter en medarbejders tilbagevenden til arbejdspladsen efter længere tids fravær fx i forbindelse med barsel.

Medarbejderudviklingssamtalen og lønforhandlingen gennemføres mellem den ansatte og dennes umiddelbare leder eller den ansvarlige partner.

Til brug for medarbejderudviklingssamtalen, kan det anbefales at anvende DANSKE ARKs MUS- værktøjer, som kan downloades fra DANSKE ARKs hjemmeside under "Service til medlemmer – Kompetence - værktøjer". Værktøjet er udarbejdet specielt til brug for samtaler i arkitektbranchen, og omfatter både materiale til ledere og medarbejdere.

Del 2 – Virksomhedens lønpolitik

Denne del indeholder en skabelon til opbygning af en lønpolitik samt eksempler på formuleringer til inspiration. Hvis der i kommentarfeltet er skrevet **OK2012**, betyder dette, at emnet skal medtages eller besvares.

| Kommentar | Emne | Inspiration |
|-----------|---|---|
| | <p>Hvad er formålet med lønpolitikken?</p> | <p><i>Virksomhedens lønpolitik kan fx have til formål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>At honorere den enkelte medarbejders kvalifikationer og indsats</i> - <i>At sikre grundlag for rekruttering og udvikling af velkvalificerede medarbejdere</i> - <i>At bidrage til opfyldelse af virksomhedens forretningsmæssige mål</i> - <i>At understøtte de værdier, som kendetegner virksomheden, fx</i> - <i>At motivere medarbejderne til at gøre en ekstra indsats</i> - <i>At bygge på kendte og objektive kriterier</i> - <i>At fremme ligebehandling</i> - <i>At bane vej for systematisk kompetenceudvikling</i> - <i>At fastholde kvalificerede og loyale medarbejdere</i> |
| | <p>Hvad er virksomhedens værdier?</p> | <p><i>Virksomhedens værdier kan fx være:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Højt kunstnerisk og arkitektfagligt ambitionsniveau</i> - <i>Godt samarbejde og sammenhold</i> - <i>Kundefokus</i> - <i>Loyalitet</i> - <i>Personlige udviklingsmuligheder</i> - <i>Innovation</i> - <i>Vi leverer værdi for vore kunder</i> |

| | | |
|---|--|--|
| | Hvad er virksomhedens mål? | <p><i>Virksomhedens mål kan fx være:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>At være arkitektonisk førende inden for sit arbejdsfelt i x-købing, regionalt, i Danmark, i Norden, globalt</i> - <i>At være lønsom med en overskudsgrad på</i> - <i>At have en årlig vækst i medarbejderantal og balance på</i> - <i>At vinde væsentlige konkurrencer</i> - <i>At vinde x ud af y konkurrencer vi deltager i</i> - <i>At være den foretrukne rådgiver for klienterne a, b, c,....</i> - <i>At være førende inden for (indretning, tilgængelighed, bæredygtighed, sundhedsbyggeri,...)</i> - <i>At være fremragende til (kvalitetsledelse, processtyring, fagtilsyn,...)</i> - <i>At være bygherrens foretrukne rådgiver</i> - <i>At være en pålidelig og effektiv samarbejdspartner</i> |
| OK2012: Lønpolitikken skal beskrive hvilke kriterier, der lægges vægt på | Hvordan bruges løn og lønudvikling til at understøtte værdier og mål? | <p><i>Mulige parametre:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Overholdelse af deadlines</i> - <i>Overholdelse af aftaler med kunder, kolleger,...</i> - <i>Bidrage til samarbejdet på virksomheden</i> - <i>Medansvar for bemandingsplaner på projekter</i> |
| | Hvordan hænger lønpolitikken sammen med virksomhedens øvrige politikker – fx personalepolitik og politik for kompetenceudvikling? | |
| OK2012: Lønpolitikken skal beskrive | Hvordan opnås lønstigninger og lønudvikling? | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>hvorledes lønstigninger kan opnås generelt</p> | | |
| | <p>Hvad består aflønningen af?</p> | <p><i>Aflønningen kan fx bestå af:</i></p> <p><u>Penge</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fast månedsløn - Funktionsløn - Kvalifikationsløn - Udstationeringstillæg - Engangsvederlag - Bonusordninger <p><u>Overenskomstbestemte ydelser, som kan forhøjes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pension - Efteruddannelsesmidler - Særligt ferietillæg - Ferie- og feriefridage <p><u>Goder</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sundhedsordning - Frokostordning og anden forplejning på virksomheden - Hjemme PC - Aviser - Rejser - Telefon - Bil |
| <p>OK2012: Hvis der anvendes faste kriterier for honorering af kendte funktioner, skal dette fremgå</p> | <p>Anvender virksomheden honorering for særlige funktioner?</p> | <p>Særlige funktioner kan være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektledelse - Projekteringsledelse - Særligt ansvar - Undervisning/oplæring |
| <p>OK2012: Hvis der anvendes faste kriterier for honorering af kendte kvalifikationer, skal dette fremgå</p> | <p>Anvender virksomheden honorering for særlige kvalifikationer?</p> | <p>Særlige kvalifikationer kan være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viden om særlige områder - Erfaring - Særlige kompetencer - Uddannelse |

| | | |
|--|---|---|
| <p>OK2012: Tillægget til tillidsrepræsentanten skal fremgå af lønpolitikken</p> | <p>Tillæg for tillidsrepræsentanter</p> | <p>I henhold til OK 2012 skal tillægget være mellem 750kr. og 2.500 kr. afhængig af virksomhedens størrelse og tillidsrepræsentantens rolle</p> |
| <p>OK2012: Hvis der anvendes tillæg til denne funktion skal det fremgå af lønpolitikken</p> | <p>Tillæg for arbejdsmiljørepræsentanter</p> | <p>(Der er ingen bestemmelser om tillæggets størrelse)</p> |
| <p>OK2012: Disse rammer skal fastlægges i lønpolitikken</p> | <p>Hvad er rammerne for lønforhandlinger og MUS?</p> | <p>Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hvornår afholdes samtalerne?</i> - <i>Holdes samtalerne sammen?</i> - <i>Hvem holder samtalerne?</i> - <i>Hvordan evalueres samtaleforløbet?</i> |
| <p>OK2012: Overenskomsten indeholder mindstekrav vedr. åbenhed om økonomi og løn</p> | <p>Hvordan er virksomhedens politik for åbenhed om løn og politik?</p> | <p>(Se vejledningens afsnit "Åbenhed om økonomi og løn")</p> |
| <p>OK2012: Dette skal afklares i lønpolitikken</p> | <p>Evaluering af lønpolitikken</p> | <p>Hvornår, hvordan og af hvem evalueres?</p> |