

Håndbok

# Lokale lønnsforhandlinger



# Gjennomføring av lokale lønnsoppgjør og den personlige samtalen

Lønnsbestemmelsen i overenskomsten for butikksjefer m.fl. og overenskomsten for daglig leder, diverse ledende stillinger mv. er endret. Hovedregelen blir lokale lønnsforhandlinger for butikksjefene. For daglig leder fastsettes lønnen individuelt.

SAMFO og Lederne er i felleskap innstilt på å bidra til at forhandlingsprosessene skjer etter intensjonene i overenskomsten. I den forbindelse har SAMFO og Lederne utarbeidet denne håndboka som skal være til hjelp i forbindelse med gjennomføringen av lokale lønnsforhandlinger og lønnsamtaler.

Lokale forhold vil være av avgjørende betydning for hvilke løsninger som er hensiktsmessige. Ta utgangspunkt i bedriftens strategiske mål, økonomiske virkelighet og behovet for å styrke konkurranseevnen.

Dersom partene lokalt ikke gjennomfører reelle lønnsforhandlinger/ lønnsamtaler i henhold til overenskomstens lønnsbestemmelser kan hver av partene påpeke brudd på overenskomsten, og bringe uenigheten inn for organisasjonene. Uenighet om lønnsystemet kan imidlertid ikke påklages til organisasjonene eller bringes til tvistebehandling.

I overenskomsten for butikksjefer m.fl. er nå overenskomstens klar på at det skal gjennomføres forhandlinger om lokale lønnsystem og lønn.

Partene er inneforstått med at det kan være samvirkelag som har vansker med å utvikle egne lønnsystemer. De lokale partene må uansett gjennomføre reelle forhandlinger om lønnsystemer og lønn. Dersom partene ikke kommer til enighet skal systemet i bilag 7 gjelde.

I overenskomsten for daglig leder og diverse ledende stillinger mv skal det gjennomføres reelle personlige lønnsamtaler innen 1. desember hvert år. Hvis partene ikke kommer til enighet vil bilag 1 gjelde.

# Del I – Lønnsbestemmelser for butikksjefer m.fl.

De nye lønnsbestemmelsene forutsetter at det skal føres lokale forhandlinger om lønnsystemer og lønn for butikksjefer m.fl. i bedriften.

De nye bestemmelsene i overenskomsten forutsetter en felles prosess som kan deles i fire faser

1. Utarbeide en lønnspolitikk
2. Innhente informasjon og underlagsmaterieell
3. Drøfte og forberede forhandlingene
4. Gjennomføring og oppfølging av forhandlingene

## Fase 1 – Utarbeide en lønnspolitikk

Overenskomstens § 10.1 - Lønnspolitikk:

- Lønnspolitikk skal fremme verdier, holdninger, handlinger og resultater. Det er av avgjørende betydning at bedriften har en lønnspolitikk som understøtter bedriftens mål og strategier. Det er viktig at bedriftens lønnspolitikk blir gjort kjent for de ansatte.
- **En gjennomarbeidet lønnspolitikk:**
  - gir signaler om hva som er av betydning for lønnsfastsettelsen i bedriften, gir rammer for hvordan lønnen skal fastsettes,
- gjør prinsippene for hva som innvirker på den enkeltes lønn kjent, slik at den enkelte medarbeider gis muligheter til å øke sin lønn gjennom f.eks. kompetanseutvikling, økt ansvar, fleksibilitet eller forbedrede resultater
- bidrar til å skape engasjement da mulighetene til å påvirke at egen lønn øker

Bedriften og de tillitsvalgte skal søke å komme frem til enighet om de retningslinjer og vurderingskriterier som skal legges til grunn for lønnsfastsettelsen.

Alle bedrifter har en lønnspolitikk! Dette følger enten av et skriftlig dokument eller av praksis for fastsettelse av lønn. For at lønnspolitikken skal støtte opp om de verdier og mål bedriften har er det viktig at lønnspolitikken er godt kjent og forankret blant alle i bedriften. Det forutsetter at ledelsen og de ansatte samarbeider om en skriftlig lønnspolitikk som avklarer og skaper forståelse for gjensidige forventninger.

En lønnspolitikk er selve agendaen for hva bedriften vektlegger når lønnsnivå og lønnsutvikling skal fastlegges. Lønnspolitikken bør i tillegg si noe om på hvilken måte dette skal skje. Et samarbeid mellom bedriftens ledelse og medarbeidere som munner ut i en skriftlig lønnspolitikk, gir anledning til å avklare og skape forståelse for gjensidige forventninger. Dette er et viktig grunnlag når et lønnsystem skal utvikles eller endres.

Lønnspolitikken bør være tydelig kommunisert og uttrykke hva bedriften ønsker å oppnå gjennom lønnsmidlene og hvilke virkemidler som skal benyttes for å få det til.

Følgende problemstillinger bør tas opp og diskuteres når man utarbeider en lønnspolitikk:

- Hvilke av bedriftens viktigste utfordringer har konsekvenser for hvordan bedriften tenker mht lønn?
- Hvilken type medarbeidere er det bedriften ønsker å tiltrekke og beholde?
- Hva ønsker bedriften å stimulere gjennom lønnspolitikken?
  - o Produktivitet
  - o Stabilitet
  - o Fleksibilitet
  - o Annet?
- Hvilke forhold skal kunne medføre lønnsforskjeller?
  - o Oppgaver/ vanskelighetsgrad
  - o Ansvar
  - o Lederansvar
  - o Kompetanse
  - o Ansiennitet
- Er det andre former for belønning enn lønn som er viktig i bedriften?

Vurderingskriterier som legges til grunn for lønnsfastsettelsen kan f.eks være årsresultat, forbedring-  
sresultat, måloppnåelse osv.

## **Fase 2 – Innhente informasjon og underlagmateriell**

Overenskomstens § 10.2.1, 2. avsnitt - Informasjon:

På forespørsel skal de tillitsvalgte få utlevert informasjon om:

- individuelle lønninger for de ledere som går inn under overenskomsten
- gjennomsnittlig lønnsutvikling fra de foregående år for Lederne medlemmer (som er omfattet av denne overenskomsten) ved bedriften
- bedriftens regnskap

Ledelsen skal på forespørsel fra tillitsvalgte fremlegge oversikt over de individuelle lønningene for de ledere som går inn under overenskomsten og som er medlem av Lederne.

Ledelsen skal også fremlegge tall som viser den gjennomsnittlige lønnsutviklingen i bedriften de foregående år.

SAMFO og Lederne vil kunne bidra med statistikk fra SSB (Statistisk Sentralbyrå). På forespørsel skal bedriften presentere årsregnskapet.

### **Fase 3 - Drøfte og forberede forhandlingene**

Overenskomsten § 10. 2.1 3. avsnitt – Drøftelser:

Før de lokale lønnsforhandlinger starter skal de lokale parter gjennomføre drøftinger hvor følgende skal tas opp:

1. Momenter som legges til grunn for å gi lønnstillegg
2. Erfaringer fra tidligere forhandlinger
3. Praktisk gjennomføring av forhandlingene herunder utveksling av krav og tilbud før selve forhandlingene
4. Premisser og hovedtrekk for årets lønnsoppgjør.
5. Lønnsnivået og lønnsutviklingen ved bedriften.
6. Ramme og profil (f.eks. forholdet mellom individuelt og generelt tillegg) for årets lønnsregulering for forbundets medlemmer.
7. Bedriftens økonomiske status herunder lønnsevne basert på økonomi, fremtidsutsikter, produktivitet og konkurransevne
8. Markedslønn
9. Lønssystemets oppbygging.

Med drøftinger menes at de lokale parter skal utveksle synspunkter. Det er viktig at begge parter møter forberedt til drøftelsene slik at partene kan ha en konstruktiv dialog.

### **Ad. 1**

Momenter kan være økt ansvar, økt kompetanse, større butikk, større omsetning, flere ansatte, generell lønnsvekst osv. Dette er momenter som også gjenspeiles i bedriftens lønns- politikk.

### **Ad. 2**

Det er viktig at partene sammen drøfter hvilke erfaringer en har fra tidligere forhandlinger, også de som ble ført i henhold til tidligere overenskomst. Vi anbefaler at dere diskuterer hvordan dere vil ha dialogen, og hvordan dere skal få gjennomført gode forhandlinger i årene fremover. Oppnådde man målet med endringene i lønssystemet?

### **Ad. 3**

Hvordan forhandlingene praktisk skal gjennomføres skal drøftes. Dette gjelder for eksempel tid, sted, sakliste, hvor mange og hvem som skal delta fra hver part. Det forutsettes at partene utveksler krav og tilbud i god tid før forhandlingene. Dette gjelder både det økonomiske tilbudet/kravet og forslag til nytt lokalt lønssystem.

### **Ad. 4**

Premisser og hovedtrekk for årets lønnsoppgjør skal også drøftes. Hvordan har oppgjørene vært i samfunnet for øvrig? Hvilke hovedtrekk har vært diskutert (det kan være pensjon, sykelønn, etter- og videreutdanning, ulike reformer osv.) og hvordan virker dette inn på oppgjøret lokalt i bedriften?

### **Ad. 5**

Partene skal også ta med statistikkene som ble lagt frem under fase 2 og ha en gjennomgang av lønnsutviklingen i bedriften. Hvordan er denne i forhold til utviklingen ellers i bransjen og generelt? Ligger lønnsnivået i bedriften over eller under det som ellers er nivået i sammenlignbare bedrifter i samme distrikt og i bransjen generelt?



## **Ad. 6**

Med ramme menes totalkostnadene for årsoppgjøret. Med profil menes om tillegget skal gis prosentvis eller som et kronetillegg. Videre kan tillegget gis generelt til alle eller som individuelle tillegg. Oppgjøret kan også innebære kombinasjon av forskjellige profiler.

## **Ad. 7**

Ta pulsen på økonomien i samvirkelaget. Gjennomgå årsregnskapet i felleskap. Hvilke økonomiske utfordringer venter? At partene har en felles forståelse for den økonomiske situasjonen bedriften befinner seg i, vil lette forhandlingene.

## **Ad. 8**

Markedslønn er lønn vurdert i forhold til sammenlignbare bedrifter når det gjelder bransje, størrelse, antall ansatte, geografiske forhold med mer.

## **Ad. 9**

Lønnssystemet er den praktiske utøvelsen av bedriftens lønnspolitikk. Det er viktig å drøfte dagens system når en skal se på lønnsystemets oppbygning. Hva er bra med nåværende system i forhold til mål, visjoner osv. Hva ønsker partene å ta vare på? Hva ivaretas dårlig i dagens system og hvorfor?

Organisasjonene (Lederne og SAMFO) skal orienteres når de lokale partene har fremforhandlet et lønnsystem for de som omfattes av denne overenskomst. Dette vil gi partene en god oversikt over hvem som gjennomfører forhandlingene etter intensjonene i overenskomsten.

I bedrifter der det henvises til bilag 7 i det lokale lønnsystemet, oppfordres partene til å ta systemet inn i den lokale avtalen i sin helhet.

Det skal i tariffperioden arbeides aktivt for lokal lønnsdannelse gjennom reelle lokale forhandlinger og utvikling av lokale lønnsystemer. Det tas derfor sikte på å avvikle bilag 7 innen neste tariffperiode. Det vises for øvrig til protokolltilførsel i overenskomsten om utvalgsarbeid.

## **Fase 4 - Gjennomføring og oppfølging av forhandlingene**

Overenskomstens § 10.2.1, 5. avsnitt – Forhandlinger:

Det er en forutsetning at begge parter møter til forhandlingene med nødvendige fullmakter.

Fra forhandlingene skal det settes opp protokoll.

Begge parter skal møte med nødvendige fullmakter til forhandlingene slik at de ikke stopper opp unødige. Dette fratår ikke partene retten til å be om pause i forhandlingene.

De lokale forhandlingene skal være ferdig innen 15. oktober hvert år.

Det skal settes opp en protokoll fra forhandlingene. Se vedlegg 2 – eksempel på protokoll.

SAMFO og Lederne skal ikke delta i forhandlingene, men vil være behjelpelige med råd og veiledning til sine medlemmer i prosessen

Etter forhandlingene må det gis detaljert informasjon om resultatet av forhandlingene til alle ansatte som berøres slik at de forstår hvordan det nye systemet virker. Hvorfor er det innført et nytt lønnsystem? Hva ønsker en å oppnå med det nye systemet? Hvilke kriterier bygger det nye systemet på? Hvordan blir lønnen beregnet? Hvilke virkninger vil det nye systemet få? Informasjon om lønnsystemet er et ledelsesansvar. Toppledelsen er sentral i dette, men også butikksjefenes nærmeste leder må ha fått opplæring slik at de kan gi informasjon og svare på spørsmål om lønnsystemet.

Når et nytt lønnsystem har vært i bruk en periode, bør det evalueres av partene. Følgende problemstillinger bør vurderes:

- Hvordan har det nye systemet ivaretatt det som var målet/kravet?
- Hvilke svakheter viser systemet?
- Hvilke positive effekter ser vi så langt?
- Bør noe endres umiddelbart?
- Informasjon og opplæringsbehov?

# Del II - Den personlige lønnsamtalen for daglige ledere, andre administrative ledere og varehussjefer

Overenskomstens § 4 A og B - Lønnsbestemmelser.

All lønn fastsettes individuelt.

Innen 1. desember hvert år gjennomføres det en lønnsamtale mellom bedriften og leder med utgangspunkt i årets lønnsoppgjør og tidligere lønnsamtaler.

Bedriften og den enkelte leder skal komme til enighet om retningslinjer, praktisk gjennomføring og vurderingskriterier som skal legges til grunn ved lønnsfastsettelsen.

Lønnsamtalen skal blant annet baseres på:

1. Resultatsystemer herunder målbare kriterier som avtales på forhånd (**denne gjelder ikke for ledere som er omfattet av § 1 b i overenskomsten**)
2. Bedriftens økonomiske status herunder lønnsevne basert på økonomi, fremtidsutsikter, produktivitet og konkurransevne
3. Lønnsnivået og lønnsutviklingen ved bedriften
4. Markedslønn
5. Kompetanseutvikling
6. Ramme og profil for årets lønnsvurdering i bedriften

Innen 1. desember hvert år skal det gjennomføres en lønnsamtale mellom bedriften og leder med utgangspunkt i årets lønnsoppgjør og tidligere lønnsamtaler. Lønnsamtalen skal blant annet baseres på momentene nevnt i overenskomsten § 4 A:

### **Ad. 1**

Fungerer lønssystemet som er benyttet? Bygger systemet opp under bedriftens mål? Hva fungerer bra med systemet? Hvilke svakheter har systemet? Bør noe endres umiddelbart? Kriterier kan for eksempel være bruttofortjeneste, omsetningstall, personalkostnader og b arbeidstimer.

Dette punktet gjelder ikke for mellomledere og særlig betrodde stillinger som er omfattet av omfangsbestemmelsene i § 1 B i overenskomsten.

### **Ad. 2**

Ta pulsen på økonomien i samvirkelaget. Gjennomgå årsregnskapet i felleskap. Hvilke økonomiske utfordringer venter?

### **Ad. 3**

Hvordan ligger lønnsnivået i bedriften i forhold til sammenlignbare bedrifter? Hvordan har lønnsutviklingen vært i bedriften i forhold til andre sammenlignbare bedrifter? Hvordan er nivå og lønnsutvikling for daglig leder, andre administrative ledere og varehussjefer?

### **Ad. 4**

Markedslønn er lønn vurdert i forhold til sammenlignbare bedrifter når det gjelder stilling, bransje, størrelse, antall ansatte, geografiske forhold med mer.

### **Ad. 5**

Krever fremtidige utfordringer ny kompetanse?

### **Ad. 6**

Med ramme menes totalkostnadene for årsoppgjøret. Med profil menes om tillegg skal gis prosentvis eller som kronetillegg, om tillegget skal gis generelt til alle eller som individuelle tillegg. Oppgjørets kan også innebære kombinasjon av forskjellige profiler.

Dersom partene lokalt ikke gjennomfører lønnsamtaler i henhold til overenskomstens lønnsbestemmelser, kan hver av partene påpeke brudd på overenskomsten og bringe dette inn for organisasjonene. All lønn skal fastsettes individuelt. Bedriften og den enkelte arbeidstaker skal komme til enighet om retningslinjer for lønnsfastsettelsen, praktisk gjennomføring av lønnsfastsettelsen og hvilke vurderingskriterier som skal legges til grunn. Uenighet om innholdet i lønnsystemet utover dette, kan imidlertid ikke påklages til organisasjonene eller bringes til tvistebehandling.

Det skal skrives protokoll fra samtalen.

Kommer ikke partene til enighet om et nytt lønnsystem kommer bilag 1 til anvendelse.

SAMFO og Lederne skal ikke delta i forhandlingene men vil være behjelpelige med råd og veiledning til sine medlemmer i prosessen

# Ord og uttrykk i forhandlinger

## **Nominell lønn**

Arbeidstakers brutto lønn før skatt.

## **Reallønn**

Nominell lønnkorrigert for prisstigning.

## **Kjøpekraft (disponibel inntekt)**

I likhet med reallønn skal kjøpekraften si noe om hvor mye penger du i virkeligheten har til rådighet etter at en rekke forhold har påvirket din situasjon. Mens reallønn er lønn minus prisstigning er det flere forhold som påvirker kjøpekraften. Foruten prisstigningen påvirkes kjøpekraft av endringer i skatter og avgifter, renter, barnetrygd eller andre sosiale ytelser.

## **Etterslep**

En mindrelønnsutvikling, dvs. lavere lønnsvekst i et tariffområde sammenlignet med et annet tariffområde.

## **Generelt tillegg**

Lønnstillegg (prosentvist eller kronetillegg) til alle innenfor et tariffområde.

## **Lokal lønnsdannelse**

Med lokal lønnsdannelse menes de lokale lønnstillegg som gis lokalt uten å være et direkte resultat av sentrale forhandlinger. Både personlige tillegg og bonus/engangstillegg er å betrakte som lokale lønnstillegg.

## **Lønnsglidning**

Lønnsutvikling i en tariffperiode som skyldes andre tillegg enn de som blir gitt ved de sentrale tariffoppgjørene. Lønnsglidningen inneholder mange elementer som personlige tillegg, engangstillegg, provisjonstillegg, overskuddsdeling og bonusordninger. Lønnsglidning regnes som en del av årslønnsveksten.

## **Overheng**

Overhenget er forskjellen mellom lønnsnivået på årets slutt (per 31.12) og gjennomsnitts lønna for hele året. Dersom timelønnen i desember var kr 105, mens den gjennomsnittlige timelønnen for hele året var kr 100, vil overhenget være på 5 prosent

## **Årslønnsvekst**

Årslønnsveksten er summen av alle de lønnstillegg som er gitt. Her medregnes blant annet det generelle tillegget og alle automatiske opprykk. Det tas ikke hensyn til hva du som arbeidstaker "taper" som følge av prisstigning eller økte skatter. Det tillegget du fikk i fjor trekkes også inn gjennom begrepet overheng.

## **Økonomisk ramme**

Betegner de totale kostnader for arbeidsgiver som følge av endringer i tariffavtalen.

# Protokoll

År 200x, den xx. xxxx ble det avholdt drøftelser/forhandlinger mellom de tillitsvalgte og bedriftens ledelse vedrørende lokalt lønnsoppgjør for 200x i Coop xxxxx.

## **Fra de tillitsvalgte deltok:**

NN

## **Fra bedriftens ledelse deltok:**

NN

Det er gjennomført drøftinger/lønnsforhandlinger i henhold til overenskomstens § 4/10.

Partene er kommet til enighet om følgende.

Partene kom ikke til enighet:

De tillitsvalgte anfører:

Bedriftens ledelse anfører

TILLITSVALGTE  
NN/sign

BEDRIFTEN  
NN/sign







Lederne, Postboks 2523 Solli, 0202 Oslo  
Besøksadresse: Drammensveien 44, Oslo  
Tlf: 22 54 51 50, fax: 22 55 65 48  
Hjemmesider: [www.lederne.no](http://www.lederne.no)



Arbeidsgiverforening for samvirkeforetak

Arbeidsgiverforening for samvirkeforetak  
Bryggetorget 7, 0250 Oslo  
Tlf: 47 47 76 77, fax: 22 83 07 01  
Hjemmesider: [www.samfo.no](http://www.samfo.no)