

**BELØNNINGSLEDELSE**



Sanne Udsen

# BELØNNINGSLEDELSE

FORLAGET SAMFUNDSLITTERATUR

Sanne Udsen  
*Belønningsledelse*

1. udgave 2007

© Forlaget Samfundslitteratur 2007

Grafisk tilrettelæggelse: Samfundslitteratur Grafik  
Tryk: Narayana Press  
Omslag: Imperiet

ISBN: 978-87-593-1242-1

Forlaget Samfundslitteratur  
Rosenørns Allé 9  
1970 Frederiksberg C  
Tlf: 38153880  
Fax: 35 35 78 22  
forlagetsl@sl.cbs.dk  
www.forlagetsl.dk

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

# Indhold

INDLEDNING

1 LØN SOM INCITAMENT

2 LØNBEGREBER OG LØNSYSTEMER

3 ARBEJDSPLADSENS RÅDERUM I LØNDANNELSEN

4 HVILKEN LØN TIL HVILKEN TYPE MEDARBEJDERE?

5 IMPLEMENTERING AF INDIVIDUALITET I LØNDANNELSEN

6 PRÆSTATIONSafhængig LØN

APPENDIKS



## 2. KAPITEL

---

# Løntyper og lønsystemer

Løndannelse er ikke en statisk størrelse. Elementerne i løndannelsen har i de senere år udviklet sig meget. Den noget stive løndannelse, som man kendte indtil for bare relativt få år siden, opfattes i dag som en hindring for en effektiv udnyttelse af ressourcerne. Ændringen i løndannelsen betyder desuden, at begreber, som vi har været vant til, har haft en bestemt betydning, skifter indhold. ”Normallønnen” i en overenskomst er ikke helt så normal for sit område, som den har været osv.

Den helt overordnede tendens for udviklingen i løndannelsen er, at områderne så at sige harmoniseres: Der sker en tilnærmelse af løndannelsen mellem den offentlige og private sektor, mellem normalløn og minimallønsområder, mellem timelønnede og funktionærer. Tilnærmelsen mellem offentlig og privat sker dog først og fremmest fra den offentlige sektors side, idet løndannelsen her overtager flere og flere elementer, der hidtil alene har været brugt i den private sektor.

Der er samtidig en overordnet tendens til, at der sker en øget decentralisering og individualisering af løndannelsen på tværs af de tidligere adskilte områder. På områder, hvor løndannelsen tidligere foregik yderst centralt, sker der en decentralisering, idet en stigende del af løndannelsen foregår på den enkelte arbejdsplads. Og man ser, at produktivitetsfremmende lønsystemer, som tidligere var forbeholdt ansatte i selve produktionen, nu bevæger sig helt op på direktionsgangene i form af præstationsafhængig løn. Sideløbende hermed bliver de tidligere produktivitetsfremmende lønsystemer erstattet af mere tidssvarende incitamentskabende lønsystemer.

Baggrunden for de ovenstående tendenser er væsentligst at finde i ønsket

om øget fleksibilitet. Og dette ønske om fleksibilitet går igen på tværs af sektorer, brancher og medarbejdergrupper.

Men hvad der mere præcist menes med fleksibilitet, og hvordan denne konkret udformes, kan og bør variere alt efter type af medarbejdergruppe, virksomhedstype og branche. Det samme gælder derfor det konkrete lønsystem. Hvad der er incitamentskabende for én type medarbejder, er det ikke nødvendigvis for en anden. Desuden kan man ikke uden videre forvente, at et lønsystem, der kan fungere fint i én branche, også vil virke i en anden (se kapitel 4.)

Den danske model bygger på, at en stor del af løndannelsen på arbejdsmarkedet sker som resultat af forhandling mellem parterne. Udfordringerne og rollerne for hhv. ledelse og tillidsrepræsentanter har derfor ændret sig i takt med, at løndannelsen har ændret sig.

For ledelsen bliver opgaven at opstille og udvikle dynamiske og motiverende lønsystemer. For fagbevægelsen og for tillidsrepræsentanterne bliver opgaven at sikre, at alle deres medlemmer får en reel chance for at kunne få glæde af lønsystemet.

For de ansatte på individuelle kontrakter bliver opgaven med at forhandle egen løn så meget desto større, da det bliver sværere at finde passende områder at ”læne sig opad” ved at henvise til ligheder med et overenskomstreguleret område.

Denne bog ser løndannelsen ud fra ledelsens mål om at opstille realistiske og hensigtsmæssige incitamentskabende lønsystemer, men naturligvis med et blik på den mulige modstand, der – berettiget eller uberettiget – kan opstå fra medarbejdernes side.

Det lønsystem, som den enkelte arbejdsplads indfører, skal passe til arbejdspladsens kultur, arbejdets karakter osv. En arbejdsplads vil imidlertid være underlagt nogle begrænsninger, der gør, at lønsystemet ikke kan udfærdiges uden skyldig hensyntagen til disse. I kapitel 3 vil arbejdspladsens råderum i løndannelsen blive nærmere gennemgået. I dette kapitel vil de forskellige løntyper og lønbegreber blive beskrevet.

Forskel på tidløn og akkord og forskellen på hhv. det overenskomstdækkede og det ikke-overenskomstdækkede område vil blive beskrevet. Endelig vil lønbegreberne, som de anvendes i Danmark Statistik, blive gennemgået.

## DET OVERENSKOMSTDÆKKEDE OMRÅDE

Den danske model betegner en model, hvor det i høj grad er arbejdsmarkedets parter, der regulerer vilkår og regler på arbejdsmarkedet. Forhold, der i andre lande typisk er lovreguleret, bliver i Danmark ofte reguleret alene gennem aftaler mellem arbejdsmarkedets parter.

Et sådant system kræver en høj grad af organisering på såvel lønmodtager- som arbejdsgiverside. Organiseringen i Danmark er høj sammenlignet med andre lande, men den er så langt fra 100%. Hvad den er mere præcist, er genstand for diskussion. I følge DA er 77% af lønmodtagerne medlem af en lønmodtagerorganisation.<sup>1</sup>

Men lønmodtagernes organisering betyder ikke nødvendigvis, at disse lønmodtagere er overenskomstdækkede. Det sidste afhænger af, hvorvidt der er indgået en overenskomst mellem arbejdsgiveren og en relevant lønmodtagerorganisation. På DA's område er således kun 92% af de ansatte lønmodtagere omfattet af en overenskomst. Resten er ansat på individuelle kontrakter.

For HK's område gælder desuden, at der er en særlig begrænsning på overenskomstdækningen på det private område. Normalt gælder en overenskomst for en bestemt type arbejde og nogle nærmere definerede jobfunktioner på en arbejdsplads, uanset om de personer, der udfylder jobfunktionerne, er medlem af den relevante lønmodtagerorganisation eller ej. I princippet gælder overenskomsten altså, selv hvis ingen af de pågældende medarbejdere er medlem af den overenskomstbærende organisation. Men i HK's tilfælde er der en særlig klausul, som kræver, at mindst 50% af de medarbejdere, der arbejder i de omhandlede jobfunktioner, og som potentielt kunne være medlem af HK, faktisk skal være medlem af HK, for at overenskomsten gælder. Det betyder en yderligere reduktion af overenskomstdækningen på et område, som ellers i princippet har en overenskomst.

Nedenfor ses en oversigt over lønmodtagere efter arbejdsgiverorganisering. Tabellen viser, at 85% af lønmodtagerne på det danske arbejdsmarked er omfattet af en overenskomst.

Det overenskomstdækkede område kan deles op på hhv. normal- og minimallønsområdet som nærmere beskrevet nedenfor.

2005	Med overenskomst	Uden overenskomst	I alt	Andel med overenskomst
	1000 fuldtidsbeskæftigede			Procent
Privat sektor	1.102	329	1.432	77
DA	618	54	672	92
FA	53	5	58	92
SALA	33	2	35	94
Andre/uorganiserede	398	269	664	60
Offentlig sektor	767	-	767	100
Stat	157	-	157	100
Amt og kommune	608	-	608	100
Offentlig virksomhed	1	-	1	100
<b>I alt</b>	<b>1.871</b>	<b>329</b>	<b>2.200</b>	<b>85</b>

**Tablet X.** Lønmodtagere efter arbejdsgiverorganisering<sup>2</sup>

Tidligere fastsatte overenskomsten løn, arbejdstid og sociale goder (såsom løn under sygdom (for ikke-funktionærer) og løn under barsel, feriefri fridage (ud over det i ferieloven fastsatte), opsigelsesvarsler (for ikke-funktionærer), ret til frihed ved børns sygdom, pensionsbidragets størrelse mv.). De to sidstnævnte områder, arbejdstid og sociale goder, er stadig fastsat i overenskomsten, mens løn i nogle tilfælde helt er udtaget af overenskomsten. Og selv på områder, hvor den største del af lønnen stadig er fastsat i overenskomsten, betyder den decentrale lønfastsættelse mere og mere. Løn bliver således en stadig mindre del af overenskomstens ordlyd og forhandlingsområde.

## DET IKKE-OVERENSKOMSTDÆKKEDE OMRÅDE

Som nævnt er det, der afgør, om et område er overenskomstdækket eller ej, hvorvidt den pågældende arbejdsgiver har indgået en overenskomst med en relevant lønmodtagerorganisation. Overenskomsten kan være indgået med arbejdsgiveren selv som arbejdsgiverpart, eller overenskomstdækningen kan være opnået gennem medlemskab af en arbejdsgiverforening, som er forhandlingspart i overenskomsten. Hvorvidt den enkelte medarbejder selv er organiseret, er irrelevant for overenskomstdækningen. I følge DA's tal er

15% af lønmodtagerne (omregnet til fuldtidsbeskæftigede) ikke er dækket af en overenskomst.

Det offentlige område er overenskomstdækket for alle medarbejdere, uanset arbejdsfunktion og uanset hvorvidt de pågældende medarbejdere er medlem af et forbund eller ej.

Det er derfor udelukkende på det private område, at overenskomstdækningen kan mangle. Denne manglende overenskomstdækning gælder først og fremmest blandt uorganiserede arbejdsgivere (dvs. at de ikke er medlemmer af en arbejdsgiverforening). Uorganiserede arbejdsgivere kan dog have indgået deres egen overenskomst med den lokale fagforening, eller de kan have indgået en såkaldt tiltrædelsesoverenskomst, hvor arbejdsgiveren og fagforeningen aftaler, at arbejdsgiveren følger en specifik overenskomst, f.eks. Industriens Overenskomst (mellem Dansk Industri og CO-Industri) eller en anden, større overenskomst.

Til gengæld vil også en del af medarbejderne hos organiserede arbejdsgivere være uden overenskomstdækning. Som det ses af tabel X, er 8% af de ansatte i DA's egne medlemsvirksomheder således ikke omfattet af overenskomst.

Blandt de organiserede arbejdsgivere er det typisk de højere funktionærer, der ikke er overenskomstdækkede, mens de lavere funktionærer og timelønnede medarbejdere er dækket af en overenskomst.

Blandt uorganiserede arbejdsgivere, der har tegnet en såkaldt tiltrædelsesoverenskomst, som altså er en aftale, hvori det specificeres, at arbejdsgiveren følger en bestemt overenskomst, som er indgået mellem en arbejdsgiverforening og det pågældende forbund, vil denne typisk kun dække timelønnede medarbejdere, mens såvel lavere som højere funktionærer er uden overenskomstdækning.

Blandt uorganiserede arbejdsgivere, hvor der ingen aftaler er indgået, kan den manglende overenskomstdækning dreje sig om såvel toppen af det private arbejdsmarked (virksomheder med højt kvalificeret arbejdskraft i såkaldt "nye" brancher inden for forretningsservice med høj gennemsnitsløn og gode arbejdsvilkår) som bunden af det private arbejdsmarked (servicevirksomheder med lav løn og usle vilkår som hos løsarbejdere inden for rengøring, hotel og restauration, pizzeriaer mv.).

Lønmodtagere, der ikke er dækket af en overenskomst, skal selv sikre sig, at deres kontrakt giver dem de vilkår, der med rimelighed kan forventes

inden for deres arbejdsfunktion og branche. Det gælder naturligvis først og fremmest lønnen, men det gælder også de to andre nævnte områder: arbejdstid og sociale goder.

Også lønmodtagere uden for det overenskomstdækkede område kan være aflønnet efter enten tidløn eller en form for akkord (se nærmere nedenfor). Freelancere vil f.eks. ofte være aflønnet pr. styk af en nærmere defineret enhed, hvilket er det samme som akkordarbejde. Fastlønnede vil oftest have tidløn i form af en time- eller månedsløn, evt. i kombination med en præstationsafhængig løndel (se nærmere nedenfor). Derimod giver opdelingen i normal- og minimalløn ikke mening uden for det overenskomstdækkede område. Normal- og minimalløn bliver nærmere defineret nedenfor, men relaterer altså *kun* til det overenskomstdækkede område.

## LØNBEGREBER

Lønnen på det danske arbejdsmarked kan helt grundlæggende inddeles i *akkordløn* og *tidløn*. Akkordløn kan tage mange former, herunder ren akkord, akkord med tidløn, provision m.m. Akkord er først og fremmest udbredt på det private arbejdsmarked og blandt timelønnede. Tidløn er derimod almindeligt både på det timelønnede og det månedslønnede område, og i såvel den private som den offentlige sektor.

### Akkord

Ved akkord får de ansatte løn efter det, de producerer. Timelønnen er derfor først kendt, når arbejdet er udført, og den vil være højere, jo hurtigere man arbejder. Det karakteristiske ved akkord er med andre ord, at indkomsten (akkorden) er givet på forhånd, mens den faktiske timeløn vil afhænge af den individuelle lønmodtagers dygtighed og arbejdsindsats: jo hurtigere man arbejder, jo højere timeløn opnår man. Den faktiske timeløn kendes først efter arbejdets udførelse og afregning af akkorden.

Akkorden kan være en enkeltmandsakkord, som det findes på slagteriområdet og i fiskeindustrien, eller en fælles akkord, som f.eks. i byggeriet og havnearbejde/laste-arbejde.

I sine rene form bliver akkord dannet ud fra prislister eller priskuranter, som er centralt forhandlet ved overenskomstforhandlingerne mellem parterne. Prislisterne eller priskuranterne fungerer som en vejledning, når

akkorden forhandles. De er nærmest at betragte som en lang prislister: Så meget for at skrue en skrue i, så meget for at male så mange kvadratmeter af en bestemt kvalitet væg osv. Disse priskuranter udgør kun en absolut bund. De endelige akkordaftaler beror på individuelle forhandlinger mellem den eller de ansatte og arbejdsgiveren fra arbejdsopgave til arbejdsopgave. Inden for byggeområdet vil de ansatte typisk kunne få hjælp til beregning af akkorden af en såkaldt opmåler fra den lokale fagforening, da det kan være et ganske indviklet regnestykke.

Akkord kan kombineres med tidløn, oftest i form af en såkaldt stykkakkord. En sådan kombination af akkord- og tidløn er almindeligt anvendt i den private sektor på det timelønnede område: En lønmodtager vil ofte udføre et arbejde, hvoraf en del er akkordsat, mens andet ikke er. Akkorddelen vil her typisk være fastsat ud fra en form for arbejdstidsstudie eller på basis af priskuranter (se ovenfor).

Grundbestanddelen af timelønnen vil være den overenskomstfastsatte eller lokalt aftalte tidløn. De ansatte er garanteret en minimumsgrundløn i timen, hvortil akkordlønnen lægges. Grundlønnen kan enten være forhandlet centralt af overenskomstens parter eller mellem den enkelte arbejdsgiver og lønmodtager/fagforening.

En anden form for akkord er provisionslønnen. Den er ikke produktionsbestemt, men beregnes derimod som en procentdel af omsætningen. En aftale om provisionsløn vil ofte være suppleret med en aftale om en garanteret mindstebetaling, som også kaldes en garantiløn. Provisionsløn er især udbredt på det månedslønnede område. Garantilønnen vil komme til udmøntning, hvis den opnåede provision ikke som forventet har nået garantilønnens niveau. En garantiløn er ikke en grundløn. Provisionen lægges altså ikke ”oven på” garantilønnen. Først når provisionen overstiger garantilønnen, får den ansatte glæde af at have indtjent provision.

Hvis der er tale om en provisionslønsaftale, hvor provisionen lægges oven i en på forhånd aftalt fast løn, kaldes denne faste løn for grundløn.

Akkord i gammeldags forstand er på tilbagetog. Produktivitet, dvs. antal producerede enheder pr. time, er langt fra den eneste relevante faktor at måle. Kvalitet, energiforbrug og råvareforbrug er andre yderst relevante faktorer. Derfor bliver mere avancerede præstationsafhængige bonussystemer indført. Når man kan kalde dem mere ’avancerede’ skyldes det, at flere faktorer indgår i disse præstationsaftaler. Også ikke-økonomiske faktorer

kan indgå, såsom kundetilfredshed eller mangel på klager. Den præcise udformning vil afhænge af arbejdsgangen på den enkelte virksomhed eller arbejdsplads, og faktorerne vil også variere efter, hvilken personalegruppe der er tale om.

Disse præstationsafhængige lønsystemer bliver til gengæld brugt sammen med tidløn også inden for områder, hvor man ikke tidligere har set andet end ren tidløn. Selv inden for den offentlige sektor indføres de i form af resultatløn. Præstationsafhængige lønsystemer behandles særskilt i kapitel 6.

#### Tidløn: Normalløn/minimalløn

Ved tidløn gives et vist beløb pr. arbejdstime. Modsat akkordløn er selve fremmødet således afgørende for tidlønnen. Tidløn er med andre ord ikke afhængig af en konkret produktion, og for nogle lønmodtagere på tidløn er det nok bare at være til stede. Det gælder eksempelvis natportierer, tilkaldvægter m.m. For de fleste grupper af ansatte er det dog en sammenblanding af arbejdsindsatsen og tilstedeværelsen, der er det afgørende.

Tidlønsområdet er inddelt i minimallønsområder og normallønsområder, mens akkord i sigens natur er hverken eller, da en akkord er fastlagt som stykpris. Forskellen mellem normalløn og minimalløn er imidlertid i høj grad ved at udviskes. Tidligere blev langt den største del af lønnen i et normallønssystem fastlagt ved centrale forhandlinger, mens decentral løndannelse i form af personlige tillæg kun udgjorde en meget lille del af den samlede løn.

#### Normalløn

I et *normallønssystem* sker lønforhandlingerne stadig centralt mellem fagforbund og arbejdsgiverforening for den enkelte faggruppe. Lønnen, der fastsættes, er kollektiv og ens for alle på det pågældende trin og eventuelle funktion. Der kan forhandles tillæg lokalt. Når lønnen er forhandlet, ligger den fast, på nær de aftalte stigninger, indtil næste overenskomstforhandling. Som navnet antyder, er de centralt forhandlede satser det normalt gældende på området. Det er imidlertid blevet mere og mere almindeligt med supplerende tillæg og lønsystemer. Tillæggene kan være et virksomhedstillæg, som gælder for alle ansatte på en virksomhed, ligesom bestem-

te funktioner også kan udløse et tillæg. Derudover kan der være lokale bonusordninger i form af præstationsafhængig løn.

De centrale overenskomstforhandlinger har hidtil været altafgørende i lønfastsættelsen inden for normallønsområdet, eftersom lokale tillæg hidtil kun har haft en meget lille betydning for den samlede løn. De centrale forhandlinger er stadig vigtigere for den enkeltes løn end på minimallønsområdet, men forskellen er som nævnt ved at udviskes på grund af den større brug af lokale tillæg.

Den offentlige sektor er et stort normallønsområde. I den private sektor er det inden for nærings- og nydelsesmiddelindustri, rengøring og lager (dog med undtagelse af HK), samt transport, det grønne område og landbrug, man finder normallønssystemer. SALA-områderne (gartneri, landbrug, mejeri mv.) er – og vil formentlig vedblive at være – normallønsoverenskomster. Finansektoren er ligeledes et normallønsområde.

Andre gamle normallønsområder, såsom proces- og plastindustri overgik til mindstebetaling/minimallønssystemer i løbet af 1990'erne. Inden for LO/DA-området var kun ca. 16% lønmodtagere i 2004 på en normallønsoverenskomst, hvor det i 1989 var 34%, der var normallønsområder.<sup>3</sup>

Men også inden for de områder, der stadig er normallønsområder, får den decentrale løndannelse større og større betydning. Det gælder særligt den offentlige sektor og industrien, ligesom der i finansektoren er indført mere decentral løn. Indførelsen af mere decentralt fastsatte og evt. individuelt forhandlede tillæg ændrer dog ikke ved, at der stadig er tale om et normallønssystem.

Tendensen inden for det grønne område og mejeri og landbrug er i højere grad at holde fast i et mere traditionelt normallønssystem, hvor den største del af løndannelsen sker centralt. Det hænger sammen med konkurrenceforholdene inden for disse brancher, som er karakteriseret ved mange små arbejdsgivere, som på den ene side har brug for at vide, at de lønomkostningsvilkår, som de selv arbejder under, er de samme, som møder deres konkurrenter. Der kan desuden være et ønske om at undgå besværet med at tage lønforhandlingerne selv. Man skal ikke undervurdere ressourceforbruget ved decentral løndannelse.

### *Minimalløn og mindstebetalingssats*

Minimalløn og mindstebetalingssats vil her blive behandlet sammen. Der

er ikke nogen egentlig forskel på de to betegnelser. Den eneste principielle forskel, som dog er uden videre praktisk betydning, hænger sammen med arbejdsgiverens ret til modregning (se nedenfor.) Spørgsmålet om modregning er baggrunden for DA's ønske om at fastholde, at der eksisterer en forskel ud over betegnelsen<sup>4</sup>.

*Minimallønsystemet* og *mindstebetalingssatssystemet* adskiller sig fra normallønsystemet ved, at der i selve overenskomsten kun lægges en absolut bundgrænse for lønmodtagerens personlige løn. Mens normallønnen forventes at udgøre den største del af den enkeltes løn, forudsættes det i minimallønsystemet og mindstebetalingssats, at der forekommer lønspredning både mellem og inden for de virksomheder, der er dækket af overenskomsten.

Den såkaldte *løfteparagraf* giver ret til lokale lønforhandlinger, som kan finde sted på nærmere aftalte tidspunkter. Da der i disse lønforhandlinger kan tages hensyn til, hvorvidt det er gået godt eller mindre godt for virksomheden i den mellemliggende periode, afspejler minimalløns- og mindstebetalingssystemet hurtigt konjunkturopgange i form af stigende eller stagnerende løn (mens lønnen normalt ikke bevæger sig direkte nedad). De er på denne måde meget bevægelige lønsystemer i modsætning til normallønsystemet, hvor lønstigningerne for hele overenskomstperioden aftales ved de centrale forhandlinger.

I minimallønsystemet er der i overenskomsten bestemt en bundgrænse for den ansattes personlige løn i form af en *mindstebetalingssats*, som ingen på området må arbejde under. Det forudsættes desuden i overenskomsten, at der vil være en lønspredning i den enkelte virksomhed, der tager hensyn til lønmodtagerens jobfunktion, dygtighed, alder m.v. I princippet skal arbejdsgiveren lægge en såkaldt systematisk vurdering til grund for fastsættelsen af lønspredningen i virksomheden. Det betyder, at der for den enkelte medarbejder skal tages hensyn til vedkommendes dygtighed, erfaring, uddannelse, indsats i produktionen osv. Ligeledes skal den personlige løn forhandles og fastsættes i overensstemmelse med ligelønslovens principper. Det betyder blandt andet, at der på den enkelte virksomhed i princippet burde drøftes både løn og jobfunktioner for sammenlignelige medarbejdere.

Det er imidlertid langt fra altid, at der sker en individuel lønfastsættelse inden for minimalløn/mindstebetalingssatsområdet, ligesom der heller

ikke altid ligger en egentlig systematisk vurdering til grund, når en sådan individuel lønfastsættelse sker.

I 2004 var 62% af overenskomsterne på DA-området enten mindstebetalingsatsoverenskomster eller minimallønoverenskomster. Det gælder bl.a. Industriens Overenskomst, Træets overenskomst (træ- og møbelindustrien), overenskomsterne for dele af 3F, Dansk Frisør- og Kosmetikerforbund og det grafiske område, samt mange andre mindre overenskomster. Dertil kommer, at 22% af overenskomsterne på DA-området er uden lønsats i overenskomsten.

Som nævnt er der i praksis ikke stor forskel på minimalløn- og mindstebetalingsatsoverenskomster, men der er en principiel forskel, som får betydning for diskussionen omkring *modregning*.

På minimallønsområdet er der tale om en grundløn, som evt. kollektive og individuelle tillæg lægges oven på. Mindstesatsen i en mindstebetalingsatsoverenskomst er derimod udtryk for et slags garanteret minimum for den samlede løn. Mindstesatsen er altså ikke en grundløn.

I begge tilfælde bliver den kollektivt garanterede mindsteløn centralt forhandlet. Såvel mindstesats som minimalsats er udtryk for, at ingen må arbejde på området for en samlet løn, der ligger under dette niveau. Det er imidlertid ikke den typiske løn inden for overenskomstområdet. Den typiske løn er højere. Overenskomstresultatet får kun *direkte* effekt for de medarbejdere, hvis løn ved tidspunktet for overenskomstfornyelsen ligger *under* den nye mindsteløn, idet kun deres løn umiddelbart vil blive berørt.

På en mindstebetalingsatsoverenskomst er hhv. grundløn og tillæg ikke nødvendigvis specificeret, idet det er muligt at give en ”personlig løn” uden nærmere opgørelse af, hvad lønnen nærmere består af. Men lønnen kan sagtens være specificeret i form af hhv. grundløn samt diverse personlige og/eller kollektive tillæg.

På minimallønoverenskomster har den enkelte medarbejder typisk en grundløn og derudover nogle tillæg, som enten er individuelt eller kollektivt specificeret på den enkelte virksomhed. Det kaldes de personlige tillæg. ”Personlig” dækker over alle tillæg, der ikke er overenskomstfaste.

Når grundsatsen hæves, har arbejdsgiveren ret til at *modregne* i en medarbejders personlige tillæg med samme beløb som satsstigningen, således at den samlede løn for en lønmodtager, hvis løn ligger over grundsatsen, ikke nødvendigvis stiger efter en overenskomstfornyelse.

På mindstebetalingssatsområdet sker der ikke en *formel* modregning, men der sker en *de facto* modregning, så længe den samlede løn ikke stiger.

Forskellen på hhv. en minimallønsoverenskomst og en mindstebetalingssatsoverenskomst er således alene den noget subtile, at der på en minimal-lønsoverenskomst skal ske aktiv modregning, og tillæggene skal *nedreguleres*. Arbejdsgiveren skal meddele, at der er sket modregning i de personlige tillæg, når minimallønsatsen på overenskomsten stiger, hvis lønnen ikke skal stige for medarbejdere, hvis personlige timeløn ligger over den nye minimallønsats.

Denne formelle modregning er ikke nødvendig på en mindstebetalingssatsoverenskomst. Meddelelsen om modregning bliver sjældent ligefrem positivt modtaget. Man kan derfor forestille sig, at der vil være hurtigere gennemslagskraft af en overenskomstfornyelse på minimallønsoområdet, eftersom folk almindeligvis ikke bliver glade for at se et personligt tillæg sat ned, og derfor typisk vil kræve, at deres tillæg sættes op igen, så deres samlede løn stiger med den samme stigning, som minimallønsatsen er steget med.

Men også på mindstebetalingssatsområdet sker der normalt en opjustering af hidtidige lønninger, og i praksis må man formode, at gennemslagskraften af en overenskomstfornyelse og dens hastighed snarere vil afhænge af de gældende konjunkturforskel og den enkelte virksomheds markedssituation end af, hvorvidt der er tale om et område med mindstebetaling eller minimalløn.

At der i praksis ikke er grund til at skelne mellem minimallønsoverenskomster og mindstebetalingssatsoverenskomster understreges af, at på nogle af områderne på det private arbejdsmarked er mindstebetalingssatsen helt fjernet. Fremover er hele lønnen en personlig løn. Som ovenfor nævnt drejer det sig om 22% af overenskomsterne på DA's område.

Ligesom der er tendens til flere alternative lønsystemer inden for de enkelte brancher, er grænsen mellem normalløn- og minimallønsoverenskomster efterhånden knap så skarp som beskrevet her. På normallønsoområdet er det blevet mere udbredt med bonusordninger, ligesom den såkaldte Plusløn (se kapitel 5) har vundet indpas på normallønsvirksomheder, især inden for industrien. Omvendt findes der flere eksempler på, at nogle virksomheder på en minimallønsoverenskomst foretrækker at give eksempelvis

alle deres ansatte i produktionen samme løn, eventuelt med ét lønniveau for ufaglærte og et andet for faglærte.

### Gennemslagshastighed

Ved gennemslagshastighed forstås den hastighed, hvormed en stigning i de centralt forhandlede satser slår igennem ude på de enkelte arbejdspladser. En af de væsentligste forskelle på normalløn og minimalløn/mindstebetalingsats er afsmitningseffekten ved centralt aftalte lønstigninger. Inden for normallønsområdet fastsættes lønstigningerne som nævnt centralt. Når overenskomstforhandlingerne er afsluttet, vil der være aftalt en lønstigning for alle på enten x kroner i timen eller på x procent af den hidtidige løn med virkning gældende fra overenskomstens starttidspunkt.

Den tilsvarende stigning i mindstesatserne slår pga. modregningsmuligheden ikke nødvendigvis igennem på minimalløns- og mindstebetalingsområdet. Og under alle omstændigheder tager det længere tid, fordi der derefter først skal forhandles lokalt.

Det, der karakteriserer et minimallønssystem, er derfor hverken selve det, at der skal ske decentrale lønforhandlinger, eller at der er tale om individuelle tillæg, eller at der skal forhandles løn individuelt, men derimod at arbejdsgiver har ret til de facto modregning, når de centralt forhandlede satser hæves. Det offentlige lønsystem er derfor fortsat et normallønssystem, selv om der er indføjet en større grad af såvel individualisering som decentralisering i lønfastsættelsen.

Spørgsmålet er imidlertid, om det er meningsfuldt at opretholde de gamle betegnelser, når systemerne i øvrigt ligner hinanden mere og mere. Dertil kommer den nye type uden lønsats, hvor man helt har fjernet mindstesatsen. Og man kan vel næppe tale om en mindstebetalingsatsoverenskomst, når der ikke eksisterer en mindstesats?

## NYE LØNFORMER

I løbet af de seneste årtier er der indført nye lønformer, der gør op med på den ene side den meget ens, kollektive løndannelse og på den anden side den helt individuelle lønfastsættelse. Industrien har været først med at indføre nye lønformer, men også på en del andre områder, herunder specielt det offentlige område, har disse nye lønformer vundet indpas.

De nye lønformer er typisk bygget op om følgende elementer:

- en *grundløn* eller *basisløn*, hvor en nærmere defineret gruppe af medarbejdere får det samme beløb
- en individuelt eller kollektivt bestemt *funktionslønsdel*, baseret på en funktionsvurdering
- en individuelt eller kollektivt bestemt *kvalifikationslønsdel*, som igen kan være delt op i to elementer, hhv. en vurdering af kvalifikationer og en individuel kompetencevurdering
- en *præstationsløn*, som kan være kollektivt aftalt for en nærmere defineret gruppe af medarbejdere, og udmøntet såvel individuelt som kollektivt.

Sagt på en anden måde kan man sige, at der kan være tre forskellige elementer, man ønsker at kategorisere/vurdere i et sådant lønsystem, nemlig:

- 1 jobbet
- 2 personen
- 3 personen i jobbet.

Især den sidste del, som indebærer en kompetencevurdering af den enkelte, kan være omgærdet af en modstand af forskellig karakter (se mere i kapitel 4 og 5), og ofte er det da også kun nogle af ovenstående elementer, der indgår i et konkret lønsystem.

Den samlede løn kan således bestå af en fast del, der er ens for alle inden for aftalen (basislønnen), en fast del, der er individuelt fastsat (kvalifikations/funktions-lønnen), samt en variabel del, som ikke på forhånd er kendt (præstationslønnen).

Disse former for lønsystemer kan optræde både inden for normallønsområder og minimallønsområder, og udbredelsen af dem er medvirkende til at udviske forskellen mellem områderne.

Forskellen på f.eks. det offentlige område (normallønsområde) og industrien (minimallønsområde) er, at på det offentlige område bliver basislønnen eller grundlønnen for de enkelte medarbejdergrupper fastsat ved centrale forhandlinger, mens det på industriområdet sker lokalt på den enkelte virksomhed.

På *funktionsområdet* har der hidtil været en stor forskel på løndannelsen i den offentlige sektor og i store dele af den private sektor. I den offentlige

sektor (og i dele af den private sektor) har der været tale om skalaløn med anciennitetsbestemte løntrin, hvor den individuelle aflønning har været uhyre begrænset. Der har stadig været tale om lønspredning, men denne har været baseret på anciennitets- og stedtillæg samt personalegruppe. I den private sektor har løndannelsen for en stor del været karakteriseret ved individuelle forhandlinger enten på basis af en minimallønsoverenskomst (som HK's før mindstesatsen blev fjernet fra overenskomsten) eller som helt individuelle aftaler på ikke-overenskomstdækkede områder, som det er typisk for privatansatte akademikere.

De lange skalalønssystemer er nu ved at blive afskaffet inden for det offentlige område. På det private område er der også en tendens mod at indføre, hvad man kan kalde grundlønsystemer. Det gælder især på de funktionærområder, der tidligere har skævet kraftigt til det offentlige i deres lønfastsættelse.

Der er tale om lønsystemer, som i princippet er kompetencebaserede lønsystemer. Grundlønnen kan dog have et kort anciennitetsforløb, og der kan være visse garanterede tillæg. Ud over grundlønnen består lønnen derefter af et individuelt bestemt personligt tillæg, som i princippet skal afspejle den enkeltes kompetence, og som afhænger af nærmere definerede kriterier, ligesom der kan være tale om en præstationsafhængig, variabel løndel.

## FAST LØN ELLER VARIABEL LØN

Alle former for præstationslønsystemer, hvad enten præstationslønnen er i form af provision, stykakkord, resultatløn, eller andet, vil være en variabel løn. Den enkelte lønmodtager ved ikke på forhånd, hvilken størrelse variabel løn det vil være muligt for ham eller hende at opnå. Måske vil den variable løn endda være nul. Eftersom der er så stor usikkerhed forbundet med den variable løn, er det vanskeligt at budgettere med den. Der er således et vist element af gambling inde i billedet i forbindelse med resultatløn. Hverken ledelse eller medarbejdere ved, om den faktisk bliver udbetalt, da det vil afhænge af de opnåede resultater.

Det er derfor klart, at man som lønmodtager vil foretrække en fast løn fremfor en variabel – og dermed usikker – løn, hvis der er tale om *den*

*samme størrelse løn.* For at man som lønmodtager skal foretrække, at en del af lønnen kommer i en form for variabel løn, er det nødvendigt, at den forventede, samlede løn dermed bliver større end den faste løn.

Når der indgås aftaler om præstationsafhængig løn, vil det typisk også være tilfældet, at der for den enkelte medarbejder er *mulighed* for at opnå en større samlet løn, end hvis medarbejderen alene fik en fast løn.

Præcis hvilken størrelse denne risikopræmie skal have, vil kunne variere efter de konkrete forhold. Der vil desuden være en forskel på, hvor risikoaftaler de forskellige medarbejdergrupper vil være. Alt andet lige vil man kunne forvente, at jo højere bruttoløn, jo større en del af den samlede løn vil den variable løn kunne udgøre.

Se nærmere om præstationsafhængig løn i kapitel 6.

## LØNBEGREBER, LØNTYPE OG LØNFORSKELLE MELLEM MÆND OG KVINDER

Som på alle andre arbejdsmarkeder er der også på det danske arbejdsmarked lønforskelle mellem kvinder og mænd. Disse gennemsnitlige lønforskelle betegnes som løngabet. Afhængig af, hvilket lønbegreb der bruges, var løngabet i 2001 13-19%.<sup>5</sup>

Når løngabet ikke kan opgøres mere præcist, skyldes det, at resultatet varierer afhængigt af, hvorvidt det anvendte lønbegreb er ”smalfortjeneste”, ”fortjeneste pr. løntime” eller ”fortjeneste pr. præsteret time”.

De tre lønbegreber dækker følgende:

- *Smalfortjeneste* er det mest snævre lønbegreb, som dækker grundløn og diverse tillæg (dog ikke genetillæg) samt pension. Smalfortjeneste indeholder *ikke* løn under sygefravær og barsel, personalegoder mv.
- *Fortjeneste pr. løntime* inkluderer videre feriebetaling, personalegoder og løn under sygdom mv. Forskellen på ”fortjeneste pr. løntime” og ”fortjeneste pr. præsteret time” består i, hvad man dividerer denne ’fortjeneste’ med. Fortjeneste pr. løntime er lønnen for den *aftalte arbejdstid*.
- *Fortjeneste pr. præsteret løntime* medregner alene de timer, hvor *man faktisk har været på arbejde*, dvs. at fravær med løn fratrækkes i nævneren. Fortjeneste pr. præsteret time dækker over det samme som

fortjeneste pr. time, men divideret med antal faktisk arbejdede timer. Sygefravær eller andet fravær vil dermed få timelønnen til at stige, idet eksempelvis en månedsløn kun vil blive divideret med det antal timer, som lønmodtageren faktisk mødte frem på arbejde. Dermed opnås den noget kunstige effekt, at jo mere fravær, jo højere timeløn.

Timelønnen pr. præsteret arbejdstime vil være højere end timelønnen pr. løntime, med mindre man aldrig er syg eller på barsel eller har barns første sygedag. Man kan sige, at dette begreb svarer til, at omkostningerne for både ens egen og andres sygdom og andet fravær, beregnet som et gennemsnit, tillægges ens timeløn. Er man mere end gennemsnitligt fraværende, er fortjenesten undervurderet, og er man mindre end gennemsnitligt fraværende, er fortjenesten overvurderet.

Det er denne bogs udgangspunkt, at det mest dækkende lønbegreb, når der skal ses på lønforskelle mellem mænd og kvinder, er ”fortjeneste pr. løntime”. Når dette lønbegreb anvendes, var løngabet i 2001 18%.<sup>6</sup>

Grunden til, at begrebet ”fortjeneste pr. præsteret time” ikke forekommer at være et egnet lønbegreb, skyldes bl.a., at det er uklart, hvad det dækker over.

Fortjenesten pr. præsteret time beregnes på basis af kvinders gennemsnitlige fortjeneste divideret med deres gennemsnitlige fravær, ligesom mændenes fortjeneste pr. præsteret time er beregnet for sig, baseret på mændenes gennemsnitlige fravær.

Dette begreb afspejler tildels arbejdsgivernes omkostninger. Når det ikke fuldstændigt afspejler omkostningerne, skyldes det, at arbejdsgiveren i et vist omfang modtager subsidiering af fraværet.

Den faktiske omkostning er således mindre for arbejdsgiverne end begrebet ”fortjeneste pr. præsteret løntime”. Hvis subsidierne til arbejdsgiveren havde været fratrukket, ville der være tale en faktisk afspejling af arbejdsgiverens omkostninger (arbejdsgiveren har dog også andre omkostninger ved at have ansatte, såsom bidrag til fonde og forsikring.)

Men en nok så væsentlig indvending er, at disse næsten-omkostninger ikke svarer til ”fortjeneste” for den enkelte. Det forekommer derfor ikke som et rimeligt mål at dele omkostningerne ved disse sociale goder ud på alle kvinder og dermed beregne en gennemsnitsløn. Omkostningerne for

arbejdsgiveren er der som nævnt tildels, men de er ikke modsvaret af en tilsvarende værdi på lønmodtagerside. Og da begrebet heller ikke præcist afspejler de faktiske omkostninger, har dette lønbegreb ikke et præcist indhold. Det er ikke udtryk for en omkostning – og det er heller ikke udtryk for en faktisk fortjeneste. Det er heller ikke udtryk for en *potentiel* fortjeneste for den enkelte kvinde, for størrelsen af en potentiel fortjeneste vil i dette tilfælde afhænge af en konkret adfærd.

Eller sagt på en anden måde: begrebet ”fortjeneste pr. præsteret time” er beregnet på basis af en faktisk observeret adfærd. Hvis adfærden bliver anderledes til næste år – fordi flere eller færre kvinder f.eks. går på barsel – vil tallet for ’fortjeneste pr. præsteret time’ alene af den grund blive anderledes. Hvis flere andre kvinder er fraværende, vil den enkelte kvindes ”fortjeneste pr. præsteret time” blive højere – og den vil blive lavere, hvis flere ikke er fraværende.

Derfor kan det ikke siges at være en potentiel løn for den enkelte kvinde, ikke kun fordi den fremtidige adfærd er uforudsigelig, men fordi det forekommer noget søgt og bagvendt, at en kvindes fortjeneste skal bestemmes af en andens adfærd.

### Løngab

Det er vigtigt at gøre sig klart, at der er forskel på *løngab* og *manglende ligeløn*. Manglende ligeløn betyder, at mænd og kvinder får forskellig løn inden for sammenlignelige områder eller jobs. Løngab er derimod udtryk for, at der samlet set – på tværs af jobtyper, brancher og sektorer – er forskel på mænds og kvinders løn. At mænd og kvinder befinder sig forskellige steder på arbejdsmarkedet, regnes for en legitim (i betydningen ikke ulovlig) årsag til, at der samlet set er lønforskel mellem mænd og kvinder – altså, at der findes et løngab.

Man kan selvfølgelig diskutere, om ikke det netop er med til at påvirke løndannelsen, at der i en given branche eller sektor er mange kvinder. Det er mange gange påvist, at andelen af kvinder i en branche hænger negativt sammen med lønniveauet: Jo flere kvinder, jo lavere løn. Men den lavere løn rammer både kvinder og mænd inden for branchen. Inden for den enkelte branche er der derfor ikke nødvendigvis tale om et egentligt ligelønsproblem.

I den overordnede ligelønsstatistik er det derfor ønsket at korrigere for

de ovenstående forhold, og undersøge, hvorvidt der derefter er noget tilbage. Hvis der er en såkaldt uforklaret rest, så kan denne rest afhængig af synspunkt og temperament opfattes som ”uobserverede produktivitetsforskelle” mellem mænd og kvinder, eller den kan opfattes som en ”diskriminationsfaktor”.

Den uforklarede rest er den del af lønforskellene mellem mænd og kvinder, eller løngabet, som ikke kan forklares med, at mænd har bedre uddannelser og mere erhvervs erfaring, at de sidder i de højere stillinger, eller at de arbejder i andre sektorer. Det er ikke sikkert, at lønforskellen skyldes diskrimination. Den kunne også skyldes noget, man ikke ved, hvad er – nemlig de uobserverede produktivitetsforskelle. Men alt andet lige vil det være et klart tegn på, at der er noget galt med løndannelsen.

Er der derimod ikke en uforklaret del, så er det tegn på, at der ikke sker diskrimination. I hvert fald ikke i en snæver ligelønsforstand. Som ovenfor nævnt er der selvfølgelig stadig nogle bagvedliggende mekanismer, som gør at mænd og kvinder får forskellige uddannelser, arbejder i forskellige sektorer og har forskellige pladser i hierarkiet, som samlet set betyder en hel del for mænds og kvinders indkomstmuligheder. Men hvis der ikke er en uforklaret del tilbage, når de ellers sidder i de samme stillinger med den samme uddannelse og i den samme sektor, så sker der ikke egentlig løndiskrimination.

Imidlertid kan det også tænkes, at der kan være en sammenhæng mellem løntypen og lønforskellene mellem mænd og kvinder. Der vil nemlig være stor forskel på, hvor stor lønspredningen kan være inden for en personalegruppe, afhængig af hvilken type løn der gælder for området.

Da lønnen på en traditionel normallønsoverenskomst ligger nogenlunde fast, er det begrænset, hvor stor lønforskellen mellem mænd og kvinder kan blive. Dette er en af årsagerne til, at overgangen fra central til decentral lønfastsættelse bliver set som en trussel mod kvinders relative løn.<sup>7</sup>

En undersøgelse af lønforskelle for HK'ere på minimallønsoverenskomst viser eksempelvis, at det ikke er de overenskomstmæssige satser, der skaber lønforskelle mellem mænd og kvinder.<sup>8</sup> Lønforskellen opstår, når de personlige lønde skal fastsættes ved forhandling. Meget tyder med andre ord på, at det er i forhandlingsspillet om de personlige tillæg, at kvinderne taber. Undersøgelsen viser, at kvinder ikke opnår personlige tillæg til løn-

nen af samme størrelse som mændene, selv om de står lige med hensyn til uddannelse, arbejdsområde, jobfunktion og erhvervs erfaring, som der ifølge ordlyden i overenskomsten skal tages hensyn til.

Ses på HK-området, kan man forestille sig, at lønkonsekvenserne af forhandlingsspillet vil få endnu større betydning fremover, nu hvor mindstebetalingssatsen på nogle HK-områder helt er fjernet. Fremover er hele lønnen en personlig løn, og derved vil evt. hemmelighedskræmmeri omkring løn, manglende kendskab til de kriterier, virksomheden lægger vægt på og uklar ledelsespolitik kunne være med til at øge løngabet.

Der er desuden en tendens til, at jo mindre sikker eller garanteret lønnen er, jo højere er der mulighed for, at den kan blive. Lønspredningen inden for et område vil blive større, men som oftest vil det også medføre, at den gennemsnitlige løn kan blive højere end på et lønmæssigt mere stabilt område.

Ren akkord			Anden akkord		Tidløn	
Akkord med pris-kuranter	Akkord med tids-kuranter		Pro-visions-løn	Akkord med tidløn	Time-lønnede	Månedslønnede
Flest mænd	Flest mænd	Normal-løn		Flest mænd	Både mænd og kvinder	Flest kvinder
		Minimal-løn	Flest mænd	Flest mænd	Både mænd og kvinder	Både mænd og kvinder

**Table Y.** Mænds og kvinders fordeling på forskellige løntyper.<sup>9</sup>

Det lader sig vanskeligt opgøre præcist, hvor mange hhv. mænd og kvinder der arbejder på de forskellige former for løntyper, så der kan alene blive tale om et overslag. Men som det fremgår af figuren, er det i overvejende grad mænd, der arbejder med forskellige former for akkord, som giver gode muligheder for en høj gennemsnitlig løn, mens flest kvinder arbejder på det stabile månedslønnede normallønsområde, hvor gennemsnitslønnen til gengæld ikke er så høj.

Den eksisterende – eller rettere den hidtidige – lønstruktur har således

været en medvirkende årsag til løngabet mellem mænd og kvinder.

Ændringen af lønstrukturen rummer imidlertid såvel muligheder som farer for udviklingen i kvinders løn. Den stigende decentralisering giver mulighed for at rette op på systemiske skævheder.

Men for at løngabet ikke skal øges, er det nødvendigt at sikre åbenhed og klarhed i lønsystemerne. Det gælder ikke mindst i forhold til de kriterier, som vil kunne udløse et tillæg. Ellers vil den øgede individualisering af løndannelsen risikere alene at komme mændene til gode. Og det kræver en form for bevågenhed over for problemet ikke mindst fra ledelsens side.

## NOTER

- 1 DA's Arbejdsmarkedsrapport 2006.
- 2 Kilde: DA's Arbejdsmarkedsrapport 2006, tabel 5.1.
- 3 Kilde: Arbejdsmarkedsrapport 1999 og 2004, Dansk Arbejdsgiverforening.
- 4 Se f.eks. DA: Arbejdsmarkedsrapport 2004.
- 5 Deding & Wong: "Mænds og kvinders løn. En analyse af løngabet 1997-2001".
- 6 Deding & Wong: "Mænds og kvinders løn. En analyse af løngabet 1997-2001".
- 7 Se f.eks. Rubery, Smith & Fagan: "Women's Employment in Europe", London 1999.
- 8 Kilde: "Løndannelse i udvalgte brancher", FIU 1998.
- 9 Kilde: "Grundbog for tillidsvalgte", 2004.