



TR - HÅNDBOGEN

En guide for tillidsrepræsentanter

TR-håndbogen

En guide for tillidsrepræsentanter

Udgiver:

AC

Nørre Voldgade 29

Postboks 2192

1017 København K

Tlf.: 33 69 40 40

www.ac.dk

Redaktion:

Chefkonsulent Tine Holst

Sekretær Kirsten Flinck

Omslag og grafisk tilrettelæggelse: Zanna Lyck og Christian Schmidt

Foto: Christian Schmidt og iStock

Tryk: Rounborgs grafiske hus, Holstebro

Bogen er sat med AGaramond, Verdana og ScalaSans

Papir: 90 g Multioffset og 240 g Chromocard pocketbook

Oplag: 1.000 eks.

ISBN: 87-982780-9-6

April 2011

FORORD

AC's håndbog for tillidsrepræsentanter blev første gang udgivet i 1988. Håndbogen er oprindelig udarbejdet på baggrund af en omfattende undersøgelse blandt samtlige tillidsrepræsentanter i AC's medlemsorganisationer i 1986 og er siden blevet udgivet i reviderede udgaver som følge af indgåelsen af nye overenskomster og rammeaftaler på det offentlige område.

Nærværende 11. udgave af håndbogen er udarbejdet i april 2011 og tager højde for de aftalte ændringer ved overenskomstfornyelsen pr. 1. april 2011.

Håndbogen indgår blandt andet i den basisuddannelse for tillidsrepræsentanter, som AC koordinerer for en række af sine medlemsorganisationer. Håndbogen henvender sig – lige som TR-kurserne – primært til offentligt ansatte tillidsrepræsentanter, MED- og samarbejdsudvalgsmedlemmer og deres supplanter, men kan selvfølgelig også læses af andre.

Håndbogen kan læses samlet fra ende til anden, men man kan også nøjes med at læse et eller flere kapitler om netop de emner, man har brug for at vide mere om. Der er derfor visse oplysninger, som er gentaget flere steder i håndbogen, hvor det har været nødvendigt, for at kapitlerne kan læses hver for sig.

Håndbogen findes også i en elektronisk version på AC's hjemmeside – www.ac.dk – ligesom det også her er muligt at finde relevante overenskomster og aftaler.

Håndbogen er udarbejdet og revideret af AC's sekretariat, som alene bærer ansvaret for indholdet i håndbogen.

København, april 2011
Tine Holst

INDHOLD

I	INDLEDNING	7
1.	Tillidsrepræsentantens opgaver	7
2.	Håndbogens indhold.	8
II	DEN NYVALGTE TR.	11
1.	Forhandlingsretten	11
2.	Informationspligt og -ret.	12
3.	Andre rettigheder og pligter	13
4.	Lokale aftaler om TR-vilkår mv.	16
6.	Suppleanten	18
7.	Fællestillidsrepræsentant	19
8.	Klubben	19
9.	Lokalt samarbejde	26
10.	Lønstatistik og lokal lønforhandling – rettigheder og muligheder	32
III	TILLIDSREPRÆSENTANTEN SOM MØDELEDER, DIRIGENT OG FORHANDLER.	37
1.	Indledning	37
2.	Mødeledelsesteknik	38
3.	Dirigenthvervet	42
4.	Forhandlingsdeltagelsesteknik	45
IV	TILLIDSREPRÆSENTANTEN I SAMARBEJDSUDVALG OG MEDINDFLYDELSESORGANER	49
2.	Hvorfor TR i samarbejdsudvalg og medindflydelsesorganer? . . .	49
3.	Medindflydelse på ledelsesretten	52
4.	Samarbejdsudvalg/MED-udvalg – hvor og hvordan?	55
5.	Repræsentativitet i sammensætningen af SU/MED	56
6.	Information, drøftelse og medbestemmelse	57

V	TILLIDSREPRÆSENTANTEN OG BUDGETBEHANDLINGEN I SU/MED	63
1.	Indledning	63
2.	Et budget – hvad er det?	64
3.	Budgetbehandlingens faser	72
4.	Drøftelse i samarbejdsudvalg/MED-udvalg	76
VI	FASTLÆGGELSE AF RETNINGSLINJER	79
1.	Reglernes medbestemmelsesparagraffer	79
2.	Rammerne: „Ledelsens kompetence“	83
3.	Udarbejdelse af retningslinjer	84
4.	Overvejelser før retningslinjer forhandles	85
5.	Retningslinjers indhold og form	87
6.	Forhandling af retningslinjer	89
7.	Om praktisering og opfølgning af fastlagte retningslinjer	90
VII	PERSONALEPOLITIK OG KOMPETENCEUDVIKLING – TILLIDSREPRÆSENTANTENS ROLLE	91
1.	Personalepolitikken i det offentlige	91
2.	TR, personalepolitik og kompetenceudvikling	95
3.	Evaluering af det personalepolitiske arbejde	98
VIII	ARBEJDSMILJØ – ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTEN OG TILLIDSREPRÆSENTANTEN	99
1.	Fra „Arbejderbeskyttelse“ til „Arbejdsliv og – miljø“	99
2.	EU, Danmark og AC-området	100
3.	Arbejdsmiljøloven	101
4.	Mål og prioriteringer i arbejdsmiljøindsatsen	103
5.	Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten	104
6.	Informationer om arbejdsmiljø	106

IX	TILLIDSREPRÆSENTANTENS FORHANDLINGSKANALER BELYST VED AKTUELLE FORHANDLINGSEMNER.	109
1.	Indledning	109
2.	Kend dit mandat.	109
3.	Tillidsrepræsentantens platform: Tillidsrepræsentantreglerne. . .	110
4.	Samarbejdsudvalget som forhandlingskanal.	111
5.	MED-rammeaftalen	113
6.	TR's forhandlingskanaler.	115
X	TILLIDSREPRÆSENTANTEN OG LOVGIVNINGEN . . .	117
1.	Indledningen: Allerede behandlede love	117
2.	Tjenestemandsløven	117
3.	Funktionærloven	118
4.	Ferieloven og ferieaftaler	119
5.	Lov om Arbejdsretten	122
XI	TILLIDSREPRÆSENTANTEN, ORGANISATIONEN OG AC.	125
1.	Indledning	125
2.	Hvad er AC?	126
3.	Aftale- og overenskomstforhandlingerne	127
4.	AC's øvrige interessevaretagelse	145
	ORGANISATIONSOVERSIGT	150

I INDLEDNING

1. Tillidsrepræsentantens opgaver

Tillidsrepræsentanterne i AC's medlemsorganisationer baserer deres virksomhed på de tillidsrepræsentantregler, centralorganisationerne og personaleorganisationerne har indgået aftale om med henholdsvis staten, KL og Regionernes Lønnings- og Takstnævn (der er et forhandlingsorgan for regionerne).

Reglerne

Der kan på enhver institution eller – for større institutioners vedkommende – i en afdeling af denne vælges en tillidsrepræsentant pr. medarbejdergruppe, hvis den pågældende repræsenterer mindst 5 medarbejdere. Reglerne åbner også andre muligheder for at vælge tillidsrepræsentant, f.eks. at flere medarbejdergrupper, som tilsammen har flere end 5 medarbejdere (i nogle tilfælde efter aftale med ledelsen) tilsammen i et valgforbund vælger en tillidsrepræsentant. Reglerne om tillidsrepræsentanter omfatter såvel overenskomstansatte som tjenestemandsansatte og tjenestemandslignende ansatte. På det statslige område er dog ansatte, som er omfattet af Kirkeministeriets cirkulærer om tillidsmandsordninger, undtaget.

Forhandlingsretten

I de forskellige tillidsrepræsentantregler er det fastslået, at tillidsrepræsentanten fungerer som talsmand for de medarbejdere, han er valgt iblandt, og at han i denne egenskab kan forelægge forslag, henstillinger og klager fra medarbejderne samt optage forhandlinger om lokale spørgsmål.

Tillidsrepræsentanten varetager endvidere de lokale forhandlingsopgaver, som fra organisationen er delegeret til den pågældende på baggrund af aftaler indgået mellem organisationerne og henholdsvis Finansministeriet, KL og Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RLTN).

Ledelsens orienteringspligt

Det fremhæves specielt, at tillidsrepræsentanten skal holdes orienteret ved forestående afskedigelser og ansættelser eller andre skridt fra ledelsens side, som vedrører de ansattes tjenesteforhold.

I reglerne på det kommunale og regionale område er det yderligere præciseret, at tillidsrepræsentanten skal have mulighed for at få alle relevante oplysninger om løn- og ansættelsesforhold for de personer, som pågældende repræsenterer, herunder en liste over de ansatte.

„Rolige og gode arbejdsforhold“

Endelig fastslås det som en pligt for tillidsrepræsentanten, at denne både over for sin organisation og over for institutionen gør sit bedste for at fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold. Denne forpligtelse udspringer af hovedaftalernes bestemmelser om fredspligt.

Udvikling af TR-opgaverne og TR's rolle

Decentraliseringen på det offentlige overenskomst- og aftaleområde, herunder ikke mindst aftalerne om nye lønsystemer, sætter nye rammer for tillidsrepræsentanternes virke og har medført en stigning i antallet og omfanget af opgaver, som TR skal løse.

Tidligere var TR's væsentligste opgave at håndhæve centralt fastsatte regler, mens TR i dag først og fremmest skal operere inden for nogle rammer og være med til at udfylde disse. Det er – ud over opgaverne i forbindelse med ny løn – udfyldelse af rammeaftaler og andre aftaler om f.eks. senior- og fratrædelsesordninger, decentrale arbejdstidsaftaler, kompetenceudvikling og socialt kapital. Disse nye opgaver betyder større ansvar til TR, men også større og flere muligheder for medindflydelse på udviklingen af den enkelte arbejdsplads og af arbejdsvilkårene for de medarbejdere, tillidsrepræsentanten repræsenterer.

Tillidsrepræsentanten er i de seneste år i stigende grad kommet i orkanens øje!

2. Håndbogens indhold

Håndbogens oplysninger om tillidsrepræsentanter er anvendelig i bredeste forstand, uanset om man er valgt på det ene eller det andet grundlag. Arbejdsopgaverne for tillidsrepræsentanter er som udgangspunkt ofte af samme karakter, uanset ansættelsesform og -område.

Nærværende håndbog er udarbejdet på baggrund af mange års erfaringer med tillidsrepræsentantarbejde og uddannelse af tillidsrepræsentanter.

Håndbogens forskellige kapitler vil kunne hjælpe den nyvalgte tillidsrepræsentant til at få ideer til udfyldelsen af sin rolle og udøvelsen af sit hverv.

Nogle kapitler er klart af indholdsmæssig karakter, og relaterer sig til de regler eller den lovgivning, der er på de områder, hvor tillidsrepræsentanten udfører sit hverv. Andre kapitler indeholder direkte vejledning om, hvordan man grundlæggende kan løse nogle af de opgaver, man „løber ind i“ som tillidsrepræsentant.

Håndbogen kan dog ikke i konkrete situationer erstatte dialogen med og rådgivningen fra tillidsrepræsentantens egen organisation.

II DEN NYVALGTE TR

1. Forhandlingsretten

I alle tillidsrepræsentantreglerne er det fastslået, at tillidsrepræsentanten er talsmand for sine kolleger. Det betyder, at tillidsrepræsentanten kan forelægge forslag, henstillinger og klager fra kollegerne, og at han kan optage forhandling om lokale spørgsmål.

Netop den bredt formulerede forhandlingsret er alfa og omega for tillidsrepræsentantens mulighed for at føre kollegernes sag. En dygtig tillidsrepræsentant må derfor også være en dygtig forhandler.

Interessevaretagelsen

Den primære opgave for tillidsrepræsentanten er altså varetagelsen af kollegernes interesser, ethvert rimeligt spørgsmål fra medarbejderne vedrørende forholdene på arbejdspladsen kan og bør derfor tages op af tillidsrepræsentanten.

Overenskomsten

Tillidsrepræsentanten må således hele tiden være opmærksom på, om det enkelte ansættelsessted overholder overenskomsternes bestemmelser om løn, tillæg, mer-arbejdsbetaling, vederlag mv. Og om man udnytter stillinger og konstitutioner på bedst mulig måde.

Lønforhandling

Tillidsrepræsentanten deltager i lokale lønforhandlinger, i det omfang retten hertil er delegeret fra organisationen. I mange institutioner pågår der ligeledes et arbejde med at udforme eller revidere lokale lønpolitikker. Tillidsrepræsentanten er centralt placeret i dette arbejde.

Arbejdstid mv.

Tillidsrepræsentanten har desuden indflydelse på udformning af regler for arbejdstider, hviletid og fridøgn samt aftaler om vagtskemaer, flekstidsordninger, ferieplanlægning mv. I det hele taget alle forhold omkring arbejdstilrettelæggelsen.

Personalepolitik

På det personalepolitiske felt er det vigtigt at følge og være med til at fastlægge regler/retningslinjer for f.eks. ansættelser, kompetenceudvikling, trivsel/velfærdsforanstaltninger, seniorrettigheder, rokeringer, fratrædelsesordninger, stillingsbeskrivelser, ligestilling mv.

Arbejds miljø

Også almene arbejdsvilkår, forhold vedrørende det psykiske arbejdsmiljø og spørgsmål om sikkerhed, sundhed og trivsel hører med til tillidsrepræsentantens arbejdsfelter. På dette område bør tillidsrepræsentanten dog sikre koordineringen med arbejdsmiljørepræsentanten, som har den reelle kompetence på området.

Samarbejdsudvalg/MED-udvalg

Endelig skal tillidsrepræsentanten (i reglen) deltage i arbejdet i et eller flere samarbejdsudvalg/MED-udvalg. Under alle omstændigheder skal han eller hun på kollegernes vegne holde øje med, at ledelsen overholder de beslutninger, der er truffet i samarbejdsudvalgene.

Alt dette og mere til, efter de særlige forhold på den enkelte arbejdsplads, hører med, når en „jobbeskrivelse“ skal udformes for tillidsrepræsentanten. Hertil kommer samvirket med organisationen. Hvor meget kan tillidsrepræsentanten få ud af overenskomsten på den enkelte arbejdsplads? De små lokale fremskridt i det daglige kan senere få betydning for store fremskridt for alle, f.eks. ved overenskomstfornyelserne.

2. Informationspligt og -ret

Alle opgaver skal løses med udgangspunkt i TR-reglernes bestemmelser om retten til at varetage kollegernes interesser gennem forhandling med ledelsen. Dette arbejde giver i sig selv mange informationer om kollegernes og ledelsens syn på udviklingen på arbejdspladsen.

Hertil kommer de informationer, man får i samarbejdsudvalgene/MEDudvalgene. Hvis ikke TR selv er repræsenteret i et samarbejdsudvalg, bør han eller hun under alle omstændigheder have informationerne via et kontaktudvalg (se nærmere herom i kapitel IV).

De andre TR'ere

Tillidsrepræsentanten må samarbejde åbent til alle sider på sin arbejdsplads, med dem han eller hun har (eller kan få) fælles interesser med, det være sig kolleger, andre TR'ere og ledelsen. Det er altid nyttigt at have gode forbindelser til andre, der er fagligt engageret. Således må det betragtes som en selvfølge, at tillidsrepræsentanten har gode relationer til arbejdspladsens arbejdsmiljørepræsentant.

Informationsniveau

Tillidsrepræsentanten bør være med til at sikre et højt informationsniveau. Intet stort eller småt af det, man sætter sig for, vil lykkes, hvis ikke tillidsrepræsentanten opretholder et højt informationsniveau - både i forhold til ledelse og i forhold til kollegerne.

Det er tillidsrepræsentantens ret at modtage (og kræve) information fra ledelsen, og det er hans pligt at give informationen videre til kollegerne.

3. Andre rettigheder og pligter

Information

Retten til at modtage information fra ledelsen er i reglerne på det statslige område formuleret således, at "tillidsrepræsentanten skal holdes orienteret ved forestående afskedigelser af personale, der ikke er midlertidigt ansat, samt holdes bedst muligt orienteret om ansættelse af personale og andre foranstaltninger, der vedrører den pågældende medarbejdergruppe". Af reglerne på det kommunale og regionale område fremgår det, at TR ved forestående ansættelser og afskedigelser inden for det område og den gruppe, han repræsenterer, skal holdes bedst muligt orienteret, og at TR skal have mulighed for at få alle relevante oplysninger om løn- og ansættelsesforhold for de personer, som pågældende repræsenterer, herunder en liste over de ansatte.

Bestemmelserne indebærer, at alle oplysninger af interesse for TR's varetagelse af sin funktion i forbindelse med ansættelser og afskedigelser uopfordret skal tilgå TR. Hvis øvrige oplysninger ikke automatisk tilgår TR, skal de udleveres på TR's begæring.

Men reglerne nævner også andre rettigheder og pligter for tillidsrepræsentanten. TR er således forpligtet til at gøre sit bedste for at fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold, og i reglerne fastslås det, at denne pligt gælder såvel over for organisationen som over for ledelsen på arbejdspladsen.

Tid til TR-arbejde

For at give tillidsrepræsentanten mulighed for at udføre de pligter, der påhviler ham eller hende, er det i reglerne sikret, at man kan „anvende den tid, der er nødvendig til tillidsrepræsentantarbejdets forsvarlige udførelse“. Afvejningen af, hvad der er „nødvendig tid“, sker blandt andet ved at se på, hvor mange beskæftigede man er tillidsrepræsentant for og generelt set de „lokale forhold“, der er gældende på den enkelte arbejdsplads. Generelt skal man dog gøre, hvad man kan for at sikre, at tillidsrepræsentantarbejdet medfører „mindst mulig forstyrrelse af arbejdet“, altså TR's sædvanlige arbejde.

Tillidsrepræsentanten har, som en selvfølge, ret til at oppebære sædvanlig løn i forbindelse med udførelsen af sit arbejde som tillidsrepræsentant. På det statslige område og i kommuner og regioner, der har indgået en lokal aftale om medindflydelse og medbestemmelse, gælder endvidere, at den tid, en institution lægger beslag på en medarbejder i dennes egenskab af tillidsrepræsentant, indgår i den pågældendes arbejdstid. Det kan således i disse tilfælde forekomme, at hvervet som TR udløser over-/merarbejdsbetaling.

Lokale og faciliteter

I kommuner og regioner gælder, at der på større arbejdspladser kan optages drøftelse af mulighederne for at anvise tillidsrepræsentanterne et passende fælles lokale, der anvendes til bestridelse af særlige tillidsrepræsentantopgaver. På det statslige område er det aftalt, at institutionen skal anvise tillidsrepræsentanten et passende (fælles)lokale med adgang til telefon og it-udstyr, der kan anvendes til udførelse af TR-opgaver. Hvis det på grund af særlige forhold ikke kan lade sig gøre, skal der optages drøftelse for at finde en anden løsning.

Afskedigelsesbeskyttelse: Tvingende årsager

Endelig fastslår reglerne, at en tillidsrepræsentants afskedigelse skal begrundes i „tvingende årsager“. Det betyder efter arbejdsretlig praksis, at tillidsrepræsentanten er den, der skal fyres sidst blandt ligemænd i forbindelse med uansøgt afsked. Den særlige tillidsrepræsentantbeskyttelse er naturligvis indført for at sikre, at tillidsrepræsentanten kan udføre sit arbejde i tryk forvisning om, at de forhandlinger, han inddrages i, ikke får personlige konsekvenser for ham, uanset den måde forhandlingerne føres på, og uanset det resultat, der kommer ud af forhandlingerne. Beskyttelsen består dels i et forlænget opsigelsesvarsel, dels i en række procedureregler i forbindelse med en eventuel afsked af en tillidsrepræsentant. Disse procedureregler er med til at sikre, at tillidsrepræsentanten får en fair behandling.

Tid til uddannelse

Retten til frihed til at deltage i tillidsrepræsentantuddannelse er lidt forskelligt formuleret i de forskellige regler. Uanset hvilket regelsæt, der er tale om, skal frihed dog aftales med institutionen.

I statens regler hedder det, at tillidsrepræsentanten skal have frihed i passende omfang til at deltage i faglige kurser mv., mens det i de kommunale/regionale regler hedder, at man får fornøden tjenestefrihed uden løn, når forholdene på tjenestestedet i det enkelte tilfælde tillader det, til at deltage i de af personaleorganisationerne arrangerede tillidsrepræsentantkurser.

Der ydes frihed med løn til deltagelse i TR-uddannelse. I kommuner og regioner refunderer organisationen dog kommunens/regionens udgift til løn under sådan tjenestefrihed til deltagelse i TR-uddannelse. Til delvis dækning af denne omkostning indbetaler kommunerne og regionerne midler til Amters og Kommuners Uddannelsesfond for Tillidsrepræsentanter (AKUT-fonden), som videreforder midlerne forholdsmæssigt til organisationerne på baggrund af organisationens lønsum.

Ved OK11 er det for kommunernes vedkommende aftalt at anvende en mindre del af AKUT-fondens midler til lokale aktiviteter som f.eks. opdatering af tillidsrepræsentanter i lokale forhold, til introduktion af nye tillidsrepræsentanter i f.eks. kommunens værdigrundlag, budgetprocedurer samt styringsprincipper, til fælles udviklingsaktiviteter, seminarer samt konferencer og til øvrige aktiviteter for tillidsrepræsentanter, som der lokalt er enighed om.

Uddannelse er imidlertid ikke kun relevant i forhold til hvervet som TR men også i forhold til TR's opgaver som menig medarbejder. I alle TR-aftaler findes en bemærkning om, at parterne er enige om at understrege vigtigheden af, at tillidsrepræsentanters kompetenceudvikling sikres. Parterne peger på, at TR's kompetenceudvikling og faglige ajourføring kan finde sted ikke blot i form af såvel eksterne som interne kurser, men også i form af sammensætning af opgaver (hvor omfanget er tilpasset TR-hvervets omfang), som den pågældende skal varetage samtidig med TR-hvervet.

Løn og tillæg til TR

I kommunerne og regionerne er det aftalt, at der mellem organisationen og den enkelte kommune/region **skal** indgås aftale om ydelse af funktionsløn til tillidsrepræsentanten. Forudsætningen er, at TR varetager funktioner og opgaver i det lokale forhandlings- og medbestemmelsessystem, f.eks. funktion som talsmand, deltagelse i medindflydelses- og medbestemmelsessystemet og

medvirken ved forhandling og aftale af lokal aftaler vedr. f.eks. løndannelse, seniorordninger og arbejdstid.

Af både de statslige og de kommunale/regionale regler fremgår det, at der vil der kunne indgås aftale – herunder forhåndsaf tale – om at kompensere TR for det løntab/den mangel på lønudvikling, der måtte være en følge af, at vedkommende ikke har mulighed for at varetage øvrige funktioner eller erhverve kvalifikationer på lige fod med de kollegaer, som pågældende er TR for.

Af de statslige regler fremgår det endvidere, at TR ikke lønmæssigt eller lønudviklingsmæssigt skal stilles ringere end andre ansatte omfattet af nye lønsystemer. TR skal således have samme mulighed for at få tillæg mv., som hvis de havde fuld mulighed for at fungere i deres sædvanlige job.

Af de statslige regler fremgår også, at der på baggrund af TR's ændrede rolle inden for aftalesystemet, der efter den skete decentralisering i langt højere grad baserer sig på lokale løsninger, lokalt efter en konkret vurdering kan indgås aftale om ydelse af tillæg til tillidsrepræsentanter.

4. Lokale aftaler om TR-vilkår mv.

Der er i TR-reglerne givet adgang til ved lokal aftale at fravige og/eller supplere de centralt aftalte TR-regler. Nogle af bestemmelserne er dog ufravigelige, f.eks. kan afskedigelsesbeskyttelsen og bestemmelserne om forhandling mv. i forbindelse med afskedigelse af en tillidsrepræsentant eller en suppleant ikke fraviges, ligesom valget af en TR altid skal anmeldes som beskrevet i de centralt aftalte TR-regler.

En lokal aftale om tillidsrepræsentanter kan opsiges til bortfald med 3 måneders varsel, medmindre der er aftalt andet i den lokale aftale.

På det kommunale og regionale område er der desuden indgået aftale om et vilkårsprotokollat vedrørende bl.a. TR's tidsanvendelse i forbindelse med hvervet som TR. Det fastlægges heri, at der skal ske en forhandling mellem ledelsen og de (lokale) repræsentanter for de pågældende overenskomstgrupper om vilkår for tillidsrepræsentanter, så det bl.a. sikres, at der sker en afklaring af TR's tidsanvendelse, at der sker den nødvendige arbejdstilrettelæggelse og tages de nødvendige normeringsmæssige hensyn, så der tages hensyn til TR's varetagelse af TR-opgaverne, at TR har mulighed for kontakt med de medarbejdere, som den pågældende repræsenterer mv.

5. Kollegernes og organisationens TR

Tillidsrepræsentanten er, officielt og arbejdsretligt, kollegernes repræsentant med anerkendt forhandlingsret efter TR-aftalen. TR kan tillige på en række områder have fået delegeret forhandlings- og/eller aftaleret fra sin organisation – herunder f.eks. i forhold til de lokale lønforhandlinger. Men tillidsrepræsentanten er herudover også den enkelte AC-organisationens lokale repræsentant, med ret og pligt til at sørge for overholdelse af overenskomsten og andre regler for arbejdet.

Godkendelse

Derfor godkendes tillidsrepræsentanten også af sin organisation, og anmeldes af denne til arbejdsgiveren, som kan gøre indsigelse mod valget for så vidt angår de formelle forudsætninger og eventuelt drøfte valget med organisationen.

Når man som tillidsrepræsentant skal optage forhandlinger med ledelsen om lokale spørgsmål, sker det således nok på foranledning af kollegerne på den lokale arbejdsplads. Men det skal samtidig ses som „en brik i det store spil“, hvor interesserne varetages for fagkolleger på arbejdspladserne over hele landet.

Kollegerne er vælgerne

I det daglige arbejde er det dog ”vælgerne”, der tæller. TR vælges blandt medarbejdere (på det statslige område: blandt organiserede medarbejdere), som tilhører samme medarbejdergruppe. En medarbejder skal på det statslige område have mindst 9 måneders tilknytning til ansættelsesmyndigheden for at være valgbar, på det kommunale og regionale område er grænsen 6 måneders tilknytning til kommunen/regionen.

De uorganiserede medarbejdere er også med i valggrundlaget. Skulle de vise aktiv, faglig interesse ved at deltage i valget, skal det dog på den anden side understreges, at de næppe vil blive godkendt af „deres“ organisation, og at de derfor ikke kan vælges til tillidsrepræsentanter.

Organisationens TR

Tillidsrepræsentanten er i flere henseender organisationens lokale repræsentant og skal derfor varetage de organiserede medarbejders interesser. Men mange tillidsrepræsentanter vil opleve, at en ikke-organiseret kommer til ham med sine problemer, når det kniber. Det kan være, at tillidsrepræsentanten må træde hjælpende til i den slags situationer. Men først må man opfordre den uorganiserede til at melde sig ind, og man bør sikre sig, at bistanden ikke i øvrigt skader medlemmernes faglige bevidsthed. Man må endvidere være

opmærksom på, at organisationens karensbestemmelser for nye medlemmer eventuelt kan stå i vejen for en løsning.

Der er stor forskel på, hvilke forventninger og krav de enkelte organisationer har og stiller til tillidsrepræsentanterne. Generelt kan det derfor anbefales, at man hurtigst muligt deltager i sin egen organisations grunduddannelse eller introduktionskursus, således at man kan blive informeret om organisationens politik for tillidsrepræsentantarbejdet.

Informationsmateriale

Hertil kommer, at alle organisationer har et omfattende informationsmateriale, som tillidsrepræsentanten kan benytte i det daglige arbejde. Der er dels tale om egentlig grundlæggende materiale (f.eks. håndbøger), dels sender organisationerne jævnligt materiale til tillidsrepræsentanterne om aktuelle spørgsmål og problemer. Organisationernes og AC's hjemmesider på internettet kan også være kilde til relevant information.

Organisationernes sagsbehandlere (med tillidsrepræsentantområdet som særligt arbejdsfelt) er til rådighed både med hensyn til besvarelse af breve, e-mails og telefonopkald. I de fleste situationer gælder det, at organisationerne hellere ser ét opkald for meget end ét for lidt, f.eks. i en tilspidset situation på en arbejdsplads.

6. Suppleanten

Tillidsrepræsentantens suppleant vælges, anmeldes og godkendes efter samme regler som tillidsrepræsentanten. I hele valgperioden har suppleanten samme afskedigelsesbeskyttelse som tillidsrepræsentanten.

På statens område har suppleanten samme ret som TR til at deltage i faglige kurser. I mange regioner og kommuner er der en tilsvarende praksis for, at suppleanten også kan deltage i TR-kurserne, selv om dette ikke fremgår af aftalen.

Erfaringerne viser, at tillidsrepræsentanten løser sine opgaver bedre de steder, hvor suppleanten er tæt inddraget i et samarbejde med tillidsrepræsentanten. Ligesom klubaktiviteter forbedrer tillidsrepræsentantens arbejdsindsats, således kan også medinddragelse af suppleanten medføre forbedring for alle parter.

7. Fællestillidsrepræsentant

På større statslige og regionale arbejdspladser, hvor én eller flere af AC's medlemsorganisationer har flere tillidsrepræsentanter, kan der indgås aftale mellem disse og ledelsen om, at det skal være muligt at vælge en fælles tillidsrepræsentant for at varetage og forhandle fælles spørgsmål for medarbejderne. En fællestillidsrepræsentant kan også – hvis det vurderes hensigtsmæssigt – vælges på tværs af hovedorganisationsområderne.

En fællestillidsrepræsentant vælges af og blandt tillidsrepræsentanterne på det pågældende område, og det vil normalt være således, at det mandat, inden for hvilket fællestillidsrepræsentanten fungerer, skal være nedskrevet og i underskrevet stand afleveret til arbejdsgiveren. Det betyder, at fællestillidsrepræsentanten ikke kan varetage spørgsmål, som vedrører de enkelte tillidsrepræsentanters normale funktioner, med mindre ledelsen og de berørte tillidsrepræsentanter er enige om noget andet.

I kommunerne er regelgrundlaget lidt anderledes: Her er der ret til at vælge en fællestillidsrepræsentant. Dette gælder både en fællestillidsrepræsentant, der repræsenterer en overenskomstgruppe, der har valgt mere end én tillidsrepræsentant, og en fællestillidsrepræsentant, der repræsenterer flere overenskomstgrupper, der hører til overenskomster med samme lønmodtagerpart. Anmeldelsen af en fællestillidsrepræsentant overfor kommunen skal ledsages af en beskrivelse af arbejdsdelingen mellem fællestillidsrepræsentanten og de enkelte tillidsrepræsentanter.

Også i kommuner vælges en fællestillidsrepræsentant af og blandt tillidsrepræsentanterne på det pågældende område.

8. Klubben

Erfaringerne viser, at tillidsrepræsentantens arbejde bliver forbedret, når baglandet fungerer. Det betyder, at klubdannelser generelt set er en fordel for aktiviteten som tillidsrepræsentant. Dels fordi man bedre kan følge, hvilke opgaver kollegerne på arbejdspladsen mener, at man som tillidsrepræsentant bør løse. Dels fordi kollegerne må formodes at ville medvirke til mere aktivt at gennemføre de ønskede aktiviteter, når de er tættere inddraget i beslutningsprocesserne. Det anbefales derfor, at tillidsrepræsentantens faglige arbejde på de enkelte arbejdspladser udspringer af klubarbejde.

Klubdannelser og klubaktivitet er i høj grad et emne, som må behandles i overensstemmelse med netop den politik de enkelte medlemsorganisationer har på tillidsrepræsentantområdet.

Vejledende vedtægter

AC's medlemsorganisationer har i enighed udarbejdet nogle fælles vejledende retningslinjer for dannelse af klubber, herunder nogle vejledende vedtægter.

Disse følger nedenfor, men det skal understreges, at klubdannelser i henhold til denne vejledning og disse vedtægter under alle omstændigheder skal godkendes af den enkelte organisation, før de er gældende på arbejdspladserne.

1) Vejledende standardvedtægt for AC-TR-klubber

Disse vedtægter kan bruges de steder, hvor der er valgt (eller skal vælges) en AC-TR eller en AC-SA-TR (jf. afsnit II,9), og hvor klubmedlemmer er **medlemmer** af flere eller alle de på stedet repræsenterede AC-organisationer – i modsætning til

2) Vejledende standardvedtægt for fælles TR-klubber

Her udgøres klubbens medlemsgruppe af tillidsrepræsentanter for AC-organisationerne. Denne type klub vil typisk være hensigtsmæssig på større arbejdspladser.

Standardvedtægt I (Vejledende)

STANDARDVEDTÆGT FOR AC-KLUBBEN

Vedtægt for klubben

i/ved/på _____

§ 1 Navn

Klubbens navn er: _____ -klubben

i/ved/på _____

§ 2 Medlemmer

Klubbens medlemmer er medlemmer af følgende AC-organisation(er):

i/ved/på _____

§ 3 Formål

Stk. 1 Klubbens formål er at arbejde for

- at fremme de kollegiale relationer mellem medlemmerne
- gensidig information om og lokal koordinering af lokale forhandlinger om løn- og ansættelsesvilkår
- at øge medlemmernes indflydelse og medbestemmelse på arbejdspladsen gennem valg af tillidsrepræsentant
- at koordinere medlemmernes (organisationernes) repræsentation i
 - samarbejdsudvalg (og hovedsamarbejdsudvalg)
 - kontaktudvalg
 - koordinationsudvalg
 - MED-udvalg/hovedudvalg samt
 - andre lokaludvalg og underudvalg til disse
- på arbejdsmiljøområdet
- at fremme medlemmernes muligheder for efter- og videreuddannelse
- at øge medlemmernes indsigt i og interesse for fagligt, organisatorisk arbejde
- at virke for at fremme tværgående lokalt/regionalt samarbejde mellem AC-organisationer

- Stk. 2 • at fremme samarbejdet lokalt med andre faglige organisationers lokale repræsentanter, klubber mv.

§ 4 Generalforsamling

- Stk. 1 Generalforsamlingen er klubbens højeste myndighed. Ordinær generalforsamling afholdes en gang årligt i måned _____
Generalforsamlingen indkaldes skriftligt med mindst én uges varsel og med angivelse af dagsorden.
- Stk. 2 Den ordinære generalforsamlings dagsorden skal indeholde følgende punkter:
Bestyrelsens beretning for det forløbne år.
Valg af _____ (antal) medlemmer af klubbestyrelsen.
Eventuelt.
- Stk. 3 Beslutning om fastsættelse af kontingent til dækning af klubbens virksomhed kan kun vedtages på generalforsamlinger.
- Stk. 4 Stemmeret har alle tilstedeværende medlemmer af klubben. Beslutninger træffes ved almindelig stemmeflerhed. Der kan stemmes ved personlig fuldmagt.
- Stk. 5 Ekstraordinær generalforsamling kan kræves afholdt af 1/3 af klubbens medlemmer med angivelse af dagsordenspunkt. Indkaldelse skal ske senest en uge efter, at begæring er modtaget.

§ 5 Klubbestyrelsen

- Stk. 1 Den daglige ledelse af klubben varetages af klubbestyrelsen, der består af de generalforsamlingsvalgte klubbestyrelsesmedlemmer, samt af klubbens tillidsrepræsentant(er), suppleant(er) og eventuelle samarbejdsudvalgsmedlem(mer).
- Stk. 2 Klubbestyrelsen har blandt andet følgende opgaver:
- at indkalde medlemmerne til generalforsamlinger
 - at planlægge og gennemføre klubmøder efter behov normalt ikke mindre end én gang pr. kvartal
 - at foranstalte valg og anmeldelse af tillidsrepræsentant(er), samarbejdsudvalgsmedlem(mer), teknologiudvalgsmedlem(mer) og andre repræsentanter for klubben i udvalg nedsat af arbejdspladsen
 - at bistå tillidsrepræsentanter og udvalgsmedlemmer i deres daglige arbejde og herunder fungere som baggrundsgruppe

- at koordinere samarbejdet om lokale arbejdsmæssige forhold med ansatte, der er organiseret i andre faglige organisationer
- at forestå informationsvirksomhed over for medlemmerne om klubbens arbejde
- at koordinere samarbejdet om lokale arbejdsmæssige forhold med ansatte, der er organiseret i andre faglige organisationer

I øvrigt fastlægges klubbestyrelsens opgaver på generalforsamlinger og klubmøder.

Stk. 3 Klubbestyrelsen fastsætter selv sin forretningsorden.

§ 6 Vedtægtsændringer

Forslag til ændringer i klubbens vedtægter skal forelægges medlemmerne senest to uger før en i dette øjemed indkaldt generalforsamling. Ændringerne kan vedtages ved almindelig stemmeflerhed, når der for forslaget afgives stemmer af i alt mindst 1/3 af klubbens medlemmer. Er der på generalforsamlingen flertal for en vedtægtsændring, men er der ikke det fornødne mindste antal medlemmer til stede, kan vedtægtsændringen gyldigt vedtages ved almindelig stemmeflerhed på en i dette øjemed skriftligt indkaldt generalforsamling senest to måneder efter, at den første generalforsamling er afholdt.

§ 7 Opløsning

Klubben kan opløses, når mindst 2/3 af klubbens medlemmer på en i dette øjemed skriftligt indkaldt generalforsamling stemmer herfor.

§ 8 Ikrafttrædelse

Vedtægterne træder i kraft den _____

Vedtaget på den stiftende generalforsamling _____

(dirigentens navn)

(sted)

(dato)

Standardvedtægt II (Vejledende)

Vejledende STANDARDVEDTÆGT FOR AC-FTR-KLUB

i/ved/på _____

§ 1 **Navn**

Klubbens navn er: AC-FTR-TR-klubben

i/ved/på _____

§ 2 **Medlemmer**

Klubbens medlemmer er tilmeldte tillidsrepræsentanter fra AC-organisationer med tillidsrepræsentanter

i/ved/ på _____

§ 3 **Formål**

Stk. 1 Klubbens formål er at arbejde for

- at fremme de kollegiale relationer mellem tillidsrepræsentanterne
- gensidig information om og koordinering af lokale forhandlinger om løn- og ansættelsesvilkår
- at koordinere AC-klubbens repræsentation i de udvalg, hvor AC som gruppe er repræsenteret
- at fremme tillidsrepræsentanternes muligheder for efter- og videreuddannelse og
- at virke for at fremme tværgående lokalt samarbejde mellem AC-organisationerne.

Stk. 2 at fremme samarbejdet med andre faglige organisationers repræsentanter, klubber mv. i/ved/på _____

§ 4 **Generalforsamling**

Stk. 1 Generalforsamlingen er klubbens højeste myndighed.

Ordinær generalforsamling afholdes en gang årligt i _____ måned. Generalforsamlingen indkaldes skriftligt med mindst fire ugers varsel og med angivelse af dagsorden.

Stk. 2 Den ordinære generalforsamlings dagsorden skal mindst indeholde følgende punkter:

1. Valg af dirigent og referent.
2. Bestyrelsens beretning for det forløbne år.
3. Meddelelse om valg af medlemmer til klub bestyrelsen. Hver organisations tillidsrepræsentant(er) udpeger blandt sig et medlem til klubbestyrelsen.
4. Valg af fællestillidsrepræsentant.
5. Eventuelt.

Stk. 3 Stemmeret har alle tilstedeværende medlemmer af klubben. Beslutninger træffes ved almindelig stemmeflerhed. Der kan ikke stemmes ved fuldmagt.

Stk. 4 Ekstraordinær generalforsamling kan indkaldes af bestyrelsen og kan endvidere kræves afholdt af 1/3 af klubbens medlemmer med angivelse af dagsordenspunkt(er). Indkaldelse skal ske med tre ugers varsel senest en uge efter, at begæring er modtaget.

§ 5 Klubbestyrelsen

Stk. 1 Den daglige ledelse af klubben varetages af klubbestyrelsen, der består af en tillidsrepræsentant fra hver af de tilknyttede AC-organisationer (jf. § 4, stk. 2).

Stk. 2 Klubbestyrelsen har blandt andet følgende opgaver:

- at indkalde medlemmerne til generalforsamlinger
- at planlægge og gennemføre klubmøder efter behov, normalt en gang pr. kvartal
- at foranstalte valg og anmeldelse af AC's repræsentant i udvalg (jf. § 3, stk. 1 og 2)
- at bistå tillidsrepræsentanter samt udvalgsmedlemmer i deres daglige arbejde og herunder fungere som baggrundsgruppe
- at koordinere samarbejdet om lokale arbejdsmæssige forhold med ansatte, der er organiseret i andre faglige organisationer og
- at forestå informationsvirksomhed over for medlemmerne om klubbens arbejde.

I øvrigt fastlægges klubbestyrelsens opgaver på generalforsamlinger eller efter henstilling fra klubmøder.

Stk. 3 Klubbestyrelsen fastsætter selv sin forretningsorden, som godkendes på den næstfølgende generalforsamling.

§ 6 Vedtægtsændringer

Indstilling til forslag til ændringer i klubbens vedtægter skal forelægges medlemmerne senest to uger før en generalforsamlings afholdelse. Ændringerne kan vedtages ved almindelig stemmeflerhed, når der for forslaget afgives stemmer af i alt mindst 1/3 af klubbens medlemmer. Er der på generalforsamlingen flertal for en vedtægtsændring, men er der ikke det fornødne mindste antal medlemmer til stede, kan vedtægtsændringen gyldigt vedtages ved almindelig stemmeflerhed på en i dette øjemed skriftlig indkaldt generalforsamling senest to måneder efter, at den første generalforsamling er afholdt.

§ 7 Ikrafttrædelse

Vedtægterne træder i kraft den _____

Vedtaget på den stiftende generalforsamling _____

(dirigentens navn)

(sted)

(dato)

9. Lokalt samarbejde

AC'erens samarbejde på arbejdspladserne

Behovet for lokalt samarbejde mellem AC-organisationerne har gennem de senere år været stigende. Indførelsen af nye, lokalt baserede lønssystemer har medført en erkendelse af, at de enkelte AC-organisationer hver for sig ikke altid er særligt synlige på arbejdspladser i den offentlige sektor, ligesom ønsket om lokal koordinering af forhandlinger har været voksende.

Arbejdsgivernes øgede tendens til at decentralisere forhandlingerne har endvidere skabt et behov for, at tillidsrepræsentantstrukturen afspejler ledelsesstrukturen på den enkelte arbejdsplads. Tillidsrepræsentanten skal kunne forhandle med den leder, der har forhandlingskompetencen på et givet område.

AC's bestyrelse anbefaler derfor, at der i videst muligt omfang vælges fællesrepræsentanter. Den enkelte arbejdsplads ledelsesstruktur bør gennemgås og sammenholdes med medlemssammensætningen og tillidsrepræsentantstrukturen med henblik på at vælge AC-fællesrepræsentanter for at opnå:

- Større gennemslagskraft for AC-organisationerne lokalt
- Øget lokal forhandlingskoordinering
- En tillidsrepræsentantstruktur, der kan matche ledelsesstrukturen (den forhandlingskompetente ledelse).

Der er i princippet tre forskellige typer af fælles repræsentanter:

Type 1: AC-fellestillidsrepræsentant (AC-FTR)

AC-FTR vælges af og blandt de berørte og anmeldte tillidsrepræsentanter fra AC-organisationerne på en arbejdsplads.

Type 2: AC-samarbejdstillidsrepræsentant (AC-SA-TR)

Hvor AC's medlemsorganisationer har en eller flere tillidsrepræsentanter på en arbejdsplads, men hvor der samtidig er medlemmer af en AC-organisation, der ikke kan eller vil vælge tillidsrepræsentant, kan disse enten være medanmeldere for en anden organisations tillidsrepræsentant, eller de kan sammen med andre små organisationers medlemmer vælge en tillidsrepræsentant.

AC's bestyrelse anbefaler, at der sikres medanmeldende organisationsmedlemmer ret til ved første (ordinære) tillidsrepræsentantvalg at tilslutte sig dette som valgberettigede og valgbare.

Type 3. AC-tillidsrepræsentant (AC-TR)

Kan ingen enkelt AC-organisation på en arbejdsplads vælge en tillidsrepræsentant, men gør det samlede antal akademikere det muligt at vælge en tillidsrepræsentant, kan medlemmerne af AC-organisationerne vælge en AC-tillidsrepræsentant (AC-TR).

Hvis det samlede antal akademikere på en arbejdsplads ikke muliggør valg af tillidsrepræsentant, kan der vælges en AC-kontaktperson.

Mulige valg

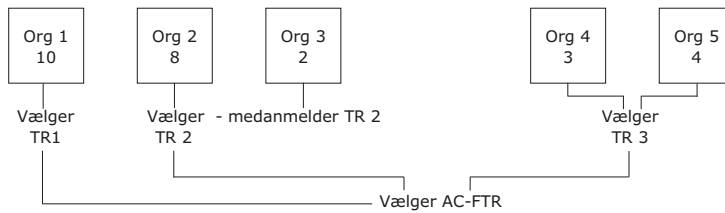
Der er mange muligheder for valg af TR, hvilket følgende eksempler viser:

Arbejdsplads 1:

Antal medlemmer i de AC-organisationer, der er repræsenteret på arbejdspladsen:

Organisation	Medlemmer
1	10
2	8
3	2
4	3
5	4

Aim. TR **AC-SA-TR (medanmeldt TR)** **AC-SA-TR**

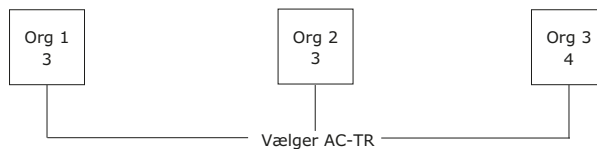


Arbejdsplads 2:

Antal medlemmer i de AC-organisationer, der er repræsenteret på arbejdspladsen:

Organisation	Medlemmer
1	3
2	3
3	4

AC-TR



Som det fremgår af arbejdspladseksamplerne, kan der – afhængig af arbejdspladsens størrelse – inden for en arbejdsplads vælges flere fælles repræsentanter samt flere typer af fælles repræsentanter. Generelt kan det siges, at valg af AC-FTR sikrer en matchning af ledelseskompetencen på de øverste niveauer, og valg af AC-SA-TR og AC-TR sikrer matchning af ledelseskompetencen på nærmeste relevante niveau for de grupper, der ikke selv har mulighed for at vælge en tillidsrepræsentant.

Det er muligt at vælge fællestillidsrepræsentanter på flere niveauer, f.eks. for en styrelse, en institution eller en forvaltningsgren, såvel som for et helt ministerium eller en hel kommune/region. Det kan endda meget vel tænkes, at der er (forhandlings)kompetente ledelser på mere end to niveauer, hvorfor en matchning af ledelsen forudsætter fællestillidsrepræsentanter på flere niveauer.

Sammenlægning af institutioner

Af TR-aftalerne på det kommunale og det regionale område fremgår det i en bemærkning, at der er særlig grund til, at medarbejdere og ledelse overvejer tillidsrepræsentantens vilkår, herunder muligheden for at aftale flere tillidsrepræsentanter pr. overenskomstgruppe pr. institution, i de situationer, hvor institutioner lægges sammen, men hvor institutionen fortsat er placeret på forskellige geografiske lokaliteter. En tilsvarende bemærkning findes ikke på det statslige område.

Matchning af ledelseskompetencen

I det følgende er det søgt at anskueliggøre det spillerum, inden for hvilket det lokalt må afgøres, hvordan det er hensigtsmæssigt at vælge tillidsrepræsentanter.

Det er karakteristisk for det offentlige, at der i hvert fald inden for den enkelte personalegruppe er fastsat eller med organisationerne aftalt ensartede løn, ansættelses- og arbejdsforhold. Selv om der er aftalt nye lønsystemer med mulighed for en forøget individualisering af lønnen, så har blandt andet bestræbelserne på at forenkle aftalesystemet gennem en sammenlægning af overenskomster trukket i den modsatte retning. Lønpolitikken for arbejdspladsen vil også typisk omfatte medarbejderne gruppevis. Herudover eksisterer der i en eller anden udstrækning – aftaler eller ej – fælles ydre økonomiske vilkår og rammer for det samlede personale i staten og/eller på de kommunale områder.

Helt overordnet sker der en interessevaretagelse på organisationsplan, dels gennem indgåelse af aftaler og overenskomster, dels gennem påvirkning af lovgivningen mv.

Inden for de eksisterende love, overenskomster, aftaler og økonomiske rammer er den konkrete fastlæggelse af personaleforhold og arbejdsvilkår på en række punkter overladt til det enkelte ministerium, den enkelte region, den enkelte kommune eller den enkelte selvstændige (eventuelt selvejende) institution.

Dette gælder ikke bare arbejdstilrettelæggelsen, men også f.eks. udmøntningen af nye lønsystemer. Nogle personaleforhold er fastlagt fælles for hele ansættelsesområdet, mens andre er uddelegeret til „sektorer“ og/eller institutioner inden for denne. For at matche dette, vil der normalt – ud over forhandlinger på organisationsniveau – skulle ske lokal interessevaretagelse på mindst tre niveauer:

På det mest overordnede niveau skal varetages interesser i forhold til fastlæggelsen af den overordnede personalepolitik og de generelle arbejdsvilkår samt øves medindflydelse på fastlæggelse af budgetter mv. Til dette formål vil det ofte være relevant at vælge én eller eventuelt flere fællestillidsrepræsentant(er).

På det næste niveau vil der som regel ske en mere „sektorvis“ fastlæggelse af arbejdsvilkår under hensyntagen til forskellighederne i arbejdsområder og opgaver. F.eks. findes der inden for en kommune så forskellige arbejdspladser som administrationen, teknisk forvaltning, tandplejen og den psykologiske rådgivning på det pædagogiske område. Alt efter antallet af AC'ere inden for den pågældende „sektor“ kan det være relevant at vælge én tillidsrepræsentant eller, hvis der er flere tillidsrepræsentanter fra AC-organisationer på dette niveau at vælge én egentlig (sektor)fællestillidsrepræsentant.

Endelig vil der på mere lokalt niveau (institution, afdeling etc.) ske en fastlæggelse af helt konkrete arbejdsforhold og lokale lønforhandlinger, ligesom der ofte vil være tilstrækkeligt mange medarbejdere fra mindst én af AC-organisationerne til, at de kan vælge en tillidsrepræsentant. Medarbejderne fra de øvrige AC-organisationer vil her skulle vælge imellem at medianmelde denne tillidsrepræsentant, at vælge deres egen AC-samarbejdsrepræsentant sammen med andre AC-grupper, som ikke er tilstrækkeligt mange til at vælge deres egen repræsentant, eller at gå sammen med medarbejderne fra samme organisation ansat andetsteds om at vælge en organisationsspecifik tillidsrepræsentant. AC's bestyrelse anbefaler, at man vælger tillidsrepræsentant, der matcher det lokale ledelsesniveau.

Rettigheder, opgaver og servicering

30 Når flere eller alle AC-organisationers medlemmer på en arbejdsplads væl-

ger en tillidsrepræsentant, skal den pågældende anmeldes i henhold til TR-reglerne og vil dermed være omfattet af de rettigheder og pligter, der fremgår af TR-reglerne. Det gælder for både AC-TR og AC-SA-TR. Da en fællestillidsrepræsentant (AC-FTR) vælges af og blandt tillidsrepræsentanterne vil vedkommende allerede via valget som TR være omfattet af TR-reglernes rettigheder og pligter.

Samtidig med valget skal man aftale, hvilke spørgsmål, der skal varetages af fællestillidsrepræsentanten. Hvilke emneområder der bør henhøre under AC-FTR, kan ikke fastlægges generelt, men må helt afhænge af de lokale forhold.

Fællestillidsrepræsentanten kan ikke varetage spørgsmål vedrørende de enkelte tillidsrepræsentanters normale funktioner inden for deres respektive område, medmindre ledelsen og de berørte tillidsrepræsentanter bliver enige om noget andet. I kommunerne skal anmeldelsen af en fællestillidsrepræsentant ledsages af en beskrivelse af arbejdsdelingen mellem fællestillidsrepræsentanten og de enkelte tillidsrepræsentanter.

AC-TR og AC-SA-TR bør i videst muligt omfang have samme opgaver og funktioner som en ordinær (organisationsspecifik) tillidsrepræsentant, som beskrevet tidligere i dette kapitel. Den nøjagtige fastlæggelse af opgaverne kan først ske, når de medanmeldende organisationer har meddelt, hvilket mandat de vil give den pågældende, men som udgangspunkt er mandatet et enhedsmandat, der fuldt ud matcher ledelsens forhandlings- og aftalekompetence.

AC's bestyrelse opfordrer til, at der gives AC-TR og AC-SA-TR det videst mulige mandat svarende til det mandat, de enkelte organisationer giver egne TR'ere.

Udgangspunktet for servicering af AC-repræsentanter er, at de pågældende modtager materiale og rådgivning fra sin egen organisation. Det er ligeledes gennem egen organisation, at den pågældende skal ansøge om deltagelse i kurser, fyraftensmøder og lignende.

De medanmeldende organisationer skal selvfølgelig sørge for, at den pågældende får relevant organisationsspecifikt materiale enten direkte eller gennem den enkelte organisations kontaktperson på arbejdspladsen. I personsager (såsom afskedigelses- eller disciplinærsager) inddrages den berørtes egen organisation fra begyndelsen.

En AC-FTR vil kunne indhente organisationsspecifikke informationer via de tillidsrepræsentanter, der står bag anmeldelsen af den pågældende.

10. Lønstatistik og lokal lønforhandling – rettigheder og muligheder

Brugen af statistik om såvel lønniveauet som udviklingen i lønningerne kan være en fordel i mange situationer. Eksempelvis ved nyansættelser, i forbindelse med de lokale lønforhandlinger, i de langsigtede budgetdrøftelser mv.

En vigtig forudsætning for, at en forhandling kan forløbe tilfredsstillende for alle parter, er et nogenlunde ensartet kendskab til lønniveauerne på arbejdspladsen.

Det kommunale område

I stort set alle AC-overenskomster er det aftalt at følge KTO-aftalen om ”statistikgrundlag for de lokale lønforhandlinger” (www.kto.dk, under ”generelle aftaler”/”lønaftaler”).

KTO-aftalen indebærer, at kommuner mindst én gang om året skal fremlægge det nødvendige statistiske materiale til brug for de lokale lønforhandlinger. Lønstatistikken skal bl.a. belyse gennemsnitsløn og lønudvikling fordelt på lønde. Og tillægsgdelene skal opdeles på centralt og lokalt aftalte tillæg samt på køn og personalegrupper.

Med virkning fra 1. januar 2012 skal de obligatoriske lønstatistikker desuden opfylde følgende krav:

- Lønstatistikken udbygges med oplysning om kønsmæssige lønrelationer ved angivelse af Q/M-ratio.
- Lønstatistikken skal angive såvel antal fuldtidsbeskæftigede som antal personer pr. personalegruppe.
- Lønstatistikken skal være tilgængelig dels som regneark, dels som printvenlig version.
- Lønstatistikken vil kunne trækkes fra FLD's hjemmeside, men kommunen skal udlevere statistikken i papirform, såfremt en lokal repræsentant for en organisation fremsætter anmodning herom.

Ud over de oplysninger, som eksempelvis kommunen stiller til rådighed, stiller FLD også en lang række oplysninger på meget detaljeret niveau til rådighed for alle via internettet. (www.fldnet.dk). Under menupunktet LOPAKS er der stort set ikke den oplysning, der ikke kan hentes. Det spænder over lønniveauet i nabokommunen/hele landet, lønudviklingen for ansatte i f.eks. Århus Kommune, der har været ansat hele året i f.eks. psykologstillinger, opdelinger på tjenestemænd og ok-ansatte, på stillingskategorier mv.

For at lette brugen af FLD-statistikken har de centrale parter i fællesskab udviklet en håndbog ”Lønstatistik for begyndere – en introduktion”. Denne kan findes på www.personaleweb.dk, løn, og heri gives grundlæggende forklaringer på, hvad der kan og ikke kan læses ud af statistikken. Heri er det også med konkrete regneeksempler forsøgt at illustrere, hvordan FLD’s statistik kan anvendes.

Det regionale område

Den generelle aftale om lønstatistik indebærer, at regioner mindst én gang om året skal fremlægge det nødvendige statistiske materiale til brug for de lokale lønforhandlinger. Regionerne skal levere oplysningerne i elektronisk form til repræsentanten for den forhandlingsberettigede organisation på det niveau, hvor forhandlingen gennemføres, herunder afdelings-, center og institutionsniveau. Lønstatistikken skal bl.a. belyse gennemsnitsløn og lønudvikling fordelt på løndele. Tillægsdelene skal opdeles på centralt og lokalt aftalte tillæg samt på køn og personalegrupper.

Ud over de oplysninger, som eksempelvis regionen stiller til rådighed, stiller FLD også en lang række oplysninger på meget detaljeret niveau til rådighed for alle via internettet. (www.fldnet.dk). Under menupunktet LOPAKS er der stort set ikke den oplysning, der ikke kan hentes. Det spænder over lønniveauet i naboregionen/hele landet, lønudviklingen for ansatte i f.eks. Region Midtjylland, der har været ansat hele året i f.eks. psykologstillinger, opdelinger på tjenestemænd og ok-ansatte, på stillingskategorier mv.

For at lette brugen af FLD-statistikken har de centrale parter i fællesskab udviklet en håndbog ”Lønstatistik for begyndere – en introduktion”. Denne kan findes på www.personaleweb.dk, løn, og heri gives grundlæggende forklaringer på, hvad der kan og ikke kan læses ud af statistikken. Heri er det også med konkrete regneeksempler forsøgt at illustrere, hvordan FLD’s statistik kan anvendes.

Det statslige område

I modsætning til det kommunale/regionale område er der ikke indgået generelle aftaler om adgangen til statistik i tilknytning til de lokale lønforhandlinger. Der forefindes dog en række værktøjer, som Personalestyrelsen stiller til rådighed via internettet under: www.perst.dk, ”værktøjer/genveje” herunder ”Forhandlingsdatabasen” og ”Lønoverblik”. Herudover udarbejder mange AC-organisationer deres egne lønstatistik for området på et ret detaljeret niveau.

Forhandlingsdatabasen belyser løn- og tillægsniveauer helt ned på institutionsniveau, stillingsbetegnelser, lønrammer, trin, alder, geografi, ministerom-

råde mv. En del AC-organisationer tilbyder kurser i brugen af forhandlingsdatabasen, ligesom der i CFU-regi løbende tilbydes undervisning heri.

I forbindelse med OK08 blev det aftalt, at parterne i staten i fællesskab skulle foretage et udredningsarbejde om en enkel lokal lønstatistik. På baggrund heraf har Personalestyrelsen og CFU udviklet et værktøj til brug for de lokale lønforhandlinger. Værktøjet ”Lønoverblik” er offentligt tilgængeligt på nettet (www.loenoverblik.dk), og det giver adgang til at finde oplysninger for alle dele af staten. (Forsvarsområdet undtaget). Der er ikke tale om andre oplysninger end de der ligger i forhandlingsdatabasen, men brugergrænsefladen er langt mere enkel. Desuden kan man opgøre lønudvikling og lønspredning, hvilket ikke er muligt i forhandlingsdatabasen.

Med Lønoverblik fås en række lønoplysninger:

- Hvordan lønnen gennemsnitligt er sammensat, hvor stor en del er basisløn, pension, lokale tillæg
- Hvordan de lokale tillæg er fordelt på hhv. faste, midlertidige og engangstillæg
- Oplysninger om lønspredning indenfor en personalegruppe
- Gennemsnitsløn for mænd og kvinder

Modulet blev offentliggjort i december 2010. Det er aftalt mellem parterne, at dets anvendelighed løbende drøftes/forbedres. TR opfordres derfor til at benytte dette og give tilbagemeldinger herpå til de involverede AC organisationer.

Til brug for de lokale lønforhandlinger benytter arbejdsgiverne fortsat ISOLA-systemet – et system der endnu ikke lokalt er adgang til for lønmodtagersiden. Systemet kan mere præcist beskrive lønudviklingen for personer ansat i samme stillinger år for år, hvilket ikke er muligt med forhandlingsdatabasen. I en del institutioner tilgår oplysninger hentet herfra også lønmodtagersiden.

Personalestyrelsen og CFU er enige om at anbefale, at institutionerne stiller disse oplysninger til rådighed for tillidsrepræsentanterne. Her må arbejdsgiver således som hidtil – ud fra hvad der i øvrigt er lokal praksis – enten bruge ISOLA's ”persondata over tid”, eller udtræk baseret på ØS-LDV

Den private lønudvikling som „løftestang”

I de konkrete lønforhandlinger – både i forbindelse med rekruttering og fastholdelse – kan det ofte være nyttigt at henvise til lønudviklingen for akademikere i parallelle stillinger i den private sektor.

Den primære adgang til oplysninger herom kan typisk fås i AC-organisationerne, da disse hvert år indhenter oplysninger om lønudviklingen for privatansatte. Dette opdelt på alder, geografi, erfaring, branche mv. Som fællestillidsrepræsentant eller AC-TR kan man derfor blive nødt til at kontakte flere organisationer for at danne sig et billede af markedssituationen for den gruppe, der skal forhandles for.

Endelig er der også den mulighed at trække på Danmarks Statistiks offentligt tilgængelige databank "Statistikbanken", hvori der findes en lang række oplysninger om privatansattes lønforhold opdelt på uddannelse, brancher mv.

III TILLIDSREPRÆSENTANTEN SOM MØDELEDER, DIRIGENT OG FORHANDLER

1. Indledning

En tillidsrepræsentant må bruge en stor del af sin tid på at deltage i møder og forhandlinger. Mødeledelse og deltagelse i forhandlinger er derfor grundpiller i det faglige arbejde.

Teknikker er midler

I dette kapitel lægges der udelukkende vægt på teknikker, altså et strukturelt syn på møder og forhandlinger. Som udgangspunkt er det derfor betydningsfuldt at være opmærksom på, at indholdet (problemerne og deres løsning) er målet for mødet eller forhandlingen, mens teknikkerne kun er midler, der bidrager til at nå målet.

Det skulle således gerne være sådan, at en god teknik er i stand til at gennemhulle et dårligt argument. Men på den anden side også sådan, at det gode argument aldrig lader sig dominere af en selv nok så fremragende teknik.

Meddelelse

Ved gennemgangen af mødeledelsesteknik vil der blive sondret mellem mødeledelse i almindelighed og varetagelse af dirigenthvervet i særdeleshed.

Hvor det er hensigtsmæssigt, vil der i teksten desuden blive sondret mellem det formelle og det uformelle møde, typisk generalforsamlingen ctr. „sofamødet“. Det kan også være hensigtsmæssigt at sondre mellem store og små møder. Og mellem medlemsmøder og andre møder.

For alle møder gælder det dog, at mødelederen må gøre sig klart, hvilke forudsætninger deltagerne har, hvilket formål der er med mødet, og hvilke legale midler der må og kan bruges for at nå frem til formålet.

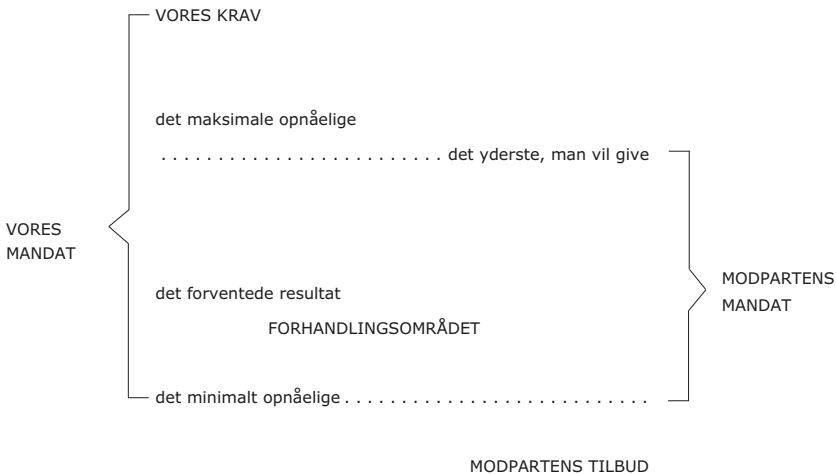
Mødeledelsesteknik sigter således først og fremmest på at sætte en mødeleder i stand til (med anvendelse af formelle eller uformelle regler) at føre en forsamling frem til et resultat i overensstemmelse med mødets formål.

Forhandlingsdeltagelse

Forhandlingsdeltagelsesteknik har et mere snævert sigte, idet den skal gøre forhandleren bedre egnet til at gennemføre sin gruppes mål, inden for det mandat han har fået.

Midlet til at nå målet er først og fremmest en skudsikker og nuanceret argumentation, men man må ikke undervurdere betydningen af forhandlingsteknisk strategi og teknik.

Udgangspunktet for forhandlingstekniske overvejelser er, at der indgår mindst 2 (mod)part(er), som gennem en drøftelse skal finde frem til et fælles resultat. Området for deres fælles bestræbelser kan f.eks. illustreres således:



2. Mødeledelsesteknik

Mødelederen må i hele sit arbejde med forberedelsen til og gennemførelsen og afslutningen af et møde holde sig for øje, at hans funktion er at sikre, at mødet afvikles på en sådan måde, at alle deltagere er tilfredse med mødets form og forløb.

Mødedeltagerne behøver således ikke alle at være tilfredse med mødets resultat (produktet). Men de skal gerne være tilfredse med forløbet (processen).

Mødets formål

Det først fornødne er således at gøre sig klart, hvad mødets formål er. Er der tale om en afklarende teknisk drøftelse? Er det en generalforsamling? Skal der tages beslutninger? Er det et forhandlingsmøde? Eller et informationsmøde? Kort sagt: hvilke forventninger har deltagerne til mødets resultat, og hvilke forventninger bør de have?

Mødets emne

Mødelederen må derfor forberede sig på at kunne redegøre for mødets formål og dermed også for emnekredsen, der kommer på tale i løbet af mødet. Emnekredsen skal afgrænses klart, disponeres logisk og psykologisk, og systematiseres således at det bliver muligt at tage delbeslutninger undervejs i forløbet. I forbindelse med denne del af forberedelserne afgøres det også, hvorvidt det vil være hensigtsmæssigt at udarbejde og udsende en dagsorden samt andet materiale, der kan bidrage til at klarlægge mødets muligheder.

Mødeforberedelse

En del af mødeforberedelsen må baseres på vurderinger af psykologisk karakter. Hvorledes er deltagergruppen sammensat? Hvor mange kommer der til stede? Hvorledes er gruppens/ernes indstilling til de emnekredse, der er til behandling? Hvor trænedes mødedeltagerne?

Besvarelsen af det sidste spørgsmål har blandt andet indflydelse på tidsdisponeringen. Selvom man siger, at et (godt) møde ikke varer over to timer, så er der møder, der varer flere dage f.eks. generalforsamlinger, kongresser og årsmøder. Både det lange og det korte møde kræver, at mødelederen forbereder en tidsdisponering. Mødelederen må også indstille sig på, at han har til opgave at samle deltagerne ved mødets begyndelse og slutning. Indledningen til mødet må derfor forberedes omhyggeligt og i detaljer, og man må have en fornemmelse af, hvilket indholdsmæssigt resultat man når frem til på mødet, således at man har forberedt nogle rammer for afslutningen. Og undervejs i forløbet må man have så godt kendskab til det, der drøftes på mødet, at man kan bidrage til at afklare spørgsmål og problemer, der rejses.

Endelig må man være opmærksom på de tekniske rammer. Hvis der skal bruges AV-udstyr, må man sikre sig, at det er til stede til tiden og er funktionsdueligt. Det kan være hensigtsmæssigt at udarbejde en kontrolliste. Desuden må man sikre sig fornøden sekretariatsbistand og tilstrækkelig instruktion af de medarbejdere, der skal forestå den. Der skal også tages stilling til behovet for ekspertbistand. Og et passende mødelokale skal sikres samtidig med, at mødelederen må overveje deltagerens placering, f.eks. i forhold til AV-midlerne og eventuel servering.

Mødet som mareridt

Hvem har ikke prøvet fornemmelsen af stærk utilfredshed med forløbet af et møde, man netop har deltaget i? Og man har spurgt sig selv, hvad det var, der gik galt. Ofte vil det selvfølgelig være det forhold, at man ikke nåede de mål, man havde sat sig for mødet personligt eller for den gruppe, man repræsenterede. Dette kan igen skyldes, at man som forhandlingsdeltager ikke har været tilstrækkeligt godt forberedt generelt (teknisk) og specielt (det emne der er til forhandling). Men i ganske mange tilfælde vil begrundelsen også, eller udelukkende, kunne findes i det forhold, at mødeledelsen ikke har været tilstrækkelig god.

Der er blevet sjusket med præcisionen såvel med hensyn til mødets begyndelse som med dets afslutning, og med hensyn til forberedelsen til mødet. Mødelederen vidste måske knap nok, hvad det egentlig var, man skulle beskæftige sig med på det pågældende møde. Derfor var han hverken i stand til at indlede mødet med den fornødne redegørelse eller til at vejlede og rådgive undervejs. Rækkefølgen for dagsordenspunkterne syntes at være uden betydning. Han blæste på forhandlingsklimaet og tillod, at personlige konflikter, der var sagen uvedkommende, fik frit løb. Når det passede ham, gik han selv ind i forløbet som forhandler og „blæste for en tid formidlerrollen en hatfuld“. Han glemte at anerkende de synspunkter, der bragte drøftelserne fremad. Og han forhindrede ikke idelige gentagelser, heller ikke sine egne. Mellemliggende resumeer og afsluttende konklusioner var uklare, eller udeblev helt. Og da mødet var slut, stod det ikke klart for nogen af deltagerne, hvad man egentlig havde besluttet, og hvad sagens videre gang skulle være.

Ledelse af selve mødet

Retningslinjer for mødeledelse kan for selve mødeforløbets vedkommende samles i ét nøgleord: præcision. Dette gælder selvfølgelig med hensyn til starttidspunktet, uden at man dog behøver at optræde på skolemesterfacon. Men det gælder især med hensyn til præsentationen af deltagerne og emne for drøftelserne, herunder særligt den løbende afgrænsning af de diskuterede emner, således at mødedeltagerne kan føle sig trygge ved en både grundig og omfattende behandling af mødets emne. Kun ved møder med få deltagere kan man (næsten altid) undgå egentlige talerlister. Men i øvrigt er det en god skik at holde orden i indlæggene og deres rækkefølge.

Klimaet

Det er af overordentlig stor betydning for et mødes gode forløb, at mødelederen hele tiden er opmærksom på det klima, drøftelserne foregår i. Både den meget faste og den meget svage mødeledelse lægger op til et dårligt klima.

I det første tilfælde fordi mødedeltagerne let føler sig manipulerede. Og i det andet tilfælde fordi mødedeltagerne bliver usikre overfor, om alt er blevet drøftet, og om der overhovedet er taget beslutninger om noget som helst. Og i givet fald, hvad det er, der er taget beslutninger om.

Det bidrager også til et godt klima for drøftelserne, at mødelederen er i stand til at svare på afklarende spørgsmål fra deltagerne og selv bidrage med de fornødne uddybende spørgsmål. I forbindelse hermed er det betydningsfuldt at inddrage så mange som muligt i drøftelserne, men uden at lægge et unødigt pres på den enkelte og aldrig i et større omfang, end det er nødvendigt for sagens belysning.

Når sagen er tilstrækkeligt belyst for alle deltagere, kan der tages beslutninger, hvis mødets hensigt er at tage beslutninger. Hensigten kan jo også være at få ideer. I så fald er mødet slut, når der ikke længere produceres nye ideer, når mødet kører i ring.

Mødeledelse

Uanset hvad hensigten med mødet er, er det vigtigt, at mødelederen undervejs bidrager med en anerkendelse af de nye synspunkter, der bringer drøftelserne fremad. Således må en mødeleders præstationsbehov hellere tilfredsstilles ved, at han er en dygtig og åben leder, end ved at han hele tiden præsenterer sine egne „geniale“ indfald. Man må i ordets bedste forstand være mødets tjener.

Undervejs i mødeforløbet må mødelederen kæde de enkelte led sammen i løbende resumeer. Hvor står vi nu? Hvad er vi enige om? Hvad mangler vi at blive enige om? Hvad kan vi sandsynligvis ikke nå til enighed om (denne gang)? Hvilke informationer savner vi for at komme videre på næste møde? Og hvad kan vi umiddelbart gå videre med på baggrund af det, vi indtil nu har nået? Ved den løbende opsummering kan det være af betydning, at mødelederen dikterer det foreløbige resultat til protokollen. Herved forebygges fejl og misforståelser såvel aktuelt som senere.

Før mødelederen når frem til den afsluttende konklusion på mødet, opstår der ofte situationer, der kræver forhandlingsteknisk snilde. Hvilke beslutninger kan det svare sig at kæde sammen? Og hvilke må for alt i verden skilles ud fra de andre? Er det pakkelsen, der glider lettest ned? Eller skal resultatet igennem „med skiftende flertal“ stykkevis og delt? Disse spørgsmål kan der ikke gives noget patentsvar på. Svaret afhænger af situationen. Det samme gælder måden at konstatere konklusionens resultat på. Man kan konstatere, at der synes at være overvejende stemning eller flertal for en konklusion. Eller man kan konstatere enighed.

Hvis der lægges op til afstemning, kan man gøre den vejledende eller beslutende. Men det er under alle omstændigheder vigtigt, at afstemningstemaet og betydningen af resultatet står deltagerne helt klart, før afstemningen sættes i værk.

Når konklusionerne er fremkommet i forlængelse af beslutningsprocessen, dikteres der til protokollen, og mødelederen foranlediger referat udsendt.

Herefter står „kun“ tilbage at føre beslutningerne ud i livet. Oftest vil det være mødelederen, der har et overordnet ansvar for, at dette sker. Som det mindste skal han påse, at andre gør det.

3. Dirigenthvervet

I modsætning til mødelederen, der sædvanligvis er udpeget til sin funktion, så er dirigenten oftest valgt af den forsamling, han skal være dirigent for. Dirigenter optræder typisk i forbindelse med større møder ofte i formelle sammenhænge, som f.eks. på generalforsamlinger.

I princippet er der ikke forskel på det at være mødeleder og det at være dirigent. Men man regner normalt med, at der stilles større formelle krav til dirigentens virksomhed. Han har derfor også mere vidtgående myndighed og disponerer også over visse disciplinærmidler til at sikre forhandlingens og drøftelsers frie og uforstyrrede forløb.

Vedtægter og forretningsordner

Dirigenten må ligesom mødelederen være velforberedt med hensyn til det/de emne(r), der er til drøftelse. Men han må desuden have en dybtgående indsigt i de vedtægter og/eller forretningsordener, der anvendes i de pågældende mødesammenhænge. Herunder er det ikke mindst vigtigt at sætte sig ind i de særlige afstemningsregler, der finder anvendelse. Men dirigenten må også have et solidt kendskab til almindelige regler for valg og vedtagelser. Det er en selvfølge, at man som dirigent har kendskab til og indsigt i dagsordenens enkelte punkter, de bilag, der er udsendt inden mødet og eventuelt også til de enkelte sagers forhistorie.

Den dybtgående indsigt i de formelle regler og mødets indholdsmæssige temaer er nødvendig, for at dirigenten kan foretage en grundig bedømmelse af rækkevidde og lovmedholdelighed af de forslag, der fremkommer på mødet.

Da hensigten med dirigentfunktionen desuden er at opretholde et roligt, ordentligt og frugtbart klima for mødets forløb, stilles der også en række krav til

hans personlige fremtræden. Han må optræde roligt og tålmodigt, men også med den myndighed, som hvervet kræver. Med hensyn til tålmodigheden, må denne ses som et gennemsnit af mødedeltagernes tålmodighed. Som dirigent for hele forsamlingen er det betydningsfuldt, at man optræder retfærdigt og upartisk.

Myndighed

Som dirigent kan man blive stillet over for at skulle tage omfattende og betydningsfulde beslutninger. Dirigenten har derfor også en vidtgående myndighed – og hans beslutninger kan ikke diskuteres med mødedeltagerne. Det gælder f.eks. beslutninger om afstemningsregler og -procedurer, og om hvorvidt dirigenten kan kræve, at forslag og ændringsforslag fremsættes skriftligt.

Dirigenten skal sikre, at mødets dagsorden afvikles på en værdig måde, der samtidig sikrer et optimalt møderesultat. Han vil jævnlige blive stillet over for forslag om at ændre i eller tilføje noget til dagsordenen. Her skal han selvfølgelig først påse, om love eller vedtægter stiller sig hindrende i vejen. Gør de ikke det, må han skønne over hensigtsmæssigheden af de foreslåede ændringer og eventuelt gennem en vejledende afstemning få indtryk af forsamlingens ønske.

Dirigentens hovedopgave er at sikre mødeforløbets, afstemningernes og afgørelsernes lovmedholdelighed. Han er forsamlingens garant for, at det hele går rigtigt til, og at f.eks. talerækken holdes. Det er derfor også vigtigt, at han taler højt og tydeligt, og indsigtfuldt forklarer forsamlingen, hvorfor man nu skal gøre „sådan og sådan“. Han må intenst følge drøftelserne, således at han straks kan gribe ind, når de er ved at køre af sporet.

Der er anledning til at gribe ind, når den, der har ordet, bevæger sig ud over det dagsordenspunkt, der netop er til forhandling. Eller når en deltager med idelige tilråb forstyrrer mødeforløbet. Også injurierende eller stødende sprogbrug kan der være grund til at gribe ind overfor.

Midler

Dirigentens midler i sådanne situationer må være velafbalancerede, således at „synderen“ får mulighed for at ændre sin adfærd. I første omgang nøjes dirigenten derfor med at påtale forseelsen. Derpå kan der om fornødent kaldes til orden. Det næste skridt er yderst alvorligt, nemlig fratagelse af ordet for kortere eller længere perioder. Endelig kan dirigenten i ekstreme tilfælde bortvise en mødedeltager, såfremt ingen andre midler har haft virkning.

Hvis et møde er ved at udvikle sig kaotisk eller med stærke tendenser til opsplitning, kan dirigenten suspendere mødet. Dels på eget initiativ, dels efter

opfordring. Som tidligere nævnt, afgør dirigenten endvidere suverænt, hvorvidt forslag og ændringsforslag skal fremsættes (afleveres) skriftligt.

De nævnte disciplinærmidler tjener det formål at sikre et frugtbart og udbytterigt mødeforløb, men dirigenten skal ikke straks begynde at tage dem i anvendelse, når mødet ikke helt forløber efter hans hoved.

Ordet til forretningsordenen

Det gør det f.eks. ikke, når en mødedeltager beder om ordet til forretningsordenen/dagsordenen. I det tilfælde, er det netop hensigten at give deltagerne indflydelse på proceduren. Dirigenten må derfor bryde talerlisten og straks give ordet til den, der har ønsket „ordet til forretningsordenen“. Taleren må på sin side kun beskæftige sig med procedurespørgsmål f.eks. ønske om at gå over til næste punkt på dagsordenen, mistillidsvotum til dirigenten mv. Inden forslaget derpå bringes til afstemning, kan dirigenten forslå/tillade, at et modsat synspunkt „kommer til orde“, men kun om det procedurespørgsmål, der nu er til behandling, og kun et kortfattet indlæg. Afbrydelsen slutes med en afstemning, medmindre der har været tale om et fortolkningsspørgsmål, som dirigenten har kunnet give en tilfredsstillende redegørelse for.

Ordet for en kort bemærkning

Begrebet „ordet for en kort bemærkning“ har voldt mange dirigenter kvaler. Selvfølgelig kan det være hensigtsmæssigt, at mødedeltagere får ordet for en kort bemærkning. Men den skal være kort og kan kun bryde talerlisten, såfremt den gennem kommentar eller spørgsmål bidrager til en afklaring af et problem, der netop er til behandling. Således må en egentlig polemik ikke forekomme, når en deltager har „ordet for en kort bemærkning“. Det sidste gælder dog ikke for de (meget) korte bemærkninger, der afslutter en debat lige før afstemningen.

Taletid og debatafslutning

Det tilkommer dirigenten fuldt og helt at beslutte, hvorvidt og hvornår der skal ske en indskrænkning i taletiden. Og dirigenten fastsætter i det hele taget suverænt, hvilken taletid der er til rådighed. Ligeledes afgør dirigenten ud fra en samlet vurdering af mødets forløb, hvornår debatten om et punkt skal slutes, og hvordan den skal slutes.

De love, vedtægter og regler, der er gældende for det aktuelle mødeforløb, giver ofte hovedretningslinjerne for, hvordan et punkt skal afsluttes og eventuelt hvilke afstemningsregler, der skal følges. I det omfang dette ikke er tilfældet, kræves der generel indsigt i afstemningsregler, valghandlinger og anden måde at tage beslutninger på.

Såfremt der ikke foreligger vedtægtsfæstede afstemningsregler, er hovedreglen for afstemninger: Afgørelse ved simpel stemmeflerhed, hvilket betyder, at sagen afgøres til fordel for den gruppe, der har flertal. Ved simpel stemmeflerhed tillægges de, der afholder sig fra at stemme (stemmer blankt), altså ingen betydning.

Regler om afstemning er et emne for specialister, og den interesserede læser henvises til speciallitteraturen.

4. Forhandlingsdeltagelsesteknik

Formålet med at lære forhandlingsdeltagere nogle teknikker, er at gøre dem bedre egnede til at planlægge, gennemføre og afslutte forhandlinger på en sådan måde, at de opnår mest muligt for den gruppe, de forhandler for.

Der kan ikke opstilles egentlige regler for det at forhandle. I alt fald bliver det regler, hvor undtagelserne kommer i overtal. Forklaringen på dette forhold finder man i, at ingen forhandling, stor eller lille, udvikler sig ens. Forhandlingsdeltageren kan således ikke bruge teknikker i traditionel betydning, men må se dem som et instrument, man skal lære at spille på, så man kan deltage i et samspil. Det sam- og modspil, der findes i jazzens improvisationer, er et godt billede på, hvad forhandlingsdeltagelsesteknik kan bruges til. Men for at kunne improvisere, skal man selvfølgelig kunne spille på instrumentet.

Analysen

Analysen er et centralt led i forberedelsen til en forhandling. Man må analysere sine egne problemer og omformulere dem til nogle mål, der igen senere kan blive til krav. Man må også sætte sig ind i, hvem modparten er, og hvilke mål han har i situationen. Endelig må man være opmærksom på, hvilke grupper, der ud over de egentlige forhandlingsparter, kan tænkes at blive berørt af, at man sætter sig (nye) mål, som man ønsker at få gennemført. Herunder må der allerede indledningsvis tages de nødvendige samfundsmæssige hensyn; hvad enten det er på det centrale eller det lokale plan.

Der må også indgå en analyse af egne, henholdsvis modpartens, stærke og svage sider. Det kan senere vise sig at få stor betydning, når en egentlig argumentation skal opstilles. Men kendskabet til stærke og svage sider har selvfølgelig også stor betydning i forbindelse med formuleringen af krav. Det kan i den forbindelse af og til være nyttigt at gennemføre egentlige simuleringssituationer: Hvad kan og vil modparten? Når kravopstillingen og prioriteringen begynder at nærme sig, må analysen dreje sig om, hvilke

maksimalt tab man løber en risiko for at lide, men selvfølgelig også hvilken maksimal gevinst, der er udsigt til under de gunstigste omstændigheder. Herunder må man også søge at klarlægge, om der findes en fællesnævner, der gør det muligt at øjne et kompromis, således at man på forhånd kan vurdere, om dette er tilfredsstillende. Endelig må analysen omfatte en vurdering af, hvilke magtmidler der står til rådighed, og hvilke man i givet fald vil være indstillet på at bruge.

Tiden er nu inde til at sikre baglandet. Er ens gruppe med? Er medlemmerne indstillede på at anvende magtmidler? Er der opbakning til kravene? Er der udsigt til, at forhandlerne kan få et acceptabelt mandat? Hvor stærk er positionen i egne rækker?

Strategien

Analysefasen kan nu gå over i en fase, hvor der arbejdes med at formulere en samlet plan, således at der efterhånden kan fremstå en forhandlingsstrategi.

Det første led i denne del af forberedelsen består i at fastlægge de krav, man er nået frem til på baggrund af analysen. Herefter gælder det om at foretage en prioritering af kravene, således at slagplanen fastlægges. Prioriteringen bør dog foretages på en sådan måde, at der er indbygget fleksibilitet i den. Ikke mindst fordi mandatet ellers let vil være så bundet, at man risikerer at blive sat til vægs af modparten.

I det hele taget må man sørge for, at det mandat, som det nu er vigtigt at søge opbakning til, har en sådan karakter, at det på den ene side tilgodeser hjemgruppens/medlemmernes interesser, mens det på den anden side skal give forhandlerne reelle muligheder for at kunne optræde smidigt i forhandlingerne.

Smidighed er også et nøgleord, når der skal vælges forhandlere. Idealet må være målbevidste, men smidige forhandlere, der har en god kontrol over deres nerver og følelser, husker som en elefant, er tålmodige og nyder almindelig respekt, ikke mindst hos modparten.

Det er store krav, og de kan derfor kun yderst sjældent indeholdes i én person. Blandt andet derfor kan det være hensigtsmæssigt at vælge en forhandlingsdelegation, hvor medlemmerne kan supplere hinanden. Det hører også med til de strategiske overvejelser, at man fordeler rollerne imellem sig.

I fællesskab finpudses nu proceduren, og ikke mindst åbningstilbuddets form og indhold fastlægges minutiøst.

Argumentationen

For utrænede forhandlere, der vurderer, at de står over for en meget stærk modpart, kan det herefter være en god ide at opbygge et argumentationsskema og prøve det af i et simuleringsspil med kollegerne.

Et argumentationsskema kan kun bruges i forberedelsesfasen. Når man kommer til selve forhandlingen, er det kun ens egen åbning, man med sikkerhed kan forudse. Det er endda under forudsætning af, at man selv åbner forhandlingerne. Og det er langt fra sikkert, at det altid er en fordel.

Forhandlingen

Ved selve forhandlingen er det nok hovedreglen, at den, der har bedt om en forhandling, også er den, der åbner. Men før man når hertil, er det vigtigt, at man har placeret sin forhandlingsdelegation samlet, har fundet ud af, hvem der er mødeleder (værten?), og at der er lavet en aftale om det officielle referat (uofficielle referater føres selvfølgelig af alle de, der ikke er chefforhandlere).

Første del af selve forhandlingen vil oftest gå med afklarende drøftelser. Hvad er kravene? Hvor detaljeret kan de beskrives i øjeblikket? Hvad er modkravene? Og hvor detaljerede er de formulerede? Hvordan er forhandlingsviljen? Er der spørgsmål og problemer, der kan løses her og nu? Hvad indebærer de forskellige krav menneskeligt og økonomisk?

Det gælder om at være grundig i denne fase. Ikke alene er det nødvendigt at danne sig et sikkert indtryk af, hvor modparten står med hensyn til vore krav, men man må også danne sig et indtryk af de psykologiske realiteter, der hører netop denne situation til. Spores der skråsikkerhed? Eller tvivl? Er der tale om mut træghed? Eller søges løsninger forceret igennem? Er der tegn på, at modparten søger at bluffe med et mere snævert mandat, end han i virkeligheden har? Eller har han slet ikke noget mandat? Bliver der søgt anvendt pression? Og hvordan skal vi reagere på det?

Hvordan er i det hele taget klimaet? Selv bør man bidrage til at gøre det venligt, men arbejdsorienteret. Og er man vært for forhandlingen, må man sørge for, at de fysiologiske behov bliver dækket, både i form af drikke, mad og pauser.

Også kommunikationen spiller en væsentlig rolle for forhandlingsklimaet. Man har med rette sagt, at det er vigtigere for en forhandler at kunne lytte – end at kunne holde fine, lange taler. Men selvfølgelig skal man kunne argumentere for sine synspunkter. Dog uden at brænde alt krudtet af på én gang. Der skal altid være et par gode synspunkter tilbage 'i posen', så mødelederen ikke kan fange én i at gå i ring!

Men kommunikation på et møde er andet og mere end at tale og lytte. Den nonverbale kommunikation (f.eks. mimik og håndbevægelser) siger meget om modpartens sindsstemning og om ens egen!

Det gælder derfor om at optræde roligt og bruge øjnene flittigt.

Normalt støtter man bedst sin forhandlingsleder ved at lade denne afgøre, hvornår andre i gruppen skal bidrage med synspunkter. Men man kan selvfølgelig sende en seddel til lederen (og f.eks. foreslå mødeafbrydelse med henblik på gruppedrøftelse). Under alle omstændigheder må det betragtes som en dødssynd at geråde i diskussion for åbent tæppe med sin egen gruppe under en forhandling med en modpart.

Den enkelte forhandlingssituation må afgøre, hvorledes løsningen skal blive til. Ofte kan det svare sig at tage problemerne stykkevis og delt og gøre dem færdige efterhånden. Men lige så ofte må man stile mod en samlet pakkeløsning, for at de lidt 'tunge klumper' også kan glide ned. Det er umuligt at generalisere. Men det er en god regel, at modparten ikke må tabe ansigt ved forhandlingerne, og det er ligeledes en god regel, at man aldrig låser sig så fast i forhandlingen, at den ikke kan komme videre. Medmindre man er villig til og har dækning for de nødvendige kampskridt.

Forhandlingernes afslutning

Men ellers er det normalt, at man i fællesskab søger en løsning skridt for skridt, med fordele for begge parter. Når et resultat er nået, er det vigtigt, at det nedfældes skriftligt med anvendelse af en så klar og utvetydig tekst som muligt, således at præcisionsgraden sikrer mod senere fortolkningsproblemer. Denne hovedregel er dog, som i de øvrige forhandlingstekniske regler, ikke uden undtagelser. Hvis valget nemlig står mellem ingen eller en lidt tvetydig tekst, kan det være, at man bør vælge teksten. Så er man måske på vej imod en løsning af problemet?

Udover den afsluttende skriftlige nedfældelse af aftalen, er det også betydningsfuldt at få slået fast, om resultatet er bindende her og nu, eller først efter godkendelse. Og da af hvem og med hvilke tidsfrister?

Herefter føres en handlingsplan for gennemførelsen af resultatet til referat, og der træffes beslutning om, hvorledes resultatet skal formidles til baggrundsgrupperne og offentligheden. Sluttelig underskrives forhandlingsresultatet, og den/de trætte forhandlere kan gå i gang med at evaluere forløbet.

IV TILLIDSREPRÆSENTANTEN I SAMARBEJDSUDVALG OG MEDINDFLYDELSORGANER

1. Samarbejdsreglerne

Bestemmelserne, der udgør rammerne for samarbejdet i henholdsvis kommunerne/regionerne og staten, er fastlagt ved generelle aftaler mellem KTO og KL fsva. det kommunale område, AC, FOA, KTO, SHK og RLTN på det regionale område og mellem CFU og Finansministeriet på det statslige område.

Samarbejdsaftalen på det kommunale og regionale område – den sammenskrevne aftale

På det dengang (amts)kommunale område blev der i forbindelse med aftale- og overenskomstforhandlingerne i 1995 opnået enighed om at sammenskrive de gældende regler for tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg i én aftale. Også de hidtil gældende bestemmelser om indførelse og brug af ny teknologi blev indskrevet i aftalen.

Der er efterfølgende indgået et protokollat vedrørende vilkår for (fælles)tillidsrepræsentanters tidsanvendelse i forbindelse med hvervets udførelse og et protokollat vedrørende procedurer for medarbejdernes inddragelse og medvirken i forbindelse med udlicitering mv. Begge protokollater er optaget som bilag til den sammenskrevne aftale.

Opmærksomheden henledes på, at Københavns Kommune på visse punkter har særlige samarbejds- og tillidsrepræsentantregler, som afviger fra bestemmelserne i den sammenskrevne aftale for kommunerne. De særlige regler fremgår direkte af den sammenskrevne aftale.

I 2008 blev den sammenskrevne aftale opdelt i to aftaler: Én for kommunerne, der er indgået med KL, og én for regionerne, der er indgået med RLTN.

Det bemærkes, at alle 5 regioner og alle kommuner, bortset fra 2 (pr. april 2011) **ikke** er omfattet af den sammenskrevne aftale, men i stedet af MED-rammeaftalen, se nedenfor. Ved redaktionens afslutning var kun en enkelt kommune og dele af Københavns Kommune omfattet af den sammenskrevne aftale.

Den kommunale og regionale rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse (MED-rammeaftalen)

Efter aftale ved aftale- og overenskomstforhandlingerne i 1995 blev der i juni 1996 indgået en rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse som grundlag for forbedring og udvikling af samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i amter (nu regioner) og kommuner. Også denne aftale er i 2008 blevet delt op, således at der fremover vil være én rammeaftale, gældende for kommunerne, og én rammeaftale, gældende for regionerne.

Med rammeaftalerne er der åbnet mulighed for, at man i den enkelte kommune og region kan indgå en lokal aftale om medbestemmelse og medindflydelse, som kan tilpasses de lokale strukturer, og på flere punkter kan indrømme medarbejderne større medindflydelse, end den der følger af den sammenskrevne aftale. Indgåelse af en lokal aftale om medindflydelse og medbestemmelse forhandles af et til dette formål nedsat særligt forhandlingsorgan.

Tillidsrepræsentantreglerne i rammeaftalens regelsæt er blevet forenklet, idet bl.a. særlige procedurebestemmelser er blevet taget ud. Bestemmelserne i rammeaftalen om tillidsrepræsentanter kan fraviges ved særskilt indgåelse af lokal aftale herom mellem organisationen og kommunen/regionen.

I en lokal aftale om medindflydelse og medbestemmelse er der i betydeligt omfang frit slag for lokal tilpasning, idet den centrale regulering er minimeret til bestemmelser om kompetence, udarbejdelse af retningslinjer og hovedudvalgets funktion.

MED-rammeaftalen giver også mulighed for at aftale en anden måde at organisere arbejdsmiljøarbejdet på. Der kan således aftales nye helhedsorienterede/enstrengede strukturer, hvor alle de opgaver, der løses i arbejdsmiljøorganisationen, kan varetages i nær sammenhæng med de øvrige samarbejdsforhold i kommunen/regionen, som tidligere henhørte under SU-strukturen. Formålet hermed er selvfølgelig at sikre et bedre arbejdsmiljøarbejde.

Det er op til de lokale parter at afgøre, om man vil gøre brug af de nye muligheder, som rammeaftalen giver.

De steder, hvor der ikke indgås en ny lokal aftale på grundlag af rammeaftalen, vil de sammenskrevne regler fortsat være gældende. Som ovenfor nævnt er dette tilfældet for én kommune og dele af Københavns Kommune.

Aftaleparterne har udgivet en håndbog om medindflydelse og medbestemmelse, og information om MED-systemet kan endvidere hentes på www.personaleweb.dk.

Den statslige samarbejdsaftale

I modsætning til det kommunale og regionale område, hvor tillidsrepræsentantreglerne og samarbejdsreglerne er sammenskrevet i én aftale, er der på det statslige område en tillidsrepræsentantaftale og en samarbejdsaftale.

Udvidet medarbejderindflydelse i staten

Der har på det statslige område siden 1999 været mulighed for lokalt at aftale udvidet medarbejderindflydelse i statens institutioner – det vil sige, at aftale samarbejdsformer og -strukturer, som afviger fra samarbejdsaftalens regler.

Formålet med en lokal aftale om udvidelse af medarbejderindflydelsen er at udbygge og styrke samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere med henblik på i højere grad at involvere medarbejderne i fastlæggelsen og udmøntningen af arbejdspladsens målsætninger.

Den lokale aftale skal indeholde bestemmelser om formål, indhold og struktur for medindflydelsen og medbestemmelsen. Samarbejdsaftalens bestemmelser om uddannelse, samarbejdsudvalgenes opgaver samt medindflydelsens indhold er minimumsbestemmelser, som ikke kan fraviges i indskrænkende retning ved lokal aftale.

En lokal aftale om udvidet medarbejderindflydelse kan indgå i kombination med en lokal aftale om organisering af arbejdsmiljøarbejdet i statens institutioner. Der kan således aftales medindflydelsesformer, hvor samarbejds- og arbejdsmiljøområdet kombineres i én struktur.

2. Hvorfor TR i samarbejdsudvalg og medindflydelsesorganer?

Mange af AC-organisationernes tillidsrepræsentanter udpeges til at være medlem af et eller flere samarbejdsudvalg/MED-udvalg. Det sker, dels fordi AC-organisationerne har forholdsvis få tillidsrepræsentanter, dels fordi sammensætningen af samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene skal være repræsentativ (flest mulige organisationer skal være repræsenteret), dels fordi strukturen med lokale samarbejdsudvalg/MED-udvalg og hovedsamarbejdsudvalg/hovedudvalg fordrer, at mange medarbejdere bliver medlemmer af samarbejdsudvalgene.

TR i SU/MED

I alle samarbejdsregler incl. MED-rammeaftalen er det fastslået, at tillidsrepræsentanter har fortrinsret til pladserne i samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene ved valg af personalerepræsentanter. Bestemmelserne herom er indført for at sikre kontinuitet og sammenhæng i det faglige arbejde. Hensigten er således, dels at man som tillidsrepræsentant skal kunne opnå information både som tillidsrepræsentant og som samarbejdsudvalgsmedlem/MED-medlem, dels at man skal kunne anvende sin forhandlingsret både som tillidsrepræsentant og som samarbejdsudvalgsmedlem/MED-medlem. Endelig er det meningen, at man gennem arbejdet i samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene skal kunne afstemme indsatsen som sine kollegers tillidsrepræsentant med de øvrige personalegruppers tillidsrepræsentanter.

3. Medindflydelsen på ledelsesretten

Ledelsesret og SU/MED

Samarbejdsreglerne er ikke i sig selv et indgreb i ledelsesretten, men de giver medarbejderne et væsentligt ord at skulle have sagt. De foreskriver nemlig, at ledelse og medarbejdere skal samarbejde om arbejds- og personaleforhold på arbejdspladsen.

Samarbejdsaftalerne beskriver og fastslår, hvordan samarbejdsudvalget skal informere, drøfte og fastlægge retningslinjer for arbejds- og personaleforhold. Herved er der de facto sat grænser for ledelsesretten og givet rettigheder til medarbejderne.

Med indgåelsen af MED-rammeaftalen og muligheden for lokale aftaler om udvidet medarbejderindflydelse er der endvidere skabt mulighed for – og givet et signal om – at indrømme medarbejderne større medindflydelse og medbestemmelse end samarbejdsaftalernes bestemmelser giver.

Formålet med SU

Formålet med samarbejdsaftalen er på det statslige område:

- at fastlægge rammer for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere med henblik på at involvere medarbejderne i arbejdet med arbejdspladsens mål og strategi
- at fastlægge personalepolitiske rammer som fremmer kompetenceudvikling, og som skaber lyst og motivation til at opfylde arbejdspladsens målsætning
- at medvirke til at skabe de bedst mulige arbejdsvilkår og et godt arbejdsmiljø.

Interesseforskelle

Samarbejdstanken bygger således på, at parterne altovervejende er enige om opfyldelsen af disse formål, og at man derfor også i åbenhed og uden konflikter skal kunne arbejde i fællesskab om at få arbejdspladsen til at fungere bedst muligt. Derved kan man føre institutionens mål ud i livet. Der er naturligvis en række spørgsmål, hvor der er interessekonflikter, og hvor ledelsen måske ser mest på økonomien og effektiviteten, mens medarbejderne ønsker at få forbedret arbejdsvilkårene. Der er her tale om spørgsmål, som giver samarbejdsformen præg af forhandling. Egentlige forhandlinger om løn- og arbejdsvilkår hører dog ikke hjemme inden for rammerne af samarbejdsreglerne. Disse spørgsmål løses (overvejende) gennem indgåelse af overenskomster og aftaler og ved forhandlinger direkte mellem tillidsrepræsentant og ledelse.

På det kommunale og regionale område kan det øverste medbestemmelses- og medindflydelsesudvalg – også kaldet hovedudvalget - forhandle og indgå aftaler om udfyldning af generelle rammeaftaler, hvor det fremgår af den enkelte aftale, at der forhandles i fællesskab på medarbejder-/organisationssiden. Det er dog præciseret, at aftalespørgsmål, som er et anliggende mellem den enkelte forhandlingsberettigede organisation og kommunen/regionen, ikke kan forhandles i det øverste medindflydelses- og medbestemmelsesorgan.

Ny løn og kompetenceudvikling

Med indførelsen af nye lønsystemer er løndannelsen i langt større grad end tidligere blevet decentraliseret, og der er blevet sat fokus på sammenhængen mellem målsætninger, personalepolitik – herunder kompetenceudvikling – og lønpolitik.

Det betyder dels, at der i samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene skal foretages en principiel drøftelse af målsætninger og strategier for kommunen/regionen eller institutionen – og af hvordan personalepolitikken og lønpolitikken skal udformes for at understøtte målsætningerne.

Mens personalepolitikken på alle tre offentlige arbejdsgiverområder drøftes og fastlægges gennem retningslinjer i samarbejdsudvalget/MED-udvalget, er det i det statslige regelsæt nævnt, at der kan nedsættes særlige lønudvalg til udformning af lønpolitikken, herunder udformning af forhandlingsprocedurer og fastlæggelse af retningslinjer for udmøntningen af de decentrale løndelev. bl.a. gennem opstilling af kriterier for tildeling af tillæg. Er der enighed om det, kan lønpolitikken også fastlægges i samarbejdsudvalgsregi.

I de nye lønsystemer er der med decentraliseringen og individualiseringen af løndannelsen lagt meget vægt på sammenhængen mellem kompetenceudvikling og løn. Dette betyder, at der for alvor er sat fokus på kompetenceudvikling, hvilket også afspejles både i ”kompetencebilaget” i tilknytning til AC-overenskomsterne og aftalerne om kompetenceudvikling.

På det statslige område skal samarbejdsudvalget med udgangspunkt i en vurdering af arbejdspladsens strategiske mål og behov for strategisk kompetenceudvikling drøfte og fastlægge principper og retningslinjer for den samlede job- og kompetenceudviklingsindsats i institutionen herunder retningslinjer for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler og anvendelse af midler fra Kompetencefonden. Samarbejdsudvalget skal desuden drøfte principper for systematisk uddannelsesplanlægning mv. og årligt evaluere arbejdspladsens indsats for kompetenceudvikling, herunder anvendelsen af medarbejderudviklingssamtaler.

På det regionale og kommunale område er det aftalt, at øverste medindflydelsesorgan kan drøfte kommunens/regionens politik på kompetenceudviklingsområdet.

Ledelsesformer

Det centrale budskab i samarbejdsreglerne er, at samarbejdet har som forudsætning, at ledelse udøves i dialog med medarbejderne på en motiverende, udviklende og tidssvarende måde, samt at medarbejderne aktivt bidrager til et fremadrettet samarbejde om arbejdspladsens udvikling.

Parterne i samarbejds-/MED-aftalerne, organisationerne og arbejdsgiverne er med andre ord enige om, at de traditionelle ledelsesformer i et hierarkisk opbygget chefsystem skal afløses af en anden ledelsesform, baseret på delegation, team-, projekt- og gruppesamarbejde og konsultation, hvor ledelsen rådfører sig med de ansatte.

Strukturelt har man ved diverse revisioner arbejdet for, at samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene „kom ned på gulvet“, idet udvalg altid bør nedsættes således, at de matcher den reelle ledelseskompetence.

Erfaringerne fra tidligere viste, at man mange steder kun havde ét samarbejdsudvalg for hele styrelsen eller virksomheden. Herved blev „samarbejdet om arbejdsforholdene og arbejdstilrettelæggelsen“ nedprioriteret. På topniveau vil samarbejdsudvalgenes/hovedudvalgenes arbejdsfelt især være den overordnede strategiske planlægning og personalepolitikken.

Samarbejdsreglerne pålægger ikke kun ledelsen ansvaret for nyudvikling af ledelsesformen. Reglerne fastlægger også rammerne og beføjelserne for samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene, således at repræsentanter for ledelsen og medarbejderne (tillidsrepræsentanterne) kan udmønte ledelsesformen til daglig praksis ved at tilrettelægge og udvikle det daglige samarbejde og ved at medvirke til, at alle medarbejdere engageres i det daglige samarbejde.

Samarbejdsudvalgs-/MED-udvalgsmedlemmers deltagelse i beslutningsprocessen er altså ikke målet i sig selv. Målet er først opfyldt, når alle ansatte engageres.

Samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene skal være det forum, hvor ledelse og medarbejderrepræsentanter har overblik over udviklingen i arbejdspladsens ydre og indre vilkår. Først og fremmest over arbejdsforhold og arbejdsklima, hvor man bl.a. gennem fælles rådslagning fastlægger retningslinjerne for, hvordan det daglige arbejde skal tilrettelægges.

4. Samarbejdsudvalg/MED-udvalg – hvor og hvordan?

Mindst 25

På det statslige område skal der være ét samarbejdsudvalg i virksomheder med mindst 25 beskæftigede. Men hvis der inden for institutionen er flere arbejdssteder med en selvstændig ledelsesfunktion, hvor antallet af beskæftigede er 25 eller derover, skal der oprettes et samarbejdsudvalg for hvert af disse arbejdssteder.

I regioner og kommuner med en lokal MED-aftale er udvalgsstrukturen fastlagt heri. Hvis man ikke har indgået en MED-aftale, skal der oprettes samarbejdsudvalg, når der i en institution er beskæftiget et antal medarbejdere svarende til mindst 25 heltidsbeskæftigede (i Københavns Kommune dog 25 medarbejdere).

Selvstændig ledelsesfunktion

Begrebet „arbejdssteder med en selvstændig ledelsesfunktion“ kræver en nærmere vurdering af parterne i den enkelte institution. Vejledende er der tænkt på et ledelsesområde med en sådan selvstændig personaleadministration og budgetforvaltning, at det er rimeligt at oprette samarbejdsudvalget det pågældende sted. Det er parterne i institutionen, som må vurdere, om det er rimeligt at oprette samarbejdsudvalg. Opnås der ikke enighed, må spørgsmålet afklares via de sædvanlige kanaler for løsning af uoverensstemmelser.

Det er værd at bemærke, at der i øvrigt kan oprettes samarbejdsudvalg, også hvor der er mindre end 25 (heltids)beskæftigede, men det kræver enighed mellem parterne. Det er fremhævet, at selv om der ikke er en pligt til at oprette samarbejdsudvalg, så skal ledelse og medarbejdere finde frem til samarbejdsformer, der tilgodeser et samarbejdsudvalgs formål og arbejdsopgaver.

Samarbejdsreglerne gælder altså overalt, på alle niveauer.

5. Repræsentativitet i sammensætningen af SU/MED

Samarbejdsudvalg/MED-udvalg består af repræsentanter udpeget af henholdsvis ledelsen og organisationerne. Den ansvarlige leder er født medlem og formand for samarbejdsudvalget og udpeger de øvrige ledelsesrepræsentanter.

TR i SU/MED

Personalerepræsentanterne udpeges blandt de anmeldte tillidsrepræsentanter. Er der ingen eller ikke et tilstrækkeligt antal tillidsrepræsentanter, udpeges der medarbejderrepræsentanter blandt andre organisationsmedlemmer, som så opnår samme beskyttelse mod afsked som TR. Næstformanden vælges af personalerepræsentanterne.

Det skal tilstræbes, at samarbejdsudvalgenes/MED-udvalgenes sammensætning bliver så repræsentativ som muligt i forhold til de forskellige personalegrupper, forskellige afdelinger, geografiske områder og funktioner. I kommunerne og regionerne gælder det efter MED-rammeaftalen, at medarbejderrepræsentationen i udvalgsstrukturen som udgangspunkt skal baseres på hovedorganisationerne (LO/FTF/AC).

Mange personalegrupper

På personalesiden er det et afgørende kriterium, at så mange personalegrupper fra forskellige forhandlingsberettigede organisationer som muligt repræsenteres. Når der er flere grupper, aftales fordelingen mellem organisationerne. Der skal altså ikke hermed foretages en nøje fordeling efter antal medlemmer på stedet, idet det er af særlig betydning, at flest mulige organisationer/hovedorganisationer/centralorganisationer kan være repræsenteret. Men et stort antal ansatte kan naturligvis spille en rolle, navnlig hvis den pågældende organisations medlemmer har flere funktioner eller adskilte arbejdssteder.

Hensynet til at få tilgodeset forskellige afdelinger, geografiske områder og funktioner må komme i anden række på personalesiden, men kan meget vel være afgørende på ledelsessiden.

„Partsbegrebet“

Det forhold, at der tages vidtgående mindretalshensyn ved sammensætningen af samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene, får samtidig den konsekvens, at det enkelte samarbejdsudvalgsmedlem/MED-medlem ikke er „part“ i samarbejdsudvalget/MED-udvalget – og derfor ikke har vetoret. Et samarbejdsudvalg består af 2 parter: Ledelsen på den ene side (ofte benævnt „a-siden“) og personalerepræsentanterne på den anden (benævnt „b-siden“). „Medarbejderparten“ må derfor fastlægge en forretningsorden, der fastslår, hvorledes medarbejderne træffer beslutning om, hvad de skal mene, hvis de er uenige.

Kontaktudvalg

De personalegrupper, der ikke opnår repræsentation i et samarbejdsudvalg, kan – hvis de ønsker det – få oprettet et kontaktudvalg, bestående af samarbejdsudvalgets personalerepræsentanter og repræsentanter for de grupper, der står udenfor. Udvalget er rådgivende for samarbejdsudvalgsmedlemmerne, og det indkaldes forud for møder i samarbejdsudvalget. Fsva. regioner og kommuner med en MED-aftale gælder, at hvis en kommende beslutning medfører betydelige ændringer for en personalegruppe, der ikke er medlem af MED-udvalget, kan der fremsættes krav om, at MED-udvalget suppleres med en tillidsrepræsentant for denne gruppe, når den kommende beslutning skal drøftes.

„Kasketproblemet“

Personaleorganisationerne, som står bag samarbejdsreglerne, rummer tilsammen alle ansatte, dvs. også personer med ledende funktioner, som findes i næsten alle grupper. Sådanne ledende medarbejdere kan vælges som personalerepræsentanter i samarbejdsudvalg/MED-udvalg for deres egen gruppe. Men det siger sig selv, at det ikke er ønskeligt, at en person vælges som personalerepræsentant i ét udvalg (f.eks. et hovedudvalg) og som ledelsesrepræsentant i et andet (f.eks. et lokaludvalg). Her må organisationerne tilstræbe rene linjer, f.eks. ved at appellere til ledelsen om at respektere, at en tillidsrepræsentant ikke bør udpeges til ledelsessiden i et samarbejdsudvalg/MED-udvalg.

6. Information, drøftelse og medbestemmelse

Samarbejdsudvalgenes/MED-udvalgenes centrale arbejdsområde er at være medbestemmende vedrørende arbejds- og personale-, samarbejds- og arbejds-

miljøforhold i institutionen. På disse områder kan samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene være medbestemmende gennem fastlæggelse af retningslinjer. Men forudsætningen for at øve indflydelse er, at medlemmerne modtager information om og kan drøfte alle forhold, som har betydning for de samlede arbejds- og personaleforhold.

De centrale beføjelser eller arbejdsområder for samarbejdsudvalg/MED-udvalg er derfor:

- 1) at modtage information
- 2) at foretage en drøftelse
- 3) at udøve medbestemmelse om fastlæggelse af retningslinjer.

Informationspligten

Beføjelserne er angivet i den rækkefølge, der er naturlig for arbejdsgangen i et samarbejdsudvalg/MED-udvalg. En fyldig information om alle de forhold, der har betydning for personalet og dets arbejde, er nødvendig som udgangspunkt for de næste led: Drøftelsen og medbestemmelsen.

Informationspligten påhviler ledelsen, som skal informere om alle væsentlige forhold af betydning for arbejds- og personaleforholdene på stedet.

Der er en **særlig** forpligtelse for ledelsen til at informere om:

- arbejdspladsens seneste udvikling og den forventede udvikling i aktiviteter og i den økonomiske situation
- arbejdspladsens aktuelle og forventede udvikling med hensyn til struktur og beskæftigelse, især i forbindelse med strukturændringer og i situationer, hvor beskæftigelsen er truet. Planlagte og forventede foranstaltninger skal også inddrages i denne sammenhæng
- andre beslutninger, der kan føre til betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og medarbejdernes ansættelsesforhold
- udbud og udlicitering.

Ovennævnte formuleringer er taget fra den statslige SU-aftale, men indholdet er identisk med indholdet i den kommunale og i den regionale MED-rammeaftale.

Såfremt ledelsen ikke overholder denne **særlige** informationspligt, kan medarbejdersiden i det samarbejdsudvalg eller MED-udvalg, hvor informationen skulle være sket, fremsætte skriftlig anmodning om, at forpligtelsen skal overholdes. Ledelsen har derefter en frist på 1 måned fra modtagelsen til at tage

skridt til at opfylde sin forpligtelse. Hvis dette ikke sker, kan der iværksættes en central behandling af sagen, der kan munde ud i, at ledelsen kan idømmes en bod eller en godtgørelse.

I tilknytning til budgetbehandlingen skal ledelsen redegøre for budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold, herunder eventuelle konsekvenser i forhold til sammenhængen mellem ressourcer og arbejdsmængde.

Det er ledelsens ansvar at sikre, at information og drøftelse sker parallelt til ledelses- og beslutningsstrukturen. Information og drøftelse skal etableres mellem den ledelse, som har kompetencen, og medarbejderrepræsentanterne for de personalegrupper, der berøres.

På den anden side påhviler det også medarbejderrepræsentanterne at informere om synspunkter og forhold (hos medarbejderne), der er af betydning for samarbejdet.

Det er en ganske omfattende informationspligt, der her er institueret. På eget initiativ er ledelsen forpligtet til at fremdrage forhold af væsentlig betydning, f.eks. efteruddannelsesspørgsmål, rationaliserings- og omstillingsspørgsmål, den økonomiske situation og ligestillingsspørgsmål. Men på forespørgsel, må ledelsen give alle foreliggende oplysninger af betydning for arbejds- og personaleforholdene. Det er i denne forbindelse værd at huske på, at samarbejdsudvalgsmedlemmer har sædvanlig tavshedspligt.

Alle forhold, som er omfattet af informationspligten, skal gøres til genstand for en drøftelse, hvis én af parterne i samarbejdsudvalget ønsker det.

Drøftelsesretten

Hensigten med drøftelserne er at give medarbejderrepræsentanterne en mulighed for at rådgive ledelsen i dens beslutninger. Informationen skal derfor gives så tidligt og med et så passende indhold, at der kan gennemføres en grundig drøftelse i samarbejdsudvalget/MED-udvalget, således at medarbejdernes synspunkter og forslag kan indgå i grundlaget for ledelsens beslutning. Efter omstændighederne må drøftelsen sættes på dagsordenen for et nyt møde, så alle parter kan forberede sig tilstrækkeligt.

Medbestemmelsesretten

Den mest vidtgående beføjelse er retten til at udøve medbestemmelse om fastlæggelse af retningslinjer for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold inden for ledelsens ansvars- og kompetenceområde.

Herunder hører spørgsmålene om, hvorledes ansvar og beføjelser kan delegeres til de øvrige ansatte, således at de får mulighed for at få indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen, deres egen arbejdssituation samt på beslutningsprocesserne.

Der er en række forskelle på det statslige og det kommunale/regionale område, for så vidt som samarbejdsreglerne foreskriver, at der skal eller kan fastlægges retningslinjer.

I kommunerne skal der bl.a. aftales retningslinjer for proceduren for drøftelse af

- budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold,
- større rationaliserings- og omstillingsprojekter og
- kommunens personalepolitik, herunder eksempelvis ligestilling, kompetenceudvikling mv.

I regionerne skal der bl.a. aftales retningslinjer for proceduren for drøftelse af:

1. budgettet og dets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold
2. virksomhedens personalepolitik
3. de overordnede retningslinjer for kompetenceudvikling og
4. større rationaliserings- og omstillingsprojekter, samt projekter som medfører udbud og udlicitering.

Samarbejdsudvalget/MED-udvalget er medbestemmende, når blot én af parterne fremsætter ønske derom. I de tilfælde skal der snarest muligt indledes drøftelser i samarbejdsudvalget/MED-udvalget med henblik på fastlæggelse af retningslinjer, som udformes skriftligt i referatet eller f.eks. i et særligt notat eller en udvalgsrapport, som er tiltrådt af parterne i samarbejdsudvalget/MED-udvalget. Beslutning i samarbejdsudvalget/MED-udvalget om retningslinjer kræver enighed.

Se nærmere i kapitel VI om fastlæggelse af retningslinjer.

Øvrige opgaver

Ved OK11 blev det på det kommunale område aftalt, at hovedudvalget hvert andet år (med mindre anden periode aftales) som led i den strategiske planlægning af MED-arbejdet skal gennemføre en strategisk drøftelse af hvilke indsatsområder og opgaver, de lokale parter er enige om er særligt væsentlige at fokusere på og arbejde med i perioden. Drøftelsen skal munde ud i en strategiplan. På det regionale område blev det ved OK11 blot aftalt, at hovedudvalget skal gennemføre en drøftelse af hvilke emner og indsatsområder, der

er væsentlige at fokusere på og arbejde med i perioden. Tilsvarende bestemmelser findes ikke på det statslige område.

Samarbejdsudvalget/MED-udvalget har, foruden de nævnte beføjelser, to mere praktisk betonedede arbejdsopgaver, nemlig dels at drage omsorg for, at samtlige medarbejdere løbende informeres om udvalgets arbejde, og dels at arbejde for uddannelse af samarbejdsudvalgs-/MED-udvalgsmedlemmerne. Der henvises til følgende udbydere:

Kommuner og regioner: Parternes UddannelsesFællesskab (PUF), www.puf.dk.

Statslige arbejdspladser: Samarbejdssekretariatet, www.samarbejdssekretariatet.dk.

V TILLIDSREPRÆSENTANTEN OG BUDGETBEHANDLINGEN I SU/MED

1. Indledning

I den statslige samarbejdsaftale og i de kommunale/regional rammeaftaler om medindflydelse og medbestemmelse er det fastslået, at der skal fastlægges retningslinjer for samarbejdsudvalgets/MED-udvalgets drøftelser af institutionens budgetbidrag og for det statslige område endvidere finanslovsbidrag og for drøftelsen af principperne for bevillingernes anvendelse. Samarbejdsudvalget/MED-udvalget skal især vurdere konsekvenserne for arbejds- og personaleforhold ved væsentlige ændringer i de resultatkrav, der stilles til institutionens drift, og i de økonomiske rammer, der gælder for driften.

Rettigheden fokuserer især på inddragelse i forbindelse med selve budgetlægningen. Men i forlængelse af budgetlægningen vil det ofte være relevant med en lejlighedsvis orientering om, hvordan det går med budgettet i løbet af budgetåret (budgetopfølgning). Herudover vil det ofte være nødvendigt med viden og information om de seneste regnskabsresultater for at kunne tage kvalificeret stilling til budgettet.

Samarbejdsudvalgenes/MED-udvalgenes særlige ret til at drøfte budgettet og regnskaber er af lige så stor betydning som retten til medbestemmelse ved fastlæggelse af retningslinjer for arbejds- og personaleforhold.

På sin vis er der tale om to sider af den samme sag, der begge vedrører medindflydelsen på arbejds- og personaleforholdene. På den ene side altså retten til at fastlægge retningslinjer, og på den anden side retten til at få de oplysninger gennem budgetter og regnskaber, der gør fastlæggelse og brug af retningslinjer relevant.

Når det drejer sig om information og drøftelse af budgetter og regnskaber, er det vigtigt, at samarbejds-/MED-udvalgsmedlemmerne gør sig klart, at det er arbejds- og personaleforhold (herunder samarbejds- og arbejdsmiljøforhold) inden for det pågældende samarbejdsudvalgs/MED-udvalgs område, det drejer sig om.

Retten til at drøfte budgetter og regnskaber i samarbejdsudvalg/MED-udvalg går altså ikke længere ind i den politiske beslutningsproces, end drøftelser om arbejds- og personaleforhold betinger. Hensigten med dette kapitel er at give en introduktion til budgetbehandling i samarbejdsudvalg/MED-udvalg. Det sker gennem behandling af tre emnekredse, nemlig:

- Et budget – hvad er det? Budgetlægningens principper
- Budgetbehandlingens faser
- Drøftelse i samarbejdsudvalg/MED-udvalg

2. Et budget – hvad er det?

Budgetlægningens principper

Spørgsmålet om behandling i henholdsvis lokaludvalg og hovedudvalg er afgørende for karakteren af den behandling, budgetdrøftelserne får i samarbejdsudvalget/MED-udvalget. Allerede ved indsamlingen af budgetbidrag (finanslovsbidrag) i institutioner, forvaltningsgrene, styrelser mv., hvor der er lokalsamarbejdsudvalg/lokale MED-udvalg, kommer dette ind i drøftelsen. Her kan de samarbejds/MED-udvalgsrepræsentanter, der kender deres eget samarbejdsudvalgs/MED-udvalgs kompetenceområde, få stor indflydelse, fordi detaillendskab er mere værd end det „forkromede overblik“.

Omvendt gælder det, at hovedsamarbejdsudvalgs/hovedudvalgsmedlemmer, som principielt får budgettet til drøftelse på et senere tidspunkt, i højere grad må tage hensyn til de store linjer.

Selv om der er mange lighedspunkter mellem faserne i finanslovens tilblivelse inden for statens område og budgetternes tilblivelse i kommuner og regioner, vil der i et vist omfang blive sondret mellem statslig og kommunal/regional budgetlægning i dette kapitel.

Et budget – hvad er det?

Et budget kan f.eks. defineres således:

Det er et dokument, der indeholder 1) et handlingsprogram og dets 2) forventede konsekvenser udtrykt i 3) økonomiske termer og baseret på visse 4) udtrykte forudsætninger for en given 5) periode.

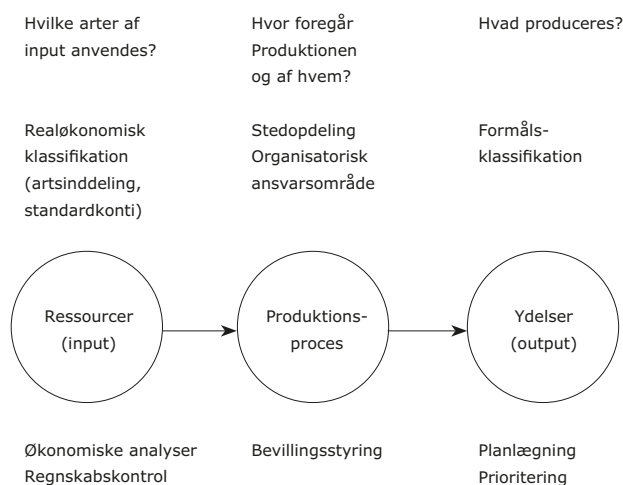
Handlingsprogram

Det handlingsprogram eller de handlingsprogrammer, som hele budgettet eller dele af budgettet er udtryk for, kan vedrøre dels allerede eksisterende planer (og

videreførelse af disse) eller helt nye planer. Det er ikke korrekt at oversætte ordet handlingsprogram med målsætning, idet en målsætning angiver, hvor man vil hen, mens et handlingsprogram angiver, hvordan man vil nå frem til et mål. Handlingsprogrammet angiver således f.eks. tidsfølgen for, hvordan og hvornår forskellige handlinger skal iværksættes.

Forventede konsekvenser

De forventede konsekvenser af handlingsprogrammet måles enten på inputsiden/ressourcesiden eller på outputsiden/ydelsessiden. Hvis man måler konsekvenserne på inputsiden, kan man enten måle det ressourceforbrug, der medgår, f.eks. opgjort som antal arbejdstimer, eller man kan måle ressourceforbruget ved de udgifter, der er forbundet med den pågældende produktion. Man kan også måle konsekvenserne af handlingsprogrammet på outputsiden, idet man enten kan måle de aktiviteter, der kommer ud af det, eller man kan forsøge at måle aktiviteterne i forhold til målsætningen. De forventede konsekvenser kan f.eks. illustreres således:



Økonomiske termer

For at kunne vurdere og sammenligne de forskellige elementer i et budget samt deres konsekvenser, er det nødvendigt, at konsekvenserne er udtrykt i en ensartet måleenhed f.eks. kroner og øre. Ikke desto mindre kan det være lige så væsentligt at supplere de økonomiske størrelser med en angivelse af hvilke fysiske aktiviteter, der skal iværksættes inden for det pågældende beløb (f.eks. antal timer, der forbruges eller materialer, der anvendes). Eventuelt med en

angivelse af hvilke ressourcer, der skal købes for beløbet, ligesom produktionsprocessen kan være mere eller mindre tydeligt angivet. For nok måles et budget i økonomiske termer på inputsiden, men bag beløbsstørrelserne ligger der (udtrykkeligt eller underforstået) forudsætninger om, hvilke fysiske mængder både på inputsiden og på outputsiden, der svarer hertil.

Forudsætninger

Det handlingsprogram, der er opstillet, er baseret på nogle forhold, hvoraf en del er givet udefra. Det gælder f.eks. fødselstal, indbyggertal, arbejdsstyrkens størrelse, tilgang til skoler i de kommende år og så videre. Nogle af forholdene vil kunne belyses ved hjælp af tilgængelig statistik, men der kan da også være forudsætninger, som nærmere må præciseres som led i opstillingen af budgettet. F.eks. kan man udarbejde prognoser vedrørende indbyggertallet i en kommune, og dette vil være nødvendigt, for at kommunens budget kan opstilles. Andre forudsætninger for budgettet fremgår direkte enten af budgettet eller af de bemærkninger, der udarbejdes i tilknytning til budgettet. F.eks. kan der i bemærkningerne være anført de mængder, der må indkøbes. Eller det kan anføres hvilke ydelser, man forudsætter, der skal produceres for budgetbeløbet.

Periode

Et budget vedrører en bestemt, på forhånd afgrænset, tidsperiode. Budgettet er således forskelligt fra en oversigt over et projekts konsekvenser, idet et projekt meget ofte løber over flere budgetperioder, mens budgettet udelukkende er afgrænset til at tage sig af alle projekter inden for en bestemt periode. Et budget omfatter således alle handlingsprogrammer i en given periode. Perioden kan selvfølgelig være kortere eller længere, men sædvanligvis arbejder man med en tidshorisont på ét år for det næste finansårs budget.

Budgettet er således et instrument til at styre f.eks. offentlige udgifter og indtægter med, hvilket indebærer, at man sikrer, at de målsætninger, politikerne har besluttet, opfyldes. Budgettet er ikke det eneste styringsinstrument, der kan anvendes. Der kan jo også vedtages love og udsendes bekendtgørelser. Selv om budgettet kun er ét blandt flere styringsinstrumenter, vil en lang række af de øvrige nævnte styringsinstrumenter alligevel have en snæver sammenhæng med budgetterne.

Principper for budgetlægningen

Der findes ikke en entydig eller korrekt opfattelse af, hvad et budget er, og der findes heller ikke en rigtig måde at udarbejde budgetter på. Et budget skal normalt tjene flere forskellige formål på samme tid, og alt afhængig af hvilke opgaver man i en bestemt situation vil lægge særlig vægt på, må dette tages i betragtning ved udarbejdelsen og opstillingen af budgettet.

Der er dog en del hovedregler eller principper for, hvordan et budget bør opstilles.

Afgrænset periode

Budgettet vedrører for det første én på forhånd afgrænset periode, normalt et år.

Hensigten med at gøre budgettet **tidsbegrænset** er at sikre de bevilgende myndigheder kontrol med bevillingerne.

Fuldstændighed

Det andet princip er, at budgettet skal være **fuldstændigt**, hvilket betyder, at budgettet skal omfatte alle indtægter og udgifter.

Totalbudget

Et budget, der omfatter drifts-, anlægs- og kapitalposter, kaldes et totalbudget. I konsekvens af fuldstændighedsprincippet, må der optages poster til imødegåelse af uforudsete hændelser, der efter erfaringen som regel indtræder.

Renhed

Et tredje princip er, at budgettet skal være **rent**. Budgettets renhed betyder, at budgettet ikke må indeholde poster, der er uden sammenhæng med budgettet.

Centraliseringsprincippet

Det fjerde princip er centraliseringsprincippet. Dette indebærer, at indtægter ikke bør være øremærkede til bestemt anvendelse.

Bruttoprincippet

Et femte princip er, at der skal gælde et bruttoprincip for budgettet, således at både udgifter og indtægter opgøres hver for sig med det fulde beløb. Indtægter kan således ikke modregnes i udgifterne.

Specifikationsprincippet

Et sjette princip indebærer, at budgettet specificeres efter ensartede og systematiske regler. En specifikation kan ske f.eks. på grundlag af forskellige elementer i produktionsprocessen, det vil sige normalt på både input- og outputsiden.

Offentlighedsprincippet

Et sidste princip, der følges ved fastlæggelsen af de offentlige budgetter, er offentlighedsprincippet. Dette betyder for det første, at budgetforslaget inden den endelige vedtagelse skal være offentligt tilgængeligt, for det andet, at det

vedtagne budget ligeledes skal være offentligt tilgængeligt, og for det tredje, at regnskabs- og revisionsbemærkninger skal være offentlige.

Budgettets opgave

Et budget skal kunne løse en lang række forskellige opgaver. For det første skal budgettet være et redskab, som politikerne kan bruge, når de skal træffe beslutning om, hvilke aktiviteter der skal gennemføres og hvordan. Dernæst skal budgettet være administrationens redskab, således at man i løbet af budgetåret kan have overblik over, hvilke udgifter og indtægter man har til rådighed og disposition.

De væsentligste opgaver, et budget skal kunne klare, er derfor følgende:

- Prioriterings- og planlægningsopgaven
- Informationsopgaven
- Bevillings- og kontrolopgaven
- Finansieringsopgaven

Prioriteringsopgaven

Ved budgettets prioriteringsopgave forstås, at det skal kunne danne grundlag for en politisk afvejning af ressourcetildelingen til forskellige udgiftsformål indenfor den samlede budgetperiode.

Planlægningsopgaven

Budgettets planlægningsopgave indebærer, at budgettet skal danne basis for beslutninger om udgiftsfordeling over en årrække, f.eks. om udgifter skal iværksættes nu eller senere. Planlægnings- og prioriteringsopgaven har endvidere tæt sammenhæng med den overordnede økonomiske planlægning.

Informationsopgaven

Informationsopgaven er både en intern og en ekstern opgave.

Da det ikke er den samme information, forskellige grupper kræver, stilles der meget store krav til budgettet for løsningen af denne opgave.

Informationsopgaven løses ikke ved et enkelt budget, men ved at der udformes adskillige budgetdokumenter til forskellig anvendelse.

Bevillingsopgaven

Ved budgettets bevillingsopgave forstås, at budgettet, når det er vedtaget af de bevilgende myndigheder, skal kunne anvendes således, at administrationen let og smertefrit kan føre beslutningen ud i livet. Det betyder, at de enheder, der

skal føre beslutningerne ud i livet, ikke på noget tidspunkt må være i tvivl om, hvor langt deres dispositionsret og -pligt går.

Kontrolopgaven

Kontrolopgaven betyder, at de bevilgende myndigheder skal have mulighed for at føre en effektiv kontrol med, om administrationen har handlet i overensstemmelse med de besluttede bevillinger.

Finansieringsopgaven

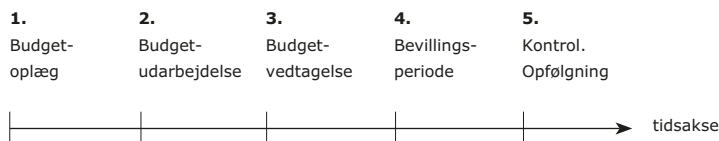
Finansieringsopgaven indebærer, at budgettet skal anvise, hvordan de udgifter, man ønsker at afholde, finansieres. Budgettets finansieringsopgave har teoretisk set ikke den store betydning for det statslige budget, idet der ikke behøver at være balance. Staten har ret til at låne og til at have massive underskud over en længere årrække. Finansieringsopgaven vil dog ofte være relevant i de enkelte enheder under staten (styrelser, centre, etc.), hvor der som regel er krav om balance. Derudover er det af særlig betydning for kommunerne og regionerne, idet der her skal være balance imellem indtægter og udgifter.

Budgetlægningsprocessen – teoretisk set

Udgangspunktet for budgetlægningen er registrering af de aktiviteter, man ønsker gennemført, og en sådan registrering samt analyse af forskellige alternative udviklingsforløb kaldes normalt planlægning.

Det er således rimeligt at sige, at planlægning på et fysisk grundlag er grundlaget for budgetlægningen, og først når der sættes kr. og øre på, vil man kalde planen for et budget.

En teoretisk model af en budgetlægningsproces kan i grove træk beskrives ved hjælp af følgende fem faser:



Budgetoplæg

Den konkrete udarbejdelse af bidrag til budgetterne vil sædvanligvis ske i de enkelte afdelinger/styrelser/forvaltninger/institutioner.

Budgetudarbejdelse

Når retningslinjerne for budgettet foreligger, kan den enkelte afdeling udarbejde mere detaljerede bidrag. Udarbejdelse af budgetter sker i det administrative system, men der vil undervejs være forbindelse til det politiske system, specielt hvor det drejer sig om mere vidtrækkende beslutninger.

Budgetvedtagelse

I private virksomheder er budgetlægning, behandling og vedtagelse som regel ikke noget større problem, og der vil ikke gå særlig lang tid fra budgettet foreligger, til det er godkendt af bestyrelsen. Anderledes i det offentlige system, hvor der er sikret borgerne en indsigt i selve budgetbehandlingen. Hertil kommer, at det offentlige budget ikke alene er et virksomhedsbudget, men også et vigtigt politisk dokument.

Bevillingsperiode

Bevillingsperioden er som tidligere nævnt ét år i både stat, regioner og kommuner. Det er budgettet for det førstkommende år, der giver hjemmel til at foretage dispositioner.

Kontrol

Når budgetperioden er udløbet, skal der selvfølgelig foretages en kontrol, og dette gøres nemmest ved at aflægge et regnskab.

Budgetlægningsmetoder i praksis

De budgetlægningsmetoder, der anvendes i den private sektor, vil selvfølgelig også i nogen udstrækning kunne anvendes i budgetlægningen i den offentlige sektor og omvendt. Men det gælder specielt for de økonomisk-tekniske dele af budgetlægningen, at bevillingskompetencen i den offentlige sektor er tillagt et folkevalgt organ, hvorved budgetlægningen bliver en del af det politiske „spil“.

Udgangspunkt

Spørger man, hvilket udgangspunkt der skal tages for budgetprocessen, er svaret, at man i princippet kan begynde såvel forfra som bagfra. Man kan nemlig enten tage udgangspunkt i, hvilke behov der skønnes at burde tilgodeses i det kommende års budgetter, det vil sige man tager udgangspunkt i, hvad er der behov for. Eller man kan tage udgangspunkt i, hvilke ressourcer der formodes at være til rådighed, det vil sige, hvad man har råd til.

Rollefordeling

Med hensyn til rollefordelingen er det centrale i budgetprocessen dels at beslutte, hvor stort det samlede budget egentlig skal være, dels at tage stilling til,

hvordan tallene skal fordeles. Der skal derfor i løbet af budgetprocessen løses en hel del interessekonflikter.

Fordelingskriterier

Med hensyn til den metode, der skal anvendes, når budgettets udgiftsbeløb bliver fordelt imellem forskellige sektorer/styrelser, er der flere valgmuligheder.

For det første kan der tages udgangspunkt i sidste års budget, således at der i virkeligheden kun træffes beslutning om aktivitetsændringer i forhold til dette (kaldes marginalbudgettering).

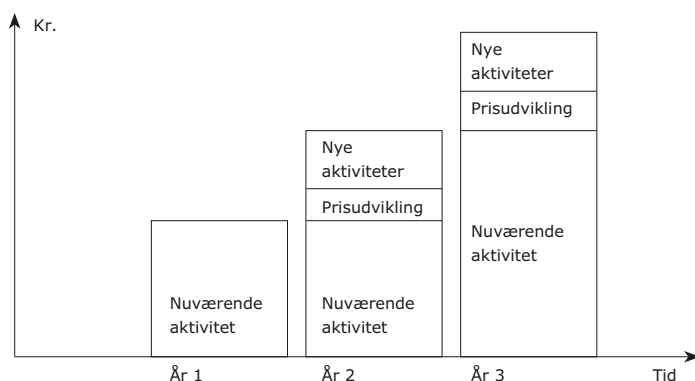
For det andet kan udgifterne fordeles ved hjælp af overordnede og på forhånd besluttede rammebeløb, inden for hvilke de enkelte sektorer skal udarbejde et detaljeret budget (kaldes rammebudgettering).

Og for det tredje kan beløbene på udgiftsbudgettet fordeles ved hjælp af fastlagte normtal, som f.eks. antal elever pr. lærer, vedligeholdelsesudgifter pr. kilometer vej og antal patienter pr. læge (kaldes normbudgettering).

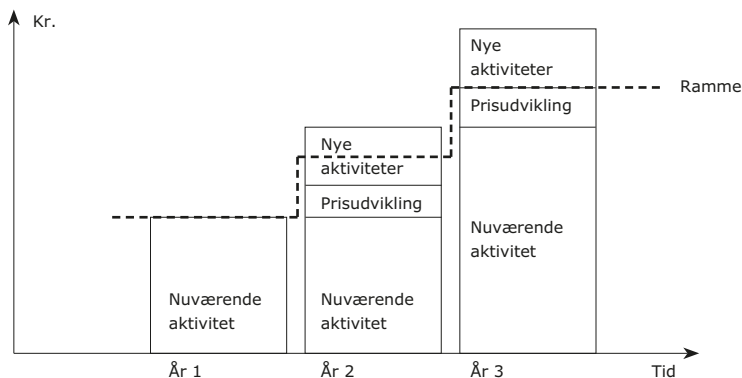
Marginalbudgettering

Ved marginalbudgettering forstås den budgetmetode, hvor udgangspunktet for budgetlægningen er en opgørelse af behovene i de enkelte sektorer.

Ressourcefordelingen sker med andre ord med udgangspunkt i indeværende års budget, således at man i beslutningsprocessen helt koncentrerer sig om aktivitetsændringer i forhold hertil. Det er en budgetmetode, der hovedsagelig kan anvendes ved opstilling af næste års budget.



Rammebudgettering



Ved rammebudgettering tages udgangspunkt i en ressourcebetragtning, idet man fastsætter udgifterne totalt og udfærdiger en grovfordeling på de forskellige sektor-områder. Disse foretager så selv den detaljerede udarbejdelse af budgettet inden for rammerne. En sådan metode kan anvendes såvel for næste års budget som for budgetoverslagene. Der er, ud fra den enkelte sektor/styrelse, tale om en situation, hvor man næsten helt frit kan prioritere sine opgaver.

Normbudgettering

Anvendes normbudgetteringsmetoden sker budgetlægningen på grundlag af fastlagte normtal. Et normtal kan f.eks. være udgiften pr. elev i en skole osv. Denne budgetteringsmetode er hensigtsmæssig, såfremt man ønsker at holde styr på serviceniveauet, idet man klart kan fastlægge, hvilken norm der skal følges og så betale, hvad det koster. Om metoden er god eller dårlig afhænger selvfølgelig af, hvordan man fastlægger de normtal, man skal bruge. Såfremt det sker på baggrund af de seneste års regnskabs- og budgettal og ikke på grundlag af analyser af behovene, vil det være mindre hensigtsmæssigt. Metoden vil derved nærmest få tilfældighedernes præg.

3. Budgetbehandlingens faser

Budgetlægning i kommuner og regioner

Nedenfor følger en oversigt over en kommunal tidsplan fra en middelstor købstadskommune. På planen er indføjet de tidspunkter, hvor information og drøftelse i samarbejdsudvalg eventuelt kunne være relevant. Der tages forbehold for forskellige faseforløb i forskellige kommuner og regioner. Her må

MED-udvalgs-/samarbejdsudvalgsmedlemmerne støtte sig til tidsplanen i netop deres kommune eller region.

Budgetoplæg i 2011-priser for årene 2012-2014, budgetbemærkningsskemaer samt budgetinstruks 2 udsendes til forvaltningerne.

Lokal-SU/MED-udvalg og HSU/hovedudvalgsbehandling

Administrativt budgetoplæg for 2012-2014 med bemærkninger indsendes til regnskabsforvaltningen

Lokal SU/MED-udvalg og HSU/hovedudvalgsbehandling

Færdiggørelse af budgetmateriale i forvaltningerne, herunder endelig udarbejdelse af bemærkninger

Byrådets behandling og vedtagelse af foreløbigt, flerårigt anlægsbudget og driftsrammer

HSU/hovedudvalgsbehandling

Budgetmøder afholdes i udvalgene ca. 09.05. Budgetforslag afleveres fra udvalgene senest 28.05.

HSU/hovedudvalgsbehandling

Fremsendelse til økonomiudvalget af summarisk budgetforslag for 2012-2014 sammenholdt med driftsrammer og foreløbigt, flerårigt anlægsbudget.

Økonomiudvalgets behandling af summariske

budgetforslag for 2012-2014 12.06.

Økonomiudvalgets 1. behandling 30.07. – 31.07.

Økonomiudvalgets 2. behandling 14.08. – 15.08.

Eventuel HSU/hovedudvalgsbehandling

Byrådets 1. behandling

Økonomiudvalgets behandling af ændringsforslag til byrådets 2. behandling.

Byrådets 2. behandling.

Lovgivningen angiver en seneste frist for budgetvedtagelsen i kommuner og regioner. For kommunernes vedkommende er denne frist 15. oktober, mens den for regionerne allerede ligger 1. oktober. I praksis vil deadline i den enkelte kommune eller region ofte være det sidste ordinære byrådsmøde eller regionsrådsmøde inden udløbet af den lovgivningsmæssige frist.

Når det centrale politiske budget er vedtaget, starter ofte budgetlægningen i de enkelte institutioner i kommuner og regioner. Denne proces skal i princippet leve op til de samme principper og krav som den centrale budgetlægning, og den tager ofte udgangspunkt i de inputs, der er givet til kommunens/regionens budget. Men normalt vil budgetlægningen i institutionerne være mere konkret og målrettet til forholdene på den enkelte arbejdsplads. Det vil derfor ofte være lige så relevant at søge indflydelse på denne del af budgetlægningen i forhold til de mere overordnede politiske processer.

Finansloven

Som det vil kunne ses af nedenstående oversigt, er mulighederne for samarbejdsudvalgsbehandling af finanslovsbidrag indskrænket til en periode fra omkring februar til (og med) april. Efter finanslovens vedtagelse starter dog i de fleste tilfælde en mere detaljeret budgetlægningsproces i de enkelte statslige institutioner, hvor de overordnede rammer udmøntes på institutionsplan, jf. nedenfor.

Budgetlægningsprocessen for finansloven påbegyndes ved, at regeringen på grundlag af sine overordnede målsætninger om den offentlige udgiftspolitik og samfundsøkonomi træffer beslutning om en samlet ramme for statens udgifter i de kommende finansår.

Denne samlede statslige udgiftsramme, benævnt udgiftsmåltal, udgør det centrale udgangspunkt for fastlæggelsen af de udgiftsrammer, der danner grundlag for finanslovsforslagets udarbejdelse.

For hvert ministerområde fastsættes normalt 3 udgiftsrammer: 1. lønsumsramme, 2. budgetteringsramme og 3. totalramme.

Lønsumsrammen sætter en overgrænse for, hvor store udgifter der må budgetteres med til løn, vederlag og overarbejde mv.

Budgetteringsrammen omfatter udover lønsumsrammen andre driftsudgifter (f.eks. køb af varer og tjenesteydelser, erhvervelse af materiel, leje, vedligeholdelse og skatter mv.), udgifter i forbindelse med anlægsarbejder samt øvrige ikke lovbundne udgifter. Budgetteringsrammen omfatter således det såkaldte bevillingsstyrede område.

Totalrammen omfatter, udover budgetteringsrammen, også de lovbundne udgifter. I modsætning til lønsums- og budgetteringsrammen er totalrammen endvidere en nettoramme. Det vil sige, at de indtægter som et ministerium oppebærer, f.eks. salg af ydelser indgår i totalrammen.

Nedenfor følger en oversigt, der skematisk viser forløbet af finanslovsdrøftelserne. Bemærk, at samarbejdsudvalgsbehandlingerne skal finde sted på et særdeles tidligt tidspunkt og med det klare sigte at give oplysninger om konsekvenserne for arbejds- og personaleforholdene, således at disse oplysninger og overvejelser kan indgå i embedsværkets og politikernes endelige afgørelser.

Jan.-febr.: Regeringen fastlægger totalrammer og lønsumsrammer samt almindelige retningslinjer for ministeriernes udarbejdelse af budget. Finansministeriet udsender indkaldelsescirkulære.

Feb.-april: Lokal og HSU-behandling

Marts-april: Budgetforslagene færdiggøres i ministerier og styrelser.

Maj -juni: Primo maj afgiver ministerierne bidrag til finanslov til Finansministeriets departement. Endelig afgives en redegørelse med status over totalrammer i budgetåret. Eventuelle afvigelser kommenteres, og der stilles forslag om opretning.

Juli- august: Forslag til finanslov trykkes, indbindes og fremsættes 15. august i Folketinget.

September: Ministerier og styrelser afgiver ændrings forslag til finansloven. Samtidig afgives en redegørelse med „halv-årsstatus“ for budgetåret. Eventuelle afvigelser kommenteres, og der stilles forslag til opretning.

December: Finansloven vedtages i Folketinget.

Ved aflevering af forslag til tillægsbevillingslov afgives en redegørelse over totalrammen. Eventuelle afvigelser kommenteres, og der stilles forslag om opretning.

Perioden inden årsskiftet vil ofte være den periode, hvor de enkelte departementer og styrelser mv. lægger deres eget budget inden for de rammer, som fremgår af finanslovsforslaget og finanslovsaftalen (hvis denne foreligger). Det er i disse lokale budgetter, at finanslovens målsætninger og initiativer udmøntes.

Lige som det er tilfældet i regioner og kommuner, tager den lokale budgetlægning som hovedregel udgangspunkt i de forudsætninger, som allerede

er indmeldt i forbindelse med udarbejdelsen af finansloven. Men normalt vil budgetlægningen i institutionerne være langt mere konkret og målrettet forholdene på den enkelte arbejdsplads. Det er ofte her, der tages stilling til, hvor eventuelle nedskæringer/udvidelser skal foretages, hvilke nye initiativer der skal tages, og hvor stor en del af den samlede ramme, der skal afsættes til dem.

Det vil derfor ofte være lige så relevant at søge indflydelse på denne del af budgetlægningen i forhold til finanslovsprocessen, som i sagens natur er langt mere overordnet og lukket.

4. Drøftelse i samarbejdsudvalg/MED-udvalg

Tillidsrepræsentanten skal øve indflydelse på sin styrelses/institutions- eller forvaltnings budgetbidrag på baggrund af kendskabet til arbejds- og personaleforholdene, budgetters tilblivelsesfaser og budgetlægningens generelle principper.

Det sker gennem drøftelse i samarbejdsudvalget/MED-udvalget på grundlag af den information – skriftlig som mundtlig – ledelsen skal give. Ledelsens informationspligt følger af samarbejdsreglerne.

Når man skal drøfte budgettet, er det vigtigt at undgå at miste overblikket.

Derfor skal samarbejdsudvalgs/MED-udvalgsmedlemmet huske det overordnede mål med drøftelsen: At få indflydelse på arbejds- og personaleforholdene.

Midlerne til at nå målet er lidt teknik (budgetlære) og megen praktik.

For det første er det vigtigt, at medarbejderrepræsentanterne søger indflydelse på proceduren for samarbejdsudvalgenes/MED-udvalgenes budgetbehandling. For at sikre en reel mulighed for medindflydelse på budgetlægningen er det således afgørende, at de lokalt fastsatte retningslinjer for budgetbehandlingen er afpasset efter hele budgetteringsprocessens tidsmæssige afvikling. Medarbejderrepræsentanterne skal altså være opmærksomme på, hvornår der er mulighed for at få indflydelse.

For det andet er det vigtigt, at medarbejderrepræsentanterne kan stille krav til budgetinformationens form og indhold. Hvis det skal være muligt at øve indflydelse på budgettets virkninger for arbejds- og personaleforholdene, må

der således kunne stilles krav om, at budgetforslaget fremlægges i en sådan form, at de budgetmæssige virkninger for arbejds- og personaleforholdene kan læses ud af forslaget.

Det er i denne sammenhæng vigtigt at koncentrere sig om de dele af budgettet, der netop vedrører ens eget samarbejdsudvalg/MED-udvalg. Ved at sætte sig grundigt ind i budgetforslagets indholdsoversigt kan man dels normalt finde frem til den personaleoversigt, der er af så stor betydning for vurderingen af, om der bliver tale om afskedigelser eller ansættelser, dels kan man finde den hovedoversigt, der fortæller noget om helheden, og dels de bemærkninger til budgettet, der ofte er af større betydning end de tørre tal.

En sammenstilling af de tidligere budgetterede udgifter og de reviderede regnskabstal er også af stor vigtighed, idet tillægsbevillinger og serviceændringer i perioden kan have stor indflydelse på det opstillede budget.

Med lidt træning og erfaring vil medarbejderrepræsentanterne blive i stand til at specificere krav og ønsker til budgetinformationen og til med baggrund heri at søge svar på en række spørgsmål af relevans for arbejds- og personaleforholdene, f.eks.:

- Hvor mange midler er der afsat til lokal løndannelse?
- Hvor mange midler er der afsat til kompetenceudvikling?
- Hvordan hænger de budgetterede lønsumsmidler sammen med udsigterne og/eller planerne for aktivitets- og serviceniveauet?
- Holder de forudsætninger, som budgettet er opstillet på baggrund af?

Og hvis det er relevant:

- Hvorfor afviger regnskabstallene så meget fra de oprindeligt budgetterede?
- Hvad er baggrunden for den systematiske anvendelse af tillægsbevillinger på enkelte områder?

Til brug for opstilling af spørgsmål til budgetforslaget og udarbejdelse af eventuel argumentation for budgetændringer kan medarbejderrepræsentanterne benytte sig af simple budget- og regnskabsanalyser:

- Ved at se på udviklingen over tid – herunder regnskabstallene, kan det belyses hvordan en given budgetpost har udviklet sig – og om denne udvikling er i overensstemmelse med de opstillede forudsætninger for aktivitetsudviklingen.

- Ved indhentelse af andre budgetter og regnskaber eller statistiske data kan det belyses, hvordan budgettet ser ud i sammenligning med nabokommunernes/naboregionens budget, landsgennemsnittet eller opstillede mål-/nøgletal.

Generelt kan det siges, at decentraliseringen af beslutningskompetencen – herunder indførelsen af den lokale løndannelse – sætter medarbejderrepræsentanternes evne til at søge indflydelse på budgetterne langt mere i centrum, end den hidtil har været.

For medarbejderrepræsentanterne kan det være vigtigt at fokusere på rollen som den medspiller, der kan bidrage til at kvalificere budgettet – frem for at fokusere på de frustrationer, der måtte følge af ikke at have nogen reel beslutningskompetence ved den endelige fastlæggelse af budgetterne.

Det er også vigtigt, at en god indsigt i institutionens/forvaltningens regnskab og budget kan give tillidsrepræsentanten et langt bedre udgangspunkt for at indgå i de lokale lønforhandlinger

VI FASTLÆGGELSE AF RETNINGSLINJER

1. Reglernes medbestemmelsesparagraffer

Det fremgår af den statslige samarbejdsaftale, at samarbejdsudvalget kan fastlægge retningslinjer eller principper for arbejdspladsens arbejds- og personaleforhold. Tilsvarende fremgår det af aftalerne på det kommunale og regionale område, at samarbejdsudvalget/MED-udvalget er medbestemmende med hensyn til fastlæggelse af retningslinjer for arbejds- og personaleforhold.

Som eksempler på arbejds- og personaleforhold kan nævnes:

Arbejdsforhold:

1. placering af den daglige arbejdstid og pauser
2. velfærdsforanstaltninger samt gennemførelse af disse,
3. forhold vedrørende medarbejdernes sikkerhed,
4. udarbejdelse af ordensregler,
5. arbejdstilrettelæggelse,
6. fastsættelse af arbejdsmetoder,
7. indretning af egnede arbejdslokaler
8. fysiologisk rigtigt indrettede arbejdspladser,
9. hensigtsmæssig udnyttelse af anlæg, maskiner og materialer

Personaleforhold:

1. ansættelser,
2. afskedigelser,
3. forfremmelser,
4. personaleudvikling/kompetenceudvikling, herunder intern uddannelse af medarbejdere,
5. omplacering, omskoling og efteruddannelse af medarbejdere,
6. udformning og gennemførelse af introduktionsprogram,
7. stillingsbeskrivelse,
8. medarbejdersamtaler/personalebedømmelse,
9. ligestillings spørgsmål,
10. imødegåelse af forskelsbehandling,
11. job på særlige vilkår,
12. tryghed,
13. trivsel

Når én af parterne fremsætter ønske om det, indledes der snarest muligt drøftelser i samarbejdsudvalget/MED-udvalget med henblik på fastlæggelse af retningslinjer. Fastlæggelse af retningslinjer forudsætter enighed mellem parterne. Hvis der ikke udvises positiv vilje i forsøget på at nå til enighed, betragtes det som et brud på samarbejdsbestemmelserne.

Fastlagte retningslinjer udformes skriftligt i referatet fra samarbejdsudvalgs-/MED-udvalgsmødet eller på anden måde, f.eks. i et særligt notat eller en udvalgsrapport, som er tiltrådt af parterne. Retningslinjerne er bindende for både ledelse og medarbejderrepræsentanter, som er forpligtet til at forsvare og anvende de fastlagte retningslinjer i konkrete tilfælde.

Hver af parterne kan opsigte fastlagte retningslinjer med 2 måneders varsel på det kommunale/regionale område og med 3 måneders varsel på det statslige område og i aftaler i henhold til de kommunale/regionale MED-rammeaftaler. Forinden opsigelse finder sted, skal der ved almindelig drøftelse i samarbejdsudvalget/MED-udvalget søges gennemført ændringer af de hidtidige retningslinjer på en for parterne tilfredsstillende måde.

Der er 3 kernepunkter i medbestemmelsesparagraffen:

1. medbestemmelsen gælder fastlæggelsen af retningslinjer,
2. medbestemmelsen vedrører medarbejdernes arbejds- og personaleforhold i bredeste forstand, og
3. medbestemmelsen forudsætter enighed.

Pligt til medbestemmelse

I den statslige samarbejdsaftale og i de kommunale og regionale MED-rammeaftaler er det fastslået, at der på en række områder **skal** aftales retningslinjer. Det gælder f.eks. fastlæggelse af retningslinjer for samarbejdsudvalgets/MED-udvalgets drøftelser af institutionens budget- og finanslovsbidrag og for drøftelsen af principperne for bevillingernes anvendelse. Endvidere skal der aftales retningslinjer for gennemførelsen af større omstillinger og rationaliseringer, og det er fastslået, at man i forbindelse hermed skal tage stilling til behovet for omskoling, efteruddannelse og omplacering. Af samarbejdsaftalerne, der gælder i kommuner og staten, fremgår det også, at der skal aftales principper og retningslinjer for den samlede kompetenceudviklingsindsats.

Efter OK11 er listen over emner, hvor der skal eller kan aftales retningslinjer, samt listen over øvrige opgaver meget forskellig fra arbejdsgiverområde til arbejdsgiverområde. I det følgende gives kun nogle **eksempler** – for det samlede overblik henvises til de enkelte aftaler.

Staten

- Samarbejdsudvalget skal fastlægge retningslinjer for målinger af medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder det psykiske arbejdsmiljø.
- Samarbejdsudvalget skal fastlægge retningslinjer for institutionens sygefraværspolitik, herunder hvorledes sygefraværssamtaler gennemføres.
- Samarbejdsudvalget skal fastlægge retningslinjer, der sikrer et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne ikke udsættes for mobning, (sex)chikane eller vold fra kolleger, ledere eller 3. person.

Kommunerne

HovedMED-udvalget skal aftale retningslinjer for

- indhold og opfølgning på trivselsmålinger
- sundhed. Retningslinjerne skal fremme en forebyggende indsats i forhold til medarbejdernes sundhed og arbejdsmiljø. Retningslinjerne skal indeholde konkrete sundhedsfremmeinitiativer
- sygefraværssamtaler.

Vedr. seniorsamtaler er det aftalt, at der efter drøftelse i HovedMED-udvalget kan fastlægges retningslinjer for indholdet i seniorsamtalen.

MED-systemet skal aftale retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til forekomsten af vold, mobning og chikane i tilknytning til udførelsen af arbejdet.

Det lokale MED/SU-udvalg skal aftale retningslinjer for

- fremlæggelsen af institutionsbaseret sygefraværstatistik samt opfølgning på sygefravær i institutionen
- udarbejdelse af handlingsplaner, hvis der konstateres problemer i arbejdspladsvurderingen (APV). Handlingsplaner drøftes i arbejdsmiljøudvalget/MED-udvalget

Regionerne

HovedMED-udvalget/det øverste samarbejdsudvalg skal aftale retningslinjer for

- indhold og opfølgning på trivselsmålinger
- sundhed. Retningslinjerne skal fremme en forebyggende indsats i forhold til medarbejdernes sundhed og arbejdsmiljø. Retningslinjerne skal udfyldes af de lokale MED-udvalg, og udfyldningen skal indeholde konkrete sundhedsinitiativer.
- sygefraværssamtaler.

Endvidere er det vedr. seniorsamtaler aftalt, at der efter drøftelse i Hoved-MED-udvalget/det øverste samarbejdsudvalg kan fastlægges retningslinjer for indholdet i seniorsamtalen.

MED-eller SU-systemet skal aftale retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til forekomsten af vold, mobning og chikane i tilknytning til udførelsen af arbejdet.

Det lokale MED/SU-udvalg skal aftale retningslinjer for

- fremlæggelsen af institutionsbaseret sygefraværstatistik samt opfølgning på sygefravær i institutionen
- udarbejdelse af handlingsplaner, hvis der konstateres problemer i arbejdspladsvurderingen (APV). Handlingsplaner drøftes i sikkerhedsudvalget/MED-udvalget.

Hvis enighed ikke kan opnås

For alle arbejdsgiverområder gælder, at der er etableret en sikkerhedsventil, der skal hindre en vrangvillig ledelses ulyst til at forhandle retningslinjer både på de områder, hvor man skal gøre det og på de områder, hvor man kan gøre det, fordi det i aftalerne er fastslået, at såfremt der ikke kan opnås enighed, fastsætter ledelsen de nødvendige regler og skal informere herom. Det betyder, at ledelsen ikke længere passivt kan forholde sig til spørgsmålet om, hvilken personalepolitik der gælder på den pågældende institution. I stedet er ledelsen forpligtet til at fremkomme med et udspil. Omvendt bør det fremhæves, at det altid vil være en fordel for medarbejdersiden at medvirke til fastlæggelse af retningslinjer i en positiv forhandlingsånd og helst med et forslag fra medarbejdersiden.

Medbestemmelse om ledelsesretten

Udgangspunktet for medbestemmelsen er det kompetenceområde, medbestemmelsen gør indgreb i: "ledelsens ret til at lede og fordele arbejdet." Det, som medbestemmelsesparagraffen er udtryk for, er, at medarbejderne efter aftale med ledelsen og i enighed med denne, fastlægger retningslinjer eller principper vedrørende arbejds- og personaleforholdene.

Før medarbejderne opnår medindflydelse gennem medbestemmelse, er der således flere muligheder med hensyn til gældende retningslinjer:

- Måske er der slet ikke nogen, og ledelsen sker på grundlag af øjeblikkelige stemninger og ideer. Tilfældigheden råder.
- Måske har ledelsen principper på nogle områder og ikke på andre.

- Måske er der gode retningslinjer på nogle områder, dårlige på andre og principløshed på atter andre osv.

Under alle omstændigheder består medarbejdernes mulighed i at gå i forhandlinger med ledelsen for ad den vej at deltage i fastlæggelsen af retningslinjer. Ofte med den væsentlige, umiddelbare effekt, at retningslinjerne fra at være fastlagt af ledelsen bliver til klare, nedskrevne regler fastlagt af medarbejderne og ledelsen i enighed.

I langt de fleste tilfælde vil det derfor være til medarbejdernes fordel at fremsætte ønske om og eventuelt komme med forslag til retningslinjer på hele det område, der vedrører arbejds- og personaleforhold.

Det er her vigtigt at bemærke, at de eksempler, der nævnes i indledningen til dette kapitel, kun er eksempler, og at listen således ikke er udtømmende.

I reglen vil det være i medarbejdernes interesse at være medbestemmende på så mange områder som muligt, og et velfungerende samarbejdsudvalg/MED-udvalg bør derfor konstant have mindst ét punkt på dagsordenen om fastlæggelse af retningslinjer. Medbestemmelsen er et værktøj, der skal være i brug til stadighed. Det kan være hensigtsmæssigt, om personalets samarbejds-/MED-udvalsrepræsentanter enes om at lave en prioriteret liste over de arbejds- og personaleforhold, de ønsker at være medbestemmende om. Denne prioriterede liste kan derefter forhandles i samarbejdsudvalget/MED-udvalget med ledelsens repræsentanter, således at et enigt samarbejdsudvalg/MED-udvalg i fællesskab laver en prioriteret liste, der viser i hvilken rækkefølge, spørgsmålene ønskes forhandlet i samarbejdsudvalget/MED-udvalget. En prioritering er under alle omstændigheder en forudsætning for at kunne indgå konstruktivt i den strategiske drøftelse, som hovedudvalget i kommunerne skal have hvert andet år, og den tilsvarende drøftelse, som hovedudvalget i regionerne skal have.

2. Rammerne: „Ledelsens kompetence“

Ansvars- og kompetenceområdet

En vigtig forudsætning for fastlæggelsen af retningslinjer er kendskab til ledelsens ansvars- og kompetenceområde, idet det fremgår af reglerne, at fastlæggelse af retningslinjer for tilrettelæggelsen af institutionens arbejds- og personaleforhold er begrænset til det ansvars- og kompetenceområde, der er knyttet til vedkommende ledelse. Bestemmelsens indhold er indlysende, idet et samarbejdsudvalg/MED-udvalg ikke kan være medbestemmende udover

ledelsesrepræsentanternes kompetenceområde. Det er jo netop ledelsens ret til at lede og fordele arbejdet, reglerne gør indgreb i. Altså kan der ikke udledes mere vidtgående indgreb i forlængelse af reglerne.

Ledelsen skal respektere gældende love og administrative bestemmelser samt kollektive overenskomster og aftaler om løn- og arbejdsvilkår, og det skal samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene således også.

For at et samarbejdsudvalg/MED-udvalg kan få muligheder for at (langtids)planlægge arbejdet med fastlæggelse af retningslinjer, er det fastlagt i reglerne, at ledelsen på begæring har pligt til i fornødent omfang om konkrete forhold at redegøre for, hvilke grænser der gælder for ledelseskompetencen.

Netop ønsket om at fastlægge retningslinjer om arbejds- og personaleforholdene betyder, at kravet til ledelsens redegørelsespligt er vidtgående, så der ikke kan være tvivl om hvilket ansvars- og kompetenceområde, der gennem aftaler kan gøres indgreb i. Er et samarbejdsudvalg/MED-udvalg alligevel blevet enige om fastlæggelse af retningslinjer inden for ledelsens ansvarsområde, men uden for ledelsens kompetenceområde, så kan samarbejdsudvalget/MED-udvalget fremsende sagen „ad tjenestevejen“ til den instans, der har kompetence til at træffe afgørelsen. Det må herefter være den modtagende chefs (eller borgmesters eller politiske udvalgs) opgave at give sagen en sådan behandling, at bestemmelserne i reglernes formålsparagraf tilgødeses.

Efter omstændighederne må det gælde, at hvis et enigt samarbejdsudvalgs/MED-udvalgs retningslinjer er fremsendt til den kompetente instans, må denne derfor i realiteten være forpligtet til at fremlægge sagen til forhandling i det kompetente hovedsamarbejdsudvalg/hoved-MED-udvalg, eller hvis et sådant ikke eksisterer det nærmeste kompetente, politiske organ. Det står der ikke i reglerne – men det er det, der er meningen.

3. Udarbejdelse af retningslinjer

Egne retningslinjer

Hvert enkelt samarbejdsudvalg/MED-udvalg må udarbejde sine egne retningslinjer. Baggrunden herfor er i hovedsagen 2 forhold. For det første, er det bedst i overensstemmelse med formålet i aftalen, fordi der heri lægges særlig vægt på de ansattes mulighed for at være medbestemmende om egne arbejds- og personaleforhold.

For det andet, fordi forholdene er meget forskellige på de enkelte arbejdspladser. Her tænkes ikke alene på forskellighed med hensyn til arbejdets karakter og antallet af medarbejdere, men også på de forskellige ledelses- og personaleforhold, der præger de enkelte arbejdspladser.

Hvis hoved- og centralorganisationerne havde kunnet udarbejde vejledende retningslinjer, havde de sikkert allerede gjort det. Men forskellighederne på arbejdspladserne og formålet med samarbejdsbestemmelserne gør det ikke muligt.

Derimod er det muligt at give vejledning i, hvilke overvejelser personalerepræsentanterne bør gøre sig, før, under og efter, at der fastlægges retningslinjer.

4. Overvejelser før retningslinjer forhandles

Fastlæg retningslinjer i „fredstid“

Den bedste begrundelse for at påbegynde en forhandling i et samarbejdsudvalg/MED-udvalg med henblik på fastlæggelse af retningslinjer er, at medarbejderne på den måde bliver medbestemmende med hensyn til egne arbejds- og personaleforhold. Der behøver således ikke at foreligge et konkret arbejdspladsproblem. Tværtimod kan det være en fordel for drøftelserne, at der ikke er akutte, påtrængende problemer, der skal løses gennem fastlæggelse af retningslinjer.

Så vidt muligt bør der forhandles retningslinjer i „fredstid“, og så vidt muligt efter en i forvejen besluttet plan, således at der fastlægges retningslinjer for alle relevante arbejds- og personaleforhold.

Det vil sikkert i mange tilfælde vise sig hensigtsmæssigt at starte drøftelserne i samarbejdsudvalget/MED-udvalget med de „lette“ sager – altså fastlæggelse af retningslinjer på områder, som begge parter vurderer, at man relativt let kan nå til enighed om.

Eksisterende praksis

I forbindelse med de overvejelser, medarbejdersidens repræsentanter bør gøre sig over rækkefølgen for forhandlinger af retningslinjer, kan det også være betydningsfuldt at tage stilling til, om „bjørnen skal vækkes“, og i givet fald: „Hvordan det skal ske.“ Der eksisterer jo (i reglen) allerede (ledelsesfastlagte) retningslinjer, og hvis de er gode (nok), er der jo kun grund til at konfirmere dem i samarbejdsudvalget/MED-udvalget. Eventuelt med små justeringer og korrektioner.

Gruppens mål og midler

Ved fastlæggelse af retningslinjer i samarbejdsudvalg/MED-udvalg, indgår mange interesser. Mange viljer må bøjes mod hinanden. Det enkelte samarbejds-/MED-udvalgsmedlem må derfor nøje overveje, hvorledes man ud fra en helhedsovervejelse får et optimalt resultat. Hvad er ens egen gruppes ønsker og mål? Hvordan stiller organisationen sig? Kan det bedste resultat nås ved at benytte tillidsrepræsentantreglernes og/eller samarbejdsreglernes forhandlingsret? Hvis samarbejdsudvalget/MED-udvalget vælges som hel eller delvis forhandlingskanal, kan gruppens ønsker og mål så forenes med de øvrige personalegruppers ønsker og mål? Kan viljerne bøjes mod hinanden i kontaktudvalget? Og er det muligt at nå et acceptabelt mål i forhandlingerne med ledelsens repræsentanter?

Mandatet

Før retningslinjer forhandles, må samarbejds-/MED-udvalgsmedlemmet således overveje, sammen med sit „bagland“, hvilket mål gruppen ønsker at nå, og hvilket forhandlingsmandat samarbejds-/MED-udvalgsmedlemmet skal have. Desuden må organisationens generelle og specielle synspunkter på det pågældende sagsområde kendes og indgå i bestemmelsen af forhandlingsmandatet.

I drøftelserne med de øvrige personalerepræsentanter og kontaktudvalgsmedlemmer skal der opnås det bedst mulige forhandlingsresultat inden for mandatet. Dette vil ofte ske gennem løbende konsultationer med ens eget „bagland“ (klubben/kollegerne), således at de nødvendige justeringer af mandatet kan finde sted.

Kontaktudvalget

I kontaktudvalget og i de løbende drøftelser med de øvrige personalerepræsentanter indgår også den mere taktisk betonedede del af forhandlingsforberedelsen. Hvordan skal sagen forelægges i samarbejdsudvalget/MED-udvalget, og hvem skal forelægge den? Skal personalerepræsentanterne forelægge et fuldt færdigt forslag til forhandling? Eller er det mere hensigtsmæssigt med et forslag til kommissorium? Eller bør man anmode ledelsen om et udspil? Skal spørgsmålet forhandles i selve samarbejdsudvalget/MED-udvalget – eller er det hensigtsmæssigt at benytte et underudvalg til (dele af) forhandlingerne? Svarene på disse spørgsmål er lige så mange og forskellige som antallet af samarbejdsudvalg/MED-udvalg. De afhænger nemlig i høj grad af ledelsens (og personalerepræsentanternes) holdninger, indstillinger, kompetence og samarbejdsvilje.

5. Retningslinjers indhold og form

Skriftlighed

Det er tidligere understreget, at retningslinjers indhold vil være forskelligt fra arbejdssted til arbejdssted. Også formen vil være forskellig, men skriftlighed er dog en betingelse.

Ud over skriftligheden – som altså er et krav – kan der gives nogle retningslinjer for de overvejelser, man bør gøre sig om retningslinjers indhold og form.

Parterne

Det vil være naturligt at indlede fastlagte retningslinjer med en redegørelse for, hvem de enige parter er, hvorledes det pågældende samarbejdsudvalg/MED-udvalg er placeret i strukturen, og hvilken kompetence ledelsen har til at indgå aftale om de pågældende retningslinjer.

Formålet

Dernæst kan det være hensigtsmæssigt at redegøre for formålet med de pågældende retningslinjer og eventuelt en overordnet hensigtserklæring, der kan danne grundlag for forståelse og fortolkning af retningslinjerne.

Afgrænsning

Indledningsvis må det også afklares, hvem aftalen omfatter. Er det hele personalet på institutionen/arbejdsstedet? Eller er det kun dele af personalet – og da hvilke dele? Ligeledes må det præciseres, om aftalen gælder for hele institutionen/arbejdsstedet, eller kun for en bestemt arbejdsmæssig eller geografisk del af den.

Politikken

Selve retningslinjerne for bestemte arbejds- eller personaleforhold må omfatte en politik – oftest i form af nogle kriterier. Så vidt muligt bør de hensyn, der tilgodeses i den pågældende arbejds- og personalepolitik, objektiviseres, således at kriterierne bliver overordnet de konkrete afgørelser. I øvrigt kan kriterier have baggrund i mange hensyn, f.eks. faglige, miljømæssige, sociale, psykologiske, fysiologiske og så videre.

Mens baggrunden for et princip om, „at afskedigelser i forbindelse med omstrukturering/nedskæring skal ske på baggrund af en vurdering af, hvilke arbejdsopgaver, der bortfalder, (i modsætning til hvilke medarbejdere, man helst vil undvære), er af såvel moralsk som taktisk karakter (fordi princippet tvinger ledelsen til at tænke sig om endnu en gang, før der sker afskedigelse), så er baggrunden for kriteriet „ægtefæller bør ikke beskæftiges på samme arbejdsplads i institutionen, af såvel moralsk som psykologisk karakter. Hvis

der er undtagelser til den gennem kriterier fastlagte politik, bør undtagelserne fremgå i direkte tilknytning til kriterierne.

Kriterier og procedurer

I mange tilfælde vil retningslinjerne ud over det materielle indhold i form af kriterier også indeholde procedurebestemmelser for afgørelser vedrørende de pågældende arbejds- og personaleforhold, der kan være nærmere bestemmelser om informationspligt, drøftelsesret eller forhandlingsret i givne situationer. Eller der kan være bestemmelser om nedsættelse og sammensætning af (under)udvalg, såvel faste som ad hoc-udvalg, og såvel med fast sammensætning som med skiftende sammensætning fra sag til sag. Den lille institution kan (måske) godt have et fast ansættelsesudvalg – mens den større kan have behov for en fast grundstamme i ansættelsesudvalget, men således at repræsentant(er) for den afdeling, hvor der skal ske ansættelse, kan tiltræde udvalget ad hoc.

Men retningslinjer behøver ikke bare at dreje sig om kriterier, målsætninger og procedurer. Man kan også lægge ret faste rammer for det daglige arbejdes organisering og udførelse.

Endelig afgørelseskompetence

Også spørgsmålet om den endelige afgørelseskompetence må afklares i retningslinjerne. Er det et udvalg? Eller er det ledelsen? Det er værd at huske, at ledelsen kan delegere sin kompetence til et udvalg, men at ansvaret for afgørelsen ikke kan flyttes fra ledelsens skuldre. Det er også værd at erindre, at et underudvalg med besluttende (eller indstillende) kompetence ikke kan være selve samarbejdsudvalget/MED-udvalget.

Appelmulighed

Ligeledes kan det være hensigtsmæssigt at tage stilling til, om en afgørelse f.eks. i et udvalg kan appelleres. Til hvem eller hvilket udvalg den kan appelleres. Og hvem kan appellere afgørelsen? Retningslinjer kan også, navnlig vedrørende arbejdsforhold, indeholde konkrete arbejdsbeskrivelser, tjenesteplaner, ansvarsfordeling mv.

Sproget

Uanset hvilke bestemmelser, der kommer med i et sæt retningslinjer, er det vigtigt at søge at undgå fortolkningstvív. Dette kan blandt andet undgås ved at være omhyggelig med den sproglige formulering. Der er således stor forskel på, om der står „bør“, „kan“ eller „skal“ i sætningen: „Før afskedigelse kan ske, bør/kan/skal et udvalg bestående af... afgive bindende/vejledende indstilling til ledelsen.“

Referater

Jo mere det fremgår af referater, protokollater, notater, forhandlingsoplæg og eventuelle udvalgsrapporter, at bestemte formuleringer har været drøftet og forhandlet, jo bedre vil en fortolkningstvist kunne løses.

Også bestemmelser om rapportering om (evalueringen af) retningslinjers brug og eventuelt en genforhandlingsklausul kan bidrage til, at man sikrer sig mod utilsigtede og u hensigtsmæssige virkninger af vedtagne retningslinjers anvendelse i praksis.

Formalia

Endelig bør retningslinjerne indeholde bestemmelser om godkendelsesproceduren, ikrafttrædelsestidspunktet, eventuelle særlige opsigelsesbestemmelser samt dato og underskrifter.

At det drejer sig om fastlæggelse af retningslinjer betyder, at det ikke er meningen, at konkrete sager eller daglig arbejdsledelse tages op i samarbejdsudvalget/MED-udvalget. Det fremgik af de gamle regler, men er udeladt i de nye. Ikke fordi der er nogen reel ændring, men man har ikke villet udelukke, at konkrete sager eller arbejdssituationer drøftes. Enten som led i fastlæggelsen af retningslinjer – eller i forbindelse med konstatering af om gældende retningslinjer fungerer efter hensigten.

6. Forhandling af retningslinjer

Taktikken

Der er i et tidligere afsnit redegjort for de overvejelser, man bør gøre sig, før retningslinjer forhandles. De fleste af de overvejelser, man bør gøre sig på forhånd, vil virke direkte ind på selve forhandlingerne. Det gælder både den strategi, man har lagt med henblik på at opnå mest muligt af egne ideer og forslag og den taktik, der anvendes for at understrege argumenternes vægt.

Det er som påpeget vigtigt at vurdere, om en given ledelse gerne selv vil komme med et udspil eller helst ser, at personalerepræsentanterne spiller ud med et kommissorium eller med et forslag. Men det er samtidig også vigtigt at vurdere, hvad medarbejderne må forventes at få mest ud af. Kombinationen af sådanne taktisk betonedede overvejelser kan være afgørende for forhandlingernes forløb.

Det gode forhandlingsklima

I øvrigt er der i princippet ikke nogen forskel på denne type forhandlinger og andre forhandlinger på arbejdspladserne. Der er en slags moralsk pligt til at blive enige, men der er ingen sanktioner, hvis man ikke bliver det, og der kan ikke anvendes nogle af de almindelige, arbejdsretlige konfliktmidler. Der er fredspligt. Et godt forhandlingsklima er derfor alfa og omega for et vellykket forhandlingsforløb. Der kræves samarbejde på samarbejdsreglernes grundlag.

7. Om praktisering og opfølgning af fastlagte retningslinjer

Fastlagte retningslinjer om arbejds- og personaleforhold er forhandlet med henblik på brug i praksis. Det er vigtigt, at der informeres meget og omfattende til det personale og den ledelse, som retningslinjerne skal anvendes af.

Det er vigtigt, at retningslinjerne bliver fulgt, og at de bruges i praksis og følges af samarbejdsudvalget/MED-udvalget med henblik på justeringer og revision. Der er ingen fornuftig grund til at leve med uhensigtsmæssige regler – eller regler, som ikke bliver brugt – og vedligeholdelse og ajourføring er derfor lige så betydningsfuld en opgave som selve fastlæggelsen af retningslinjerne.

VII PERSONALEPOLITIK OG KOMPETENCEUDVIKLING – TILLIDSREPRÆSENTANTENS ROLLE

1. Personalepolitikken i det offentlige

Tillidsrepræsentanten har altid haft et vidtgående ansvar for de overordnede principper for personalepolitikken i de institutioner eller den virksomhed, hvor tillidsrepræsentanten er valgt. Således er det altid fremgået af samarbejdsregler og samarbejdsbestemmelser, at tillidsrepræsentanten som samarbejdsudvalgsmedlem/MED-udvalgsmedlem medvirker til at fastlægge retningslinjer for arbejds- og personaleforhold.

I de seneste 20 år er interessen for det personalepolitiske opgavefelt vokset stærkt inden for den offentlige sektor.

Således udgav Finansministeriet i 1994 publikationen „Medarbejder i staten – ansvar og udvikling“. I redegørelsen blev der opstillet tre minimumskrav til personalepolitikken i statens institutioner med det formål at sætte gang i det personalepolitiske arbejde og skabe et fælles grundlag herfor.

I november 1998 blev der lanceret en ny personalepolitisk redegørelse „Personalepolitik i staten – fra ord til handling“. Målet med denne publikation var at bidrage til at gøre den lokale personalepolitik til et strategisk værktøj, så personalepolitikken understøtter de statslige institutioners arbejde i retning af fleksibilitet, ansvarlighed og professionalisme.

Målet var samtidig at tilvejebringe et personalepolitisk grundlag, som kan gøre det lettere at arbejde mere systematisk og målrettet med de personalepolitiske redskaber og derved hjælpe statens arbejdspladser med at integrere og implementere personalepolitikken i hverdagen. Desuden blev opstillet fire nye supplerende personalepolitiske krav til statens institutioner med henblik på at bringe personalepolitikken fra ord til handling.

I 2003 lancerede Personalestyrelsen for første gang en samlet personale- og ledelsespolitik – „Gør en forskel“. Personale- og ledelsespolitikken skal danne rammen for de lokale personalepolitikker, som alle statens arbejdspladser skal arbejde aktivt og målrettet med. Overordnet set stiller personale- og ledelsespolitikken skarpt på de fælles visioner, der binder statens institutioner sammen, og som giver det særlig mening at være ansat i staten. Som eksempler på disse kan nævnes:

- Værdi for borgerne
- Integritet og retssikkerhed
- Åbenhed og serviceorientering
- Ansvar og helhedstænkning
- Nytænkning
- Mangfoldighed og individ i fokus
- Dialog og samarbejde

Disse visioner og værdier præger alle – med forskellig vægt – statens arbejdspladser, hvilket vil være afspejlet i den lokale personale- og ledelsespolitik.

Personale- og ledelsespolitikken består af fire fokusområder; opgaven i centrum, gode medarbejdere, mangfoldighed og fleksibilitet samt professionel ledelse. De tre første er særligt relevante for personalepolitikken.

Opgaven i centrum

Opgaverne skal være i centrum for arbejdet i staten, hvilket forudsætter omstillingsevne og fleksible strukturer.

At sætte opgaven i centrum betyder, at man skal være bedre til at samarbejde på tværs af institutioner og sektorer, ligesom medarbejdere og ledere i staten skal være i stand til drage nytte af hinandens erfaringer.

På den enkelte institution skal opgaven sættes i centrum ved, at ledelsen bl.a. sikrer en prioritering af opgaverne – hvorfor og hvordan opgaverne skal løses. Det giver større bevidsthed om effektiviseringsmuligheder. Ledelsen skal også sikre en fornuftig overensstemmelse mellem konsekvenserne af fejl og de ressourcer, der sættes ind på at undgå dem.

I den enkelte institution er opgaven samtidig omdrejningspunktet for fastlæggelse af arbejdsformer, kompetencebehov og ansvarsfordeling. Medarbejdere og ledere har pligt til at søge den mest effektive arbejdsform.

Gode medarbejdere

Staten har brug for ansvarlige og kompetente medarbejdere, da medarbejderne er kernen i betjeningen af borgere og virksomheder. Dette skal sikres gennem strategisk og systematisk kompetenceudvikling, som er et gensidigt ansvar mellem institutionen og medarbejderen.

Tryghed ligger i livslang kompetenceudvikling. En ansættelse i staten skal være kvalificerende – også på det øvrige arbejdsmarked.

Der skal være fokus på den enkelte medarbejders ressourcer, potentialer og præferencer. Det skal herigennem sikres, at det enkelte talent kan udfoldes – ikke kun ledelsestalent, men talent inden for alle områder. Det er vigtigt, at medarbejderne selv er bevidste om evner og prioriteter og tager ansvar for egen udvikling.

Der stilles store krav, derfor er det vigtigt at anerkende og honorere gode medarbejdere. De nye lønsystemer er et godt redskab, men de gode udviklingsmuligheder i staten skal også være et vigtigt element.

Mangfoldighed og fleksibilitet

I staten er mangfoldighed blandt medarbejdere og ledere ikke kun ønskværdigt, det er også nødvendigt for en effektiv opgaveløsning. Mangfoldighed gør arbejdspladsen bedre til at omstille sig og tænke nyt.

Den der er bedst til jobbet kan sagtens være én, der ser anderledes på tingene og kan tilføre noget nyt. Det er derfor vigtigt at kunne se mulighederne i forskellighed frem for begrænsningerne. Mangfoldighed handler dybest set om respekt for hinanden og forståelse for, at vi alle er forskellige og kan bidrage med noget forskelligt.

Personalepolitik – mange emner

Siden 2003 har Personalestyrelsen ikke udgivet lignende brede personalepolitiske publikationer, men har i stedet fokuseret på nogle af de mange personalepolitiske delemner, der her været på dagsordenen siden, f.eks. seniorpolitik, udvikling af talentmasse, anerkendende ledelse, sygefravær etc.

Kommuner og regioner

Også på det kommunale/regionale område har der været en markant stigende interesse for personalepolitikken igennem de senere år. Dette har blandt andet afspejlet sig i, at de kommunale og regionale overenskomstparter har iværksat og gennemført en lang række større personalepolitiske udviklingsprojekter. På www.personaleweb.dk kan der findes oplysninger herom. www.personaleweb.

dk er en personalepolitisk hjemmeside, som de kommunale og regionale arbejdsgivere og KTO har oprettet i fællesskab med henblik på at samle erfaringer og informationer om personalerelaterede emner. Hjemmesiden fungerer som en portal for formidling målrettet medarbejderrepræsentanter, tillidsfolk og ledere i regioner og kommuner.

For at fremme det personalepolitiske arbejde har man tillige på det kommunale område nedsat Personalepolitisk Forum med repræsentanter fra såvel organisationerne som arbejdsgiverparterne. Personalepolitisk Forum har bl.a. afholdt personalepolitiske messer, udgivet publikationer og debatoplæg. På det regionale område er der ved OK11 etableret et udviklingspolitisk forum, der med udgangspunkt i aktuelle udfordringer og forandringer i opgavevaretagelsen på de regionale arbejdspladser har til formål at skabe en fælles platform for personalepolitisk viden og udvikling med henblik på en fortsat fornyelse af de regionale arbejdspladser.

Hverken på det regionale eller det kommunale område er der fastlagt én overordnet fælles personalepolitik – den skal udvikles lokalt. I et samarbejdsprojekt om kommunal udvikling af personalepolitikken er dog givet følgende 10 råd til inspiration for det lokale arbejde:

1. Kommunens „forretningssidé“ og „personaleidé“ skal integreres via personale politikken. Derfor skal chefgruppen medtænke personalepolitikken, allerede når strategierne for den fremtidige varetagelse af opgaverne bliver lagt fast.
2. Den overordnede personalepolitik skal indeholde de værdier og holdninger, der vægtes mest i kommunen. Den skal besvare spørgsmålet: „Hvad er god personaleledelse hos os?“.
3. Hvis personalepolitikken skal være nærværende og konkret for den enkelte, skal indholdet af den overordnede personalepolitik fastlægges decentralt.

Hvis decentraliseringen skal lykkes, skal der formuleres klare mål og rammer for opgaverne.

4. En struktureret og systematisk politik for lederudvikling bliver et af de væsentligste personalepolitiske indsatsområder i fremtiden. Der skal formuleres fælles holdninger til, hvad der er god ledelse i den enkelte kommune.

5. Dialogen mellem de decentrale ledere og chefgruppen skal sættes i system. Det er en væsentlig forudsætning for, at de decentrale ledere kan skabe accept for og engagement omkring opgaveløsningen. Der skal desuden være løbende feedback på den måde, de decentrale ledere løser deres opgave på som personaleledere.
6. Personaleledelsesopgaven har fået øget betydning. Det bør få konsekvenser for kravene til ledernes kompetencer. Nyansatte ledere skal ikke kun være dygtige til deres fag, de skal også være „gode ledere“.
7. I „byttehandelen“ mellem medarbejder og arbejdsgiver indgår ikke blot spørgsmålet om løn, arbejdstid med videre, men også mulighederne for udvikling, medinddragelse og involvering i opgaverne. Medarbejderudvikling er således både et krav til medarbejderne og fra medarbejderne.
8. Delegering er et væsentligt værktøj i personaleledelsen, men det er ikke ligegyldigt, hvordan der delegeres.
9. Medarbejderudviklingssamtaler kan være et godt ledelsesredskab for den decentrale leder, hvis spillereglerne er klare, og der følges op på samtalerne.
10. Udvikling og uddannelse sker ikke kun ved „formelle kurser“, men også på en lang række andre måder. Selvstyrende grupper, jobrotation, teamsamarbejde mv. er muligheder.

Kobling til den lokale løndannelse

Med indførelsen af de nye lønsystemer – som også betegner en bevægelse fra centralt aftalt automatik til lokalt fastlagt politik – blev den personalepolitiske udvikling accelereret, da der nu blev skabt en kobling mellem målsætninger, personalepolitik og lønpolitik. En kobling som gennem sammenhængen mellem målopfyldelse, kompetenceudvikling og løndannelse har bidraget til at gøre personalepolitik til andet og mere end „varm luft“ i ringbind på hylderne i kommunale, regionale og statslige personalekontorer.

2. TR, personalepolitik og kompetenceudvikling

Det er vigtigt at forstå personalepolitikens formål som den gensidige „byttehandel“ mellem ledelse og medarbejdere. På den ene side skal der skabes udviklende og tilfredsstillende arbejdsbetingelser, der kan sikre personalets behov for trivsel og udvikling, og på den anden side skal det samtidig sikres,

at arbejdspladsen bliver i stand til fleksibel, effektiv og kvalitetspræget opgavevaretagelse. Derfor formuleres det i statens personalepolitik, at strategisk og systematisk kompetenceudvikling er et gensidigt ansvar. Begge parter har et ansvar for, at medarbejderen kan udvikle sine kompetencer og at kompetenceudviklingen er knyttet til organisationens strategi og opgaver.

At udvikle organisationen og samtidig sikre, at medarbejderne kan udvikle sig, er en løbende proces, der kræver nye samarbejds- og ledelsesformer og forudsætter en mere tilfredsstillende sammenhæng mellem arbejde og familieliv. Det udviklende arbejde er således forestillingen om, at medarbejder og arbejdsplads kan udvikles i en og samme proces, at man på en gang kan få en positiv udvikling af den enkelte medarbejder, af arbejdspladsen og af samfundet.

For at tillidsrepræsentanten kan varetage sin funktion i forbindelse med fastlæggelse af retningslinjer på det personalepolitiske område, kan man tage udgangspunkt i de funktioner, personalepolitikken har for organisationens ledelse:

1. Personaleplanlægning
2. Rekruttering
3. Lønfastsættelse
4. Fastholdelse og motivation
5. Personaleudvikling/kompetenceudvikling
6. Afvikling og afsked.

1. I personaleplanlægningen indgår spørgsmål som fastlæggelse af de personalepolitiske mål, altså en mere overordnet holdning til arbejdspladsens personalepolitik. Endvidere indgår vurderinger af personalebehovet samlet og for de enkelte arbejdspladser samt vurderingen af de nødvendige kompetencer. Også ligebehandlingsspørgsmål (kønsræssig, etnisk mv.) og overvejelser om anvendelse af job på særlige vilkår må indgå i personaleplanlægningen.
2. Når der skal rekrutteres, er det vigtigt, at der er fastlagt noget om, hvordan ansættelsesudvalget skal sammensættes, hvordan stillingsanalysen skal tilvejebringes, ligesom spørgsmål om brug af test og konsulentfirmaer i udvælgelsen bør afvejes og afklares. Det er også vigtigt, at der fastlægges et introduktionsprogram for nyansatte.
3. Omkring lønfastsættelsen er det selvfølgelig først og fremmest spørgsmålet om afbalanceringen mellem individuel og kollektiv lønfastsættelse, der må arbejdes med. Dette gøres i den lokale lønpolitik, hvor også kriterier for ydelse af kvalifikations- og funktionstillæg bør være fastlagt. Med den

øgede markedsorientering i løndannelsen, som følger af de nye lønsystemer, kan der herudover være spørgsmål om ydelse af rekrutterings- eller fastholdelsestillæg, ligesom resultatlønsaftaler kan være til forhandling.

4. Under ansættelsen er fastholdelse og motivation en vigtig del af personalepolitikken. Her drejer det sig om ledelse og ledelsesudvikling, om arbejdspladsens kulturudvikling – og ikke mindst om kompetenceudviklingspolitik. Ligebehandlingsspørgsmål, effektiviseringsaftaler og resultatløn kommer ind i billedet i forbindelse med dette hovedpunkt.
5. I forbindelse med personaleudviklingen kommer spørgsmål som jobudvikling, rokering, efteruddannelse, personalevurdering, udviklingssamtaler, udstationering og medarbejder- og lederudvikling på tale. Det er vigtigt, at der fastlægges retningslinjer for, hvilke af disse elementer der indgår i den aktuelle arbejdsplads personalepolitik.
6. Endelig skal der tages stilling til afvikling og afsked, således at medarbejderne ved, hvad de har at se frem til. Kan der etableres seniorordninger, omplaceringer og rokeringer og efter hvilke regler? Kan der etableres fratrædelsesordninger? Og hvorledes sikrer man sig, at afviklingssamtaler får et forløb, som er tilfredsstillende for hele arbejdspladsen.

På alle seks områder bør der forhandles og fastlægges retningslinjer i alle virksomheder og institutioner. Det er her tillidsrepræsentanten kommer ind i billedet.

Særligt med hensyn til kompetenceudvikling er der brug for at sikre, at der bliver arbejdet systematisk med det på arbejdspladsen, og dette bør foregå både i forhold til arbejdspladsen kollektivt og den enkelte medarbejder individuelt. Tillidsrepræsentantens rolle er at medvirke til at sikre, at kompetenceudvikling drøftes i kollektive fora, f.eks. samarbejdsudvalget/MED-udvalget eller et udvalg herunder, og at der i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalerne drøftes kompetenceudvikling og udarbejdes konkrete udviklingsplaner.

På det statslige område er det fastlagt, at det er samarbejdsudvalgets opgave at drøfte arbejdspladsens behov for kompetencer og fastlægge retningslinjer og principper for udviklingsaktiviteter, der kan sikre disse kompetencer. Der bør fastlægges en kompetencestrategi for arbejdspladsen, hvor der prioriteres og planlægges kompetenceudviklingsaktiviteter for medarbejdergrupperne. En kompetencestrategi er således en betingelse for, at arbejdspladsen kan få midler fra den statslige Kompetencefond, og det skal indgå i strategien, hvordan midlerne fra Kompetencefonden skal anvendes.

Samarbejdsudvalget skal også fastlægge retningslinjer for afholdelse af de årlige medarbejderudviklingssamtaler og sikre opfølgning på de udviklingsmål, som fastlægges i forbindelse med samtalerne. I staten er det en af de personalepolitiske målsætninger, at der skal afholdes årlige medarbejdersamtaler og opstilles udviklingsmål for medarbejderne, men den enkelte medarbejder er ikke aftalemæssigt garanteret en medarbejderudviklingssamtale og en individuel udviklingsplan.

Statens Center for Kompetenceudvikling rådgiver om kompetenceudvikling på de statslige arbejdspladser og udvikler inspirationsmateriale til arbejdet lokalt (Se hjemmesiden www.sckk.dk).

På det regionale og kommunale område er det aftalemæssigt fastlagt, at alle medarbejdere skal have en årlig udviklingssamtale, og for AC-medarbejderne gælder det også, at der skal udarbejdes en udviklingsplan for hver enkelt medarbejder.

Regioner og kommuner arbejder også strategisk og systematisk med kompetenceudvikling, og det forudsættes, at det er en gensidig forpligtelse, at medarbejderudviklingssamtalerne og de planlagte kompetenceudviklingsplaner i udviklingsplanen gennemføres. Det er ledelsens opgave at sikre rammerne for kompetenceudviklingen og medarbejderen skal arbejde på at nå målene.

3. Evaluering af det personalepolitiske arbejde

Arbejdet med de personalepolitiske problemstillinger og opgavefelter er en fortløbende proces. Det er vigtigt med jævne mellemrum at „se sin personalepolitik efter i sømmene“ og få den revideret, hvis der er behov for det. En personalepolitik er således ikke evigt gyldig, selv om den er udviklet og aftalt netop for én bestemt arbejdsplads. Der kan være sket ændringer i arbejdspladsens betingelser og forhold, ændret i sammensætningen af medarbejdere, kommet nye opgaver, der skal løses, eller nye krav og mål, der skal opfyldes. Der kan også være kommet nye tanker, muligheder og krav til den personalepolitiske udvikling, som man ikke var opmærksom på, da den eksisterende personalepolitik blev udformet.

Evalueringen af arbejdspladsens personalepolitik skal tilrettelægges i samarbejdsudvalget/MED-udvalget – hvorledes skal evalueringen finde sted? Hvorledes skal vi følge op? Hvor ofte? osv.

Både på det statslige, det regionale og det kommunale område er det derudover aftalt, at samarbejdsudvalget/MED-udvalget regelmæssigt skal evaluere anvendelsen af medarbejderudviklingssamtaler.

VIII ARBEJDSMILJØ– ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANTEN OG TILLIDSREPRÆSENTANTEN

1. Fra „Arbejderbeskyttelse“ til „Arbejdsliv og – miljø“

I 1970'erne blev begrebet *arbejderbeskyttelse* erstattet af *arbejdsmiljø*, og i 1980'erne kom det kemiske arbejdsmiljø i højsædet. 1990'erne blev det psykiske arbejdsmiljø sat på dagsordenen ligesom det systematiske arbejdsmiljøarbejde blev udviklet.

I 1990'erne blev der endvidere sat fokus på nye opgaver og indgangsvinkler: Det omfattede de sociale relationer, livet i en lærende organisation, integration af miljø og arbejdsmiljø osv. Samtidig udvikledes der en mere kritisk holdning til eksperterne, deres forudsigelser og deres opdeling af verden. Endelig blev der sat mere fokus på den enkelte lønmodtagers eget (med)ansvar for det at have og bevare et godt arbejdsliv og arbejdsmiljø.

Med andre ord blev det „rigide“ arbejdsgiveransvar på mange områder nedtonet væsentligt og forståelsen for, at parterne på arbejdspladsen skal løse problemerne i fællesskab, medførte, at tilgangen til arbejdsmiljøarbejdet blev mere konstruktiv og til fordel for begge parter.

Et centralt element i indsatserne blev at udvikle informationsmateriale, værktøjer og indsatser, der havde som målsætning at dreje holdningerne hen imod en bredere tilgang – eller med andre ord: Det at arbejde med arbejdsmiljøet skulle udvikles til at være en integreret del af den almindelige personalepolitik og ikke blot „noget pligtarbejde, man ikke kan sige nej til“.

„*Arbejdsmiljø*“ er blevet det traditionelle begreb og er som regel defineret og forstået ved en række faglige discipliners begreber, såsom arbejdsbetinget lidelse, eksponering, brugsanvisninger, ergonomi, stress mv. Der bruges juridiske og forvaltningsmæssige udtryk som grænseværdi, substitution, påbud, subjektivt og objektivi ansvar.

„Arbejdets miljø“, „arbejdsvilkår“ eller „arbejdsliv og arbejdsmiljø“ er forskellige begreber med grundlæggende samme indhold og omfatter det arbejdende menneske med de omgivelser, der har betydning for arbejdets indhold, gennemførelse og organisering. Der er således tale om bredere begreber, der er orienteret mod helheden, det sociale liv på arbejdspladsen, kulturen og traditionerne.

Et fælles mål er velfærd og social trivsel, som er en del af kvaliteten ved det at være på arbejde. Velfærd er som begreb rettet mod det sociale og kollektive, mens trivsel er et begreb, der mere retter sig mod den enkelte.

2. EU, Danmark og AC-området

Der ses i stigende grad en kobling mellem den europæiske og den danske arbejdsmiljødagsorden, og de europæiske regelsæt samt aftaler mellem de sociale parter på europæisk niveau har fået en større betydning for den danske arbejdsmiljøindsats. Der blev i 2002 på EU-plan vedtaget en „Ny fællesstrategi på arbejdspladserne 2002-2006“, hvor reduktion af arbejdsulykker og arbejdsrelateret sygdom, styrkelsen af det forebyggende arbejde, hensyntagen til sociale risici som stress og folkesundhedsproblemer mv. blev sat højt på dagsordenen.

På dansk niveau arbejdes der med de samme elementer, og beskæftigelsesministeren har sat fokus på, at en fortsat udvikling af velfærdssamfundet bl.a. forudsætter en aktiv indsats for at reducere belastninger i og understøtning fra arbejdslivet. Heri indgår som en af de højeste prioriteringer det psykiske arbejdsmiljø og konsekvenser af stresspåvirkninger.

I AC er det psykiske arbejdsmiljø, herunder først og fremmest stress, udpeget som det centrale fælles indsatsområde. Alle de akademiske organisationer har fokus på dette tema, ikke mindst på grund af en væsentlig stigning i medlems-henvendelserne vedr. psykisk arbejdsmiljø generelt, og stress samt udbrændthed i særdeleshed.

Derudover arbejder medlemsorganisationerne hver især med en række andre arbejdsmiljøtemaer, hvor der er behov for, at indsatsen er mere fag- og branchespecifik, f.eks. samarbejds- og ledelsesforhold, flydende arbejdstidsbegreb, arbejdspress, udbrændthed, skærmarbejde, indeklima, isoleret arbejde, trusler om vold, mobning, indskrænkninger i medbestemmelse, arbejdets organisering, det at have flere arbejdssteder og hjemmearbejdspladser og ikke mindst dilemmaerne mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv, eller som Djøf kalder det: ”Balanceproblematikken”

3. Arbejdsmiljøloven

Grundprincipperne i den gældende arbejdsmiljølov stammer fra Arbejdsmiljøloven fra 1977, herunder selve organiseringen af arbejdsmiljøindsatsen og fordelingen af rettigheder og forpligtelser. Men der er dog også foretaget en del ændringer i lovgivningen siden. I 2004 skete der væsentlige ændringer i reglerne knyttet til rådgivning af virksomhederne, Arbejdstilsynets virkemidler og partssystemet. I 2010 blev der skabt mulighed for en enklere organisering af arbejdsmiljøarbejdet og for en større integration af arbejdsmiljøet i driften, en årlig arbejdsmiljødrøftelse blev indført og arbejdsmiljøuddannelsen blev ændret. Samtidig blev begreberne ”sikkerhedsrepræsentant” og ”sikkerhedsorganisation” ændret til ”arbejdsmiljørepræsentant” og ”arbejdsmiljøorganisation”.

Arbejdsmiljøloven er dynamisk, idet arbejdsmiljøet til enhver tid skal være „i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling i samfundet“. Loven dækker alle arbejdsforhold på hele arbejdsmarkedet, altså både den offentlige og den private sektor samt f.eks. hjemmearbejdspladser.

Arbejdsmiljølovens idégrundlag

Loven hviler på to væsentlige grundpiller: For det første er det en rammelo, hvilket vil sige, at den fastlægger grundlæggende principper og kun har få detailbestemmelser. Det skyldes vanskeligheden ved at udforme detaljerede regler i en lov, der skal gælde for alle slags virksomheder og arbejdsforhold – og regler, som samtidig skal være holdbare uanset den hurtige, teknologiske og samfundsmæssige udvikling. Loven bliver derfor løbende udfyldt ved udformningen af nærmere regler samt ved konkrete indsatser på de enkelte virksomheder – indsatser som i mange tilfælde kommer til at danne grundlag for mere generelle ændringer af reglerne.

For det andet skal udfyldningen af arbejdsmiljøloven ske i et samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter og arbejdsmiljømyndighederne (dvs. de faglige organisationer, arbejdsgiverorganisationerne, beskæftigelsesministeren, Arbejdstilsynet og Arbejdsmiljørådet).

Dette sker ved, at parterne i virksomhederne, dvs. arbejdsgiverne, arbejdslederne, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanterne samt alle de øvrige ansatte sammen gør en indsats for at opnå et sikkert og sundt arbejdsmiljø for alle på de danske arbejdspladser. Dette arbejde understøttes så af Arbejdstilsynet, arbejdsmarkedets organisationer, Arbejdsmiljørådet og Branchearbejdsmiljørådene.

Arbejds miljølovens hovedområder:

Loven er ud fra dette formål bygget op af følgende hovedområder:

1. Virksomhedernes arbejds miljøarbejde, hvilket vil sige regler om arbejds miljørepræsentanter, arbejds miljøudvalg samt uddannelse af arbejds miljørepræsentanter. Derudover er der regler om, hvordan Branchearbejds miljørådene (BAR'erne) skal støtte og vejlede ved løsningen af sikkerheds- og sundhedsspørgsmål inden for de forskellige brancher.
2. Almindelige pligter, rettigheder og ansvar for arbejdsgivere, arbejdsledere, ansatte, leverandører, reparatører, planlæggere, bygherrer m.fl.
3. Regler om en række hensyn, som skal tilgodeses i arbejds miljøindsatsen. Det handler om arbejdsstedets indretning, anvendelse af tekniske hjælpemidler, arbejdets udførelse, anvendelse af farlige stoffer og materialer, hvileperiode osv.
4. Regler om de instanser, som medvirker ved lovens forvaltning: Arbejds miljørådet, som koordinerer indsatsen på centralt hold og kanaliserer medindflydelsen fra arbejdsmarkedets parter; Arbejdstilsynet med en central afdeling i København samt et antal lokale afdelinger og endelig Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø, som varetager undersøgelser og forskning.
5. Regler om klageadgang for virksomheder og organisationer m.fl. til Arbejdstilsynet og Arbejds miljøklagenævnet.

Repræsentation og instanser

Alle de nævnte organer (fra den lokale arbejds miljøgruppe over Branchearbejds miljørådene til Arbejds miljørådet) er partssammensat. Det vil sige med ligelig repræsentation af arbejdstagere og arbejdsgivere. I Arbejds miljørådet sidder på arbejdstagersiden repræsentanter fra AC, FTF og LO, og på arbejdsgiversiden sidder repræsentanter fra DA, Finansministeriet, KL, Danske Regioner, Ledernes Hovedorganisation og en række brancheorganisationer.

Lovens karakter af rammelov indebærer, at der er givet en lang række bemyndigelser til beskæftigelsesministeren til at fastsætte nærmere regler. Der er næsten lige så mange bemyndigelser, som der er §'er i loven, og ministeren kan ydermere delegerer retten (til at udforme yderligere regler eller i øvrigt handle på ministerens vegne) til direktøren for Arbejdstilsynet.

Ud over at føre myndighedstilsyn med arbejdsmiljøet i de enkelte virksomheder (f.eks. give påbud hvis aktiviteterne på arbejdspladsen er farlige eller kan indebære sundhedsmæssige risici) udarbejder Arbejdstilsynet tekniske forskrifter, anvisninger og vejledninger. Opgaven er dels at forklare de juridiske regler i brugervenlig form, dels at vejlede om hvordan reglerne kan praktiseres. Endelig udarbejdes der særlige regler eller vejledninger for de enkelte brancher på initiativ af bl.a. Branchearbejdsmiljørådene.

Til at forberede alle disse regler og vejledninger samt sikre en god formidling af informationer er der nedsat et meget stort antal udvalg og arbejdsgrupper i Arbejdstilsynet, under Arbejdsmiljørådet og i de 11 Branchearbejdsmiljøråd.

4. Mål og prioriteringer i arbejdsmiljøindsatsen

I 1996 lancerede den daværende regering et arbejdsmiljøhandlingsprogram „Rent arbejdsmiljø år 2005“, hvori der blev formuleret syv visioner for arbejdsmiljøindsatsen frem til og med 2005. Visionerne handlede om at reducere eller helst helt undgå en række alvorlige arbejdsmiljøproblemer såsom dødsulykker, skader på grund af kræftfremkaldende stoffer, tunge løft samt ensidigt gentaget arbejde og helbredsskader på grund af psykosociale risikofaktorer på arbejdet.

I 2002 blev der som resultat af et udvalgsarbejde med deltagelse af arbejdsmarkedets parter foretaget en yderligere prioritering af handlingsplanens problemfelter, idet der blev udvalgt fire fokusområder, som indsatsen i den resterende handlingsplanperiode skulle koncentreres om: Alvorlige ulykker, tunge løft, ensidigt gentaget arbejde og psykisk arbejdsmiljø. Til hvert fokusområde var der knyttet et konkret mål for, hvor meget problemet skulle reduceres inden handlingsprogrammets udløb.

Handlingsplanen ”Rent arbejdsmiljø 2005” har været styrende for de sidste mange års indsats i hele arbejdsmiljøsystemet fra Arbejdstilsynet over Arbejdsmiljørådet til Branchearbejdsmiljørådene. Det er vurderingen fra Arbejdstilsynet, Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Arbejdsskadestyrelsen i fællesskab, at der kan konstateres en positiv udviklingstendens inden for en række visionsområder. Samtidig påpeger de, at denne positive tendens ikke betyder, at de pågældende problemer er løst. Metoden med at opstille visioner og konkrete mål i arbejdsmiljøindsatsen bliver også anvendt frem til 2010, hvor der er fastlagt en række tilsvarende konkrete prioriteringer omkring arbejdsulykker, psykosociale risikofaktorer, muskel- og skeletbesvær og støj.

I marts 2011 lykkedes det parterne at få landet den såkaldte 2020-strategiplan Fokus på det psykiske arbejdsmiljø vil få et betydeligt løft - bl.a. via et helt nyt initiativ, hvor der skal gennemføres en udredning og udarbejdes et idékatalog om metoder til at afdække og afhjælpe problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Dette er i øvrigt et af de punkter, hvor der fra AC's side er blevet arbejdet særdeles ihærdigt (og stort set alene) for at få med i planen. Initiativet er et såkaldt partsinitiativ, der skal gennemføres i samarbejde med arbejdsmarkedets parter, og det vil i praksis sige gennem arbejdet i Arbejdsmiljørådet.

Antallet af tilsynsbesøg skal øges betydeligt, så alle virksomheder med mindst to årsværk (ansatte) skal have besøg af tilsynet mindst en gang i perioden 2012 til 2019.

2020-planen indebærer således et håb om en række klare forbedringer på områder, der har betydning for AC'erne.

5. Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanten

En del af de arbejdsvilkår, som kan have stor betydning for arbejdsliv og arbejdsmiljø, reguleres normalt ved overenskomster, som er forhandlet og aftalt af organisationerne eller lokalt af tillidsrepræsentanten. Det gælder f.eks. arbejdstiden og krav til arbejdspræstationerne.

Andre spørgsmål, som vedrører arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsmetoder, personalepolitik med videre – det vil sige arbejdsgiverens ledelse af virksomheden – forhandles af tillidsrepræsentanten blandt andet inden for samarbejdsreglernes rammer.

Medbestemmelsen ved udformning af arbejdsforholdene og ved sikring af tryghed og et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø er blevet understreget i samarbejdsaftaler. F.eks. indeholder nogle samarbejdsaftaler i dag også bestemmelser om, at samarbejdsudvalget skal arbejde for at forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen. Det er især tillidsrepræsentanten, som har et ansvar i denne forbindelse.

Den primære indflydelseskanal – som fastlagt i arbejdsmiljøloven – er arbejdsmiljørepræsentanten, som i arbejdsmiljøgruppe og arbejdsmiljøudvalg samarbejder med ledelsen om at identificere og løse det pågældende arbejdsområdes (eller virksomhedens) arbejdsmiljøproblemer. Arbejdsgiveren/ledelsen har altid ansvaret for, at forholdene er i orden, men indsatsen skal ske i tæt dialog med arbejdsmiljøgrupperne.

Herved har arbejdsmiljørepræsentanten medindflydelse, både ved umiddelbare sikkerhedsforanstaltninger og ved planlægningen af arbejdsprocesser og metoder. Arbejdsmiljøgruppen samarbejder med og støttes af Arbejdstilsynet og eventuelle private rådgivere. Husk at arbejdsmiljørepræsentanten selv kan søge støtte hos Arbejdstilsynet, uden at ledelsen skal informeres herom.

Krav til sikkerhed/arbejdsmiljø

Arbejdsmiljøloven fastlægger nogle grundlæggende krav til sikkerhed og sundhed, som ikke kan tilsidesættes af aftaler imellem parterne, hverken ved egentlige overenskomster eller ved lokale aftaler imellem tillidsrepræsentanter og ledelse. På den anden side er der dog intet til hinder for, at konkrete arbejdsmiljøproblemer kan løses ved aftaler, således som det er sket med hensyn til hvileperiode og fridøgn. Eksempelvis er det aftalt, at når der arbejdes hjemme for arbejdsgiveren er 11-timers-reglen lempet væsentligt.

Hvilken forhandlings- eller indflydelseskanal, man skal lægge vægt på, afhænger først og fremmest af de lokale forhold og hvilket problem, der er tale om. Man kan ikke give nogen patentopskrift på, hvem der skal forhandle, og hvordan der skal forhandles. Det må anbefales, at tillidsrepræsentant(er) og arbejdsmiljørepræsentant(er) drøfter problemerne og finder frem til en arbejdsdeling og en strategi for den fremtidige indsats.

Arbejdspladsvurdering (APV)

De lokale klubber og virksomhedsgrupper vil ofte være et godt forum for en vurdering af arbejdsmiljøforholdene og tilrettelæggelse af et samarbejde og en arbejdsdeling for at få eventuelle problemer løst. I denne sammenhæng er det vigtigt at være opmærksom på, at alle virksomheder i Danmark skal udarbejde en skriftlig Arbejdspladsvurdering (APV). En APV har til formål at sikre, at virksomhedens arbejdsmiljøarbejde omfatter alle relevante arbejdsmiljøproblemer – herunder også eventuelle problemer med stress, mobning, risiko for udbrændthed mv. At der med jævne mellemrum gennemføres en APV, medvirker også til at sikre og dokumentere, at virksomheden har en systematisk og vedvarende opmærksomhed på at finde løsninger på virksomhedens arbejdsmiljøproblemer.

Arbejdspladserne skal mindst hvert 3. år foretage trivselsmålinger i forbindelse med APV'en. I kommuner og regioner skal det øverste MED-udvalg aftale retningslinjerne og der skal udarbejdes handlingsplaner med systematisk opfølgning, hvis APV'en påviser problemer. Dette følger af aftalerne om trivsel og sundhed. På statslige arbejdspladser skal samarbejdsudvalget fastlægge retningslinjer for målinger af medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder det psykiske arbejdsmiljø. Dette følger af aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg.

Desuden skal der udarbejdes retningslinjer for sygefraværssamtaler og institutionsledelsen skal fremlægge en institutionsbaseret sygefraværstatistik. På statslige arbejdspladser skal samarbejdsudvalget årligt drøfte institutionens sygefravær på baggrund af statistikken, og i kommuner og regioner skal det lokale MED-udvalg aftale retningslinjer for fremlæggelsen og for opfølgning på sygefravær på institutionen.

6. Informationer om arbejdsmiljø

Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, som vil gøre en indsats for arbejdsmiljøarbejdet, kan have gavn af først at danne sig et generelt overblik over arbejdsmiljøreglerne, og der må derudover indhentes oplysninger om de særlige regler, som gælder for den pågældende branche, virksomhedstype, arbejdsproces eller lignende.

De helt grundlæggende regler, vejledninger og generelle informationer findes lettest hos Arbejdstilsynet på www.at.dk eller hos Videncenter for Arbejdsmiljø på www.vfa.dk. Viden om den nyeste forskning findes hos Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø på www.arbejdsmiljoeforskning.dk

Et godt grundlæggende udgangspunkt er den arbejdsmiljøuddannelse, som alle arbejdsmiljørepræsentanter, medlemmer af arbejdsmiljøudvalg samt arbejdsmiljøgruppen skal have gennemført. Uddannelsen er lovpligtig, og den bliver udbudt, således at den dels er brancheorienteret, og dels tager højde for de enkelte deltageres forudsætninger og vilkår på egen arbejdsplads. På det kommunale og regionale område udbyder parterne, dvs. KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet, arbejdsmiljøuddannelsen via Parternes UddannelsesFællesskab, www.puf.dk.

I forhold til det mere specifikke daglige arbejdsmiljøarbejde vil det være giventigt at henvende sig til det Branchearbejdsmiljøråd (BAR), hvis virksomhed ligger nærmest det arbejde, der foregår i den pågældende institution eller virksomhed. Et førstehåndsindtryk kan fås ved at gå ind på BAR'ernes fællesportal, www.bar-web.dk og herefter vælge det relevant BAR.

AC er repræsenteret i følgende BAR'er:

- BAR'et for Finans/offentlig kontor og administration
- BAR'et for Undervisning og Forskning
- BAR'et for Social og Sundhed
- BAR'et for Service og Tjenesteydelser

De tre førstnævnte BAR'er har et fælles sekretariat, Arbejds miljøsekretariatet, som findes på www.arbejdsmiljoeweb.dk.

Der er herudover mange andre muligheder for at indhente informationer, oplysninger, nærmere beskrivelse af regler mv. For at blive guidet den rette vej, kan det være en god idé at kontakte sin egen AC-organisation og spørge efter den sekretariatsmedarbejder, der har arbejdsmiljø som ansvarsområde.

IX TILLIDSREPRÆSENTANTENS FORHANDLINGSKANALER BELYST VED AKTUELLE FORHANDLINGSEMNER

1. Indledning

Hensigten med dette kapitel er at henlede tillidsrepræsentanternes opmærksomhed på de mange forhandlingskanaler, der er til rådighed, når man skal varetage sine kollegers interesser på arbejdspladsen. Hvad enten et arbejdspladsproblem søges løst gennem forhandlinger i henhold til tillidsrepræsentantreglerne, samarbejdsreglerne, forhandlingsretten i henhold til arbejdsmiljøloven, overenskomsterne – eller på det uformelle, afslappede „kaffemødeplan“ er det vigtigt at kende de enkelte fremgangsmåders muligheder og begrænsninger. Med henblik på at belyse anvendelsen af de enkelte forhandlingskanaler, er der angivet nogle konkrete eksempler på aktuelle forhandlingsemner. Men husk, at det er ved at være i stand til at spille på „hele klaveret“, at tillidsrepræsentanten viser sine evner som forhandler.

2. Kend dit mandat

Tillidsrepræsentanten forhandler med ledelsen, men også med andre tillidsrepræsentanter og med repræsentanter for sin egen organisation og sine kolleger.

For at holde rede på, „hvad det er, man forhandler med hvem om“ – og på hvilket grundlag og med hvilket formål – er det vigtigt at kende sit mandat.

Alfa og omega for tillidsrepræsentanten, som ønsker forhandlingsresultater for sin gruppe, er løbende at sikre sig et operationelt forhandlingsmandat fra kollegerne. At få et mandat er i mange tilfælde i sig selv en stor forhandlingsopgave. Kontakten til og informationen af kollegerne er basis for tillidsrepræsentantens forhandlinger, og derfor må netop denne forhandlingskanal aldrig „sande til“. En tillidsrepræsentant uden mandat er som en fuldmægtig uden fuldmagt.

3. Tillidsrepræsentantens platform: Tillidsrepræsentantreglerne

Tillidsrepræsentantens forhandlingsret er den grundlæggende platform, der skal anvendes, når man skal varetage kollegernes interesser på arbejdspladsen.

I mange tilfælde må tillidsrepræsentanten sammen med sin suppleant forhandle alene med ledelsen, i andre bistår han sin organisation.

Vidtgående forhandlingsret i TR-reglerne

Konkrete sager kan ikke forhandles i samarbejdsudvalget/MED-udvalget, der typisk også ville være et uegnet forum, når det drejer sig om interessevaretagelse for en enkelt personalegruppe.

Den forhandlingsret, der gives gennem tillidsrepræsentantreglerne, er mere vidtgående og kan være mere konkret end den forhandlingsret, der er indlagt i samarbejdsreglerne. Bemærk at alt, hvad der kan forhandles (retningslinjer for) gennem anvendelse af samarbejdsreglerne, principielt også kan forhandles med udgangspunkt i tillidsrepræsentantreglernes forhandlingsret. Men herudover giver tillidsrepræsentantreglerne mulighed for at forhandle konkrete sager.

Der er dog visse begrænsninger, f.eks. giver forhandlingsretten i tillidsrepræsentantreglerne ikke i sig selv tillidsrepræsentanten muligheder for at indgå bindende aftaler om lønvilkår. Der er imidlertid en klar tendens til, at tillidsrepræsentanterne i stigende udstrækning får tillagt forhandlings- og aftalekompetencen på dette område af deres organisation.

Indførelsen af nye lønsystemer i den offentlige sektor og indgåelsen af en lang række centrale rammeaftaler til decentral udfyldelse betyder, at en stigende del af de ansattes løn- og arbejdsvilkår forhandles og aftales lokalt.

Det er den enkelte AC-organisation, som bestemmer, i hvilket omfang man ønsker at delegerer forhandlings- og aftaleretten til tillidsrepræsentanten.

Hver enkelt tillidsrepræsentant må hos sin egen organisation søge oplyst, hvilken politik organisationen kan anbefale sine medlemmer at følge med hensyn til lokale forhandlinger af løn- og ansættelsesvilkår. Er man tillidsrepræsentant også for kolleger fra andre AC-organisationer, skal man tillige sikre sig at få delegeret forhandlings- og/eller aftaleretten i de relevante organisationer.

Gennem lokale forhandlinger kan tillidsrepræsentanten være med til at udfylde overenskomstens bestemmelser. Enten fordi parterne har besluttet det, således som det f.eks. er tilfældet med rammeaftalerne, eller fordi der er mulighed for at forhandle lokalt på eget initiativ f.eks. vedrørende lokale fortolkningsprincipper for overenskomstbestemmelser angående merarbejde, efteruddannelse mv.

Hertil kommer forhandlingen af konkrete spørgsmål vedrørende enkeltmedlemmers forhold, der f.eks. kan dreje sig om barselsorlov, barselsvikariater, sygdom, sociale problemer, ønsket om en senioraftale, afskedigelser og ansættelser.

På mange arbejdspladser vil det være naturligt, at tillidsrepræsentanten deltager i ansættelsesproceduren. Enten som følge af retningslinjer fastlagt af samarbejdsudvalget/MED-udvalget – eller i forlængelse af en lokalaftale indgået mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen.

I hvilket omfang tillidsrepræsentanten deltager i lokalforhandlinger, og med hvilket konkret udbytte afhænger af, hvor dygtig en forhandler han eller hun er. Her som på andre områder, hvor tillidsrepræsentanten forhandler, er det et spørgsmål om strategi, taktik og mandat, samt evnen til at bruge de forskellige forhandlingskanaler til at fremme sine mål.

4. Samarbejdsudvalget som forhandlingskanal

For medlemmer af de akademiske organisationer var samarbejdsudvalget i mange år så godt som den eneste forhandlingskanal. Først med tillidsrepræsentantreglerne (på statens område i 1979 og på det (amts)kommunale område i 1981) blev tingene sat rigtigt på plads, således at det faglige systems tillidsrepræsentanter, dels kunne anvende egen forhandlingsret jf. TR-reglerne, dels i samarbejde med andre organisationers tillidsrepræsentanter kunne forhandle medbestemmelse vedrørende arbejdspladsens personale- og arbejdsforhold.

Medbestemmelsesområdet er fastlæggelse af retningslinjer eller principper – altså ikke konkrete sager og afgørelser.

Tillidsrepræsentantens evner som forhandler sættes på store prøver i samarbejdsudvalget. Ikke alene skal han sammen med kollegerne overveje, om samarbejdsudvalget er den rette kanal, eller om andre forhandlingsveje skal benyttes supplerende eller alternativt. Tillidsrepræsentanten skal også overveje

forhandlingsmulighederne med de andre personalegrupper. Kan man finde frem til et acceptabelt fælles grundlag blandt medarbejdernes samarbejdsudvalgsmedlemmer og i kontaktudvalget? Og kan den pågældende sag løses gennem forhandlinger med ledelsen i samarbejdsudvalget?

Graden af indflydelse

Det er værd at lægge mærke til, at der i samarbejdsudvalget/MED-udvalget foregår forhandlinger med henblik på såvel direkte som indirekte indflydelse. Gennem de forhandlinger, der foregår gennem drøftelser i samarbejdsudvalget/MED-udvalget, er der betydelige muligheder for indirekte indflydelse, idet forhandlingerne skal finde sted „på et så tidligt tidspunkt, at medarbejderrepræsentanternes synspunkter og forslag kan indgå i grundlaget for ledelsens beslutninger“.

Medbestemmelse

Den direkte indflydelse har tillidsrepræsentanterne gennem forhandlinger om fastlæggelse af retningslinjer vedrørende arbejds- og personaleforhold. Men medbestemmelsens vej kan være lang og trang. Vel kan en tillidsrepræsentant, som sidder i samarbejdsudvalget/MED-udvalget fremsætte forslag til retningslinjer; men der er kun pligt til at forhandle forslaget, hvis medarbejderrepræsentanterne som part står bag det. Og i forhandlingerne med ledelsen er der rigtig nok pligt til at udvise positiv forhandlingsvilje; men ledelsen har ikke pligt til at nå frem til et resultat.

Dog gælder det for statsaftalen og de kommunale/regionale MED-rammeaftaler, at såfremt der ikke kan opnås enighed, skal ledelsen fastsætte de nødvendige regler (skriftligt). Det er derfor af stor betydning, både når man er repræsenteret i samarbejdsudvalget/MED-udvalget, men måske især i de tilfælde, hvor man kun er repræsenteret i kontaktudvalget, at der fastsættes operative og acceptable forretningsordener for, hvorledes medarbejderparten, der jo er den ene side af de to parter, som et samarbejdsudvalg/MED-udvalg udgøres af, træffer sine beslutninger. På den ene side skal man sikre, at en sådan forretningsorden gør medarbejdernes repræsentanter i samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene handledygtige. På den anden side må der også indlægges en vis mindretalsbeskyttelse i forretningsordenen.

SU's aktuelle arbejdsopgaver

Udover de mange eksempler, der er blevet påpeget i kapitel IV-VI som emner for medbestemmelse i samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene, er det aktuelt og af stor betydning, at spørgsmålet omkring kompetenceudvikling drøftes i samarbejdsudvalgene/MED-udvalgene.

Af samarbejdsaftalen i staten fremgår det, at samarbejdsudvalget skal klarlægge behovet for kompetenceudvikling og med udgangspunkt i en vurdering af arbejdspladsens strategiske mål og behov for strategisk kompetenceudvikling skal udvalget drøfte og fastlægge principper og retningslinjer for den samlede job- og kompetenceudviklingsindsats i institutionen, herunder retningslinjer for afholdelse af medarbejdsudviklingssamtaler og anvendelsen af midler fra Kompetencefonden.

Samarbejdsudvalget skal desuden drøfte om der til hjælp for udmøntningen af kompetencestrategien er behov for udviklingsplaner for afdelinger, teams, medarbejdergrupper eller lignende og i nødvendigt omfang fastlægge principper og retningslinjer for disse.

Samarbejdsudvalget skal årligt evaluere arbejdspladsens indsats for kompetenceudvikling, herunder brugen af medarbejderudviklingssamtaler.

Samarbejdsudvalgene i staten kan hente bistand til arbejdet med kompetenceudvikling i Statens Center for Kompetenceudvikling (SCK) – se nærmere herom på www.kompetenceudvikling.dk

For at kunne varetage disse – og i øvrigt mange af samarbejdsudvalgets øvrige opgaver – er det nødvendigt at interessere sig for arbejdspladsens mål og strategier – at kunne tænke på både kort og langt sigt.

Kontaktudvalgene

For mindre og små organisationer, der ikke har sæde i samarbejdsudvalget er forhandlingsvejen om muligt endnu mere snæver. Her er det kun muligt at påvirke indirekte gennem vejledende og rådgivende virksomhed i kontaktudvalget.

Med udsigt til lange og trølse drøftelser og forhandlinger i kontaktudvalget, kan det være fristende at søge at anvende andre forhandlingskanaler f.eks. tillidsrepræsentantreglernes. På den anden side er det vigtigt at opretholde gode relationer til de øvrige medarbejdergrupper f.eks. gennem samarbejdsudvalget. Hvis man kan benytte flere forhandlingskanaler på én gang, vil det ofte vise sig at være en egnet metode til at fremme gruppens mål.

5. MED-rammeaftalen

Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse på det kommunale og det regionale område giver adgang til at indgå lokale aftaler om medindflydelse og medbestemmelse.

Stort set alle kommuner og alle fem regioner har indgået lokale aftaler.

I det omfang AC har tillidsrepræsentanter i en kommune eller en region, vil AC automatisk få sæde i det forhandlingsorgan, der skal udarbejde den lokale aftale. Det betyder, at man sammen med repræsentanter fra LO's kommunale kartel (Offentligt Ansattes Organisationer (OAO)) og fra FTF-området skal forhandle med arbejdsgiverne om at udfylde rammeaftalen og indgå en lokal aftale om medindflydelse og medbestemmelse.

Når man ikke et resultat i første omgang, er der mulighed for senere hen at genoptage forhandlingerne med henblik på at indgå en lokal aftale. Når en lokal aftale er indgået, vil konsekvensen være, at der i den pågældende kommune eller region vil blive etableret et hovedudvalg, hvor AC ligeledes har sæde. Til hovedudvalgets opgaver hører udover de traditionelle samarbejdsudvalgsopgaver også fastlæggelsen af procedureretningslinjer for f.eks. budgetbehandlingen, ligesom hovedudvalget får egentlige forhandlingsopgaver i relation til lokal udfyldning af rammeaftaler indgået i forbindelse med aftale- og overenskomstforhandlingerne.

Ved at indgå en lokal aftale om medindflydelse og medbestemmelse etableres der således nye forhandlingsmuligheder, idet den enkelte tillidsrepræsentants forhandlingsret nu også suppleres af en fælles kollektiv forhandlingsret på medarbejdersiden i hovedudvalget.

Af det meget store antal arbejdsmiljørepræsentanter, der findes på arbejdspladser, hvor også akademikere er beskæftigede, er kun få "AC'ere". Så meget mere nødvendigt er det, at tillidsrepræsentanten har gode relationer til arbejdspladens arbejdsmiljørepræsentant. Ligesom på samarbejdsreglernes område er der på arbejdsmiljølovgivningens område i princippet flere muligheder. Det er arbejdsmiljørepræsentantens opgave, i samarbejde med ledelsen, at løse det pågældende arbejdsområdes (eller den pågældende virksomheds) arbejdsmiljøproblemer. Men der foreligger også muligheder for at forhandle fastlæggelse af retningslinjer med hensyn til forhold, der vedrører medarbejdernes arbejdsmiljø i samarbejdsudvalget. Eller man kan som tillidsrepræsentant varetage sin gruppes arbejdsmiljøinteresser gennem anvendelse af tillidsrepræsentantreglernes forhandlingsret.

I samspillet gælder det derfor om både at vinde forståelse for den ændring i arbejdsmiljøet, som man vurderer, at der er behov for, og for at formå at anvende alle relevante forhandlingskanaler for at nå målet.

Aktuelle arbejdsspørgsmål

Hvad enten man vælger arbejdsmiljøorganisationen og/eller samarbejdsudvalgsorganisationen, er der en række aktuelle arbejdsmiljøspørgsmål i den offentlige sektor, man bør være opmærksom på. Det gælder i første række det begreb, der i de senere år i stigende udstrækning er blevet kendt som „Det udviklende arbejde“. Både arbejdsgivere og arbejdstagere har interesse i at udnytte de menneskelige ressourcer på arbejdspladsen bedst muligt. Det gælder om at højne de menneskelige kvaliteter i arbejdet for ad den vej at få loyale og kreative medarbejdere.

Spørgsmål vedrørende „psykiske arbejdsmiljøfaktorer“, arbejdsrelateret stress og sygefravær dukker i stigende udstrækning op. De psykiske arbejdsmiljøproblemer er imidlertid mangeartede. Nogle af disse problemer hænger sammen med rent fysiske påvirkninger, mens andre har en tæt relation til arbejdets organisering. Psykiske arbejdsmiljøpåvirkninger kan komme til udtryk i fysiske reaktioner som f.eks. hjerte-/karsygdomme, mens påvirkninger – eksempelvis fra opløsningsmidler, kan give sig udslag i fysiske skader. Vold eller trusler om vold er et eksempel på et arbejdsmiljøproblem, der både resulterer i fysiske og psykiske skader.

Arbejdet med dette område skal også koordineres med arbejdspladsens gennemførelse af den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV) og arbejdspladsens trivselsmålinger.

Hvad der er relevante forhandlingskanaler i den konkrete situation, afhænger i høj grad af forholdene på den enkelte arbejdsplads. Generelt kan det dog fastslås, at arbejdsmiljøproblemer bør løses af arbejdsmiljørepræsentanten gennem arbejdsmiljøgruppen, men ofte tæt koordineret med samarbejdsudvalget, hvis arbejdsmiljøgruppen da ikke er en del af MED-udvalget. I alle tilfælde er et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem medarbejdergrupperne en forudsætning for acceptable og gode løsninger.

6. TR's forhandlingskanaler

Når tillidsrepræsentanten som forhandler skal varetage sine kollegers interesser, er det vigtigt, at han gør sig klart:

- hvad han skal forhandle om (mandatet),
- hvem han skal forhandle med (med- og modparter), og
- hvordan han skal forhandle (strategien og taktikken).

Hensigten med dette kapitel har været at pege på de med- og modparter, som indgår i forhandlingssituationer – og som ofte gør disse sammensatte og komplekse.

For at tillidsrepræsentanten kan løse sin forhandlingsopgave bedst muligt, er det vigtigt at indse, at en forhandlingsopgave altid kræver løbende forhandlinger med baglandet om mandatet og desuden forhandlinger med ledelsen gennem mindst én forhandlingskanal, men i reglen flere.

TR skal i den forbindelse også være opmærksom på, at forhandlinger er et forløb og en løbende påvirkning, hvorfor forhandling også og måske oftere sker i den løbende uformelle dialog end i de formelle forhandlings- og mødesammenhænge.

X TILLIDSREPRÆSENTANTEN OG LOVGIVNINGEN

1. Indledningen: Allerede behandlede love

En lang række love, cirkulærer, bekendtgørelser, aftaler mv. er allerede blevet berørt i de foregående kapitler. Dette gælder f.eks. tillidsrepræsentantregler, samarbejds-/MED-udvalgsregler og arbejdsmiljøloven. Hertil kommer, i tolvte og sidste kapitel, der omhandler AC's interessevaretagelse for organisationerne, omtale af hovedaftaler og lov og mægling i arbejdsstridigheder samt AC's vedtægter, forhandlingsregler og regler for det økonomiske forhandlingsberedskab.

Da der i hovedaftaler og overenskomster ofte findes henvisninger til tjenestemandsløven, funktionærloven, ferieloven og lov om arbejdsretten, vil indholdet i dette kapitel dreje sig om de bestemmelser, tillidsrepræsentanten eventuelt vil kunne få brug for, når kollegernes interesser skal varetages på arbejdspladsen.

2. Tjenestemandsløven

Særlige interesser

Tjenestemandsløvens bestemmelser er selvfølgelig først og fremmest af særlig interesse for de medlemsorganisationer i AC, der organiserer tjenestemænd, og som har særlige tillidsrepræsentant- eller talsmandsordninger f.eks. Den danske Præsteforening og Forsvarsgruppen i AC.

For disse organisationers vedkommende må der henvises til organisationernes eget materiale om tjenestemandsløvens bestemmelser.

For en særlig gruppe af tillidsrepræsentanter, der fungerer på arbejdspladser, hvor man repræsenterer såvel overenskomstansatte som tjenestemænd (f.eks. på seminarier og børnetandklinikker), kan det selvfølgelig også være af betydning at have kendskab til tjenestemandsløvens og tjenestemandregulativernes bestemmelser for ansættelses- og arbejdsvilkår. Men også på dette område må der henvises til det særlige materiale, de enkelte organisationer (eller sektioner) udarbejder med henblik på interessevaretagelsen.

Henvisning til bestemmelser i tjenestemandsløven og cirkulærer

Når loven nævnes her, er det fordi der i overenskomsterne er henvisninger enten direkte til tjenestemandsløven eller til de regler, der gælder for tjenestemænd. Det gælder f.eks. Aftalen om tjenesterejser, hvor der er regler for befordringsgodtgørelse, udgifter til transport etc. og Aftalen om flyttegodtgørelse. For at kunne varetage sine kollegers interesse på disse områder, må tillidsrepræsentanten altså holde sig velorienteret om hvilke aktuelle cirkulærer, der foreligger på de angivne områder.

3. Funktionærloven

Henvisninger til funktionærloven

På det statslige område indeholder AC-overenskomsten henvisninger til funktionærlovens regler om opsigelse, løn under fravær på grund af sygdom og afskedigelse som følge af sygdom, indkaldelse til militærtjeneste samt efterløn.

Hertil kommer det særlige forhold, at funktionærloven i sin helhed er gældende for f.eks. alle administrativt ansatte akademikere, under forudsætning af, at de er beskæftiget gennemsnitligt mindst 8 timer om ugen med det pågældende arbejde.

Aftalte funktionærvilkår

I AC's overenskomst på det kommunale og regionale område er indføjet en bestemmelse om, at der for alle akademikere gælder vilkår svarende til Funktionærlovens bestemmelser, undtagen lovens § 5, stk. 2 (120-dages reglen).

Dette er ensbetydende med, at ansatte, som ikke kan tillægges funktionærstatus i medfør af funktionærlovens anvendelsesområde, tillægges funktionærstatus i medfør af bestemmelsen i AC's overenskomst – dvs. tillægges funktionærstatus ved aftale.

Opsigelse

Opsigelse fra arbejdsgiverens side skal ske med mindst en måneds varsel til fratræden ved en måneds udgang det første halve år efter ansættelsen, og med 3 måneders varsel til fratræden med en måneds udgang efter et halvt års ansættelse. Herefter forhøjes opsigelsesvarslet med en måned for hvert 3. ansættelsesår, idet man dog højst kan opnå seks måneders opsigelsesvarsel. Opsigelse fra den ansattes side skal ske med en måneds varsel til ophør ved en måneds udgang, medmindre der er truffet anden aftale.

Løn under sygdom

Retten til løn under fravær på grund af sygdom beskrives lidt kantet som, hvis „den ansatte på grund af sygdom bliver ude af stand til at udføre sit arbejde, betragtes den heraf følgende tjenesteforsømmelse som lovligt forfald for den ansatte“.

120-dages-regel – afskaffet

Den berømte 120-dages regel blev afskaffet ved OK99, og man kan derfor ikke længere afskediges med forkortet varsel. Det betyder dog ikke, at man ikke stadig kan afskediges ved sygdom. Men det skal være en sagligt begrundet afsked med det almindelige opsigelsesvarsel.

Værnepligt

En funktionær har ret til løn under genindkaldelse for den måned, hvor genindkaldelsen finder sted, og den derpå følgende måned. Der er ikke ret til løn under den første indkaldelse til aftjening af værnepligt. Lønretten gælder alene i forhold til aftjening af værnepligt, og omfatter således ikke befalingsmænd af reserven samt antagelse til frivillig tjeneste. Funktionæren er forpligtet til at underrette arbejdsgiveren så snart han modtager underretning om tidspunktet for indkaldelsen, dog tidligst ved udgangen af den måned, der ligger forud for den ved indkaldelsestidspunktet liggende måned. Funktionærer der indkaldes til aftjening af værnepligt kan opsiges efter de almindelige regler. En funktionær kan dog samtidig med underretningen til arbejdsgiver om genindkaldelse, give meddelelse om, at han ønsker at gøre brug af sin ret til genindtræden efter genindkaldelsen. Arbejdsgiver vil da være forpligtet til at modtage funktionæren efter genindkaldelsen, ligesom funktionæren vil være forpligtet til at tiltræde efter endt genindkaldelse. Evt. opsigelse vil her først have virkning fra tidspunktet for genindtrædelsen i stillingen.

AC's overenskomst

AC's overenskomster indeholder derudover bestemmelser, som supplerer Funktionærloven, blandt andet opsigelsesbestemmelsen. Det er derfor vigtigt at tillidsrepræsentanten kender sin overenskomst og bliver klar over de forhold, der regulerer ansættelsen.

4. Ferieloven og ferieaftaler

Alle forhold vedrørende optjening og afvikling af ferie mv. er reguleret i ferieloven, som på en række centrale punkter ikke kan fraviges til ugunst for lønmodtagerne.

På såvel det statslige område som på det kommunale og regionale område er der indgået ferieaftaler, som på en række punkter supplerer og/eller fraviger ferieloven. Disse ferieaftaler gælder - i modsætning til ferieloven – også for tjenestemænd.

Ferieaftalerne på det kommunale og regionale område indeholder en fyldestgørende regulering af ethvert feriespørgsmål for alle ansatte på disse områder.

På det statslige område reguleres feriespørgsmål dels af ferieloven, dels af ferieaftalen, idet ferieaftalen alene angiver de aftalte fravigelser fra ferieloven (og en række særbestemmelser for tjenestemænd).

Begreber og hovedprincipper

Optjening af ferie efter ferielovens bestemmelser

Optjeningsåret er det kalenderår, der går forud for det år, hvori ferien skal holdes. Den ansatte optjener 2,08 dages ferie for hver måneds beskæftigelse i optjeningsåret. Ved beskæftigelse i hele optjeningsåret opnås således ret til at holde 25 dages ferie svarende til 5 ugers ferie, idet en ferieuge er på 5 dage. Deltidsansatte optjener ferie i forhold til deres beskæftigelsesgrad.

Ferieåret

Ferien skal holdes i året efter optjeningsåret, idet **ferieåret** går fra 1. maj til 30. april. Af ferien skal mindst 15 dage gives som sammenhængende **hovedferie**. Hovedferien skal gives i **ferieperioden**, som går fra 1. maj til 30. september. Øvrige feriedage (= **restferie**) kan lægges uden for ferieperioden og skal som udgangspunkt også gives i sammenhæng af mindst 5 dages varighed, men kan deles, hvis hensyn til virksomhedens drift nødvendiggør dette.

Feriens placering

Det er arbejdsgiveren, der under hensyntagen til virksomhedens drift fastsætter, hvornår ferien skal holdes, men det sker efter forhandling med lønmodtageren. Arbejdsgiveren skal så vidt muligt imødekomme lønmodtagerens ønsker om feriens placering, herunder at ferien placeres i lønmodtagerens barns skolesommerferie. Arbejdsgiveren skal så tidligt som muligt give lønmodtageren meddelelse om feriens placering, dog senest 3 måneder før feriens begyndelse for så vidt angår hovedferie og senest 1 måned før feriens begyndelse for så vidt angår restferie.

Ferie med løn

man optjent ret til at afholde **ferie med løn**. Til ansatte i staten, der holder ferie med løn, ydes **særlig feriegodtgørelse** på 1½ procent af den løn, der er indtjent i det foregående optjeningsår. Til ansatte i kommunerne og regionerne ydes særlig feriegodtgørelse på 1,95 procent af den løn, der er indtjent i det foregående optjeningsår.

Feriegodtgørelse

Ved fratræden afregner arbejdsgiveren for optjent ferie til fratrædelsestidspunktet. Afregningen sker ved ydelse af feriegodtgørelse på 12½ procent af lønnen for det løbende optjeningsår samt for den del af tidligere optjeningsår, for hvilken lønmodtageren endnu ikke har holdt ferie. Feriegodtgørelsen kommer til udbetaling ved afholdelse af ferie i et nyt ansættelsesforhold.

Sygdom under ferie

Ferieloven fastsætter, at ferien starter ved arbejdstids begyndelse den første feriedag og slutter ved arbejdstids ophør den sidste feriedag. Hvis en lønmodtager er syg, når ferien begynder, har lønmodtageren ikke pligt til at begynde ferien. Hvis lønmodtageren bliver syg efter feriens begyndelse, fastsætter ferieaftalerne, at ferien i visse situationer kan suspenderes.

Overførsel af ferie

Ferieloven åbner mulighed for, at optjent ferie ud over 20 dage kan overføres til det følgende ferieår. Det er en betingelse for overførsel af ferie, at der er indgået en kollektiv (ferie-)overenskomst herom. Muligheden for overførsel og eventuel opsparing af ferie er indskrevet i ferieaftalerne med de offentlige arbejdsgiverparter, hvilket er ensbetydende med, at lønmodtagerne og arbejdsgiveren kan indgå individuelle aftaler om overførsel af ferie. Individuel aftale om overførsel af ferie til det efterfølgende ferieår skal være skriftlig og skal indgås inden ferieårets udløb.

Betaling for ikke-afholdt ferie ved ferieårets udløb

Hvis en lønmodtager ved ferieårets udløb ikke har holdt hele sin optjente ferie, og de tilgodehavende feriepenge efter fradrag af skat og arbejdsmarkedsbidrag udgør mere end 1.500 kr., har lønmodtageren efter ferieloven krav på at få feriepengene (løn under ferie) udbetalt, hvis følgende betingelser er opfyldt:

1. beløbet vedrører optjente feriedage ud over 20 dage (dvs. beløb for ikke afholdte feriedage, der stammer fra den 5. ferieuge)
2. lønmodtageren har fremsat en anmodning over for arbejdsgiveren om udbetaling senest den 30. september i det efterfølgende ferieår
3. lønmodtageren og arbejdsgiveren har ikke indgået en aftale om overførsel af feriedagene.

Hvis tilgodehavende feriepenge efter fradrag af skat og arbejdsmarkedsbidrag udgør 1.500 kr. eller derunder, og beløbet vedrører optjente feriedage ud over 20 dage, skal arbejdsgiveren af egen drift udbetale feriepengene for den tilgodehavende ferie til lønmodtageren, medmindre lønmodtageren og arbejdsgiveren har indgået en aftale om overførsel af feriedagene.

Det bemærkes, at der i januar 2011 er fremsat et lovforslag, hvorefter ovennævnte grænse forhøjes til kr. 2.250. Forslaget er ved redaktionens afslutning endnu ikke vedtaget af Folketinget.

Ferieaftalerne og særlige feriefridage

Udover ferie i henhold til ferieloven optjener en ansat i henhold til aftalerne om ferie på det offentlige område 5 særlige feriedage (tidligere benævnt feriefridage) i alt i kalenderåret til afvikling i det efterfølgende ferieår. Eksempelvis er de 5 særlige feriedage, der er optjent i kalenderåret 2010 således til afvikling i ferieåret 2011/2012. Deltidsansatte optjener særlige feriedage i forhold til deres beskæftigelsesgrad.

Aftalerne om ferie på det offentlige område giver mulighed for at få afregnet ikke-afholdte dage kontant ved ferieårets udløb.

De særlige feriedage behandles efter reglerne om øvrig ferie (= restferie), dog er der på visse punkter aftalt særlige retningslinjer for de særlige feriedage. Eksempelvis er det den ansatte og arbejdsgiveren, som aftaler tidspunktet for afvikling af dagene, og arbejdsgiveren skal i den forbindelse imødekomme den ansattes ønske om placering i det omfang, det er foreneligt med tjenesten.

På det statslige område kan arbejdsgiveren varsle særlige feriedage afholdt med 1 måneds varsel, hvis de særlige feriedage ikke er afholdt, eller afviklingstidspunktet ikke er fastlagt inden den 1. januar. På det kommunale og regionale område skal en medarbejder, der ønsker de særlige feriedage udbetalt, give arbejdsgiveren besked herom inden den 1. oktober i ferieåret (eller evt. en senere dato fastsat af kommunen/regionen). Det gælder dog kun, hvis kommunen/regionen inden ferieårets begyndelse har meldt ud, at man ønsker at anvende denne regel.

5. Lov om Arbejdsretten

Forhandling, mægling og faglig voldgift

De fleste retstvister inden for det akademiske arbejdsmarkeds område afgøres efter hovedaftalens bestemmelser om forhandling, mægling og faglig voldgift

og for tjenestemænds vedkommende Tjenestemandsretten. AC-organisationerne har således ønsket at afgøre retstvister såvel som fortolkningstvister ved faglig voldgift.

Arbejdsretten

Hver af parterne i en retsvist på overenskomstrådet har en mulighed for at indbringe sagen for Arbejdsretten, hvis én af parterne vægrer sig ved at lade sagen afgøre ved voldgift, idet man henviser til, at striden ikke angår forståelsen af den kollektive overenskomst eller brud på den kollektive overenskomst. Hvis vægring findes uberettiget, kan Arbejdsretten samtidig afgøre den påståede tvist i tilfælde af påstået overenskomstbrud.

XI TILLIDSREPRÆSENTANTEN, ORGANISATIONEN OG AC

1. Indledning

Tillidsrepræsentanten er såvel kollegernes som organisationens lokale repræsentant på arbejdspladsen. Kun i ét tilfælde er en tillidsrepræsentant også AC's "tillidsrepræsentant", nemlig når en kommunal/regional tillidsrepræsentant af AC er udpeget til at sidde i koordinationsudvalget eller i MED-udvalg som AC's repræsentant.

Betegnelserne "AC-tillidsrepræsentant", "AC-TR", mv. har altså alene den betydning, at man tværgående er valgt som tillidsrepræsentant for to eller flere AC-medlemsorganisationer – ikke at man er valgt som AC's repræsentant. En AC-TR indhenter ikke sit mandat fra AC, men fra de kolleger, der har valgt én og fra de organisationer, der har (med)anmeldt én som tillidsrepræsentant.

AC og medlemmerne

AC har 26 medlemsorganisationer. Sagt på en anden måde har AC rollen som paraply for 26 medlemsorganisationer, for hvem AC fungerer som central-, hoved- og forhandlingsorganisation. AC har altså kun organisationer som medlemmer, og medlemsorganisationernes medlemmer – de rigtige levende mennesker – har derfor ikke noget direkte eller formelt medlemskab af AC. Det er organisationerne som enkeltmedlemmer, der er repræsenteret i AC's kompetente organer. Heller ikke tillidsrepræsentanterne har nogen formel eller direkte tilknytning til hovedorganisationen.

Det betyder ikke, at det er uinteressant for tillidsrepræsentanterne at have indsigt i og viden om, hvad der foregår i organisationen AC. Ikke mindst i forbindelse med aftale- og overenskomstforhandlingerne har det relevans, at tillidsrepræsentanterne kender til de strukturer, der har betydning for forhandlingernes forløb og afslutning.

De følgende afsnit er medtaget i håndbogen for at give tillidsrepræsentanten et kendskab til AC og indblik i, hvordan et forhandlingsforløb gennemføres.

2. Hvad er AC?

AC som hoved-, central- og forhandlingsorganisation

AC er hovedorganisation. AC er i lighed med LO og FTF en af arbejdsmarkedets hovedorganisationer på lønmodtagersiden. Som hovedorganisation er det AC's opgave – på medlemsorganisationernes vegne – at varetage en række generelle interesseløspørgsmål på det politiske og økonomiske område.

AC er centralorganisation og forhandlingsorganisation. En væsentlig opgave for AC er at føre fælles forhandlinger om løn- og ansættelsesvilkår. På tjenestemandsområdet er AC – i lighed med CO10 og Lærernes Centralorganisation – en centralorganisation, der i henhold til tjenestemandsløven har fået tillagt retten til at forhandle og indgå aftaler for statstjenestemændene. På overenskomstområdet har AC rollen som medlemsorganisationernes fælles forhandlingsorganisation. Medlemsorganisationerne har forhandlings- og aftaleretten på overenskomstområdet, men overdrager deres kompetence til AC-fællesskabet ved indgåelsen af en forhandlingsaftale.

AC i tal

AC repræsenterer med sine 26 medlemsorganisationer omkring 209.500 medlemmer (pr. 1. januar 2011). AC's medlemsorganisationer organiserer medlemmer med eksamen fra universiteter og højere læreanstalter eller på tilsvarende niveau. Medlemsgrupperne fordeler sig med ca. 86.500 ansatte i den offentlige sektor og ca. 44.400 i den private sektor. Hertil kommer ca. 14.500 liberale erhvervsudøvere, omkring 8.400 arbejdsløse og 52.900 pensionister, studerende samt beskæftigede i udlandet.

AC's opbygning

Formand og bestyrelse

AC's formand varetager den daglige ledelse på bestyrelsens vegne. Bestyrelsen består af AC's formand og et medlem fra hver af AC's medlemsorganisationer. Det betyder, at AC's bestyrelse i dag består af 9 medlemmer. Der vælges én næstformand.

Rådgivende udvalg og arbejdsgrupper

Grundlaget for bestyrelsens arbejde lægges i de udvalg og arbejdsgrupper, som nedsættes af AC's bestyrelse. De fungerer tillige som rådgivere for bestyrelsen.

I udvalgene behandles problemer af fælles interesse samt aktuelle spørgsmål og politiske tiltag, der har indvirkning på akademikernes arbejdsvilkår og samfundsmæssige placering.

Blandt AC's faste udvalg kan nævnes bestyrelsen (BE), forhandlingsudvalget for den offentlige sektor (FHO), Privatsektorudvalget (PSU) og Forsknings- og Uddannelsesudvalget (FUU).

AC's sekretariat

AC's sekretariat varetager under ledelse af en direktør den administrative sagsbehandling, herunder kontakter med arbejdsgiverne samt med de organisationer, som AC forhandler sammen med. Sekretariatet forbereder materiale til bestyrelsen og de forskellige AC-udvalg og yder vejledning til medlemsorganisationerne med hensyn til spørgsmål af generel karakter. I sekretariatsvirksomheden indgår desuden mere servicebetonet virksomhed i form af f.eks. tillidsrepræsentantuddannelse, informationsvirksomhed mv.

3. Aftale- og overenskomstforhandlingerne

De centrale aftale- og overenskomstforhandlinger fastlægger i høj grad rytmen i arbejdet i AC og AC's medlemsorganisationer. Det er således en væsentlig del af den løbende virksomhed i AC-samarbejdet at forberede, henholdsvis at gennemføre og følge op på de centrale forhandlinger som led i den løbende vedligeholdelse af overenskomsterne og aftalerne.

Centrale og decentrale forhandlinger

I forbindelse med decentraliseringen af forhandlingssystemet har de centrale aftale- og overenskomstforhandlinger dog i nogen grad ændret karakter. Hvor lønninger og ansættelsesvilkår tidligere altovervejende blev forhandlet i forbindelse med de centrale parters forhandlinger om overenskomst- og aftalefornyelser, sker den konkrete fastlæggelse af løn- og ansættelsesvilkår i dag i højere grad efter forhandling på den enkelte arbejdsplads i overenskomstperioden. De centrale parters rolle er således i nogen grad ændret fra forhandling om konkrete vilkår til fastlæggelse af rammer for de decentrale forhandlinger. Decentraliseringen betyder hermed samtidig, at medlemsorganisationerne og ikke mindst tillidsrepræsentanterne har fået en central rolle at spille i forhandlingssystemet i forbindelse med den løbende udfyldelse af de centralt fastlagte (ramme)aftaler.

Selvom decentraliseringen har ændret karakteren af – og indholdet i – de centrale aftale- og overenskomstforhandlinger, er de centrale forhandlinger

fortsat af væsentlig betydning. I de centrale forhandlinger fastlægges der – foruden rammer og procedureregler for de decentrale forhandlinger – således fortsat vilkår af tværgående og generel karakter, ligesom der fortsat er mulighed for at forhandle mere specifikke vilkår, som det ikke måtte være lykkedes for de decentrale/lokale parter at blive enige om.

Den store forskel er, at det i de centrale forhandlinger er muligt at kæde en lang række forskellige forhandlingstemaer og –elementer sammen i samlede forhandlingsløsninger – og ikke mindst at det er muligt at etablere konflikt i tilknytning til de centrale forhandlinger om overenskomst- og aftalefornyelserne.

Et broget forhandlingsbillede

AC-området er stærkt sammenkædet med de andre personaleorganisationer i forhandlingerne i den offentlige sektor, hvor hele forhandlingsbilledet er meget broget. Det brogede billede skyldes, dels at der er mange organisationer og flere offentlige arbejdsgiverparter, dels at der er to næsten parallelle ansættelsessystemer med hver sine parter og forhandlingsprocedurer: Tjenestemand- og overenskomstsystemet.

Forhandlingerne hænger sammen gennem forskellige former for samarbejde mellem parterne på begge sider. På lønmodtagersiden organiserer man sig i store forhandlingsfællesskaber for at stå stærkest muligt i samlet flok. På arbejdsgiversiden sker koordinationen og samarbejdet af samme grund, men også som udtryk for at staten, finansministeren, bestræber sig på at holde styr på indkomstudviklingen og dermed presset på de offentlige udgifter.

Et forhandlingsbillede under forandring

Forhandlingsbilledet er ikke bare broget – det er også hele tiden under forandring. I de seneste år er der sket en række organisationssammenlægninger på lønmodtagerside, mens der på arbejdsgiverside er sket ændringer ikke mindst i forbindelse med strukturreformen, hvor opgaver – og dermed personalegrupper – er flyttet rundt mellem de offentlige arbejdsgivere i stat, amter/regioner og kommuner. Dette samtidig med at kommuner blev sammenlagt, og amterne og Hovedstadens Sygehusfællesskab (H:S) blev nedlagt i forbindelse med etablering af de nye regioner.

Forhandlinger gennem AC

AC-organisationerne forhandler normalt i fællesskab gennem AC. AC forhandler i modsætning til de fleste andre personaleorganisationer både for tjenestemænd og overenskomstansatte i såvel den statslige som den regionale og kommunale sektor. AC medvirker således over for flere offentlige arbejdsgiverparter. Dette stiller i sig selv krav om en grundig koordinering inden for

AC af indsatsen, både ved kravsformuleringen og i selve forhandlingsfasen. AC tilstræber den størst mulige samtidighed på alle områder for generelt at opnå de bedste resultater.

AC og de andre

Den afhængighed, der ligger i, at AC ikke har én men flere arbejdsgivermodparter, og i at man skal samarbejde med en række organisationer og karteller uden for AC, spiller en stor rolle for forhandlingernes forløb. I det følgende afsnit vil der derfor blive givet en oversigt over ”AC og de andre”. Oversigten vil tage udgangspunkt i situationen ved forhandlingerne i 2011 og vil således kun i form af korte bemærkninger berøre de ændringer, der blev en konsekvens af strukturreformen.

Arbejdsgiverne

Arbejdsgivermodparten på det offentlige område udgøres p.t. (2011) af staten, kommunerne og regionerne. For staten forhandler finansministeren og dennes embedsmænd. På det regionale område forhandler Danske Regioner på vegne af Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RLTN) og på det kommunale områder forhandler Kommunernes Landsforening (KL).

Med strukturreformen blev Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RLTN) oprettet med ansvar for løn- og ansættelsesvilkår i de nye regioner. Da staten har vetoret og dermed bestemmende indflydelse i nævnet, har der ikke læn- gere været grundlag for at føre fælles forhandlinger for kommuner og regioner, som der hidtil havde været. Derfor har der siden overenskomst- og aftaleforhandlingerne i 2008 været tre, selvstændige forhandlingsområder: staten, regionerne og kommunerne.

Der er i princippet ikke noget formaliseret samarbejde mellem de tre arbejdsparter: staten, regionerne og kommunerne - og så alligevel: Staten og Danske Regioner deltager i Kommunernes Lønningsnævn (se herom senere), og staten og KL deltager i Regionernes Lønnings- og Takstnævn, så herigennem sker der en vis koordinering af strategi og taktik samt en informationsudveksling.

Som en følge af strukturreformen har koordinationen ved forhandlingerne i 2008 og 2011 været tættere end ved tidligere forhandlingsrunder, idet finansministeren har ønsket at gøre sin indflydelse gældende for at sikre en stram indkomst- og omkostningsstyring på områderne.

Arbejdstagersiden

På arbejdstagersiden sidder AC i princippet alene på den anden side af bordet, når der forhandles om fornyelse af overenskomster. Men AC er selvfølgelig

afhængig af alt det, der er sket forud på arbejdsmarkedet, og alt det der sker samtidig med forhandlingerne, så det kun er „i princippet“, at man sidder alene ved bordet.

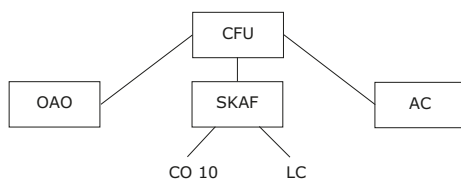
Overordnet set vil situationen altid være den, at de seneste aftaleresultater fra DA- og LO-organisationernes forhandlinger på det private arbejdsmarked udstikker nogle retningsgivende rammer og bindinger for de offentlige aftale- og overenskomstforhandlinger.

Forhandlingerne på det offentlige område er dog først og sidst præget af, at forhandlingerne om overenskomstfornyelserne hænger snævert sammen med aftaleforhandlingerne for tjenestemændene.

Det har her en konkret betydning, at aftaleforhandlingerne på det statslige tjenestemandsområde er bygget op på grundlag af tjenestemandsløven, der fastslår, at forhandlingsretten udøves gennem de p.t. 4 centralorganisationer, som Finansministeriet har indgået hovedaftale med: Offentligt Ansattes Organisation (OAO), Centralorganisationen af 2010 (CO 10), Lærernes Centralorganisation (LC) og AC.

De 4 centralorganisationer har sluttet sig sammen i et fælles forhandlingsorgan: Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU).

CFU



Selvom CFU i udgangspunktet er et forhandlingsfællesskab i relation til aftaleforhandlingerne for statstjenestemændene, vedrører de forhandlinger, der koordineres og føres gennem CFU, i realiteten både tjenestemænd og overenskomstansatte.

Mellem CFU og staten forhandles såvel fælles, tværgående krav, som krav der relaterer sig til de enkelte organisationers specifikke organisationsaftaler og overenskomster.

satte akademikere, men forhandler AC-overenskomsten direkte med Finansministeriet. I praksis bliver alle generelle, tværgående spørgsmål dog forhandlet i tilknytning til CFU-forhandlingerne og efterfølgende blot „købt over“ til AC's overenskomstområde.

Det kommunale område: KTO

På det kommunale område samarbejder lønmodtagerorganisationerne gennem forhandlingsfællesskabet Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).

Blandt KTO's 46 medlemsorganisationer finder man foruden hovedparten af AC's medlemsorganisationer så store og betydningsfulde organisationer som HK/Kommunal, Fag og Arbejde (FOA), Fagligt Fælles Forbund (3F), Danmarks Lærerforening (DLF) og pædagogerne (BUPL). Organisationerne inden for Sundhedskartellet - med Dansk Sygeplejeråd (DSR) som den største organisation - er ikke med i KTO-samarbejdet, men forhandler for sig selv.

KTO fremsætter med bindende virkning for de kommunalt ansatte, der er tilsluttet KTO, generelle krav på tjenestemand- og overenskomstområdet. En organisation kan dog tilbagekalde bemyndigelsen til KTO til på organisationens vegne at fremsætte og forhandle generelle krav for organisationens overenskomstansatte medlemmer. Denne fremgangsmåde har AC hidtil valgt og forhandler således i princippet selv for de overenskomstansatte akademikere. Men som på statens område er der reelt tale om, at en række generelle, tværgående spørgsmål forhandles under KTO-forhandlingerne og efterfølgende ”købes over” til AC's overenskomstområde.

Ved forhandlingerne i 2005 ønskede organisationerne i KTO hver især at ”komme tættere på” forhandlingerne, og rækken af krav, der blev defineret som generelle og tværgående KTO-krav, var derfor mindre end ved tidligere forhandlingsrunder. Dette betød, at de enkelte organisationer – og grupperinger af organisationer – forhandlede flere spørgsmål selv med arbejdsgivermodparterne. KTO-fællesskabet var således uændret forpligtende, men alligevel løsere. Den samme konstruktion gjorde sig gældende ved overenskomst- og aftaleforhandlingerne i 2008 og i 2011.

Det regionale område: En ny konstruktion ved OK11

Ved OK11 forhandlede man generelle emner i en ny konstruktion med fire parter på lønmodtagersiden: AC, FOA, Sundhedskartellet og KTO, dvs. de organisationer, der er i KTO undtaget AC-organisationerne og FOA. AC forhandlede således alle emner, både de generelle og de mere organisationspecifikke emner, men indgik aftale med RLTN om generelle emner i et samar-

bejde med FOA, Sundhedskartellet og KTO. Hvorvidt denne konstruktion skal anvendes igen ved OK13 eller var en engangs-foreteelse, må tiden vise.

Forskelle og ligheder mellem det statslige og det kommunale/regionale område

Forhandlingerne i såvel CFU som KTO forestås af forhandlingsudvalg med relativt få medlemmer. AC har sæde i begge disse to forhandlingsudvalg.

De samarbejdsrelationer, der fremgår af figuren, er bestemt ikke statiske. Organisationsverdenen er i stadigt opbrud. Ligesom organisationer kan melde sig ind i og ud af AC, kan organisationer også melde sig ind i og ud af de andre hovedorganisationer, karteller mv. eller indgå samarbejder i nye organisationsstrukturer. Bl.a. har SID og KAD fusioneret til Fagligt Fælles Forbund (3F), mens Forbundet af Offentligt Ansatte (FOA) og Pædagogmedhjælperne (PMF) fusionerede i Fag og Arbejde (FOA).

Samarbejdskanalerne er mange og alle legale. Og AC er afhængig af, hvor godt vi er i stand til at fremme vore synspunkter i forhandlingerne gennem de mange forhandlingskanaler.

Samarbejdsrelationer

Det statslige område

CFU

Formand Flemming Vinther

5 centralorganisationer
137.000 medlemmer i staten
(ekskl. AC-overenskomstansatte)

Det kommunale og regionale område

KTO

Formand Anders Bondo Christensen

48 organisationer
I alt 529.000 medlemmer
i regioner og kommuner

OAØ

Formand
Flemming Winther, HKKF

Næstformand
Thora Petersen, HK/Stat

LO

1,2 mio. medlemmer

OAØ Kommunal

Formand
Dennis Kristensen, FOA

Næstformand
Bodil Otto, HK/Kommunal

Benny Andersen, SL

m.fl.

SKAF

CO 10

Formand
Peter Ibsen

LC

Formand
Anders Bondo
Christensen

FTF

450.000
medlemmer

DLF

Formand
Anders Bondo Christensen

BUPL

Formand
Henning Pedersen

m.fl.

Sundhedskartellet

(uden for KTO)
Ca. 100.000 medlemmer

Formand
Grete Christensen, DSR

m.fl.

AC

Formand
Erik Jylling

AC

209.500 medlemmer

AC-området

LF
Djøf
DM
DP

m.fl.

Forhandlingsforberedelserne

Nedtælling 1½ år før

Året før forhandlingerne går i gang, står i forberedelsernes tegn for alle arbejdsmarkedets organisationer. Ønsker og krav opsamles i personaleorganisationerne, og hovedkravene samles og udtages i hovedorganisationerne. Der lægges planer og taktik. Der regnes på lønudviklingen og på priserne på kravene.

Allerede nu kommer der udtalelser og tilkendegivelser fra parterne, som nævner de temaer og linjer, man ønsker skal præge de kommende forhandlinger. Regeringen og økonomiske vismænd m.fl. udtaler sig om de samfundsøkonomiske og politiske muligheder. Situationen oplades gradvis.

AC's plan for forberedelse

AC anvender en fremgangsmåde, som skal sikre, at AC og organisationerne i god tid er parate til at gå ind i forhandlingerne på linje med de andre organisationer. Planen er naturligvis afstemt efter terminerne for AC's medvirken i forhandlings samarbejdet i CFU og KTO, og således at AC kan være med til at præge hovedtemaerne ved forhandlingerne.

AC's forhandlingsledelse – BE og FHO

AC's bestyrelse (BE) har formelt den egentlige forhandlingsledelse, men der er nedsat et forhandlingsudvalg for den offentlige sektor (FHO) på 9 medlemmer, som efter bemyndigelse fra BE fastlægger mandaterne, og som har det reelle ansvar for forhandlingernes gennemførelse.

Plan for AC's forhandlingsforberedelse

For AC's forberedelse af forhandlingerne i 2011 så planen ud som følger:

Januar

(1 år og 3 måneder før de gældende overenskomster udløber). Indkaldelse af organisationernes forslag til krav.

Maj

Kravsforslagene indsendes til AC.

Maj – August

Kravsforslagene behandles i AC's sekretariat med henblik på forhandlingsudvalgets udarbejdelse af en kravliste i et fælles forhandlingsoplæg. Forhandlingsoplægget indgår i den samlede forhandlingsaftale, som sendes til organisationerne til tiltrædelse/underskrift.

September-oktober

Der indgås aftaler – såkaldte køreplanaftaler – med arbejdsgiverparterne om, hvordan forhandlingerne skal gennemføres. I køreplanaftalerne fastlægges bl.a. tidspunktet for udveksling af krav og tidspunkter for forhandlingernes påbegyndelse og forventede afslutning.

September-oktober-november

Krav afgives til CFU og KTO med henblik på koordinering af en fælles krav-udtagelse på de respektive forhandlingsområder. Kravkoordineringen i KTO skete i 2011-forhandlingerne allerede i september måned 2010 med henblik på udveksling af krav og indledning af forhandlinger i december 2010. På CFU-området blev kravene – på traditionel vis - koordineret i november med henblik på udveksling ved årsskiftet.

Oktober-november-december

Kravene udveksles med arbejdsgiverparterne. Tidspunktet afhænger af, hvorledes forhandlingerne er aftalt gennemført, jf. køreplanaftalerne. Der kan være aftalt fremskudte forhandlinger (dvs. før årsskiftet) på udvalgte områder – og kravene til disse særskilte forhandlinger udveksles da i overensstemmelse hermed med henblik på forhandling. Eller det kan mere generelt være aftalt, at de specielle forhandlinger (organisationsforhandlingerne) påbegyndes og/eller gennemføres før igangsættelsen af de generelle forhandlinger.

Januar-februar

Kravene forhandles med henblik på aftale- og overenskomstfornyelse. I det tilfælde at forhandlingerne er indledt før årsskiftet – i fremskudte forhandlinger på udvalgte områder eller som led i en generel køreplanaftale – videreføres forhandlingerne i januar-februar, idet der typisk er enighed om at sigte mod indgåelse af forlig i slutningen af februar. Tidspunktet hænger selvfølgelig sammen med udløbstidspunktet for de gældende overenskomster (31. marts) og med reglerne om varsling af konflikt (løbende 4 ugers varsel).

AC's informationsvirksomhed

I såvel forberedelsesfasen som forhandlingsfasen varetager AC en generel informationsvirksomhed – både over for omverdenen og internt i forhold til organisationerne, tillidsrepræsentanterne og derigennem til organisationernes medlemmer.

Gennem informationen søges det løbende at orientere om udviklingen i forhandlingsforløbet, så der på alle niveauer er kendskab til forhandlingsituationen og de muligheder, der er i den.

Målet med forberedelserne

Målet med forberedelserne er, som det ses, primært at få opstillet kravene, således at de kan afgives til modparter (i CFU og KTO) med henblik på koordinering og udtagelse af fælles generelle/tværgående krav – og til modparterne med henblik på åbning af forhandlingerne – eventuelt i fremskudte forhandlinger.

Forhandlingsaftalen

På overenskomstsiden er målet med forberedelsen desuden indgåelse af en aftale mellem AC og medlemsorganisationerne om, at forhandlingerne føres i fællesskab af AC på de i aftalen angivne vilkår. I forhandlingsaftalen fastsættes foruden kravlisten/forhandlingsoplægget, vilkårene for forhandlingsproceduren – herunder graden af de enkelte organisationers forpligtethed i forhold til fællesskabet og vice versa – regler for stillingtagen til et forhandlingsresultat og eventuelt tillige bestemmelser om det fælles økonomiske forhandlingsberedskab i relation til en mulig konfliktsituation.

Den særlige forhandlingsaftale er udtryk for, at organisationerne på overenskomstområdet er de direkte forhandlingsberettigede parter. Ved aftalen overføres forhandlings- og aftaleretten til AC gældende for forhandlingerne og den følgende overenskomstperiode. En sådan aftale er ikke nødvendig på statstjenestemandsområdet, fordi AC – som centralorganisation i medfør af tjenestemandsløven – her har forhandlings- og aftaleretten direkte. Uagtet formalia om forhandlingsretten tjener forhandlingsaftalen dog væsentligst også til at fastlægge det fælles forhandlingsoplæg og procedurereglerne for de fælles forhandlinger.

Kravene – generelle og specielle

Det er en omfattende liste af krav, som opstilles til aftale- og overenskomstfornyelserne. Kravforslagene fra medlemsorganisationerne søges skrevet sammen i overordnede krav, som formuleres ens for de forskellige grupper og forhandlingsområder, i den udstrækning de dækker samme indhold.

Der udtages dels generelle krav, som er fælles for alle eller flere organisationers medlemmer, og som dermed vedrører fælles bestemmelser i overenskomster og aftaler på et eller flere forhandlingsområder. Dels udtages der specielle krav, som alene vedrører én organisations medlemmer. Kravslisterne er naturligvis ikke nødvendigvis ens for de forskellige forhandlingsområder, som jo dækker forskellige medlemsgrupper; men en række af de overordnede generelle krav fremsættes typisk fælles og enslydende på flere eller alle områder.

Kravene kan opdeles i økonomiske krav (f.eks. lønkrav), der indebærer merudgifter for arbejdsgiverne, og ikke-økonomiske krav (f.eks. procedureregler eller rettigheder i forbindelse med kompetenceudvikling).

Kravene i forhandlingsaftalen

Kravene i forhandlingsaftalen udformes og grupperes på baggrund af de ovennævnte kriterier, men de enkelte organisationers kravforslag vurderes også ud fra mulighederne for at få dem igennem: Nogle krav kan slet ikke fremføres i forhandlingsregiet (f.eks. fordi de vedrører forhold, som er lovregulerede), andre krav kan på forhånd forudses at ville blive henvist til decentral/lokal forhandling eller vurderes at være for omkostningskrævende at få gennemført.

Organisationerne skal selv fremlægge beregninger over omkostningerne, ligesom de skal afgive lønstatistiske oplysninger til AC til de mere generelle vurderinger og prioriteringer af krav og til brug for vurdering af eventuel modkrav. Den endelige kravsudformning og -prioritering forhandles mellem organisationerne indbyrdes i AC's forhandlingsudvalg (FHO) og er således udtryk for en fælles prioritering – og på nogle punkter et kompromis.

Forhandlingsregler og økonomisk forhandlingsberedskab

Forhandlingsaftalen indeholder også en fastlæggelse af de interne spilleregler, primært i form af henvisning til AC's vedtægtsbaserede „forhandlingsregler“ og „regler for det økonomiske forhandlingsberedskab“. Men alle tænkelige variationer er selvfølgelig åbne, når det drejer sig om indgåelse af en aftale, der indgås på ny forud for hver overenskomststrunde – hvert andet eller hvert tredje år, som er blevet den typiske periodelængde.

Forhandlingsreglerne

Forhandlingsreglerne fastlægger rammerne for forhandlingsaftalen og foreskriver desuden fremgangsmåden ved forhandlingerne og reglerne for stillingtagen til et forhandlingsresultat. I forhandlingsaftalen opføres det, hvilket kompetent organ i de enkelte organisationer der skal medvirke i organisationernes og AC's (samlede) stillingtagen, ligesom det skal angives med hvilken vægt, den enkelte organisations resultat vejer i AC's samlede opgørelse. Normalt regnes med det antal medlemmer, der forhandles for, eller som må forventes reelt at blive omfattet af forhandlingsresultatet.

Det økonomiske forhandlingsberedskab

Reglerne om det økonomiske forhandlingsberedskab angiver principper for, hvordan der tilvejebringes en finansiering af omkostningerne ved en eventuel konflikt, herunder støtten til de enkelte, konfliktramte medlemmer, samt ret-

ningslinjer for omkostningsfordelingen mellem organisationerne i tilfælde af konflikt.

Konfliktfinansieringsfonden

Hver gang der underskrives en forhandlingsaftale i henhold til vedtægterne, etableres der efter nærmere bestemmelse en konfliktfond.

Konfliktfonden skal kunne dække udgifter til medlemsorganisationernes medlemmer som erstatning for mistet indtægt som følge af arbejdsstandsning (strejke eller lockout). Hovedreglen er, at alle konfliktramte medlemmer skal have erstatning for alle indtægtstab. Bestyrelsen kan imidlertid, når forholdene tilsiger det (f.eks. ved en meget omfattende lockout), nedsætte erstatningen.

Forud for AC's indledning af forhandlinger afgiver medlemsorganisationerne således i princippet en garantiforpligtelse. Garantiforpligtelsen vedrører et beløb svarende til halvdelen af det månedlige gennemsnitsvederlag til det antal medlemmer af organisationerne, der er omfattet af forhandlingerne, og som derfor indgår i organisationernes stemmewægt. Garantiforpligtelsen ændres til en anfordringsgaranti, såfremt der bliver behov for at anvende konfliktfonden.

Koordinering af generelle krav i KTO og CFU

I forlængelse af kravsudtagelsen i AC fremsendes kravene til forhandlingsfællesskaberne i CFU og KTO. Der sker her en koordinering og prioritering af en fælles kravsudtagelse for så vidt angår de generelle krav, som vedrører flere personale-/centralorganisationers overenskomst- og aftaleområder – og som vurderes at skulle forhandles som fælles krav med henblik på opnåelse af ens/fælles løsninger/resultater.

Ved forhandlingerne i 2005, 2008 og 2011 besluttede organisationerne på KTO-området "at vende forhandlingerne på hovedet". Hovedparten af kravene med fælles indhold og sigte var ved tidligere forhandlingsrunder blevet formuleret og fremsat til forhandling som fælles, generelle KTO-krav. Ved forhandlingerne i 2005, 2008 og 2011 blev det besluttet at lægge hovedvægten på organisationsforhandlingerne. Et krav blev herefter alene betragtet som et generelt/tværgående KTO-krav, hvis organisationerne vurderede, at en forhandling af kravet ved organisationsforhandlingerne ikke ville kunne føre til forskellige resultater – og at kravet derfor ikke egnede sig til forhandling på organisationernes borde.

Fremleggelse af kravene

I det typiske forhandlingsforløb er kravene – såvel generelle som specielle – blevet udvekslet mellem arbejdstager- og arbejdsgiversiden lige op til årsskif-

tet, hvorefter de egentlige forhandlinger – af såvel generelle som specielle krav – har kunnet påbegyndes lige efter nytår.

”Den omvendte model” på KTO-området betyder, at kravene bliver udvekslet allerede i oktober med henblik på gennemførelse af organisationsforhandlingerne i en periode i oktober- november inden igangsættelsen af de generelle KTO-forhandlinger primo december. Forhandlingerne om såvel specielle som generelle krav bliver herefter videreført omkring og efter årsskiftet.

Ved OK11 blev kravene på det statslige forhandlingsområde udvekslet i december.

Forhandling af generelle og specielle krav

I forlængelse af kravsudvekslingen er der lejlighed til, at parterne hver for sig danner sig et indtryk af, hvad der er forhandlingernes hovedkrav og hovedtemaer og får en fornemmelse af, hvordan forhandlingsmulighederne må skønnes at være.

Der sker samtidig typisk en teknisk bearbejdning af kravene i embedsmandsgrupper med repræsentanter for arbejdstager- og arbejdsgiversiden med henblik på at forberede og kvalificere de forestående forhandlinger på politisk niveau.

I forbindelse hermed lægges det typisk endelig fast hvilke krav, der skal forhandles som generelle krav i tilknytning til CFU- og KTO-forhandlingerne, hvilke krav der skal forhandles af AC, og endelig hvilke specielle krav, der skal forhandles af de enkelte medlemsorganisationer.

Det tillægges stor vægt, at de organisationsspecifikke forhandlinger om de specielle krav – og AC’s forhandlinger om de generelle AC-krav – fremmes mest muligt, således at organisationerne har et reelt grundlag at tage stilling til et samlet forhandlingsresultat på, når de generelle resultater fra henholdsvis KTO- og CFU-forhandlingerne foreligger. Netop dette forhold har været afgørende for ønsket om at gennemføre forhandlingerne på det kommunale og regionale område efter den omvendte model.

Da forhandlingerne foregår sideløbende på flere niveauer (forhandlingsfællesskaberne, AC og de enkelte medlemsorganisationer) – og tilmed samtidig over for flere arbejdsgiverparter på de forskellige forhandlingsområder – stilles der store krav til alle deltagerne i forhandlingerne om at sikre en løbende koordinering og et gensidigt højt informationsniveau.

FHO er mandatgivende og forhandlingsførende

AC's forhandlingsudvalg for det offentlige område (FHO) følger løbende forhandlingerne i alle led og på alle planer, således at der kan foregå en nødvendig koordinering og eventuel justering af strategien, alt efter hvorledes forhandlingerne udvikler sig.

FHO fører selv de politiske forhandlinger på overenskomstområderne, mens forhandlingerne i forhandlingsfællesskaberne som nævnt varetages af snævre fælles forhandlingsudvalg, hvor AC er repræsenteret ved formanden (CFU) og/eller en af FHO valgt repræsentant (KTO).

Forhandling og afslutning af forhandlingerne

På tjenestemandsområdet fungerer forhandlingssystemet således, at der indirekte er lagt stort pres på organisationerne (i KTO) og centralorganisationerne (i CFU). Opnås der ikke enighed om et resultat for tjenestemændene med arbejdsgivermodparten, overtager arbejdsgiverne i princippet (og i praksis) ansvaret for at tilvejebringe en ny aftale. På det statslige område sker det gennem fremsættelse af lovforslag i Folketinget efter høring i Lønningsrådet. På det kommunale område træffes afgørelsen i Kommunernes Lønningsnævn og på det regionale område er det Regionernes Lønnings- og Takstnævn.

Forskellige måder at afslutte på

Ligesom en aftale- og overenskomstfornyelsessituation kan ende med helhedsløsninger og regeringsindgreb, endnu før forhandlingerne egentlig er startet, således kan forhandlingerne selvfølgelig også ende med, at parterne hurtigt bliver enige og indgår aftale. Men det kan være nødvendigt at varsle konflikt, før resultaterne melder sig. Konfliktvåbnet relaterer sig alene til overenskomstområderne, da tjenestemændene ikke har ret til at konflikte. Men ligesom et lønningsnævns- eller regeringsindgreb på tjenestemandsområdet kan have betydning for overenskomstområdet, kan konfliktvarsling på overenskomstområdet have betydning for forhandlingerne (også) på tjenestemandsområdet.

Varsling af konflikt

Organisationernes konfliktmidler er strejke og blokade. Arbejdsgivernes lock-out og boykot. Ifølge hovedaftalerne skal konflikter varsles med 4 ugers varsel.

Konflikttemaer og konfliktområder

Omkring varslingen af konflikt foregår der en nøje afvejning i AC's bestyrelse og forhandlingsudvalg af konflikttemaer og hvilke områder, det er nødvendigt og tilstrækkeligt at varsle konflikt for. Samtidig vurderes modpartens eventuelle skridt og deres omfang i lyset af de skridt, AC har tænkt sig at tage.

Som et eksempel på de afvejn timer der må foretages, kan nævnes, at AC på den ene side normalt er interesseret i at ramme modparten på områder med mindst mulige omkostninger for AC's medlemsorganisationer. Mens man på den anden side ikke ønsker at give modparten et alibi for at foretage lovgivningsindgreb. Situationen kan dog også være den, at man ønsker en hurtig afgørelse, hvorfor man planlægger en omfattende konflikt på vitale samfundsområder.

Det rette konfliktvarsel på rette tid kan give en taktisk fordel, som eventuelt kan udløse et acceptabelt forhandlingsresultat.

Forligsinstitutionen

Såfremt der er varslet konflikt, kan Forligsinstitutionen af egen drift eller foranlediget af parterne gribe ind og overtage ledelsen af forhandlingerne. Det betyder, at formanden for Forligsinstitutionen (forligsmanden) eller én af de to andre forligsmænd tilrettelægger en procedure, som parterne må indrette sig efter, og som i sidste instans skal føre til en tilnærmelse mellem parterne. Det er så forligsmandens opgave at forlige parterne eller fremsætte et mæglingforslag, som han eller hun skønner, indebærer en rimelig mulighed for vedtagelse.

Forligsmandens rettigheder

For at kunne løse sin opgave har forligsmanden en række rettigheder, der samtidig stiller krav til parterne. Udover de allerede nævnte kan han eller hun henstille til parterne, at de gør indrømmelser, som han eller hun skønner, vil være hensigtsmæssige for at fremme forhandlingerne.

Forligsmanden afgør også suverænt, i hvilket tempo forhandlingerne skal foregå, hvem han eller hun ønsker at forhandle med (lederne eller hele delegationen), og om parterne skal i fælles møde eller holdes hver for sig.

Forligsmanden træffer også alene afgørelse om, hvorvidt han eller hun vil benytte sig af sin adgang til at udsætte en varslet konflikt. En udsættelse af konflikten kan dog højst udgøre 14 (+5) dage, med mindre det samlede forligsmandskollegium udsætter konflikten yderligere 14 dage, enten fordi de skønner, at konflikten rammer livsvigtige samfundsfunktioner, eller fordi arbejdsstandsningen skønnes at have en uheldig virkning på muligheden for at opnå en fredelig løsning.

Tavshedspligt

I „Lov om mægling i arbejdsstridigheder“ hedder det i § 13, at „Det er forbudt at udstede erklæringer eller føre vidner om, hvad der af parterne oplyses eller foreslås under de af en forligsmand ledede forhandlinger“.

Det betyder, at der er tale om en ganske vidtgående, strafbelagt tavshedspligt. Selvom tavshedspligten næppe strækker sig til de organer, der afgør organisationernes forhandlingsmandat (FHO i AC), så kan der på den anden side ikke udsendes informationsbreve til tillidsrepræsentanterne om, hvad der forhandles i Forligsinstitutionen, men nok om hvilken lovbestemt procedure der følges. Tavshedspligten gælder også efter, at forhandlingerne er sluttet. Denne tavshedspligt betyder, at tillidsrepræsentanterne informationsmæssigt kan være vanskeligt stillet i en situation, hvor forhandlingerne er overgået til Forligsinstitutionens regi.

Mæglingsforslag

Opnås der ikke forlig, er det forligsmandens opgave at skønne, hvorvidt han eller hun er i stand til at fremsætte et mæglingsforslag, der har en rimelig udsigt til at blive vedtaget af begge parter.

Fremsættes mæglingsforslag, skal det forelægges alle, der i AC og organisationerne deltager i afgørelsen. Et mæglingsforslag skal forelægges i den udformning, det har fået af forligsmanden, men organisationerne er dog berettiget til at medsende egne udgaver og/eller kommentarer.

Stillingtagen til et forhandlingsresultat

AC har i sine forhandlingsregler fastsat bestemmelser for, hvorledes et forhandlingsresultat godkendes eller forkastes, og disse regler er konkretiseret i forhandlingsaftalen. I forhandlingsaftalen er det således opført, hvordan de enkelte organisationer tager stilling i henhold til deres respektive vedtægter (kompetent organ og/eller vejledende/bindende urafstemning), ligesom organisationernes stemmевægte i forhold til den samlede AC-stillingtagen fremgår heraf.

Afstemningsproceduren

Det er AC's bestyrelse, der efter indstilling fra forhandlingsudvalget træffer beslutning om, hvorvidt et opnået forhandlingsresultat skal tiltrædes eller forkastes. Hvis forhandlingsresultatet tiltrædes, kræves der flertal i bestyrelsen, idet dog et antal bestyrelsesmedlemmer, der efter stemmевægt repræsenterer 40 pct. af de af forhandlingen omfattede medlemmer, ikke må have stemt imod forhandlingsresultatet. Der er på denne måde indbygget en vidtgående mindretalsbeskyttelse.

Hvis forhandlingsresultatet forkastes, afgør bestyrelsen om forhandlingerne skal fortsættes, eller der skal træffes beslutning om varsling eller iværksættelse af arbejdsstandsning.

Når bestyrelsen har tiltrådt et forhandlingsresultat, sendes det til vedtagelse eller forkastelse i medlemsorganisationerne. Afstemningen i medlemsorganisationerne foretages inden for kortest mulig frist.

Forhandlingsresultatet anses for vedtaget af medlemsorganisationerne, når et flertal af organisationerne (opgjort efter stemmevægte i henhold til forhandlingsaftalen) har stemt for forslaget – dvs. når et antal organisationer, der udgør over halvdelen af de samlede stemmer (efter stemmevægte) for samtlige i forhandlingsaftalen deltagende organisationer har tiltrådt resultatet. Derefter er forhandlingsresultatet bindende for alle de medlemsorganisationer, der har været med i forhandlingsaftalen.

Et forhandlingsresultat anses for forkastet, når et flertal af medlemsorganisationerne (efter stemmevægt) har forkastet det. Også her gælder forkastelsen for alle de medlemsorganisationer, der er deltagere i forhandlingsaftalen. I tilfælde af, at forhandlingsresultatet forkastes, træffer bestyrelsen beslutning om, hvad der derefter skal foretages.

Samlet stillingtagen

Efter AC's forhandlingsaftale tages der normalt samlet stilling til forhandlingsresultaterne for både tjenestemænd og overenskomstansatte på såvel det statslige, det kommunale område og det regionale område. KTO- og CFU-resultatet bliver sammen med resultaterne på AC's/AC-organisationernes overenskomstområder således betragtet som ét samlet forhandlingsresultat i forbindelse med organisationernes stillingtagen.

Organisationerne kan kun godkende eller forkaste

Når organisationerne får et forhandlingsresultat til endelig stillingtagen, kan de kun godkende eller forkaste resultatet, og den enkelte organisations stillingtagen vejer derfor med i AC's samlede stillingtagen som enten et „ja“ eller et „nej“ med den pågældende organisations stemmevægt i henhold til forhandlingsaftalen.

Stillingtagen til et mæglingforslag

Ved fremsættelse af et mæglingforslag har forligsmanden mulighed for at sammenkæde forskellige overenskomst- og aftaleområder med henblik på at optimere muligheden for, at mæglingforslaget kan vedtages. I denne sammenhæng skal der ske stillingtagen til mæglingforslaget efter de bestemmelser, der følger af de særlige regler i forligsmandsloven, og det kan følgelig være nødvendigt for AC at fravige forhandlingsaftalens bestemmelser vedrørende stillingtagen til et forhandlingsresultat.

Konflikt

I tilfælde af, at forligsmændene opgiver at mægle mellem parterne med henblik på fremsættelse af et mæglingsforslag, vil en varslet konflikt blive en realitet. Indtil konflikten starter på den varslede dato, er der dog fortsat fredspligt, og organisationernes medlemmer er forpligtede til at passe arbejdet i normalt omfang, men ikke mere end det, altså f.eks. ikke unormalt (konfliktforberedende) overarbejde.

Under konflikt træder enten organisationens egne regler eller AC-forhandlingsaftalens regler om det økonomiske forhandlingsberedskab i kraft, herunder reglerne om erstatning til den enkelte for tabt arbejdsfortjeneste.

Under en konflikt er de medlemmer, der ikke er omfattet af konflikten, herunder også tjenestemænd, berettiget til at afvise at tage konfliktramt arbejde.

I tilfælde af konflikt: AC udsender særinformationer

I en konfliktsituation vil der være en lang række spørgsmål og praktiske forhold som medlemmerne skal iagttage. Organisationerne og/eller AC vil i en given situation sørge for at udsende orientering og information om medlemmernes rettigheder (og pligter) f.eks. med hensyn til ferie, orlov, anciennitetsoptjening, tjenesterejser, kursusdeltagelse, barselsorlov mv.

Det sidste punktum

Det sidste punktum i et vedtaget forhandlingsresultat eller et vedtaget mæglingsforslag er aldrig det sidste. Efter vedtagelsen følger et omfattende redaktionsarbejde, hvor embedsmændene omskriver forhandlingsresultatet til overenskomst- og aftaletekst.

Forhandlinger i perioden

I overenskomstperioden er der også løbende forhandlinger – dels af spørgsmål, som ved aftale er henskudt til forhandling i perioden, dels af spørgsmål vedrørende ændringer af aftaler og overenskomster i forlængelse af ændringer i den lovgivning, som en række overenskomst- og aftalebestemmelser hviler på, f.eks. vedr. ferie og barsel.

I overenskomstperioden gennemføres der normalt også fælles forsøg, undersøgelser og analyser med henblik på at etablere et fælles grundlag for eventuel senere forhandling af de forhold, som forsøgene og/eller undersøgelserne vedrører.

4. AC's øvrige interessevaretagelse

AC's formål

I vedtægterne fastslås det, at det er „AC's formål at i samarbejde med medlemsorganisationerne - at sikre et attraktivt akademisk arbejdsmarked. AC skal øge akademikernes indflydelse i samfundet.“

Varetagelsen af aftaleforhandlingerne er AC's hovedopgave, først og fremmest fordi denne opgave er fastslået ved lov (Tjenestemandslovens § 49). Forhandlingerne om nye overenskomster i henhold til forhandlingsaftalen kan selvfølgelig ikke anskues uafhængigt af hovedopgaven, men må ses som et naturligt led i den. Dette synspunkt fremgår da også tydeligt af AC's vedtægter, forhandlingsregler og regler for økonomisk forhandlingsberedskab.

Hertil kommer den særlige interesse, der knytter sig til rammevilkårene for medarbejderne i den private sektor, eksempelvis funktionærloven og generelle forhandlingsspørgsmål. Privatsektorudvalget (PSU) har til opgave at bidrage til at formidle bred og nuanceret viden om de ansattes/virksomhedernes vurdering af tingenes tilstand og behov for nytænkning i paletten af understøttende politikker.

Der foregår løbende drøftelser om AC's struktur med henblik på den bedst mulige interessevaretagelse.

AC som hovedorganisation

I det daglige arbejde sker denne interessevaretagelse gennem AC's funktion som hovedorganisation, gennem repræsentation i en lang række råd, nævn, udvalg og kommissioner i offentligt, halvoftentligt og privat regi. Styringen af AC som hovedorganisation sker i vidt omfang gennem en række faste udvalg, hvor mandater til ekstern repræsentation fastlægges, og hvor sager af mere omfattende karakter forberedes til behandling i bestyrelsen.

AC er i dag blandt andet repræsenteret i Beskæftigelsesrådet (BER), der rådgiver Beskæftigelsesministeren i spørgsmål vedrørende beskæftigelsesindsatser og arbejdsløshedsforsikring. Som medlem af BER er AC tillige repræsenteret i Ydelsesudvalget om arbejdsløshedsforsikringen.

UBVA og Samrådet for Ophavsret

AC varetager sikring af og information om ophavsret, beskyttelse af videnskabeligt arbejde mv. Det sker gennem Udvalget til Beskyttelse af Videnskabeligt Arbejde (UBVA), der består af 16 medlemmer udpeget af de forskellige AC-organisationer. Udvalget tager sig dels af konkrete sager mellem medlemmer

af AC-organisationer og forlag, arbejdsgivere, kollegaer m.v., og dels af generelle spørgsmål af ophavsretlig karakter. Alle medlemmer af en AC-organisation har ret til at rette direkte henvendelse til UBVA vedr. ophavsretlige- og patentretilige spørgsmål. Se nærmere på udvalgets hjemmeside: www.ubva.dk

UBVA har udarbejdet en særlig nettjeneste, hvor juraen på særlig pædagogisk vis er samlet vedr. det at arbejde med E-læring og ophavsretten til materialet: Se nærmere her: www.uni-c.dk/jura

UBVA udbyder gratis kurser i ophavsret. Kontakt sekretariatet via udvalgets hjemmeside

UBVA er medlem af Samrådet for Ophavsret, der er et samarbejdsorgan mellem samtlige 31 danske ophavsretsorganisationer. Blandt dets konkrete opgaver er udarbejdelse af fælles udtalelser fra ophavsretsorganisationerne i forbindelse med lovgivning og udvalgsarbejde. AC varetager sekretariatsvirksomheden for Samrådet for Ophavsret. Se nærmere på Samrådets hjemmeside: www.samraadetforophavsret.dk/

LER – Liberale Erhvervs Råd

AC deltager endvidere på vegne af sine medlemsorganisationer med liberale erhvervsudøvere i Liberale Erhvervs Råd – LER, der også omfatter en række organisationer, der ikke er medlemmer af AC. Der er over 14.300 liberale erhvervsudøvere i AC's medlemsorganisationer. AC varetager sekretariatsvirksomheden for LER.

Arbejdsløshedskasser

AC's medlemsområde er dækket af fem arbejdsløshedskasser. Akademikernes Arbejdsløshedskasse, Magistrenes Arbejdsløshedskasse, Ingeniørernes Arbejdsløshedskasse, Civiløkonomernes Arbejdsløshedskasse samt Arbejdsløshedskassen for Journalistik, Kommunikation og Sprog.

Mellem de akademiske A-kasser er der et tæt samarbejde både om beskæftigelsesindsatsen og administrationen af arbejdsløshedsforsikringen ligesom a-kasserne også fungerer som sparringspartnere for AC's repræsentation i Beskæftigelsesrådets Ydelsesudvalg.

Internationalt samarbejde

AC tilføjer sine formålsbestemte opgaveområder en international dimension ved at deltage aktivt i en række internationale organisationer med det formål at fremme akademikernes interesser på internationalt plan, herunder i særlig grad i EU-sammenhæng.

Norden

I Norden har der været lang tradition for et samarbejde imellem akademikerorganisationerne, dels på hovedorganisationsplan, dels gennem medlemsorganisationerne indbyrdes. Hovedorganisationsspørgsmål behandles i samarbejde med LO og FTF i Nordens Faglige Samorganisation (NFS), hvor AC er repræsenteret i styrelsen og i flere arbejdsgrupper.

EU

På det europæiske plan er arbejdet koncentreret om EU-spørgsmål. Arbejdet sker i koordination med medlemsorganisationerne, der blandt andet informeres og høres i forbindelse med stillingtagen til konkrete EU-spørgsmål.

Selv om der ofte kan synes at være langt fra EU-Kommissionen og Ministerrådet til den enkelte borger/det enkelte medlem, må man konstatere, at de europæiske reguleringsinitiativer i form af Kommissionens hvidbøger, grøn-bøger, anbefalinger, meddelelser, direktiver o.lign. i stigende grad præger den nationale politiske dagsorden.

Det handler om at være med både i de tidlige faser, hvor Kommissionen drøfter ideer til nye indsatsområder, der ofte foregår i en eksklusiv lille kreds af udvalgte ”eksperter”, og når ideerne tager form og materialiserer sig i konkrete lovinitiativer.

AC har gennem sit medlemskab af Europæiske Faglige Sammenslutning, EFS, sikret sig indsigt og indflydelse på europæisk forhandlet lovgivning. Endvidere er AC medlem af EUROCADRES, den europæiske organisation af akademikere, højere funktionærer og ledere, der har sikret AC en plads i EFS’ forhandlingsdelegation og i øvrigt været adgangsbilletten til diverse politiske ekspertgrupper og forhandlingsfora.

AC medinddrages i den nationale stillingtagen til EU-spørgsmål via specialudvalg og referencegrupper i ministerier og styrelser.

Inden for AC orienteres løbende om EU-aktiviteter og EU-spørgsmål i AC’s bestyrelse og i de relevante faste udvalg. Den endelige politik på området fastlægges af AC’s bestyrelse.

AC følger organisationsforholdene for akademikere i de øvrige EU-lande, dels for at kunne skaffe information om akademikernes vilkår i de enkelte medlemslande, dels for at etablere kontakter med henblik på fælles og gensidig interessevaretagelse i forhold til målsætningen om arbejdskraftens frie bevægelighed i Europa.

International deltagelse

Ud over at have løbende kontakt med embedsmandsapparatet i Bruxelles følger og påvirker AC udviklingen inden for lønmodtagerforhold i resten af verden gennem medlemskab af store anerkendte europæiske og internationale paraplyorganisationer for lønmodtagerorganisationer, hvor også LO og FTF er medlemmer.

På det internationale plan er AC medlem af Frie Faglige Internationale (FFI) og af OECD's rådgivningsudvalg, Trade Union Advisory Committee (TUAC).

Pensionskasser

En række af AC-organisationerne har tilknyttet pensionskasser. Medlemmer af disse kasser er først og fremmest de tilsvarende grupper af overenskomst-ansatte inden for stat, regioner og kommuner. Overenskomsterne indeholder her bestemmelser om indbetaling af pensionsbidragene til kasserne. Andre medlemsgrupper er ansatte i den private sektor. Også selvstændige i liberalt erhverv kan være medlemmer, men det forudsætter, at de i sin tid er indtrådt som lønmodtagere og selv har videreført deres medlemskab gennem pensionsbidragsindbetaling.

ORGANISATIONSOVERSIGT

AC's medlemsorganisationer

Dansk Magisterforening

Djøf

Fællesrepræsentationen "de 6":

- Bibliotekarforbundet
- Dansk Psykolog Forening
- Dansk Kiropraktorforening
- Dansk Mejeriingeniørforening
- Tandlægeforeningen
- Foreningen af Kliniske Diætister

Fællesrepræsentationen i Akademikernes Centralorganisation De5:

- Arkitektforbundet
- JA
- Pharmadanmark
- Den Danske Dyrlægeforening
- De Offentlige Tandlæger

Fællesrepræsentationen kommunikation, sprog og journalistik i AC:

- Forbundet Kommunikation og Sprog
- Foreningen af akademisk uddannede DJ-medlemmer i AC

Gymnasieskolernes Lærerforening

Lægeforeningen:

- Yngre Læger
- Foreningen af Speciallæger
- Praktiserende Lægers Organisation
- Lægeforeningen

Tjenestemænds og Overenskomstansattes Fællesrepræsentation i AC:
Den danske Præsteforening
Dansk Musikpædagogisk Forening
Dansk Organist og Kantor Samfund
Forsvarsgruppen i AC
Handelsskolernes Lærerforening – adjunkt-/lektorgruppen
Foreningen af Skibsinspektører under Søfartsstyrelsen

