

KS og Utdanningsforbundet

# **Valuering av lokale forhandlinger for pedagogisk personale i skole og barnehage**

**Sammendrag**

# Sammendrag

## 1.1 Bakgrunn og mål

AGENDA Utredning & Utvikling AS gjennomfører på oppdrag fra KS og Utdanningsforbundet et FoU-prosjekt for å evaluere lokale lønnsforhandlinger for pedagogisk personale i skoler og barnehager i 2004 og 2006. Det er fastsatt tre mål for prosjektet:

- (1) Kartlegge prosesser mellom de lokale parter forut for og under forhandlingene, og finne årsaker til ulike utfall.
- (2) Avdekke de viktigste kriterier for å lykkes, slik at framtidige forhandlinger kan forbedres.
- (3) Få mer kunnskap om hva slags holdninger og prosesser som kjennetegner lokale forhandlinger der disse foregår på en måte partene lokalt oppfatter som ryddige og saklige.

Med dette foreligger delrapport fra trinn 1 i prosjektet.

## 1.2 Oppsummering av "kloke grep"

Evalueringsrapporten er i store trekk disponert med utgangspunkt i de faser en forhandlingsprosess består av. Ved slutten av hvert kapittel er det gjort en oppsummering av "kloke grep" knyttet til hver enkelt fase. Med "kloke grep" menes tiltak som synes å bidra til gode forhandlinger og en hensiktsmessig gjennomføring av den aktuelle fasen - sett fra begge parter ståsted. I dette oppsummeringskapitlet vil de viktigste "kloke grepene" fra hver fase bli presentert.

### 1.2.1 "Kloke grep" for å forankre lønnspolitikken

- Kommuner som bruker tid på å forankre lønnspolitikken i en helhetlig personal- og arbeidsgiverpolitikk, og som gjennomfører flere lønnspolitiske møter i løpet av året, synes å ha gode erfaringer med det. Slike møter kan gjerne brukes til å diskutere lønsmessige utfordringer, klargjøre kriterier, designe forhandlingsprosessene m.v. Det synes ofte å være lettere å få gode og avklarende diskusjoner på slike spørsmål når de drøftes på et tidspunkt hvor det er litt avstand til selve forhandlingene.
- Det er også mange fordeler forbundet med å diskutere hva partene trenger av statistikk og annet bakgrunnsmateriale "i god tid" før selve forhandlingene starter. Det vil si at partene blir enige om hva som kreves av faktagrunnlag for å gjennomføre forhandlingene på en god måte, og sikre at dette blir framskaffet i tide.
- Det er også positive erfaringer med å involvere lederne i sektoren i arbeidet med å få fram sammenhenger mellom lønnspolitikk og tjenesteutvikling. I rapporten er det viet mye plass til rektorenes og barnehagestyrernes rolle og involvering i de lokale forhandlingene. Her er variasjonsbredden kommunene imellom stor. Materialet gir likevel klare indikasjoner på at de kommuner og fylkeskommuner som trekker virksomhetslederne forpliktende inn i prosessen, opplever det som positivt og nyttig. Det samme gjelder etats-/sektorledelsen.

### 1.2.2 "Kloke grep" knyttet til de forberedende møtene

- Det synes som en nokså generell erfaring ut fra det foreliggende materialet at det bidrar positivt dersom det blir trukket så tydelige konklusjoner som mulig på det forberedende drøftingsmøtet. Det gjelder viktige spørsmål som:

- Hvilke kriterier som skal brukes og operasjonaliseringen av disse
- Framdriftsplan i forhandlingene
- Ansvars- og rollefordeling. Det gjelder særlig arbeids- og rollefordelingen mellom ulike aktører på arbeidsgiversiden: Den sentrale forhandlingsdelegasjonen, sektor-/etat-/kommunalsjefer og rektorer og barnehagestyrere.
- Størrelsen på potten og grunnlaget for å beregne den
- Eventuelle felles føringer som skal legges til grunn
- Relevant statistikk og lønnsversikter
- Hvordan uorganiserte skal håndteres
- Konsistens, kontinuitet og tydelighet rundt de forberedende møtene er viktige premisser dersom disse møtene skal legge et godt grunnlag for de senere forhandlingene

### 1.2.3 ”Kloke grep” i gjennomføringen av forhandlingene

- Et godt forhandlingsklima synes å være et vesentlig bidrag til at forhandlingene lykkes. Det er vanskelig å kalle dette et ”grep”, men det er en viktig investering som partene har stor nytte av dersom forhandlingene spisser seg til. Spesielt i bruddsituasjoner er det viktig å beholde et godt forhandlingsklima. For å få til et godt klima er det viktig med respekt, åpenhet og tillit.
- Måten arbeidsgiver forbereder og gjennomfører forhandlingene på er også vesentlig for å sikre en så reell likeverdighet som mulig mellom partene.

### 1.2.4 ”Kloke grep” i bruddsituasjonen

- Når det gjelder bruddsituasjoner er det særlig de sentrale partene som kan bidra til å håndtere situasjonen på en god måte. Det vil virke befordrende på gode løsninger dersom de sentrale parter viderefører en så saklig og nøytral rolle som de har gjort hittil.
- Det viser seg også at det skaper bevegelse i situasjonen dersom nye momenter bringes inn etter den organisatoriske behandlingen.

### 1.2.5 ”Kloke grep” for å komme fram til et omforent resultat

- For å komme fram til et resultat begge parter kan anbefale, bør tre punkter trekkes fram som særlig viktige:

- Gjennomarbeidede kriterier
- Tydelige begrunnelser
- Klare prioriteringer

Det betyr at de som legger vekt på det pedagogiske og kommunikasjonsmessige element i lønnsforhandlingene og lønnsdannelsen, høster gevinster av det. Disse poengene vil bli utdypet i kulepunktene nedenfor.

- Et gjennomgående trekk i mange av intervjuene gjelder behovet for begrunnelser – både av krav og tilbud, men særlig av arbeidsgivers tilbud. Det er varierende praksis i kommunene når det gjelder skriftlig begrunnelse av tilbud. Noen kommuner legger betydelig vekt på dette, og de forsøker da å kople begrunnelsene mot viktige mål og strategier for tjenesteutvikling og organisasjonsutvikling m.v. Det ser ut til å være et godt grep. De tillitsvalgte setter pris på det, og den skriftlige begrunnelsen krever en gjennomtenkt og reflektert arbeidsgiverpolitisk strategi. Avkastningen på et slikt arbeid synes å være god.
- Det ser også ut som tidlig søking etter felles punkter bidrar godt.

- Endelig tyder undersøkelsen så langt på at det er en stor fordel dersom partene på forhånd har ”knadd” kriteriene i fellesskap. Det vil si at partene sammen har drøftet kriteriene: Hva betyr de? Hvordan skal de operasjonaliseres? Hvordan skal de begrunnes? osv.

### 1.2.6 ”Kloke grep” vedrørende informasjon om resultatet

- Når det gjelder informasjon om resultatet, er det særlig grunn til å trekke fram betydningen av at linjeledelsen blir godt informert så raskt som mulig etter at forhandlingene er avsluttet. Erfaring viser at det er viktig at lederne kjenner resultatet av forhandlingene og begrunnelsen for det før det blir kjent i resten av organisasjonen. I forlengelsen av det aktualiseres også problemstillingen om arbeidsgiversiden/linjeledelsen bør ha en tydeligere rolle med hensyn til å informere om resultatet, og om arbeidsgiversiden generelt bør legge større vekt på å informere om, forklare og begrunne resultatet. Tydelig informasjon om resultatet fra arbeidsgiversiden vil også kunne være et virkemiddel i arbeidet med å knytte lønnspolitikken tettere opp mot arbeidsgiverpolitikken som helhet.

### 1.2.7 ”Kloke grep” knyttet til evalueringen av forhandlingene

- Undersøkelsen tyder på at det er en fordel å gjennomføre evalueringsmøtet relativt kort tid etter at forhandlingene er avsluttet, og at det gjerne bør sendes ut noen evalueringsspørsmål til deltakerne i forkant av møtet.
- Der hvor evalueringsmøtet avsluttes med tydelig og presise konklusjoner synes nytten av evalueringsmøtene å være størst.

## 1.3 Tilnærming og metode

Evalueringssopdraget skal gjennomføres i to trinn:

### *Trinn 1*

Det er resultatene av trinn 1 i evalueringen som legges fram med denne rapporten. Trinn 1 har bestått av en kvalitativ undersøkelse i 14 kommuner og 4 fylkeskommuner. Denne delen av evalueringen ble gjennomført i perioden mai – august 2007. Trinn 1 i evalueringen har hatt to siktemål:

- For det første har de to oppdragsgiverne ønsket å få en rapport på dette stadiet med hovedvekt på erfaringsoverføring og læring. Det er i denne rapporten derfor lagt mer vekt på hovedfunn og ”kloke grep” enn på detaljerte beskrivelser av praksis og forskjeller.
- For det andre er trinn 1 gjennomført som en eksplorerende undersøkelse i forhold til trinn 2. Det vil si at trinn 1 har hatt som et viktig mål å utforske feltet nærmere og finne mer ut av hvilke problemstillinger som det er særlig viktig å få en bredere kartlegging av i trinn 2.

De kommuner og fylkeskommuner som ble trukket ut til å delta i trinn 1, ble valgt ut fra følgende kriterier:

- Store kommuner/fylkeskommuner vs. små
- Kommuner/fylkeskommuner som hadde brudd vs. ikke brudd
- Geografisk spredning

Følgende *fylkeskommuner* har vært med i undersøkelsen (fylkeskommuner og kommuner merket med \* hadde brudd): Troms, Sør – Trøndelag (\*), Rogaland (\*), Hedmark.

Følgende *kommuner* har deltatt: Tromsø (\*), Målselv, Trondheim, Midtre Gauldal (\*), Volda (\*), Sandnes (\*), Klepp (\*), Lund, Øvre Eiker, Lier, Hamar, Sigdal, Trysil (\*), Åmot.

Undersøkelsen i trinn 1 har vært basert på en kombinasjon av dokumentstudier (lønnspolitiske planer, sentrale og lokale føringer, referater fra forhandlinger, bruddprotokoller m.v.) og intervjuer. Som hovedregel er det gjennomført følgende intervjuer i de kommuner/fylkeskommuner som har vært med i undersøkelsen:

- Rådmann/Fylkesrådmann
- Leder av lokallag i Utdanningsforbundet
- De operativt ansvarlige for forhandlingene på arbeidsgiversiden/ forhandlingsutvalget (personalsjef, skolesjef/barnehagesjef/etatssjef eller liknende, personalkonsulent m.v.)
- De operativt ansvarlige for forhandlingene på arbeidstakersiden/ forhandlingsutvalget
- Et utvalg rektorer/barnehagestyrere (hver for seg)
- Et utvalg lokale plasstillitsvalgte (ATV) i henholdsvis skoler og barnehager (hver for seg)

### **Trinn 2**

Trinn 2 i evalueringen skal gjennomføres i form av to elektronisk baserte spørreskjemaundersøkelser:

- En bred undersøkelse til forhandlingsutvalgene på begge sider i alle landets kommuner og fylkeskommuner
- En mindre undersøkelse til rektorer/barnehagestyrere og arbeidsplassstillitsvalgte i ca. 60 kommuner og fylkeskommuner. Disse skal velges med utgangspunkt i de samme kriteriene som ble brukt i trinn 1.

Siktemålet med trinn 2 i evalueringen er å få et bedre, bredere og mer representativt bilde av hva som kjennetegner forhandlingene i kommuner og fylkeskommuner enn det man får ved å studere de 14 kommunene og 4 fylkeskommunene som er studert i trinn 1.

Hovedrapport fra prosjektet skal foreligge innen 15.01.2008.