



Bestyrelsens

evaluering af OK-18

Indhold

1. Indledning	2
2. Optakt og forhandlingsforberedelse	3
Fremadrettede fokuspunkter	5
3. Forhandlingsforløbet til og med sammenbruddet	6
Fremadrettede fokuspunkter	8
4. Forhandlingsforløbet i forligsinstitutionen	8
Fremadrettede fokuspunkter	10
5. Resultat og perspektiver	11
Fremadrettede fokuspunkter	12
6. Særlige indsatser	12
Fremadrettede fokuspunkter	15

1. Indledning

I forbindelse med afslutning af overenskomst- og aftaleforhandlingerne udarbejder forhandlingsudvalget og bestyrelsen i Forhandlingsfællesskabet en evaluering af forhandlingsforløbet og forhandlingsresultatet mv. Evalueringen supplerer organisationernes egne evalueringer af OK-18.

OK-18 forløbet var historisk og adskilte sig på mange måder fra tidligere OK-fornyelser. I forhandlingsudvalget og bestyrelsen er der enighed om, at fokus i evalueringen er på erfaringer, som peger fremad, og som på forskellig vis vil danne udgangspunkt for videre drøftelser og overvejelser i OK-18 perioden i såvel organisationerne som i Forhandlingsfællesskabet, så lønmodtagersiden står bedst muligt forberedt til OK-21.

Evalueringen består af en række vurderinger, som er temaopdelt i forhold til forløbet og i forhold til en række særlige indsatser, se afsnit 2-6. I tilknytning til de enkelte vurderinger i afsnit 2-6 er der foretaget en række fremadrettede konklusioner, samt peget på nogle problemstillinger, som vil skulle drøftes frem mod OK-21.

Af hensyn til at holde notatet i kort form er vurderingerne søgt ekstraheret og dækker således over et til tider kompliceret og udstrakt forløb. For en nærmere uddybning og beskrivelse af elementer i forhandlingsforløbet henvises derfor til bilaget om fakta og baggrund.

Evalueringen af OK-18 på henholdsvis det kommunale og regionale område er behandlet i samme notat, idet der er foretaget selvstændige vurderinger, hvor det er relevant.

2. Optakt og forhandlingsforberedelse

I dette afsnit er der foretaget vurderinger af optakten og forberedelsen – det vil sige frem til kravsudvekslingen med KL og RLTN. Optakten og forhandlingsforberedelsen dækker således over bl.a. baggrundstæppet for OK-18, forberedelse af forhandlingerne og indhold, det politiske håndslag og kravsudtagelsen mv.

Vurdering

Arbejdsgiver adfærd

- Moderniseringsstyrelsens ageren ved det afsluttende forløb ved OK-15 om påstået løngab/hensigtserklæring og også undervejs i OK-15 perioden skabte behov for en øget koordinering på lønmodtagersiden. Det kom bl.a. til udtryk ved CFU's afbrydelse af samarbejdet med Moderniseringsstyrelsen i december 2016, og ved Moderniseringsstyrelsens brev i efteråret 2017, hvori de meddeler CFU, at de betragter spisepausen som en kutyme. Det kom også til udtryk i forbindelse med udmeldinger fra ministeren for offentlig innovation, Sophie Løhde om løngab/"lønfest" i den offentlige sektor, herunder også i kommunerne og regionerne, i forhold til den private sektor.

Også meldinger fra KL medførte behov for øget koordinering på lønmodtagersiden. På OK-18 konferencen gav KL således bl.a. udtryk for at ville "sætte hegnsplæ" om lærernes arbejdstidsaftale. Ministeren for offentlig innovation, Sophie Løhde gentog budskabet på DJØF's forhandlerkonference i juni 2017.

Desuden gjorde KL og RLTN deres egen hensigtserklæring fra OK-15 om et påstået løngab i forhold til det private område, og KL tillige i forhold til det statslige område, til deres hovedkrav ved OK-18. Ved OK-15 håndterede KL og RLTN spørgsmålet om hensigtserklæring i forliget som en bundet politisk opgave, som følge af det forhandlingsmæssige hierarki mellem forhandlingsområderne på det offentlige område. Det skabte rum til, at Forhandlingsfællesskabet i forliget havde en selvstændig hensigtserklæring.

Arbejdsgivernes ageren i forskellige sammenhænge dannede herved baggrund for etableringen af solidaritetspagten på b-siden, herunder på tværs af forhandlingsområder.

- Der var ved OK-18 et behov for på lønmodtagersiden at trække en streg i sandet overfor arbejdsgivernes ageren og udmeldinger – bl.a. som følge af, at den økonomiske krise er overstået, samt betydelige og fortsatte effektiviseringer og øget arbejdspris i kommuner og regioner. Ved OK-18 var formålet bl.a. derfor at gendanne respekten om den danske model og få flyttet fokus, så medarbejderne bliver set som en ressource og ikke en udgift.

Reelle forhandlinger på underviserområdet

- I lyset af erfaringerne fra OK-13 og OK-15 var der behov for at lægge pres på KL og Moderniseringsstyrelsen med henblik på at opnå reelle forhandlinger på underviserområdet. Det skete bl.a. ved fremsendelse af brev af 6. oktober 2017 til alle de offentlige arbejdsgivere med en opfordring om, at KL og Moderniseringsstyrelsen optog reelle, frie og fair forhandlinger med organisationerne på undervisningsområdet med henblik på at kunne indgå en aftale om arbejdstid mv.
- Drøftelser om håndtering af det politiske håndslag og opnåelse af reelle forhandlinger på underviserområdet betød, at der i Forhandlingsfællesskabet i mindre grad, forud for indsendelsen af generelle krav til Forhandlingsfællesskabet, var fokus på gensidig forventningsafstemning om temaer og forventede krav mv.
- Samarbejdet med CFU blev bl.a. udviklet og styrket i forbindelse med koordineringen og beslutning om standby i forhandlingerne indtil der var optaget realitetsforhandlingerne på underviserområdet.

To forhandlingsdelegationer

- Beslutning om at holde møder sammen i de to forhandlingsdelegationer i forbindelse med kravsudtagelsen var vigtig af hensyn til at sikre koordinering mellem det kommunale og regionale område, og en konsekvens af bl.a. en forventet koordinering på arbejdsgiversiden.
- Bl.a. som konsekvens af forhandlingsdelegationernes størrelse var det af hensyn til den praktiske koordinering og afstemning af beslutningsgrundlag mv. nødvendigt undervejs at holde møder i en mindre kreds bestående af formændene fra FOA, OAO, FTF-K, SHK og AC (den såkaldte 5-bande).

Generelle krav

- Forhandlingsfællesskabet modtog mange forslag til generelle krav, der indholdsmæssigt dækkede mange og spredte temaer. Der blev i forhandlingsdelegationerne kun i begrænset omfang sat retning og foretaget prioriteringer af de indkomne krav.
- Større og mere komplicerede krav som fx ligeløn/lavtløn og om spisepausen blev først sent i processen realitets drøftet internt i forhandlingsudvalget/delegationerne, og der var derfor ikke tilstrækkelig mulighed for bl.a. igangsættelse af tekniske forberedelser heraf. Desuden afstedkom de interne forberedende drøftelser af kravet om ligeløn/lavtløn mellem FOA, SHK, BUPL og SL i et vist omfang manglende indsigt fra øvrige organisationer, hvilket vanskeliggjorde drøftelser i regi af Forhandlingsfællesskabet.
- Fra modtagelsen af de generelle krav til udtagelsen på bestyrelsesmødet var der reelt 5 uger. Det var 1 uge kortere end ved OK-15. I sammenhæng med at der blev modtaget flere krav end ved OK-15, og at en del af kravene var teknisk komplicerede, førte det til en hektisk og komprimeret kravsudtagelsesproces.

- Valggruppernes fremsendte krav afspejlede forskellige tilgange i forhold til uddybning og præcisering. Det vanskeliggjorde arbejdet med præcisering af krav.
- Både KL's, RLTN's samt Forhandlingsfællesskabets krav på de to områder var langt henad vejen identiske og afspejlede en tæt koordinering mellem de to områder.

Andre opmærksomhedspunkter

- Der blev i OK-15 perioden afholdt en række såkaldte §3-møder mellem KL's Løn og Personaleudvalg og Forhandlingsfællesskabets forhandlingsudvalg. Møderne bidrog til en løbende politisk dialog mellem parterne om en række aktuelle kommunale udfordringer, herunder forståelse af hinandens interesser og tilgange mv. Også på det regionale område blev der afholdt et par politiske dialogmøder.
- Det tidligt igangsatte fælles analysearbejde om hensigtserklæringen mellem Moderniseringsstyrelsen og CFU i OK-15 perioden lagde bindinger på Forhandlingsfællesskabets muligheder for sammen med KL og RLTN at kunne foretage fælles analyser. Det fik betydning i forhold til såvel indhold som tidspunkt for igangsættelse. Koordineringen med CFU var i indledningen begrænset. Den fælles analyse/beskrivelse fra efteråret 2017 mellem Forhandlingsfællesskabet og KL/RLTN om hensigtserklæringerne samt Forhandlingsfællesskabets egne interne analyser betød, at Forhandlingsfællesskabet var godt forberedt i forhold til KL's og RLTN's krav om påstået løngab.
- I både Moderniseringsstyrelsen og i KL var der nye personer på centrale sekretariatsmæssige poster, hvilket tydeliggjorde et behov for drøftelser om partsamarbejde, forhandlingsmodeller mv.

FREMADRETTEDE FOKUSPUNKTER

I nedenstående er der i lyset af ovenstående erfaringer og vurderinger foretaget en række fremadrettede konklusioner, samt peget på nogle problemstillinger, som vil skulle drøftes frem mod OK-21.

- Der er behov for at drøfte og fastlægge overordnede mål og retning for OK-21, herunder tidligere foretage en gensidig forventningsafstemning i Forhandlingsfællesskabet.
- Der er behov for, at forberedelsen af mere komplicerede/nyskabende temaer/krav igangsættes tidligere.
- I forhold til at sikre en mere hensigtsmæssig kravsudtagelsesproces er der behov for sikring af:
 - Fornødne tid til forberedelse, præcisering og til at finde forhandlingsløsninger
 - En mere ensartet form i forhold til valggruppernes udtagelse, herunder uddybning/præcisering af krav.

- Arbejdsgivernes fokus skal løbende søges afklaret og indgå i forberedelsen frem mod OK-21.
- Der vil fortsat søges bidraget til at understøtte og udvikle samarbejdet med arbejdsgiverne i OK-perioden som led i at skabe grundlag for fælles holdbare løsninger.
- Bl.a. som konsekvens af forhandlingsdelegationernes størrelse kan det, af hensyn til den praktiske koordinering og afstemning af beslutningsgrundlag mv., være nødvendigt undervejs at holde møder i en mindre kreds bestående af formændene fra valggrupperne. Møder heri er supplement til møderne i forhandlingsdelegationerne, og har som formål at understøtte beslutningstagen heri.
- Det politiske håndslag om at ingen efterlades på perronen, som indgår i forhandlingsaftalerne, skal afklares så tidligt som muligt for at sikre fælles forståelse herom, herunder af rækkevidden.

3. Forhandlingsforløbet til og med sammenbruddet

I dette afsnit er der foretaget vurderinger af forløbet fra kravsudvekslingen medio december med KL og RLTN frem til forhandlingssammenbruddet i slutningen af februar måned.

Vurdering

Krav

- KL og RLTN stillede få, men indholdsmæssigt omfattende, krav. Forhandlingsfællesskabet stillede mange generelle krav, der indholdsmæssigt dækkede mange spredte temaer. Forhandlingsfællesskabets krav afspejlede herved en asymmetri overfor arbejdsgivernes krav.

Arbejdsgivernes forhandlingstilgang

- Arbejdsgiverne forhandlede i lighed med deres forhandlingsstrategi siden OK-11 efter ”noget for noget-princippet”. Strategien mindskede forhandlingsrummet til at finde løsninger på fælles kommunale og regionale udfordringer – fx i forhold til at sikre, at medarbejdere kan holde til et længere arbejdsliv.
- Der var en tæt koordinering mellem KL og Moderniseringsstyrelsen. Den blev bl.a. tydeliggjort i forbindelse med KL’s udskydelse af de afsluttende forhandlinger den 17. februar, hvor KL henviste til, at KL ikke ønskede at føre forhandlinger om ramme og økonomi samtidigt med de statslige forhandlinger.

Rekrutteringspulje

- Med rekrutteringspuljen fik KL imødekommet et væsentligt krav. Forhandlingsfællesskabets forudsætning for imødekommelsen var bl.a., at der kunne opnås enighed om rammen, herunder forbedring af reallønnen via generelle procentuelle lønstigninger samt yderligere midler til øvrige krav. KL ønskede med kravet en mere arbejdsgiverstrategisk anvendelse af lønmidlerne fremfor anvendelse

til generelle lønstigninger. Forhandlingsfællesskabet gik i lyset af forhandlings-situationen konstruktivt ind i drøftelsen af KL's krav på trods af mangel på et fælles etableret teknisk grundlag for skævdelingen – både for så vidt angår fælles analyser om rekrutteringsudfordringer, og om størrelsen og grundlaget for puljen på 0,3%.

- RLTN's aktivering af et forbeholdskrav om en rekrutteringspulje var mindre "troværdig", og formentlig mere et udtryk for den tætte økonomiske koordinering til KL-området. Forbeholdskravet var dog højt prioriteret af RLTN i forhandlingsforløbet.

Sammenhold mellem organisationerne

- Sammenholdet mellem organisationerne var intakt og stærkt. KL og RLTN forsøgte uden held at sætte en kile mellem organisationerne i forhold til solidaritetspagten. Det kom bl.a. til udtryk ved deres krav om en rekrutteringspulje målrettet udvalgte faggrupper, samt i de afsluttende forhandlinger, hvor en forhandlingsløsning blev vanskeliggjort af, at de alene var parat til at præsentere deres rammeudspil helt overordnet og mundtligt. KL satte som betingelse for en skriftlig og mere uddybende præsentation, at Forhandlingsfællesskabet frafaldt sit krav om eksplicitering af spisepausen, samt frafaldt krav om at reelle forhandlinger/konturerne til en aftale skulle kunne ses mellem LC og KL forud for indgåelse af et generelt forlig. Både KL's og RLTN's overordnede mundtlige signal om rammen flugtede det rammeudspil, som Moderniseringsstyrelsen havde tilkendegivet over for CFU, og som var blevet afvist i forbindelse med forhandlingssammenbruddet på det statslige område.

Standby i forhandlingerne

- Beslutning om - om nødvendigt - at sætte såvel de generelle som specielle forhandlinger på standby, indtil der var optaget reelle forhandlinger med underviserorganisationerne, lagde pres på KL, men medførte også et betydeligt internt pres efter kravsudvekslingen med henblik på igangsættelse af OK-forhandlingerne.
- Standby perioden fra ultimo december til den 21. januar 2018 tydeliggjorde, at der internt mellem organisationerne var forskellige vurderinger af, hvad standby forløbet ville betyde for tidsplanen for forhandlingerne. Internt manglede således en fælles afklaring af rækkevidden af standby i forhold til forhandlingsforløbet, herunder konsekvenser i forhold til tidsplanen i køreplansaftaler mv.
- Perioden med standby beslutningen gav tid til at færdiggøre præciseringen af krav, fx om ligeløn/lavtløn, men fik også qua udsættelse af forhandlingerne betydning for karakteren af realitetsdrøftelser med arbejdsgiverne af en række krav mv. - både generelle og specielle.

Offensivt økonomiudspil

- CFU's forhandlingsudspil til en økonomisk ramme var ikke koordineret med Forhandlingsfællesskabet. Forhandlingsfællesskabet fremlagde i lyset af forhandlingssituationen et offensivt rammeudspil baseret på hidtidig praksis om at

anvende Økonomi- og Indenrigsministeriets lønskøn for den private lønudvikling. Udspillene afspejlede forskellige forudsætninger mv. på de to områder, herunder forskelligt overhæng, forskellige reststigninger og reguleringsordninger mv. De forskellige udspil medførte en række kommunikations- og forhandlingsmæssige udfordringer efterfølgende, idet CFU's lavere rammeudspil blev retningsgivende på hele det offentlige område.

Andre opmærksomhedspunkter

- Der var til de afsluttende politiske forhandlinger med henholdsvis KL og RLTN kun opnået fælles teknisk forståelse af få krav. Baggrunden var bl.a. dels, at forhandlingsprocessen med standby havde sammenpresset forhandlingsforløbet, og dels at arbejdsgiverne generelt var afvisende overfor Forhandlingsfællesskabets krav. Der var derfor begrænset mulighed for på teknisk niveau at komme videre i forberedelsen af de afsluttende forhandlinger.

FREMADRETTEDE FOKUSPUNKTER

I nedenstående er der i lyset af ovenstående erfaringer og vurderinger foretaget en række fremadrettede konklusioner, samt peget på nogle problemstillinger, som vil skulle drøftes frem mod OK-21.

- Der er behov for at sætte fokus på, hvordan der skabes grundlag for udvikling og forbedring af forhandlingsrummet for fælles løsninger, herunder en drøftelse af betydningen af arbejdsgivernes forhandlingsstrategi om ”noget for noget” og koordineringen på arbejdsgiversiden.
- Standby blev anvendt som led i det politiske håndslag ved OK-18. Der var fordele og ulemper forbundet hermed. Erfaringerne hermed skal drøftes, som led i det politiske håndslag, for at sikre, at arbejdsgiverne ikke kan presse og isolere enkelte organisationer.

4. Forhandlingsforløbet i forligsinstitutionen

I dette afsnit er der foretaget vurderinger af forhandlingsforløbet i forligsinstitutionen frem til indgåelsen af forlig.

Vurdering

Forhandlinger ved alle borde

- I lyset af forhandlingssituationen, hvor der indledningsvist blev optaget forhandling mellem CFU og Moderniseringsstyrelsen om økonomi og spisepausen og mellem KL og LC om lærernes arbejdstid, var det vigtigt for opbakningen og forståelsen i baglandene af et evt. muligt sammenbrud og efterfølgende konflikt, at der også blev optaget forhandlinger om hovedknasterne mellem Forhandlingsfællesskabet og henholdsvis KL og RLTN.

Koordinering mellem forhandlingsborde

- Der var blandt arbejdsgiverne en tæt koordinering og en ”pagt”. Det kom bl.a. til udtryk ved et arbejdsgiverudspil, hvor forhandlingsløsningen var betinget af, at der skulle opnås enighed ved alle tre borde samtidigt. ”Pagten” blev dog efterfølgende løst, således at betingelsen blev ophævet.
- Forhandlingsfællesskabet besluttede undervejs i forhandlingerne at begge forhandlingsdelegationer var tilstede under forhandlingerne på henholdsvis KL-området og RLTN-området. Dette bidrog til koordineringen og sammenholdet. Tilsvarende i forhold til CFU-delegationen og møderne på henholdsvis det statslige og det kommunale og regionale område.
- Den interne kommunikation/information mellem forhandlingsdelegationerne blev navnlig udfordret i de situationer, hvor alle forhandlingsborde var tilstede i forlignsinstitutionen på samme tid, idet en række forhandlere var repræsenteret i flere forhandlingsdelegationer. Den såkaldte ”6-bande” (forhandlingslederne fra KL-området og RLTN-området samt formændene fra OAO, FOA, og AC samt formanden for CFU) bidrog til en praktisk håndtering heraf.

Forlig

- Det afsluttende forløb i Forlignsinstitutionen med delforlig mellem FOA og OAO-organisationerne og RLTN fik en betydning for samarbejdet mellem organisationerne, idet det dog ikke fik større betydning for sammenholdet blandt organisationerne i dagene efter ved indgåelse af forlig mellem Forhandlingsfællesskabet og henholdsvis KL og RLTN. Der var op til indgåelsen af delforlig konstateret enighed mellem valggrupperne om den økonomiske ramme samt en række øvrige emner, idet uenigheden alene omhandlede den forhandlingsmæssige strategi for så vidt angik spisepausen og lærernes arbejdstid.
- Både KL-forliget og forligene på det regionale område var med til at lægge pres på Moderniseringsstyrelsen, således at der også her kunne indgås et forlig.

Åbenhed og medlemsopbakning

- Der var stor åbenhed i forhold til pressen om forhandlingerne i forlignsinstitutionen. Åbenheden var på den ene side afgørende vigtig for at kunne lægge pres på arbejdsgiverne og for at sikre og udvikle opbakningen til organisationerne både i befolkningen og blandt medlemmerne. På den anden side vanskeliggjorde offentliggørelsen af konkrete forhandlingsudspil også forhandlingerne. Åbenheden udfordrede mulighederne for i fortrolighed at afprøve ideer og overvejelser med modparten. Det var derfor helt afgørende, at der i slutfasen kunne etableres et fortroligt og tillidsfuldt rum til at afprøve løsningsmuligheder. Håndteringen af forlignsmandslovens tavshedspligt var ikke forud blevet drøftet i forlignsinstitutionen mellem parterne og forlignsmanden, og der var derfor ikke mellem parterne etableret en fælles forståelse om rammerne for kommunikation under forhandlingerne i forlignsinstitutionen.

- Medlemsopbakningen foran forligsinstitutionen, samt de mange indslag rundt omkring i landet, bidrog i høj grad til at lægge pres på parterne for at finde en løsning for alle.

Andre opmærksomhedspunkter

- Der blev undervejs i forløbet indgået aftale om afsættelse af organisationsmidler på henholdsvis KL-området og RLTN-området. Aftalen åbnede op for igangsættelse af organisationsforhandlinger. KL var dog i praksis forbeholden for igangsættelse af organisationsforhandlingerne førend de havde vished for et generelt forlig. Med enkelte undtagelser var organisationerne ikke ved forligsindgåelsen mellem Forhandlingsfællesskabet og henholdsvis KL og RLTN nået ret langt i organisationsforhandlingerne.
- Videreførelse af forhandlingerne i forligsinstitutionen medførte en indsnævring af forhandlingstemaer/krav, herunder også i de efterfølgende organisationsforhandlinger.
- Kravet om eksplicitering af spisepausen var ikke tilstrækkeligt fælles forberedt og udfordrede derfor forhandlingsforløbet på det kommunale og regionale område, idet en løsning på det statslige område i første omgang udeblev.
- Forhandlingsforløbet kompliceredes af, at KL bragte nye og udrøftede modeller i relation til økonomi og ramme ind på bordet sent i forløbet.

FREMADRETTEDE FOKUSPUNKTER

I nedenstående er der i lyset af ovenstående erfaringer og vurderinger foretaget en række fremadrettede konklusioner, samt peget på nogle problemstillinger, som vil skulle drøftes frem mod OK-21.

- Der er behov for at drøfte OK-18 forløbets betydning for den såkaldte omvendte forhandlingsmodel, som har udgjort grundlaget for forhandlingerne siden 2005. I drøftelsen indgår betydning for forhandlingsmodellen af, at forhandlingerne blev ført i regi af forligsinstitutionen – fx i forhold til indsnævring af forhandlingstemaer/krav i både de generelle forhandlinger og i organisationsforhandlingerne.
- Der er behov for at drøfte spilleregler for kommunikationen undervejs i forhandlingsforløbet, herunder i forligsinstitutionen for at undgå, at åbenhed om forhandlingsforløbet vanskeliggør mulighederne for i fortrolighed at afprøve ideer og overvejelser med modparten.

5. Resultat og perspektiver

I dette afsnit er der foretaget vurderinger af forhandlingsresultatet og perspektiver heraf.

Vurdering

Aftaleresultatet

- Der blev indgået et forhandlingsresultat, som forbedrer reallønnen, og hvor der blev fundet en løsning vedrørende spisepausen samt en alternativ løsning vedrørende lærernes arbejdstid. Desuden blev arbejdsgivernes krav om forringelser af seniordage/bonus, samt krav baseret på deres hensigtserklæring fra OK-15, herunder om fortsættelse af privatlønsvænet, frafaldet.
- Forligene indeholder få nyskabelser. Dog indeholder forligene nyskabelser i forhold til ligeløn/lavtlønsprojektet. På underviserområdet blev der fundet alternative veje til at skabe et bedre grundlag for forhandlinger om arbejdstid.
- Arbejdsgiverne afviste herudover en lang række af Forhandlingsfællesskabets krav. Arbejdsgivernes forhandlingsstrategi om ”noget for noget” forhindrede desuden løsninger på udfordringer om bl.a. at sikre et ”holdbart arbejdsliv” i lyset af ændringer om en senere tilbagetrækningsalder.

Solidaritetspagten skabte resultat

- Solidaritetspagten var afgørende for, at der blev fundet forhandlingsmæssige løsninger, herunder at Forhandlingsfællesskabet bl.a. fik løftet den økonomiske ramme fra 6,6 % til 8,1 %.
- Forhandlingsforløbet og sammenholdet skabte fornyet opbakning til den danske model og fagbevægelsen, herunder en erkendelse af behovet for fællesskabet i forhold til at kunne flytte dagsorden og arbejdsgiverne. Det medvirkede også til at skabe en øget forståelse om vilkårene faggrupperne imellem.
- OK-18 kan få en positiv betydning i forhold til arbejdsgivernes ageren i OK-18 perioden samt i forhold til arbejdsgivernes forhandlingstilgang/strategi ved OK-21. Moderniseringsstyrelsen har fx justeret deres mål- og resultatplan for 2018, således at punktet *'Løn og arbejdstid i det offentlige er en væsentlig og integreret del af udgiftspolitikken'* ikke længere er med. De langsigtede perspektiver i forhold til arbejdsgivernes ageren vil skulle vurderes i perioden.

Den omvendte model

- Den såkaldte omvendte forhandlingsmodel blev justeret - det gjaldt fx i forhold til den forhandlingsmæssige håndtering af skævdeling, midler til organisationsforhandlingerne, men også i forhold til at sikre, at ingen organisation blev efterladt på perronen i form af bl.a. beslutningen om standby og solidaritetspagten.

Andre opmærksomhedspunkter

- Arbejdsgivernes krav om en rekrutteringspulje/pulje til særlige formål på 0,3% blev imødekommet som følge af den særlige forhandlingssituation ved OK-18. Særligt på RLTN's område gav imødekommelsen dog anledning til en række problemer.

FREMADRETTEDE FOKUSPUNKTER

I nedenstående er der i lyset af ovenstående erfaringer og vurderinger foretaget en række fremadrettede konklusioner, samt peget på nogle problemstillinger, som vil skulle drøftes frem mod OK-21.

- Der skal bygges videre på sammenholdet og mobiliseringen frem mod OK-21, herunder tidligt i fællesskab drøfte og fastlægge mulige fælles temaer/emner.
- Navnlig KL fik sat en dagsorden om mere strategisk anvendelse af lønmidlerne som supplement til generelle lønstigninger. Der er behov for at drøfte lønmodtagerens ”modtræk” hertil.

6. Særlige indsatser

I dette afsnit er der foretaget vurderinger af en række særlige indsatser. Det gælder i forhold til solidaritetspagten, koordinering på arbejdsgiversiden, koordinering med CFU, konfliktgrundlag/konfliktkoordinering, mobilisering af medlemmerne, herunder kommunikationsindsatsen. Flere af disse emner/indsatser er også berørt i afsnit 1-4.

Vurdering

Solidaritetspagten

- Solidaritetspagten blev etableret på baggrund af arbejdsgivernes ageren og udmeldinger/krav til OK-18, herunder også arbejdsgivernes ageren i forhold til underviserområdet ved OK-13 og OK-15.
- Solidaritetspagten involverede alle organisationer og var afgørende for, at der blev opnået et resultat for alle.
- Solidaritetspagten var en ikke nedskreven politisk konstruktion, hvis indhold blev ændret undervejs. Indledningsvist var fokus i solidaritetspagten på underviserområdet. Senere kom solidaritetspagten - bl.a. som følge af arbejdsgiverens ageren op til OK-18 samt deres efterfølgende krav - også til at omfatte løn, seniorområdet, spisepausen og ligeløn/lavtløn.

Koordinering på arbejdsgiversiden/forhandlingshierarki

- Som noget nyt udsendte KL ikke forud for OK-18 et debatoplæg om KL's fokuspunkter. Dette utydeliggjorde KL's selvstændige arbejdsgiverprofil og fokus ved OK-18.
- Der var undervejs i forhandlingerne, herunder i forlignsinstitutionen en tæt koordinering mellem arbejdsgiverne. KL præsenterede dog undervejs i forhandlingsforløbet en ny model, som grundlag for indgåelse af en aftale om ramme/økonomi. Modellen var ikke teknisk fælles forberedt, og kom sent ind på bordet. KL afviste Forhandlingsfællesskabets principper for videre drøftelser af modellen. Endelig blev der indgået forlig med KL og RLTN før staten.

Koordinering med CFU

- Koordineringen med CFU udviklede sig undervejs i forhandlingsforløbet og var af stor betydning i standby situationen, i forlignsinstitutionen og i forhold til mobiliserings- og kommunikationsindsatsen.
- Møderne i den såkaldte "6-bande" (forhandlingslederne fra KL-området og RLTN-området samt formændene fra OAO, FOA, og AC samt formanden for CFU) var en praktisk og koordinationsmæssig foranstaltning både undervejs i forhandlingsforløbet, men også i forhold til den praktiske koordinering i relation til beslutninger vedrørende kommunikationsindsatsen, TR-stormøde mv.

Konfliktgrundlag/konfliktkoordinering

- Repræsentantskabet udtog på møde den 2. marts et fælles konfliktgrundlag. Indholdet i konfliktgrundlaget, og hermed hvilke temaer der kunne danne udgangspunkt for en fælles konflikt, blev fortolket forskelligt i organisationerne.
- I forhandlingsdelegationerne blev der truffet beslutning om, at der skulle varsles en begrænset konflikt for mellem 10-15% af medlemmerne. Tidspunktet for afgivelse af varsel blev koordineret med CFU, således at ikrafttræden af en evt. konflikt kunne ske samtidigt. Organisationernes afgivelse af et begrænset konfliktvarsel blev den 7. marts modsvaret af et meget omfattende og uproportionelt lockoutvarsel fra alle tre arbejdsgivere på det offentlige arbejdsmarked. Arbejdsgiverne optrappede herved konfliktniveauet. Med det omfattende lockoutvarsel lagde arbejdsgiverne, hvis en konflikt var blevet resultatet, et betydeligt pres på regeringen og lovgiver til at gribe hurtigt ind i forhold til at standse konflikten. Herved kunne en evt. konfliktperiode kun i begrænset omfang anvendes af parterne til at finde løsninger.
- Såfremt en konflikt var blevet en realitet ville arbejdsgivernes lockoutvarsel berøre organisationerne i meget forskelligt omfang, herunder økonomisk. Desuden var arbejdsgivernes lockoutvarsler i mange tilfælde upræcise og afstedkom et stort efterfølgende afklaringsarbejde i bl.a. organisationerne.
- Kompetencen til at udtage til konflikt og fremsende konfliktvarsel ligger i de enkelte organisationer. Organisationernes varsling af konflikt tydeliggjorde, at organisationernes konfliktstrategier og håndtering heraf var forskellige. Nogle

havde fx fokus på enkelte udvalgte kommuner, andre havde fokus på særlige funktioner mv., og andre udtog konfliktområder mere bredt i kommuner og regioner. Desuden var organisationernes kompetencer og strategier forskellige i forhold til, hvorvidt organisationerne centralt eller lokalt udpegede konfliktområder. Dette vanskeliggjorde konfliktkoordineringen mellem organisationerne, som bl.a. foregik løbende i en udvidet BS-kreds. Udpegning af tovholdere inden for en række sektorområder bidrog dog til koordineringen.

- Møderne i den udvidede BS-kreds var værdifulde og et godt forum for erfaringsudveksling og gensidig orientering. Mødernes hyppighed gav mulighed for fleksibilitet og løbende tilpasning af emner og dagsorden til den aktuelle situation.
- En række kommunalbestyrelser besluttede undervejs i forhandlingerne, at sparede lønmidler ved en evt. konflikt ikke skulle forsvinde fra de områder, som de var øremærkede til eller bruges til besparelser mv. Statsminister Lars Løkke meddelte, at sparede statslige lønmidler i tilfælde af en konflikt skulle øremærkes velfærd i en velfærdspulje.

Mobilisering og kommunikation

- Den fælles kommunikationsindsats, der blev igangsat i slutningen af februar måned var slagkraftig og effektiv. Lønmodtagersiden opnåede med kampagnen en bred opbakning i befolkningen og vandt den offentlige opinion både på de sociale medier og nyhedsmedierne bredt set.
- Kommunikationsindsatsen blev besluttet og igangsat med et kort afsæt, hvilket afstedkom visse udfordringer i forhold til fx organiseringen samt tidsmæssige udfordringer i forhold til lancering, udarbejdelse af slogan mv.
- Kampagnen var offensiv og holdt i en positiv tone med fokus på en løsning for alle. Kampagnen var tilrettelagt, så hver organisation havde mulighed for at tone budskaber med egen "tone of voice". Den positive tone var afgørende for at fastholde borgernes opbakning og for organisationernes fælles opbakning til kampagnen.
- Kampagnen medvirkede til at tegne billedet af organisationernes sammenhold. Også fælles pressemateriale og presseudsendelser/doorsteps skabte gennemslag og viste sammenhold, hvilket havde stor betydning i forhold til journalister, arbejdsgiverne, men også i forhold til engagement blandt medlemmerne og medlemsorganisationerne. Det fik også en direkte positiv afsmittende effekt på de sociale medier.
- TR-stormødet fik også stor betydning for oplevelsen af sammenhold blandt organisationerne og havde betydning for mobilisering og opbakning blandt medlemmerne.
- Der var i forhandlingsdelegationerne undervejs i forhandlingsforløbet vilje til at finde forskellige praktiske løsninger vedrørende indsamling af midler på tværs af forhandlingsområder til kommunikationsindsatsen, TR-stormødet og til evt.

fælles demonstration, hvis konflikten var blevet en realitet. Midlerne blev indsamlet og administreret af Forhandlingsfællesskabets sekretariatet. Det vil dog, såfremt der ved en senere lejlighed vil skulle indsamles midler på tværs af forhandlingsområder, være hensigtsmæssigt at have fælles oversigter over antal medlemmer på de enkelte organisationer mv.

- Det fik i den konkrete situation stor betydning, at et par medlemmer af FS på vegne af alle organisationer gik ind i arbejdet med den konkrete udmøntning/koordinering af kommunikationsindsatsen og TR-stormødet. Det var værdifuldt i forhold til koordineringen og styringen af indsatsen. Indsatsen var ressourcekrævende, og Forhandlingsfællesskabets sekretariat er ikke gearet til håndtering af en sådan ekstraordinær indsats.

FREMADRETTEDE FOKUSPUNKTER

I nedenstående er der i lyset af ovenstående erfaringer og vurderinger foretaget en række fremadrettede konklusioner, samt peget på nogle problemstillinger, som vil skulle drøftes frem mod OK-21.

- Der er behov for at drøfte udfordringen mellem på den ene side at skabe størst mulig klarhed over indhold i en solidaritetspagt og konfliktgrundlag og på den anden side at give rum og mulighed for politiske løsninger i forhandlingssituationen.
- Der er i lyset af den tætte koordinering på arbejdsgiversiden behov for at bygge videre på koordineringen med CFU, herunder i forhold til økonomi/ramme mv.
- Der er behov for at drøfte konfliktstrategi, og hvordan konfliktkoordineringen kan forbedres – både tidsmæssigt og indholdsmæssigt. Det gælder fx i forhold til at have en fælles konfliktstrategi ved en tværgående konflikt i de generelle forhandlinger vs. en organisations konfliktstrategi ved egen konflikt, og håndtering af nødberedskaber og friholdelsesaftaler. Betydningen af arbejdsgivernes massive lockoutvarsel vil også skulle indgå i overvejelserne. I den forbindelse kan bl.a. indgå overvejelser om håndtering af, at nogle organisationer kan blive mere berørt af et lockoutvarsel end andre.
- Den fælles kommunikationsindsats var effektiv og slagkraftig, og sammen med bl.a. TR-stormødet medvirkede det til at skabe engagement blandt medlemmerne og medlemsorganisationerne samt opbakning i befolkningen. Der skal bygges videre på erfaringerne hermed, herunder i forhold til at sikre økonomi til indsatser. Indsatsen skal tidligt indtænkes i forhold til OK-21 planlægningen.
- Der er behov for en bred drøftelse af betydning og konsekvenser af at indgå i Forhandlingsfællesskabet, herunder sikring af økonomi mv. til at kunne medvirke i gennemførelse af beslutninger truffet i Forhandlingsfællesskabet – fx vedrørende evt. mobilisering, konfliktstrategi mv.