

Redogörelse för lönepolitikens grunder kopplat till Löneavtalen

Det är viktigt att kontinuiteten i det lokala arbetet inte bryts. Därför finns inga förändringar i det nu föreliggande avtalet som helt ändrar förutsättningarna för det lokala arbetet. Detta medför att arbetsgivarna kan arbeta långsiktigt med de lönepolitiska frågorna.

Löneavtalen

Grundläggande principer för lönesättningen

I det lokala lönebildningsarbetet gör arbetsgivaren lönepolitiska bedömningar av vilka löneåtgärder som behöver vidtas utifrån verksamhetens resultat, behovet av att kunna behålla och rekrytera goda medarbetare och arbetsgivarnas ekonomiska förutsättningar.

Det är verksamheten och de politiskt uppsatta målen om inriktning, omfattning och kvalitet som är utgångspunkten för arbetsgivarens lönepolitik. Vad som ska åstadkommas bestäms ytterst av de politiskt förtroendevalda. Sedan är det verksamheternas sak att bryta ner målen på olika nivåer och att i dialog med arbetstagarna slå fast hur de inom respektive områden kan bidra till att nå målen.

Lönen ska stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Parterna är överens om att lönen är ett styrmedel för att åstadkomma förbättringar av verksamheten. Det är därför viktigt att lönen är individuell och differentierad och avspeglar hur väl uppsatta mål nås. En framgångsrik individuell och differentierad lönesättning förutsätter att verksamhetsmålen är diskuterade i organisationen och bland medarbetarna. Det måste vara tydligt för alla vad som ska åstadkommas.

En väldiskuterad och väldefinierad lönepolitik ökar förutsättningarna för att nå det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat. Ett samband som har stor betydelse för såväl arbetsgivare som arbetstagare. Lönesättningen bör därför göras på ett konsekvent sätt och ha sin grund i klara och tydliga lönesättningsprinciper vilka på förhand är väl kända av de anställda. Sambandet mellan löneutveckling och utveckling av arbetsuppgifter och arbetsprestationer bör vara tydligt. Det är av stor vikt att dialog förs mellan chef och medarbetare om mål, förväntningar, krav, uppnådda resultat och lön.

Löneavtalen lägger ett stort ansvar på chefer på alla nivåer. Chefernas förmåga att kommunicera såväl verksamhetsmål som uppnådda resultat med medarbetar-

na har avgörande betydelse för arbetet med individuell lönesättning. I Löneavtalens § 1 sista stycke, som inte finns med i Kommunals Löneavtal, framhålls chefernas stora betydelse för att sätta mål nås och att uppföljning av resultat sker. Därför är det av stor betydelse att chefernas lön verkligen avspeglar de resultat som vederbörande uppnår.

Det är en nyckelfråga för Löneavtalen hur chefer på olika nivåer hanterar rollen som arbetsgivare. Att varje chef står som garant och företrädare för arbetsgivarens prioriteringar och gjorda ställningstaganden är en trovärdighetsfråga för chefen gentemot sina anställda bl.a. i lönefrågor.

För att kunna ta ett verksamhetsmässigt och budgetmässigt helhetsgrepp behöver arbetsgivaren centralt skaffa sig kunskap om olika verksamheters ambitioner och behov. Med denna kunskap som grund görs sedan de prioriteringar och avvägningar som bedöms nödvändiga med hänsyn till ansvaret för en såväl verksamhets- som budgetmässigt helhet.

Alla arbetsgivarföreträdare på olika nivåer förutsätts dela arbetsgivarens syn och uppfatta sin del i arbetsgivarens helhet på gjorda prioriteringar, avvägningar och ställningstaganden.

Löneöversyner

Löneavtalen anvisar tre, för Kommunal två, vägar för löneöversyn, och där finns ingen skillnad jämfört med föregående avtal. Löneöversyn kan ske genom:

- dialog chef-medarbetare (finns inte i Kommunals Löneavtal)
- traditionell förhandling mellan lokala parter
- överenskommelse mellan lokala parter om en lokal förhandlingsordning.

De lokala parterna har avgörande inflytande över valet av modell för löneöversynen. Modellen chef-medarbetare finns som huvudregel, för alla utom Kommunal, men den part som önskar kan i stället begära att löneöversynen genomförs som förhandling. Enligt Kommunals Löneavtal genomförs löneöversynen genom traditionell förhandling. I samtliga Löneavtal finns möjligheten för lokala parter att enas om att via en lokalt överkommen förhandlingsordning genomföra löneöversyn.

Vilka faktorer kan påverka valet av modell?

Löneavtalens alla modeller förutsätter ett gediget lönepolitiskt arbete av arbetsgivaren. Dock är det nog så att *modellen chef-medarbetare* fordrar en ytterligare tydlighet både i hanteringsordningar och av chefer för att resultatet ska accepte-

ras av arbetstagarparterna. Finns det inte i grunden en tilltro till arbetsgivaren som lönesättare är det måhända bättre att för stunden genomföra löneöversynen som traditionell förhandling för att på sikt gå över till modellen chef-medarbetare. Även täta chefsbyten kan naturligtvis medverka till osäkerhet kring lönesättningen.

Den arbetstagarpart som efter överläggningen, som inte finns i Kommunals Löneavtal, begär att löneöversynen *ska genomföras som förhandling* har naturligtvis skäl för sitt ställningstagande. Arbetsgivaren bör diskutera de skälen för att undersöka vad som fordras för att arbetstagarparten i framtiden ska kunna acceptera en annan ordning.

Ur flera synpunkter kan en *lokalt överenskommen förhandlingsordning* vara att föredra. För att en sådan ska komma till stånd är det helt nödvändigt att diskutera igenom hela lönesättningsprocessen, vad den ska innehålla, när olika delar ska inträffa, vem som gör vad, arbetstgares och chefers delaktighet, hur resultatet ska hanteras, osv. Det är lämpligt att den lokala förhandlingsordningen även tar om hand vad som ska hända vid eventuell oenighet. Har de lokala parterna diskuterat igenom allt detta finns en samsyn i de delar som är så avgörande för en god hantering av löneöversynen.

Ett sätt att komma vidare i den lokala lönebildningsprocessen kan vara att hantera löneöversynen på olika sätt genom att ha olika förhandlingsordning med en facklig motpart i olika delar av organisationen. Ställningstagandet kan påverkas av tradition, bakgrund och hur aktivt de lönepolitiska frågorna diskuterats inom olika verksamheter m.m. Ryms det sätt på vilket löneöversynen är tänkt att hanteras inom ramen för någon av Löneavtalens centralt beskrivna modeller eller är det lämpligare att formulera en lokal förhandlingsordning?

Överläggningen

(finns inte i Kommunals Löneavtal)

Överläggningar ska genomföras med arbetstagarorganisationerna inför varje löneöversyn. I dessa överläggningar redovisar arbetsgivaren de ställningstaganden som ligger till grund för planerade åtgärder i kommande löneöversyn. I redovisningen inryms motiv till varför olika bedömningar görs samt hur underlaget till dessa bedömningar arbetats fram.

Eftersom det från våra motparter framförs synpunkter på hur överläggningen mellan fack och arbetsgivare inför löneöversyn genomförs finns anledning att lägga kraft på denna del. Som hjälp till vad en överläggning kan innehålla finns en tydlig hänvisning till bilagan ”Centrala parternas syn på förutsättningar för en väl fungerande individuell lönesättning” vars olika rubriker är en vägledning till

vad som ska diskuteras vid överläggningen. Motsvarande skrivning återfinns dessutom i själva bilagan.

Denna överläggning är en mycket central del av Löneavtalen. Det är angeläget att lokala parter finner samarbetsformer för ett aktivt arbete med lönepolitiska frågor. Om arbetsgivare gör arbetstagarorganisationerna delaktiga i diskussioner om analys och bedömningar, ökar också möjligheten att nå samförstånd om vad som ska åstadkommas i löneöversynen.

I avtalet finns inte krav på att arbetsgivaren kallar samtliga arbetstagarorganisationer till överläggning vid samma tillfälle. Inte heller finns någon organisatorisk nivå angiven. Dock framstår det som naturligt att en överläggning tar upp en hos hela arbetsgivaren övergripande analys och åtgärder som har sin grund i prioriteringar mellan olika verksamheter. Beroende på storlek och organisation kan det då även vara ändamålsenligt att föra diskussioner inom respektive verksamhet.

Om det inte finns någon lokal företrädare för en organisation skickas lämpligen kallelsen till överläggning till närmast högre nivå, dvs. i förekommande fall distrikt/region eller slutligen till organisationen centralt.

För att uppnå avsedd kvalitet på överläggningen fordras förberedelser från framför allt arbetsgivarsidan. En tydlig och tydligt beskriven arbetsgivarpolitik är av avgörande betydelse för förtroendet för arbetsgivarens planerade åtgärder samt för tilltron till att dessa får genomslag i de förslag till ny lön som arbetsgivaren senare ska lämna.

Målet med överläggningen är att arbetsgivarens förslag görs förståeligt för de fackliga organisationerna för att därigenom skapa acceptans för arbetsgivarens planerade åtgärder. Att förstå hur arbetsgivaren tänker och att det är förutsägbart hur arbetsgivaren tänker agera lönemässigt över tid är helt avgörande för att ha tilltro till arbetsgivaren som lönesättare. När arbetsgivarens syn på lönebildning är känd ger det även arbetstagarna möjlighet att på stabilare grund göra prognos om sina egna framtida arbetsvillkor hos arbetsgivaren.

En genomförd kartläggning av löner och slutsatser av densamma utgör underlag som påverkar arbetsgivarens ställningstaganden. Ett exempel på en fråga som det är naturligt att belysa vid överläggningen är arbetsgivarens syn på lönestrukturfrågorna, dvs. önskade lönerelationer mellan grupper såväl som lönespridningen inom en grupp. Det kan också vara aktuellt att belysa lönefrågor mot bakgrund av lagstiftning rörande diskriminering. Däremot är överläggningen inte till för att vare sig resonera om enskildas löner eller om möjliga löneutfall i löneöversynen.

En väl genomförd överläggning innebär ett stort grundläggande arbete hos arbetsgivaren, särskilt viktigt är resonemang och förankring med de politiskt förtroendevalda för att möjliggöra behövliga ställningstaganden.

Det förtjänar också att poängteras att även arbetstagarorganisationens aktivitet vid överläggningen påverkar resultatet. En väl förberedd arbetstagarpart bidrar verksamt till ökad tydlighet. En del av överläggningen bör ägnas åt att konkret klargöra de olika stegen i kommande löneöversyn, speciellt med hänsyn till samarbetsformer med fackliga organisationer, chefer på olika nivåer och arbetstagare.

Vidare bör en del i överläggningen ägnas åt att klargöra vilka som omfattas av begreppet ”arbetsledande personal”, se vidare under denna rubrik.

Det är väsentligt för den fortsatta hanteringen att överläggningsresultatet, dvs. egentligen det som arbetsgivaren sagt på olika sätt kommer att hända i kommande löneöversyn/-er, på något lämpligt sätt dokumenteras. Observera dock att detta dokument aldrig får formen av kollektivavtal.

Det är först efter överläggningen som det egentligen går att ta ställning till om löneöversyn ska ske enligt modell chef-medarbetare eller traditionell förhandling.

Den part som vill genomföra löneöversyn som förhandling enligt anmärkningen till § 2 punkt 1 gör klart detta för motparten. Löneöversynen genomförs då mellan två parter och resulterar i ett kollektivavtal på sedvanligt sätt.

I modellen chef-medarbetare genomförs löneöversyn genom att chefen i en dialog med medarbetaren lämnar förslag till ny lön. Det förutsätts att förslaget är väl motiverat. Att det ska ske i dialogform innebär att medarbetaren får tillfälle att ställa frågor och få arbetsgivarens syn på den föreslagna lönen.

I avtalet konstateras lönespridningens betydelse. En god lönespridning är väsentlig framför allt genom att den är ett uttryck för medarbetarens möjlighet att få en löneutveckling över tid. Det är dock inte självklart att lönespridningen alltid ökar vid en löneöversyn. T.ex. innebär en stor pensionsavgång vid en viss tidpunkt inom en grupp i allmänhet att lönespridningen minskar.

Skrivningen om väl kända kriterier syftar till att understryka vikten av att grunderna för den individuella lönesättningen är kända. Detta är mycket väsentligt för att skapa förtroende för att lönesättningen sker på ett konsekvent sätt. Konsekvent hanterande ökar också möjligheterna för arbetsgivaren att visa att lönesättningen inte har diskriminerande inslag. Ett av syftena med individuell lönesättning är att ge medarbetarna möjlighet att via förbättrade resultat få löneutveckling. För att detta ska vara möjligt måste kriterierna vara väl kända.

I avtalstexten finns ingen formföreskrift för hur arbetsgivaren ska lämna förslag till ny lön till berörda arbetstagare. Av praktiska skäl och tydlighets skäl bör arbetsgivaren ta fram en lokal hanteringsordning både för sättet att lämna förslag till berörda arbetstagare om ny lön och för vem som då företräder arbetsgivaren. Ur Löneavtalens synpunkt är det angeläget att det finns koppling mellan vem som arbetstagaren har dialogen med om sin prestation och vem som meddelar arbetstagaren om arbetsgivarens förslag till ny lön.

Löneöversyn med Kommunal

Enligt Löneavtalet träffas överenskommelse i löneöversynsförhandlingen genom att lokala parter enas om fördelningen av löneökningstrymmet. Löneavtalet förutsätter inte att lokala parter först enas om storleken på det löneökningstrymme som ska fördelas. Löneförändringar gäller fr.o.m. den 1 april respektive år om inte annat överenskoms.

Samtal om arbetsresultat och lön

Oavsett val av modell för löneöversyn innebär Löneavtalen att samtalet mellan chef och medarbetare är en central del av avtalet. En individuell och differentierad lönesättning förutsätter en kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare. Dialogen måste fungera för att lönesättningen ska få legitimitet och acceptans. I samtalet formulerar chef och medarbetare bl.a. de individuella målen och de krav och förväntningar som finns från bådas sidor. Med ömsesidig respekt för varandras roller och sätt att se på olika frågor ökar förutsättningarna för förståelse av respektive argument. Individuell lönesättning syftar bl.a. till att uppmärksamma individen. Då är ett enskilt samtal chef-medarbetare som rör den egna arbetsinsatsen, arbetssituationen och lön en förutsättning.

Avstämning

(finns inte i Kommunals Löneavtal)

Efter genomförda samtal med arbetstagarna om förslag till ny lön lämnar arbetsgivaren sitt samlade förslag till nya löner till berörd arbetstagarorganisation. Inom två veckor från denna tidpunkt ska en avstämning göras.

Det ligger på arbetsgivaren att kalla till avstämning inom den tiden. Sättet att förhålla sig till organisationer utan lokalt ombud är detsamma som vid kallelse till överläggningen.

En avstämning kommer naturligtvis att handla om det lokala parter finner anledning att avstämna. Centrala parter konstaterar att genomgång av löneöversynsprocessen är det centrala i avstämningen. Den genomgången kan röra allt som har anknytning till löneprocessen t.ex. hur förberedelserna har fungerat, hur

samtalen har fungerat, att titta över resultat i olika delar av organisationen i förhållande till helheten osv.

Avstämning ska ses som en garanti om partskontakt innan resultatet av löneöversynen anses fastställt. Kontakten ger en möjlighet till frågor, till påpekanden och till påverkan. Avstämningen ska däremot inte ses som en förhandling och ska därför inte resultera i en överenskommelse, dvs. det handlar inte om att överpröva arbetsgivarens förslag. Det är önskvärt att nå samsyn i så många delar som möjligt, som t.ex. hur resultatet stämmer i förhållande till den inledande överläggningen.

Det förtjänar att poängteras vikten av att avstämningen också ger något för framtiden i den meningen att både arbetsgivar- och arbetstagarpart har resonerat om sådana erfarenheter och slutsatser av årets löneöversyn som kan ligga till grund för arbetet med kommande löneöversyner. Detta poängteras speciellt i avtalstexten.

På samma sätt som det inte i avtalet finns angivet var i organisationen överläggningen ska hanteras finns heller inte beskrivet någon specifik nivå för avstämningen.

Det är väsentligt att dokumentera att avstämning ägt rum, och vid vilken tidpunkt eftersom tidsgränser för påkallande av förhandling om garanterat utfall löper från avstämningstidpunkten.

Resultat av löneöversyn (gäller inte Kommunal)

När avstämningen är gjord anses arbetsgivarens förslag fastställt och de fastställda lönerna ingår i det lokala kollektivavtalet om lön och allmänna anställningsvillkor – LOK 10. Inget särskilt dokument behövs således i denna fråga, och heller inga namnunderskrifter. Däremot ska det naturligtvis finnas ett arbetsgivarbeslut om lön i enlighet med den delegationsordning som arbetsgivaren tillämpar.

Resultat av löneöversyn gäller från 1 april respektive år om inte annat överenskoms.

Garanterat utfall (finns inte i Kommunals Löneavtal)

Det är väsentligt att notera att vad som finns beskrivet om garanterat utfall inte är en beskrivning av vilka som omfattas av löneöversynen rent lönepolitiskt. Beskrivningen är ett sätt att tekniskt beskriva utfästelsen på pengar.

Partsavsikten med garanterat utfall är att det inför löneöversyn ska göras lönepolitiska bedömningar. Överläggningen är det naturliga tillfälle där resultatet av bedömningarna redovisas av arbetsgivaren. Vidare beskrivning av detta finns i bilagan ”Centrala parter syn...” under rubriken ”Inför löneöversyn”.

En avtalstillämpning som innebär att arbetsgivaren tar beslut eller avstånd från löneökningar utöver garanterat utfall utan att ha gjort en seriös prövning enligt ovan är inte förenligt med kollektivavtalets intentioner. I en sådan situation kommer det att vara svårt att stödja en sådan uppfattning vid en central förhandling enligt Löneavtalens förhandlingsordning.

För att uppnå större samstämmighet mellan beräkningen av garanterat utfall och de som faktiskt finns anställda vid tidpunkten för löneöversyn sker beräkningen vid löneöversynstillfället. Om löneöversyn genomförs som traditionell förhandling torde inte finnas någon osäkerhet om när förhandlingarna startar (det är löneöversynstillfället). Om löneöversyn genomförs enligt chef-medarbetare är löneöversynstillfället när arbetsgivaren börjar lämna förslag till ny lön till arbetstagarna.

Enligt en anmärkning i Löneavtalen är det möjligt att efter överenskommelse mellan lokala parter att använda del av garanterat utfall till andra åtgärder.

Bestämmelserna om garanterat utfall gäller inte för arbetstagarorganisation med färre än 5 resp. 10 medlemmar hos arbetsgivaren. Den högre gränsen tio, gäller för landsting/region, Stockholm, Göteborg och Malmö stad samt Gotlands kommun. Denna regel innebär att det garanterade utfallet i procent är oregrerat för organisationer med färre än det angivna antalet medlemmar hos arbetsgivaren. Denna bestämmelse har funnits under lång tid och har tillkommit för att förhindra de olägenheter ett garanterat utfall i procent kan ha för organisationer med få medlemmar. Avsikten är inte att dessa organisationers medlemmar ska särbehandlas.

Löneavtalens § 1 samt strukturella förhållanden kan medföra att ett på central nivå bestämt garanterat utfall i procent kan vara fel i förhållande till de faktiska omständigheterna. De centrala parternas avsikt med bestämmelsen är att organisationer med få medlemmar ska – om inte speciella skäl föreligger – behandlas som övriga organisationer där garanterat utfall gäller.

Arbetsledande personal (finns inte i Kommunals löneavtal)

Ett icke definierat garanterat utfall finns för arbetsledande personal. Hos arbetsgivarna ställs höga krav på att ledningen förmår stimulera, motivera, stödja, entusiasmera och även i övrigt bidra till verksamheternas utveckling. Detta betyder

ett synsätt som innebär att den arbetsledande personalen har en nyckelroll vad gäller uppfyllande av verksamhetens mål. Berörda arbetsledares löner bör bestämmas utifrån arbetsgivarens lönepolitik och de överväganden som ligger till grund för lönestrukturen, och kan även bidra till ytterligare lönespridning. Inför lönesättningen av den arbetsledande personalen kan det vara lämpligt att se över lönebildningen för arbetsgivarens samtliga chefer/arbetsledare.

Gruppen som omfattas kan beskrivas som ”arbetsledande personal med underställda”, dvs. en person som leder och fördelar arbetet. Detta innebär att personer med t.ex. samordningsansvar eller ansvar för särskilda områden/uppgifter inte ingår. Som tidigare konstaterats är det lämpligt att i samband med överläggningen klargöra vilka som omfattas.

Det är inte heller beträffande denna grupp i enlighet med avtalets intentioner att börja med att fastställa nivå på utfall. Avsikten med det icke definierade garanterade utfallet är att en bedömning ska göras av varje arbetsledares lön.

I Läkarförbundets Löneavtal finns en annan bestämmelse. Enligt en anmärkning gäller inte bestämmelsen om garanterat utfall för läkare som företräder arbetsgivaren vid löneöversyner och förhandlingar enligt Löneavtalets §§ 2 och 3.

Övriga överenskommelser om lön

Denna text visar att part när som helst kan uppta förhandling om lön, som dock endast kan föras lokalt. Paragrafen hanterar andra förhandlingar om lön än de som hanteras inom ramen för § 2, Löneöversyner.

Förhandlingsordning

Central förhandling enligt Kommunals Löneavtal § 6 punkt 1 kan påkallas i fråga om fördelningen och då först efter oenighet mellan lokala parter i fördelningsfrågan. Det är inte möjligt att påkalla central förhandling i fråga om nivån annat än i det fall avtalets nivå inte uppnåtts.

För övriga Löneavtal gäller att i modellen chef-medarbetare kan lokal förhandling, inom två veckor från avstämningstidpunkten, upptas dels om huruvida garanterat utfall uppnåtts samt dels i frågor om vilka som omfattas av bestämmelsen om ”arbetsledande personal”.

Central förhandling kan upptas i två lägen, antingen om att garanterat utfall inte uppnåtts samt i frågor om vilka som omfattas av bestämmelsen om ”arbetsledande personal” (enligt modell chef-medarbetare), eller om att garanterat utfall inte uppnåtts, fördelning av garanterat utfall samt i frågor om vilka som omfattas av bestämmelsen om ”arbetsledande personal” (enligt traditionell förhandling).

Enligt Läkarförbundets Löneavtal kan lokal och central förhandling endast upp-
tas om huruvida garanterat utfall uppnåtts.

Skiljenämnd är sista instans i samtliga fall.

Proportionalitet

I samtliga Löneavtal finns en skrivning om att belopp överenskomna i centralt
eller lokalt kollektivavtal ska avpassas i förhållande till sysselsättningsgrad och
eventuell uppehållslönefaktor.

Klassificering

Det finns en ny Överenskommelse om lönestatistik som innehåller en bilaga
Arbetsidentifikation, AID. Lokala parter har ansvaret för att denna klassificering
görs på så sätt att den ger en så rättvisande och aktuell bild som möjligt av varje
arbetsgivare och i förlängningen av hela sektorn.

Lönepolitiska diskussioner och skrifter

Som hjälp i tillämpningen av Löneavtalen kan förhandlingssektionen om öns-
kemål finns medverka vid en kommun- eller landstingslednings lönepolitiska
diskussioner. Det finns också möjlighet att – i mån av resurser – medverka vid
olika former av nätverksmöten runt om i landet. För vidare information, ta kon-
takt med förhandlingssektionen.

Förhandlingssektionen har gett ut skrifter som på olika sätt behandlar den löne-
politiska processen, t.ex. Samtal om arbetsresultat och lön, Ta kommandot!, Vad
är ett bra arbetsresultat? och Löneavtalet i praktiken – frågor och funderingar
kring lönepolitik. För mer information se www.skl.se/loneverktyg

Lönelänken har tagits fram och är ett verktyg för strategiska lönepolitiska dis-
kussioner. Målet med Lönelänken är att ge arbetsgivarens ledning ett verktyg
som underlättar ett aktivt ställningstagande till lönebildningen på några års sikt. Som
underlag används diagram som beskriver lönerelationer och lönespridning,
löneutveckling, relationen mellan nyanställda och redan anställda och hur löner-
na förhåller sig till omgivande kommuner/landsting. För att titta närmare på
Lönelänken gå in på www.lonelanken.skl.se. Välj kommunen Kommun och
skriv in lösenord: testa eller välj landstinget Landsting och skriv in lösenordet:
testa. I länken finns också information om kostnad samt möjlighet att beställa
abonnemang.

Centrala parter syn på förutsättningar för en väl fungerande individuell lönesättning

I bilagan, som gäller mellan centrala parter, pekar parterna på några viktiga beståndsdelar i lönebildningsprocessen. Texten i bilagan skiljer sig något mellan olika organisationer.

Bilagan ska ses som en mer konkret beskrivning av vad centrala parter anser vara goda och ändamålsenliga inslag vid en väl fungerande individuell lönesättning, därför är det angeläget att arbetsgivare tar ställning till hur de rubriker som finns tas omhand lokalt.

Bilagan kan ses som både inspirationskälla och checklista.