

# Stöd för lokal lönebildning

RÅD TILL LOKALA PARTER VID TILLÄMPNINGEN  
AV RALS 2007-2010

# Samarbetsrådet för det statliga avtalsområdet

Samarbetsrådet har inrättats genom Samarbetsavtalet för det statliga avtalsområdet och består av representanter för de centrala parterna. Samarbetsrådet verkar för att underlätta förverkligandet på lokal nivå av de centrala parternas överenskommelser i ramavtalen. Arbetsgivaren och den lokala arbetstagarorganisationen kan tillsammans få råd från Samarbetsrådet om tillämpningen av ramavtalen.

## Samarbetsrådets ledamöter

### För arbetsgivarsidan

Förhandlingschef **Nils Henrik Schager**, Arbetsgivarverket

Biträdande förhandlingschef **Mats Engelbrektson**, Arbetsgivarverket

Biträdande förhandlingschef **Inger Mattsson Kasserud**, Arbetsgivarverket

Personaldirektör **Elisabeth Bjar Söderlund**, Skatteverket

Byråchef **Ivar Eriksson**, Rikspolisstyrelsen

Direktör **Teddy Glans**, Vägverket

Universitetsdirektör **Curt Karlsson**, Linköpings universitet

Personaldirektör **Lars Norrström**, Försvarsmakten

### För arbetstagersidan

Förhandlingschef **Helene Bergstedt**, OFR/S, P och O

Förhandlingschef **Niklas Simson**, OFR/S, P och O

Förhandlingschef **Jan Wallin**, OFR/S, P och O

Ordförande **Edel Karlsson Håäl**, Saco-S

Vice ordförande **Björn Birath**, Saco-S

Vice ordförande **Eva Lindquist**, Saco-S

Avtalssekreterare **Sven-Olof Hellman**, SEKO

Ombudsman **Bengt-Erik Falck**, SEKO

# Innehåll

<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>Partsgemensamt arbete med lokal lönebildning</b>	<b>5</b>
Planering och långsiktighet	5
Lokal nivå (lokala parter)	7
Partsgemensamma löneprinciper och lokala lönekriterier	7
Dialog chef - medarbetare	9
Överenskommelse om tidsplan m.m.	9
Lönebilden	9
Förändring av lönebilden	11
Lönerevision av individer	11
<b>Lönesättande samtal</b>	<b>12</b>
Bakgrund	12
Grundläggande förutsättningar	12
Avsikten med lönesättande samtal	13
<b>Lönerevision genom kollektivavtalsförhandling</b>	<b>15</b>
Hantering inom en myndighet	15
<b>Överenskommelse om lön vid andra tillfällen än lönerevision</b>	<b>17</b>

# Inledning

Denna partsgemensamma skrift är framtagen av Samarbetsrådet för det statliga avtalsområdet. Skriften syftar till att beskriva de centrala parternas gemensamma intentioner med de centrala ramavtalen (RALS) så att tillämpningen underlättas på den lokala nivån. Skriften ska läsas som ett komplement till RALS 2007–2010 och riktar sig i första hand till lokala parter.

Inom den statliga sektorn bedrivs verksamhet av vitt skilda slag. För att bedriva varje verksamhet på ett så effektivt sätt som möjligt krävs möjligheter att anpassa arbetssätt, organisation m.m. utifrån verksamhetens förutsättningar. Lönebildningen är ett medel för att nå en väl fungerande och effektiv verksamhet. Genom utformningen av de centrala löneavtalen ges möjligheter till en lokal lönebildning som utgår från verksamhetens förutsättningar och behov samt de anställdas bidrag till verksamheten. Detta innebär en lönesättning som stimulerar till engagemang och utveckling i arbetet. De centrala avtalen anger ramar och riktlinjer för lokala parter lönebildningsarbete. Inom dessa ramar har lokala parter stor frihet att organisera och genomföra lönebildningsprocessen på ett ändamålsenligt sätt. Processen kan därmed se olika ut mellan och inom myndigheterna samtidigt som intentionerna i avtalen tas tillvara. Därför är det nödvändigt att lokala parter gemensamt planerar och kommer överens om hur lönebildningsprocessen ska utformas.

En förutsättning för det lokala lönebildningsarbetet är att de centrala parternas gemensamma intentioner förstås och återspeglas på lokal nivå. Det har visat sig att det finns delar i de centrala ramavtalen vars avsikt kan behöva tydliggöras. De delar som denna skrift främst fokuserar på är

- partsgemensamt arbete med lokal lönebildning
- lönesättning av individen i lönesättande samtal eller i kollektivavtalsförhandling

Skriften behandlar även hur lönen sätts vid andra tillfällen än lönerevision.

# Partsgemensamt arbete med lokal lönebildning

## Planering och långsiktighet

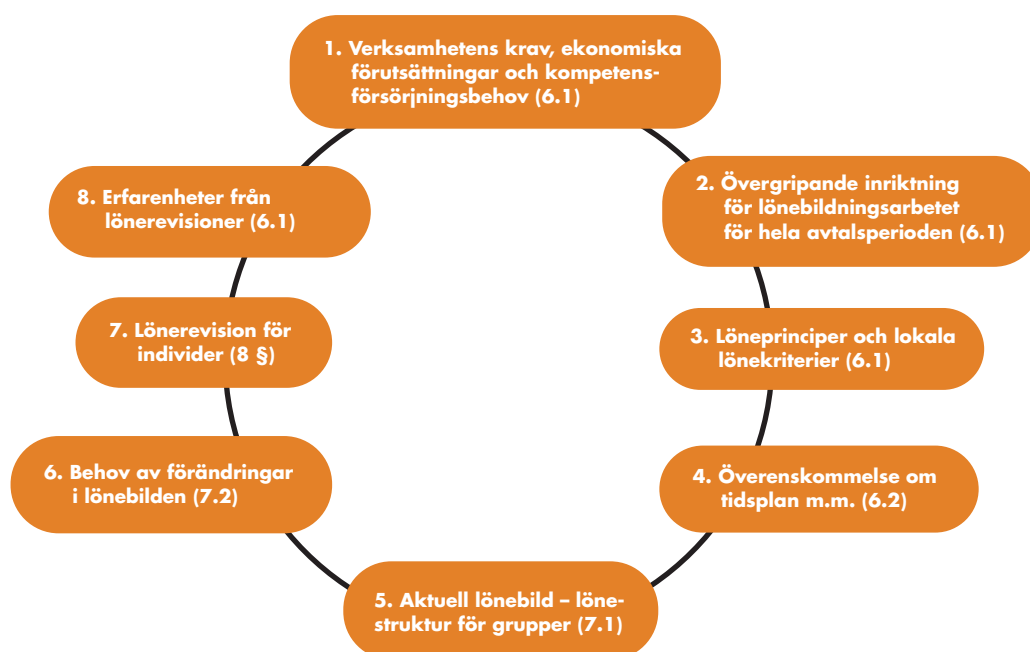
Lönebildning och lönesättning ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt. Lokala parter vid olika myndigheter hanterar och förhåller sig olika till den lokala lönebildningsprocessen enligt RALS. Med anledning av att olika myndigheter bedriver mycket olika verksamheter, att storleken på myndigheterna varierar kraftigt och att myndigheter organiseras på olika sätt kan skillnader i lönebildningsprocessen vara välgrundade.

I 6 § RALS beskrivs hur det partsgemensamma planeringsarbetet för den lokala lönebildningen ska bedrivas. För ett framgångsrikt lokalt lönebildningsarbete bör parterna avsätta tid och resurser för att gemensamt planera och förbereda det arbete som ska bedrivas under hela avtalsperioden. Utgångspunkten för detta arbete är verksamhetens krav, myndighetens ekonomiska förutsättningar och kompetensförsörjningsbehov. I förberedelsearbetet är det lämpligt att diskutera den övergripande inriktningen för lönebildningsarbetet under hela avtalsperioden eller på längre sikt. Parterna bör sträva efter samsyn i dessa frågor, bl.a. för att det underlättar parternas fortsatta arbete under avtalsperioden. Det gäller oavsett ordning för lönerevision, d.v.s. om individen lönesätts genom kollektivavtalsförhandling eller genom lönesättande samtal.

En förutsättning för att den lokala lönebildningsprocessen ska fungera på önskvärt sätt är att de lokala parterna förmår genomföra processen i enlighet med avtalets intentioner. De centrala parterna har ett gemensamt ansvar för att detta sker. I ramavtalen anges därför att lokala parter ska kunna inhämta råd från centrala parter eller från Samarbetsrådet. Det kan gälla tolkningsfrågor av olika delar i avtalet eller svårigheter att komma vidare i processen. Generellt gäller att större principiella frågor är mer lämpade för Samarbetsrådet medan rådgivning i praktiska och myndighetspecifika frågor med fördel kan hanteras av berörda centrala parter.

# Lönebildningsprocessen

## Långsiktig plan



Bilden ovan visar att lönebildningsarbetet är en långsiktig och ständigt pågående process. Lönebildningsprocessen omfattar två olika tidsperspektiv, hela avtalsperioden och varje lönerrevision inom ramen för avtalsperioden. Den enskilda lönerrevisionen är inte en isolerad händelse utan en del i ett större sammanhang. Förändringar kan behöva göras stegvis vid flera revisioner. Det är viktigt att man inte tar genvägar när det gäller förbedelsearbetet och alltför snabbt går in i diskussionen om den förestående lönerrevisionen.

De första fyra stegen (1–4) beskriver ett partsgemensamt arbete om hur den lokala lönebildningen ska bedrivas under avtalsperioden. Arbetet, som ska påbörjas direkt efter det att RALS är tecknat, ska ha en övergripande och långsiktig inriktning.

Diskussion och analys av aktuell lönebild, steg 5, samt diskussion om behovet av förändringar av lönebildningen, steg 6, ska ske inför varje lönerrevision, steg 7.

Det långsiktiga arbetet, steg 1–4, siktar på att täcka hela avtalsperioden, men det kan ändå vid behov vara lämpligt att se över den planering som skett efter varje lönerrevision. Exempelvis ska parterna ta tillvara de erfarenheter som görs när lönerrevisionerna förbereds och genomförs under avtalsperioden. Bland annat kan parterna göra en avstämning efter varje revision och eventuellt justera inriktningen inför nästa revision för att kunna nå målen för den lokala lönebildningen. Här bör parterna analysera om man nått delmålen för respektive revision i enlighet med de långsiktiga målen för avtalsperioden.

Det kan vara lämpligt att parterna inom ramen för den ovan beskrivna processen även diskuterar frågan att gemensamt granska övriga anställningsvillkor i syfte att pröva om något villkor inte längre motsvarar verksamhetens krav.

### **Lokal nivå (lokala parter)**

I RALS definieras lokala parter som arbetsgivaren och lokal arbetstagarorganisation. I 1 kap. 2 § Allmänt löne- och förmånsavtal (ALFA) definieras arbetsgivaren som ”den myndighet som Arbetsgivarverket bestämmer”<sup>1</sup>. Med lokal arbetstagarorganisation avses ”den del av en central arbetstagarorganisation som denna bestämmer, i förekommande fall med stöd av 5 § II huvudavtalet”. Vidare delegationsordning framgår av Arbetsgivarverkets arbetsgivarnycklar respektive de centrala arbetstagarorganisationernas beslut (arbetstagarnycklar eller motsvarande).

De centrala parternas avsikt är att lönebildningsprocessen i enlighet med avtalet ska utgå från de lokala parter som definieras i avtalet. Det är deras gemensamma arbete enligt 6–7 §§ RALS som är grunden för lönerevision.

Parterna ska bl.a. komma överens om hur och enligt vilken tidsplan lönerevisionen ska bedrivas. Centrala parter har därmed varit att möjliggöra anpassningar på lokal nivå. På vilket sätt som anpassningar kan behöva göras beror inte sällan på myndighetsstorlek. Vid en liten eller en mellanstor myndighet finns i de allra flesta fall t.ex. inget behov av lönerevision på flera nivåer. Inom en stor myndighet sker däremot lönerevision normalt på flera nivåer eller vid olika enheter (motsvarande) inom myndigheten eller i en divisions- eller regionindelning. I dessa fall behöver parterna också ta ställning till hur det partsgemensamma arbetet i samband med lönerevision ska bedrivas samt hur t.ex. eventuell oenighet ska hanteras (se vidare under avsnittet Lönerevision genom kollektivavtalsförhandling).

### **Partsgemensamma löneprinciper och lokala lönekriterier**

Löner och andra anställningsvillkor är kraftfulla styrmedel för verksamheten. Lönepolitik och lönesättning är strategiska instrument som syftar till att säkra kompetensförsörjningen, bidra till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt. Lönen som motivationsfaktor för medarbetarnas skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetsmålen är mycket betydelsefull i detta sammanhang. Individuell och differentierad lönesättning syftar till att öka motivationen för medarbetaren genom att tydliggöra sambandet mellan lön och medarbetarens bidrag till verksamheten och dess utveckling. Det innebär att lönerna måste grunda sig på gällande tillämpning av principerna för lönesättning vid myndigheten.

De centrala parterna anger i löneprinciperna i 5 § RALS att lönesättningen ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt. En avgörande förutsättning för en effektiv och väl funge-

---

<sup>1</sup>Motsvarande bestämmelser för affärsverken finns i Affärsverksavtalet (AVA) 1 § respektive bilaga B.

rande verksamhet är att arbetsgivaren kan rekrytera, motivera, utveckla och behålla arbetstagare med sådan kompetens som behövs på kort och lång sikt. Lönesättningen ska stimulera till engagemang och utveckling i arbetet. Vidare anges att en arbetstagares lön ska bestämmas utifrån sakliga grunder såsom ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och övriga krav som är förenade med arbetsuppgifterna, samt arbetstagarens skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetsmålen.

Arbetsgivaren är ansvarig för verksamhet, ekonomi och kompetensförsörjning. Verksamhetens krav, ekonomiska förutsättningar och kompetensförsörjningsbehov utgör grunden för den lokala lönebildningen. Det är därför naturligt att den lokala lönebildningsprocessen knyter an till arbetsgivarens planering och uppföljning av verksamhet och ekonomi.

Det är nödvändigt att lokala parter genomför ett gemensamt arbete om hur de gemensamma löneprinciperna enligt RALS ska tillämpas inom den egna myndigheten. Tillämpningen ska utgå från kraven i verksamheten, anpassas till de ekonomiska förutsättningarna och underlätta den önskade kompetensförsörjningen. Parterna ska sträva efter att så långt som möjligt uppnå samsyn om hur löneprinciperna ska förtydligas i lokala lönekriterier eftersom det underlättar det fortsatta lönebildningsarbetet. Lönekriterierna bör vara anpassade efter verksamhetens art och olika befattningars innehåll på ett tydligt sätt.

Arbetsgivaren har inför det gemensamma arbetet att tydliggöra hur arbetsgivarens ansvar och befogenheter utövas. Det kan röra sig om vilka arbetsgivarföreträdare som är involverade i lönesättningsarbetet och vilka chefer som har att tillämpa kriterierna för lönesättning. För att ansvarsfördelningen beträffande lönerrevision ska vara tydlig för alla bör respektive part ange på vilken nivå ansvaret läggs, t ex vid lönerrevision på olika nivåer i organisationen. I de fall lönesättande samtal tillämpas ska arbetsgivaren ange vilka chefer som har befogenhet att genomföra dessa.

Genom tydliga principer och kriterier för lönesättningen som kommuniceras till medarbetarna får varje medarbetare kunskap om grunderna för lönesättningen och därmed vad hon eller han kan göra för att påverka sin lön. Sambandet mellan lön och individens arbetsuppgifter, resultat och skicklighet ska vara tydligt.

Vid tillämpningen av löneprinciperna ska de lokala parterna särskilt uppmärksamma sitt gemensamma ansvar för att det inte i något avseende uppstår osaklighet i lönesättningen, bl.a. mot bakgrund av de förbud mot lönediskriminering som gäller enligt lag. Parterna har också att ta ställning till principerna för lönesättningen av de medarbetare som under viss tid inte befinner sig i arbete. Här ska t.ex. föräldraledighetslagens särskilda regler för lönesättning av föräldralediga medarbetare följas. Exempelvis kan denna hantering diskuteras i samband med den övergripande inriktningen för den lokala lönebildningen.



## **Dialog chef – medarbetare**

I RALS betonas vikten av en regelbundet återkommande dialog mellan chef och medarbetare. Den nya lön som fastställs i lönerevisionen bör uppfattas av medarbetaren som en bekräftelse på det som tagits upp i dialogen om hans/hennes resultat och utveckling. Dialogen ska även ge medarbetaren kunskap om vad han/hon kan göra för att påverka sin lön.

Det är viktigt att chefen har förutsättningar att klara av sin roll i lönesättningsprocessen. Chefens förmåga att kommunicera verksamhetsmål, lönekriterier och uppnådda resultat med medarbetarna är av avgörande betydelse för en ändamålsenlig differentierad lönesättning.

För att underlätta dialogen kan ett stödmaterial användas som exempelvis innehåller den lokala lönepolitiken med bl.a. aktuella lönekriterier. Den återkommande dialogen mellan chef och medarbetare är således en del i den lokala lönebildningsprocessen och fyller också en funktion i att avdramatisera den egentliga lönerevisionen.

## **Överenskommelse om tidsplan m.m.**

När tidsplanen för det lokala lönebildningsarbetet läggs fast är det viktigt att avsätta tillräcklig tid för alla delar i arbetet. De lokala parterna ska vidare fastställa vid vilka tidpunkter revision av löner ska äga rum under avtalsperioden. Hur många gånger revision ska ske och vilka tidpunkter som är lämpligast avgörs utifrån lokala förhållanden såsom verksamhetens krav, ekonomiska förutsättningar och kompetensförsörjningsbehov. Det är därför naturligt att valet av revisionstidpunkter knyter an till arbetsgivarens planering och uppföljning av verksamhet, ekonomi och resultat.

Inför varje lönerevision behöver parterna avsätta tid för förberedelser innan arbetet med den egentliga revisionen inleds. Parterna ska enas om planeringen av arbetet med lönebildningen enligt 7 § RALS samt hur det gemensamma arbetet som bedrivits enligt 6 § RALS kan utnyttjas. Arbetsgivaren och OFR/S, P och O respektive Saco-S kan också i detta läge enas om man ska tillämpa lönesättande samtal eller lokal förhandling enligt 8 § RALS. Arbetsgivaren och OFR/S, P och O ska även komma överens om vilken ordning som ska tillämpas vid oenighet om löner enligt RALS bilaga 2.

## **Lönebildningen**

Före själva lönerevisionen ansvarar arbetsgivaren enligt 7 § RALS för att ta fram och presentera en bild av myndighetens löneläge och lönespridning för de lokala arbetstagarorganisationerna. Lönebildningen ska användas som ett underlag för parterna att diskutera behov av förändringar i myndighetens lönestruktur utifrån verksamhetens krav, ekonomiska förutsättningar och kompetensförsörjningsbehov.

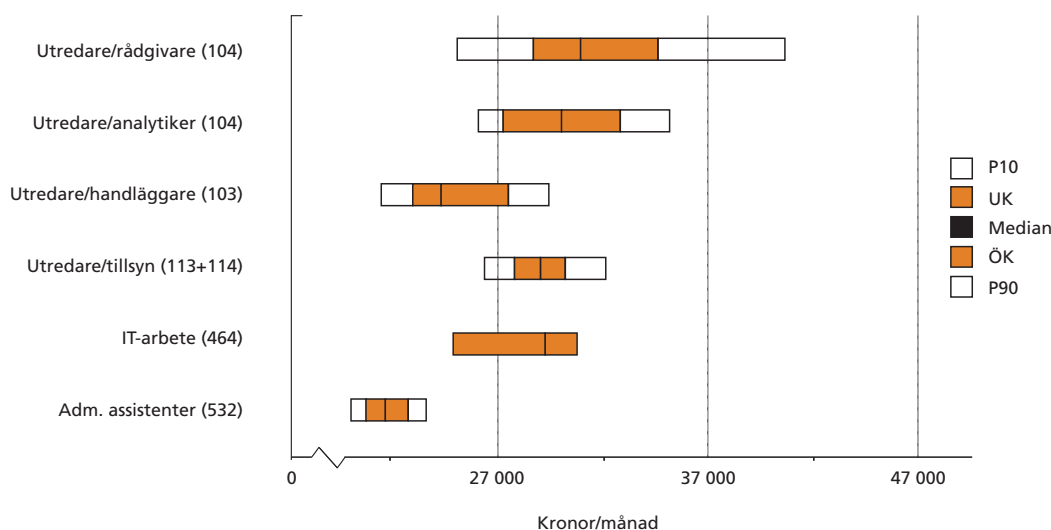
Parterna ska sträva efter att bilda sig en gemensam uppfattning om myndighetens aktuella lönebild.

För att ta fram myndighetens lönebild behöver de anställda grupperas. Det är viktigt att denna gruppering görs utifrån de sakliga grunder som gäller för lönesättningen såsom ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och övriga krav

som är förenade med arbetsuppgifterna. Det partsgemensamma klassificeringssystemet BESTA är en metod för att beskriva arbetsuppgifter vid statliga arbetsgivare utifrån dessa sakliga grunder. Det är därför naturligt, för att inte säga nödvändigt, att utgå från den aktuella BESTA-klassificeringen vid myndigheten. Därför är det också angeläget att klassificeringen håller hög kvalitet och sker i nära samarbete mellan parterna.

Lönebilder görs vanligtvis i diagramform eftersom ett diagram oftast ger en bättre överblick över lönerna än en siffersammanställning. I nedanstående diagram visas ett exempel på hur en lönebild kan se ut. En vanlig metod som brukar användas för att redovisa löneläge och lönespridning för större grupper är att redovisa percentil-, kvartil- och medianlöner.

### Exempel på lönebild (BESTA-koder inom parentes)



Grupperingen av de anställda bör göras på ett sådant sätt att lönebilderna kan användas som ett underlag för parterna att diskutera behov av förändringar i myndighetens lönestruktur. Hos en myndighet som har många olika kategorier av t.ex. utredare kan det underlätta analysen att slå ihop utredare med liknande arbetsuppgifter till större grupper. Likaväl kan det vara befogat att dela upp en stor grupp utredare i mindre grupper när man ska diskutera verksamhetens förutsättningar och krav.

BESTA utgör indelningsgrund för den partsgemensamma lönestatistiken för hela det statliga avtalsområdet. Parterna kan därmed även göra jämförelser med motsvarande eller liknande grupper i staten när man analyserar behov av eventuella förändringar i lönebilderna.

Annan information än den partsgemensamma lönestatistiken kan i vissa fall användas vid jämförelser om de lokala parterna är överens om att denna är relevant. Det kan t.ex. avse fall där en grupp arbetstagare på myndigheten är så pass ovanligt förekommande inom den statliga sektorn att det inte går att göra en re-

levant analys utifrån den partsgemensamma statistiken. I sådant fall kan statistik som avser ett annat avtalsområde vara av intresse. Det är viktigt att lokala parter är överens om hur man ska tolka och använda sådan statistik.

### **Förändring av lönebild**

Varje lokal part ska utifrån löneprinciperna i 5 § RALS och det lokala arbete som genomförts enligt 6 § RALS redovisa sin syn på behovet av förändringar av lönebild utifrån verksamhetens krav, ekonomiska förutsättningar och kompetensförsörjningsbehov. Olika myndigheter kan över tiden ha olika behov av att förändra löner och andra anställningsvillkor utifrån nämnda förutsättningar. Likaså kan behoven variera mellan en myndighets olika verksamheter eller enheter. Detta stöds av RALS opreciserade löneutrymme som innebär att faktiska löneökningarnivåer kan variera både mellan myndigheter och mellan olika organisatoriska enheter inom en och samma myndighet.

Genom diskussion och analys ska parterna sträva efter att uppnå samsyn om behovet av förändringar av myndighetens aktuella lönenivåer, lönespridningar m.m.

Diskussionerna om förändringar av lönebild underlättas om parterna har uppnått samsyn om en övergripande inriktning för den lokala lönebildningen under hela avtalsperioden. Behovet av förändringar av löner i den enskilda lönerrevisionen kan då relateras till målen för lönebildningen.

Arbetet med lönebildningen är en diskussion om lönestrukturen på myndigheten och inte en förhandling om önskad lönestruktur. Det är inget krav att komma överens om vilka förändringar som bör göras. Dock bör revisionsarbetet underlättas av att parternas ståndpunkter är diskuterade och väl kända av motparten.

### **Lönerrevision av individer**

För OFR/S, P, O och Saco-S medlemmar gäller att lokala parter innan lönerrevisionen tar vid ska sluta kollektivavtal om vilken av de två förhandlingsordningarna, lönesättande samtal (8 § 8.2 RALS) eller kollektivavtalsförhandling (8 § 8.3 RALS), som ska tillämpas för hela eller del av myndigheten. Lönesättande samtal kan tillämpas om parterna är överens om detta. I annat fall gäller att lönerrevision genomförs som kollektivavtalsförhandling. I det fall lönesättande samtal genomförs ska berörda parter bestämma vilka medlemmar som ska omfattas.

I ramavtalet med SEKO finns bara en möjlig förhandlingsordning, kollektivavtalsförhandling, där lokala parter sluter kollektivavtal om nya löner (8 § 8.2 RALS).

# Lönesättande samtal

## Bakgrund

Lönesättande samtal infördes i RALS med Saco-S 2001 och i RALS med OFR/S, P, O 2004, som ett alternativ till kollektivavtalsförhandlingar. Intresset för att tillämpa lönesättande samtal ökar och allt fler myndigheter använder sig av denna förhandlingsordning. Liknande modeller har också vuxit fram på andra delar av arbetsmarknaden.

Lönesättande samtal är en av två möjliga förhandlingsordningar för lönerevision i RALS mellan Arbetsgivarverket och OFR/S, P, O respektive Saco-S. Lönesättande samtal innebär att medarbetarens nya lön bestäms i samtal mellan chefen och medarbetaren. Avsikten med lönesättande samtal är att göra kopplingen mellan medarbetarens prestation och lön än mer tydlig. Modellen gör chefens ansvar för lönesättningen tydligare och ger medarbetaren ökat inflytande genom att hon eller han själv får diskutera sin lön med chefen. I samtalet sätts fokus på den enskilda medarbetaren.

## Grundläggande förutsättningar

### Regleringen i de centrala avtalen

De lokala parterna ska komma överens om vilken förhandlingsordning som ska tillämpas på myndigheten, lönesättande samtal eller kollektivavtalsförhandling (se avsnittet Lönerevision av individer). Om parterna väljer lönesättande samtal ska de också gemensamt planera hur arbetet med de lönesättande samtalen ska genomföras i praktiken. Det kan röra sig om att se till att alla berörda känner till arbetsgivarens lokalt anpassade lönepolitik och hur och när samtalen ska genomföras. Även den praktiska hanteringen av de eventuella fall där chefen och medarbetaren inte kommer överens om ny lön kan naturligtvis bli aktuell att diskutera i dessa sammanhang.

Av en överenskommelse om att lönesättande samtal ska tillämpas ska framgå om förhandlingsordningen ska tillämpas för arbetstagarorganisationens samtliga medlemmar eller endast för en del av medlemmarna, t.ex. en avdelning, vissa enheter eller en personalkategori. Arbetsgivaren ska ange vilka chefer som har befogenhet att tillämpa lönesättande samtal.

Revisionstidpunkten kan bestämmas genom att de lokala parterna fastställer tidpunkterna för lönerevision under avtalsperioden eller genom en överenskommelse mellan chefen och medarbetaren. Vanligen brukar de lokala parterna enas om tidpunkterna innan lönerevisionen sker.

Den överenskommelse som chefen och medarbetaren når om medarbetarens nya lön är en del av det lokala kollektivavtalet om nya löner. Det betyder att när chefen och medarbetaren är överens om ny lön är den nya lönen slutligt fastställd. Lönen ska alltså inte bekräftas i ett efteråt skrivet kollektivavtal mellan de lokala parterna. Den lokala arbetstagarorganisationen får istället information om de nya lönerna för sina medlemmar.

Om chefen och medarbetaren konstaterar att de inte kan komma överens om medarbetarens nya lön återförs frågan till de lokala parterna och löses i kollektivavtalsförhandling.

### **Lönesättande samtal är en del i lönebildningsprocessen**

Inför tillämpningen av en förhandlingsordning med lönesättande samtal är det viktigt att komma ihåg att själva samtalen ingår som *en* komponent i arbetet med lönesättningen och inte utgör en isolerad del av den lokala lönebildningen. På samma sätt som vid kollektivavtalsförhandling ska lönerevisionen vid lönesättande samtal förberedas på det sätt som anges i RALS.

Det lönesättande samtalet innebär formellt att lokala parter delegerar till chef och medlem att överenskomma om ny lön. Det betyder att chef och medarbetare ges tillfälle att tillsammans och på lika villkor överlägga och hävda sina ståndpunkter ifråga om lönesättningen. I det lönesättande samtalet får medarbetare och chef därför en reell möjlighet att utifrån de fastställda löneprinciperna och lönekriterierna vid myndigheten föra en diskussion om resultat och lön. Chefen kan redogöra för sin bedömning av medarbetarens ansvar, arbetsuppgifter och resultat och skicklighet i förhållande till verksamhetsmålen m.m. Medarbetaren kan redogöra för sin uppfattning i dessa frågor. Det lönesättande samtalet syftar till att ge chef och medarbetare möjlighet att komma överens om ny lön och den överenskomna lönen fastställs således gemensamt.

Utgångspunkten för lönebildningen oavsett förhandlingsordning är verksamhetens krav, ekonomiska förutsättningar och kompetensförsörjningsbehov. Detta förutsätter i sin tur ett lokalt partsarbete som utgör en plattform för lönerevisionen. Det lönesättande samtalet genomförs därefter i enlighet med dessa givna förutsättningar. Samtalet kan inte ske oberoende av denna grund. Vilken förhandlingsordning som används påverkar inte de grundläggande förutsättningarna för lönerevisionen. Men det lönesättande samtalet avser att tydliggöra sambandet mellan den enskildes resultat och lön.

Myndighetens interna delegering av ansvar och befogenheter för chefer är en arbetsgivarfråga. Chefernas mandat ska dock tydliggöras inför en revision genom lönesättande samtal så att inga oklarheter uppstår om vilka chefer som har befogenhet att genomföra de lönesättande samtalen. En lönesättande chef bör vara helt införstådd med skälen för de ekonomiska ramar vederbörande har i sina lönesättande samtal. Delaktighet för lönesättande chefer i prioriteringsdiskussionerna inom myndigheten är en bra grund för att chefen ska kunna fullgöra sitt ansvar.

### **Avsikten med lönesättande samtal**

Genom det lönesättande samtalet tydliggörs chefens arbetsgivarroll. Den direkta dialogen mellan chef och medarbetare möjliggör för chefen att formulera sina ställningstaganden på ett tydligare sätt direkt till den medarbetare det berör än vid en kollektivavtalsförhandling.

Lönesättande samtal syftar till att ytterligare förstärka dialogen om sambandet mellan medarbetarens prestation, ansvar, arbetsuppgifter och lön. När lönen sätts i lönesättande samtal får chefen möjlighet att ge ett tydligare budskap samtidigt som medarbetaren får en bättre möjlighet att i direktkontakt med sin chef diskutera kopplingen mellan sitt arbete och sin lön och löneutveckling. Genom att använda modellen lönesättande samtal sätts individen och individens bidrag till verksamheten i fokus.

En väl fungerande lönebildning förutsätter en regelbunden dialog mellan chef och medarbetare i form av utvecklingssamtal eller motsvarande till vilket man i förekommande fall återkopplar i det lönesättande samtalet. Det kan därför i många fall vara en fördel att dessa olika tillfällen hålls isär både avseende syfte och tidpunkt. Det lönesättande samtalet har med andra ord ett nödvändigt samband med det regelbundet återkommande medarbetar- eller utvecklingssamtalet.

För att lönesättning genom lönesättande samtal ska få en hög legitimitet hos chefer och medarbetare måste båda parter uppleva att samtalet har en god kvalitet och att det ger ett mervärde. Det är ett ansvar som vilar på båda parter. Väl förberedda samtal där förutsättningarna är kända underlättar. Här ingår som en viktig del att den chef som är ansvarig för lönesättningen också har varit delaktig i förberedelserna för lönerevisionen.

# Lönerevision genom kollektivavtalsförhandling

## Hantering inom en myndighet

Olika förutsättningar för lönebildningen gäller inom olika myndigheter. Dessa olika förutsättningar kan medföra skillnader i tillämpningen av skrivningen ”...sluta kollektivavtal enligt denna paragraf om nya löner...”. Sådana skillnader är ofta välgrundade och ett uttryck för lokala parter verksamhetsanpassning av lönebildningsprocessen, men kan ibland också innebära svårigheter för lokala parter att komma överens om hur lönebildningsarbetet kan organiseras inom myndigheten.

De lokala parterna ska gemensamt planera hur lönerevisionen ska tillämpas. Parterna måste ta ställning till vilka kollektivavtal som behöver slutas, med vilken indelning och i vilken ordning och även hur eventuell oenighet ska hanteras.

## Kollektivavtal

Viktiga frågor är om centrala parter med skrivningen ”Kollektivavtal om nya löner” avser ett eller flera kollektivavtal samt om det kan finnas några skillnader och begränsningar i den tolkningen.

Vid en liten eller mellanstor myndighet som finns placerad på en ort har centrala parter utgångspunkt varit att ”kollektivavtal om nya löner” avser kollektivavtal på endast en nivå hos arbetsgivaren. Att t.ex. genomföra förhandlingar vid varje avdelning eller enhet och sluta kollektivavtal vid var och en av dessa har inte varit avsikten.

De centrala avtalen utesluter inte att det inom stora myndigheter, myndigheter med divisionaliserad eller regionaliserad verksamhet eller inom myndighetskoncerner kan bli en annorlunda tillämpning än inom små och medelstora myndigheter. Vid sådana stora myndigheter kan ”kollektivavtal om nya löner” utgöra antingen ett eller flera kollektivavtal. Det kan t.ex. innebära att ett enda kollektivavtal sluts för hela verksamheten på lokal nivå. Det kan också innebära att flera kollektivavtal sluts t.ex. regionvis eller divisionsvis d.v.s. det som brukar benämnas lokal-lokal nivå. I ett sådant sammanhang bildar avtalen gemensamt ”kollektivavtal om nya löner”. Avtal skulle också kunna slutas på olika nivåer inom myndigheten/myndighetskoncernen på såväl lokal som lokal-lokal nivå.

Vilket inflytande lokala parter har och på vilket sätt detta inflytande utövas då lokala parter överenskommit om kollektivavtal på lokal-lokal nivå kan vara olika. Utgångspunkten för de lokal-lokala avtalen kan vara ett lokalt kollektivavtal som fastlägger riktlinjerna för de lokal-lokala överenskommelserna. Ibland saknas sådana lokala avtal och de lokal-lokala förhandlingarna kan då enbart bygga på intern samordning genom respektive parts kanaler och styrformer. Ytterligare ett sätt är att den lokala nivån kan lägga fast de lokal-lokala överenskommelserna. Det finns således ett brett spektrum över hur den lokala och lokal-lokala förhandlingsprocessen kan gå till.

## Oenighet

Det är lokala parter som i det inledande arbetet överenskommer hur löne-revisionerna ska genomföras och därmed också om vilken hantering som ska gälla vid eventuell oenighet. Inom stora myndigheter, myndighetskoncerner m.fl. är det särskilt viktigt att uppmärksamma frågan om hantering vid eventuell oenighet.

Oenighetsförfarandet kräver ställningstagande i två avseenden.

Det första ställningstagandet rör skrivningen om att ”Först sedan parterna har uttömt alla möjligheter att på egen hand sluta avtal, får ordningen enligt 8.5 (OFR/S, P, O och Saco-S) respektive 8.4 (SEKO) användas”. Hur ska de centrala parternas avsikt med ”uttömt alla möjligheter” tolkas?

Begreppet ”uttömt alla möjligheter” har inte definierats. Då målet med förhandlingarna är ett ”kollektivavtal om nya löner” förutsätter centrala parter att lokala parter verkligen har prövat olika möjligheter att föreslå och komma överens om nya löner. En diskussion om t.ex. storleken på utrymmet för fördelning, i vilken parterna inte kunnat enas, kan inte betraktas som att lokala parter ”uttömt alla möjligheter”. Om lokala parter anser att de uttömt alla möjligheter att nå en överenskommelse ska de gemensamt begära stöd från berörda centrala parter. Avsikten är inte att centrala parter ska ta över förhandlingarna utan att vägleda de lokala parterna i deras uppdrag att komma överens om nya löner. Först om detta misslyckas ska en lokal lönenämnd utses. I det fall en oenighetsordning tillämpas i ett avtal utan angivet utrymme (avseende OFR/S, P, O och Saco-S medlemmar) ställs särskilda krav på den opartiske ordföranden som leder lönenämnden. I sådana fall ska därför ordföranden utses av berörda lokala parter gemensamt i *samråd* med berörda centrala parter.

Det andra ställningstagandet gäller både definitionen av lokala parter och centrala parter avseende tillämpning i en oenighetssituation. Kan oenigheten begränsas till en del av myndigheten eller gäller oenigheten per definition hela myndigheten/myndighetskoncernen?

I den ordning som finns för oenighet har centrala parter avsikt varit att vid en liten eller mellanstor myndighet placerad på en ort avse berörd facklig organisations medlemmar inom hela myndigheten.

Inom en större myndighet, en myndighet med regionaliserad eller divisionaliserad verksamhet eller en myndighetskoncern kan det vara annorlunda. Oenigheten skulle kunna gälla vid hela myndigheten, men kan också bestämmas mot bakgrund av hur övrigt revisionsarbete genomförs vid myndigheten. En utgångspunkt kan vara på vilka nivåer som kollektivavtal sluts, men även andra indelningar kan vara aktuella.

En ytterligare del i detta sammanhang är om det i det centrala avtalet återfinns olika alternativ för att hantera oenigheten (Jfr RALS 2007–2010 mellan Arbetsgivarverket och OFR/S, P och O). De skulle kunna vara olika för olika delar av verksamheten eller samma för hela myndigheten.



# Överenskommelse om lön vid andra tillfällen än lönerevision

Ordningen om hur lön sätts vid andra tillfällen än lönerevision regleras i 10 § RALS (9 § RALS med Saco-S).

En nyanställning förutsätter att arbetsgivare och den arbetssökande kommer överens om vilken lön som ska gälla i anställningen. Det kan även föreligga behov av att höja lönen för en medarbetare under perioden mellan lönerevisionerna. Det kan röra sig om att arbetsuppgifters svårighetsgrad eller ansvar förändrats avsevärt m.m. Arbetsgivaren och en enskild arbetstagare får därför träffa överenskommelse om lön vid nyanställning samt om ny lön under pågående anställning om arbetsgivaren anser att det finns särskilda skäl för det. Lönen ska, liksom vid lönerevision, bestämmas med iakttagande av de gemensamma löneprinciperna i de centrala ramavtalen och deras tillämpning vid myndigheten.

Innan överenskommelse om ny lön träffas ska berörd lokal arbetstagarorganisation informeras. Om arbetsgivaren bedömer att verksamheten kräver det får överenskommelse om lön ske före informationen. Här avses bl.a. fall där ett iakttagande av informationsskyldigheten innebär dröjsmål som kan leda till att anställningen av en viss person hindras.

Under perioden mellan lönerevisionerna finns möjlighet för part att när som helst påkalla förhandling om lön. Förhandlingen kan endast föras lokalt. Någon central förhandling enligt 14 § MBL kan inte påkallas. Kommer parterna inte överens så sker ingen förändring av aktuell lön. Förhandlingar enligt 10 § RALS (9 § RALS med Saco-S) ska inte förväxlas med revisionsförhandlingar enligt 8 § RALS.

Lokala parter får träffa kollektivavtal om en annan ordning för lönesättning vid andra tillfällen än lönerevision.

