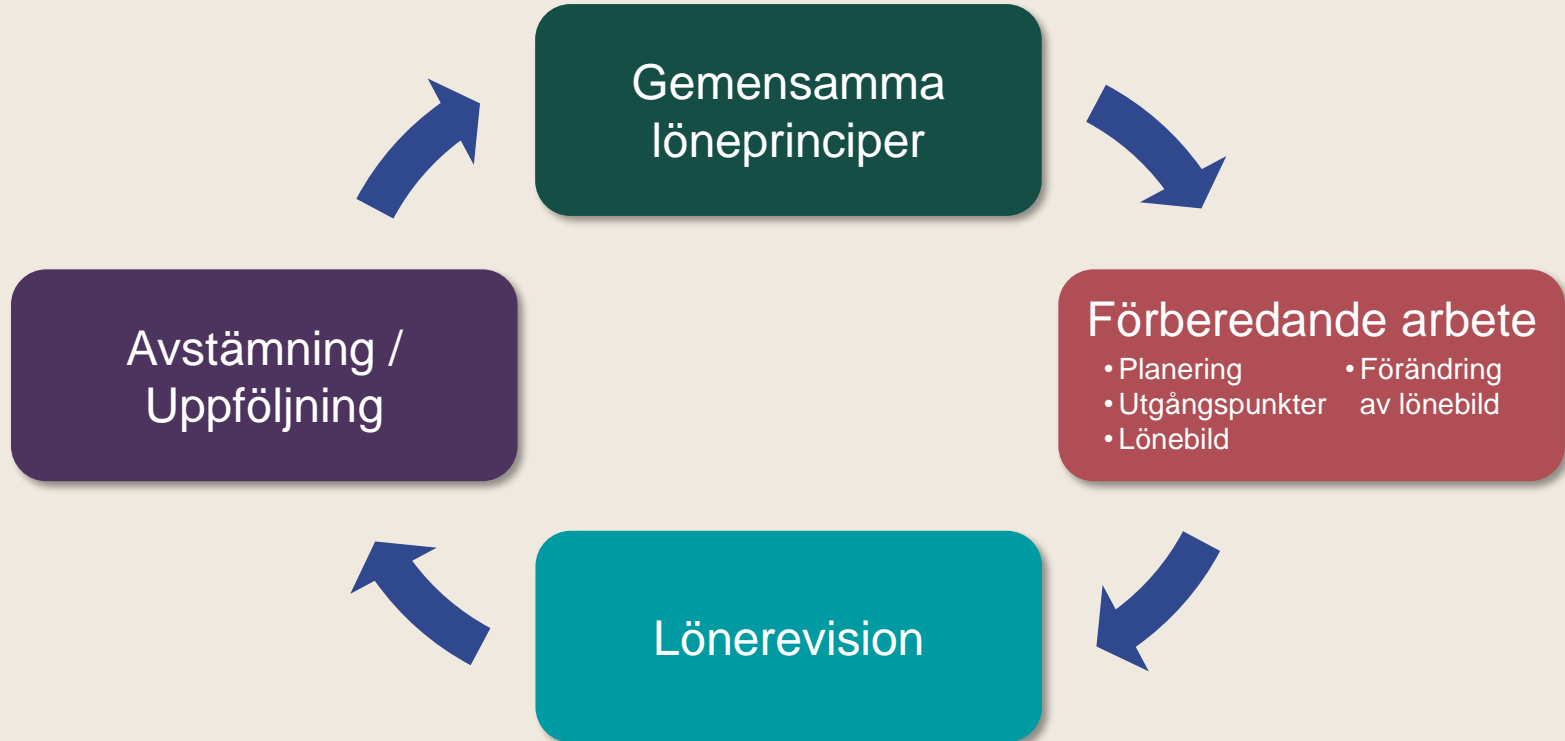


# Kvalitetssäkra arbetet med den lokala lönebildningen

---

Arbetsgivarverket och OFR/S,P,O

# Löneprocessen





# Lönebildning på samhällsnivå



# Regeringens proposition 1999/2000:32

Lönebildning för full sysselsättning

Prop.  
1999/2000:32

---

Regeringen överlämnar denna proposition till riksdagen.

Stockholm den 2 december 1999

*Göran Persson*

*Mona Sahlin*  
(Näringsdepartementet)

## Propositionens huvudsakliga innehåll

I propositionen föreslås ändringar i lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet och sekretesslagen (1980:100). Vidare föreslås inrättandet av en ny myndighet, Medlingsinstitutet.

Förslagen syftar till att främja en lönebildning i samhällsekonomisk balans som tål de påfrestningar en långvarigt ökad arbetskraftsefterfrågan medför och därmed gör det möjligt att kombinera höjda reallöner med låg arbetslöshet och stabila priser. Förslagen innebär dock ingen begränsning i arbetsmarknadens parterers möjligheter och ansvar för hur avtalslösningar utformas.

Medlingsinstitutet skall enligt förslaget ha i uppgift att medla i arbetstvister och verka för en väl fungerande lönebildning. I uppgiften att verka för en väl fungerande lönebildning ingår att övervakna och Medlingsin-



# Lönebildning

Den samlade  
arbetskraftskostnadsutvecklingen för  
arbetsmarknaden i dess helhet.



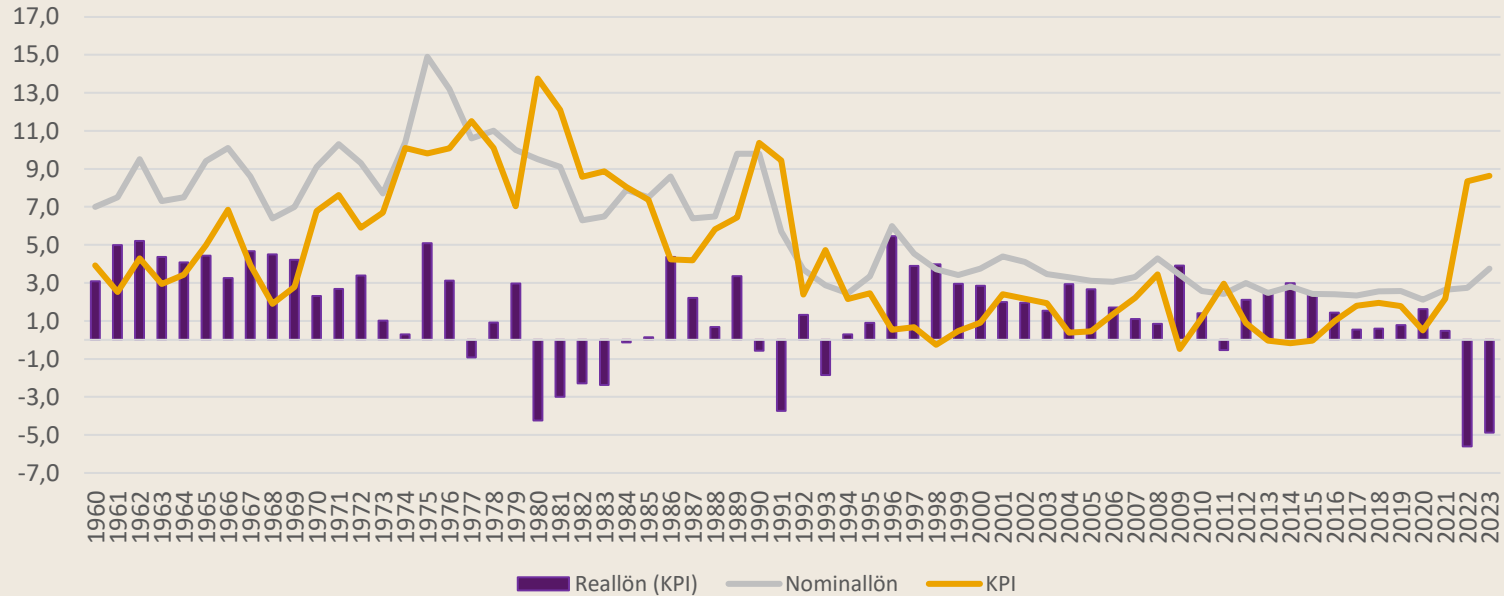
# En väl fungerande lönebildning

- god reallöneutveckling
- långsiktigt hållbar sysselsättningstillväxt
- en kostnadsutveckling som givet produktivtetsutvecklingstakten inte överstiger den i våra viktigare konkurrentländer
- i så liten utsträckning som möjligt arbetsmarknadskonflikter som orsakar kostnader eller andra negativa effekter för tredje man





# Reallöneutveckling, hela arbetsmarknaden 1960–2023







# Regeringens proposition 1999/2000:32

Lönebildning för full sysselsättning

Prop.  
1999/2000:32

---

Regeringen överlämnar denna proposition till riksdagen.

Stockholm den 2 december 1999

*Göran Persson*

*Mona Sahlin*  
(Näringsdepartementet)

## Propositionens huvudsakliga innehåll

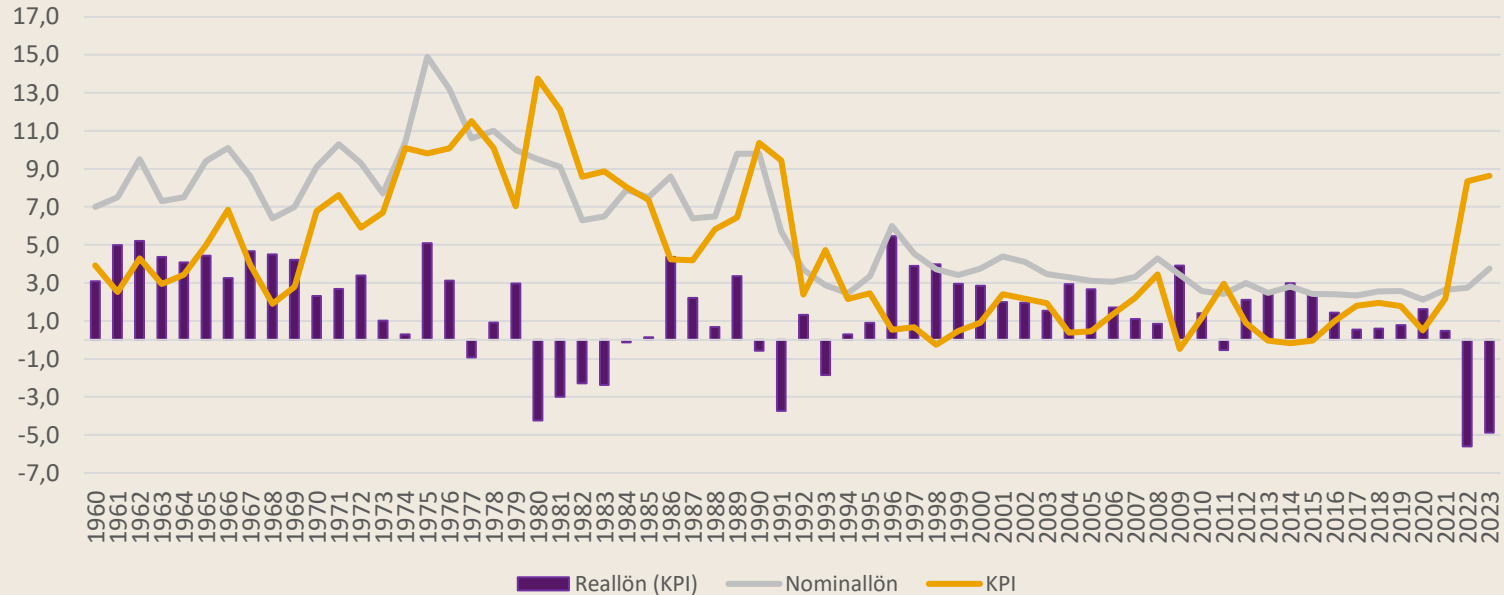
I propositionen föreslås ändringar i lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet och sekretesslagen (1980:100). Vidare föreslås inrättandet av en ny myndighet, Medlingsinstitutet.

Förslagen syftar till att främja en lönebildning i samhällsekonomisk balans som tål de påfrestningar en långvarigt ökad arbetskraftsefterfrågan medför och därmed gör det möjligt att kombinera höjda reallöner med låg arbetslöshet och stabila priser. Förslagen innebär dock ingen begränsning i arbetsmarknadens parter s möjligheter och ansvar för hur avtalslösningar utformas.

Medlingsinstitutet skall enligt förslaget ha i uppgift att medla i arbets-  
tvister och verka för en väl fungerande lönebildning. I uppgiften att verka  
för en väl fungerande lönebildning ingår att övervakna och Medlingsin-

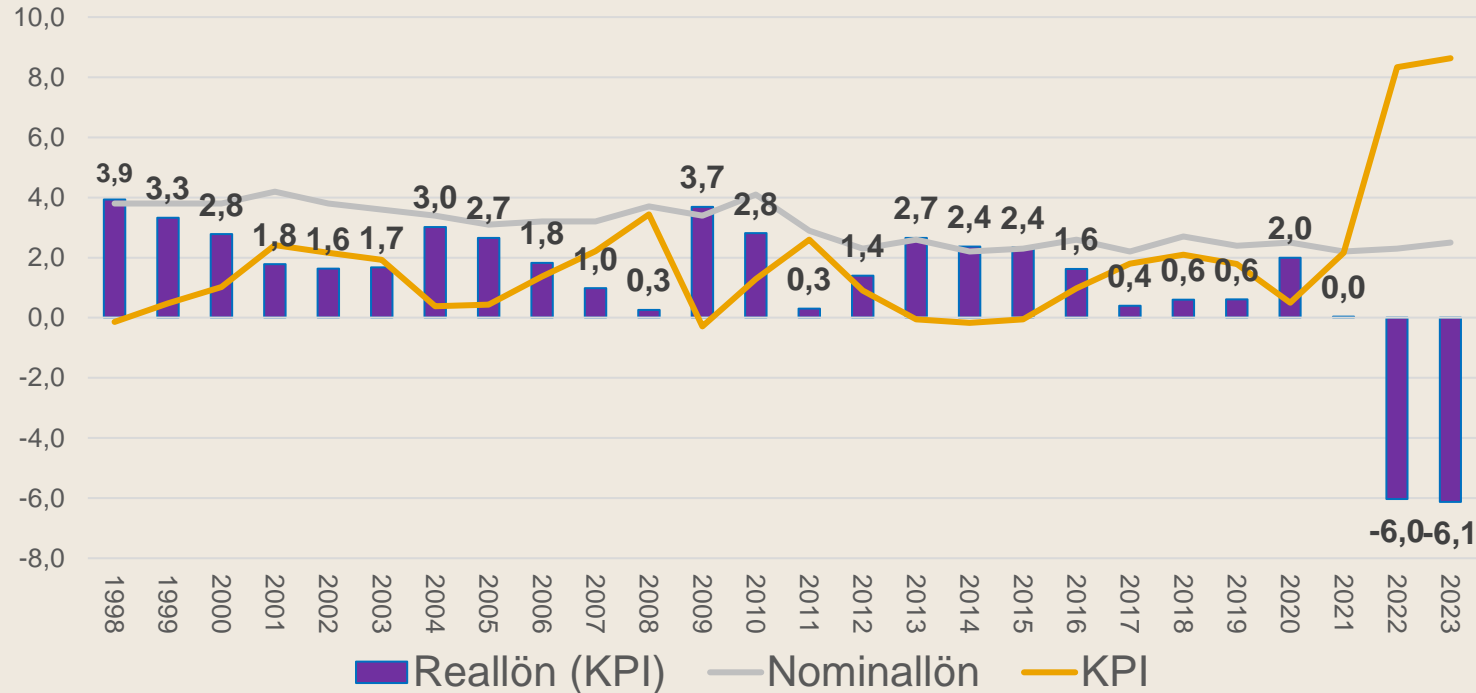


# Reallöneutveckling, hela arbetsmarknaden 1960–2023





# Reallöneutveckling, statliga avtalsområdet 1998–2023





# Den lokala lönebildningen



# Lönebildningens utveckling

Central lönebildning



Lokal lönebildning

Lönegradssystem



Individuella löner

Lönesättning av tjänster



Lönesättning av resultat



# RALS 2023–2025

- Arbetsfred
- Grunden för lokal lönebildning
- Övergripande och långsiktiga gemensamma löneprinciper



# Centrala parter roll

Avtalet utgår från att lokala parter finner en förhandlingslösning

- Centrala parter tar aldrig över lokala parter roll
- Möjlighet att kontakta centrala parter – enskilt eller gemensamt

Stöd i olika frågor enligt avtalet

- Central konsultation 'light'

Central konsultation - formell

Lönenämnd



# Lokala parterers verktyg enligt RALS

- De gemensamma löneprinciperna
- Utformning och viktning av lönekriterier
- Presentation av och analys av lönebilden – Nuläget
- Förändring av lönebild – kort sikt och lång sikt
- Den återkommande dialogen
- Lönerrevision
- Särskilda åtgärder
- Avstämning
- Lönesättning av nyanställda
- Löneförändringar mellan lönerrevisioner

Tillämpning = Lokal lönebildning





## RALS 9 § Överenskommelse om lön vid andra tillfällen än lönerrevision

- Arbetsgivare och enskild arbetstagare får träffa överenskommelse om lön vid nyanställning samt om ny lön under pågående anställning om arbetsgivaren anser att det finns skäl för det.
- Lönen ska bestämmas med iakttagande av de gemensamma löneprinciperna och lönekriterierna.



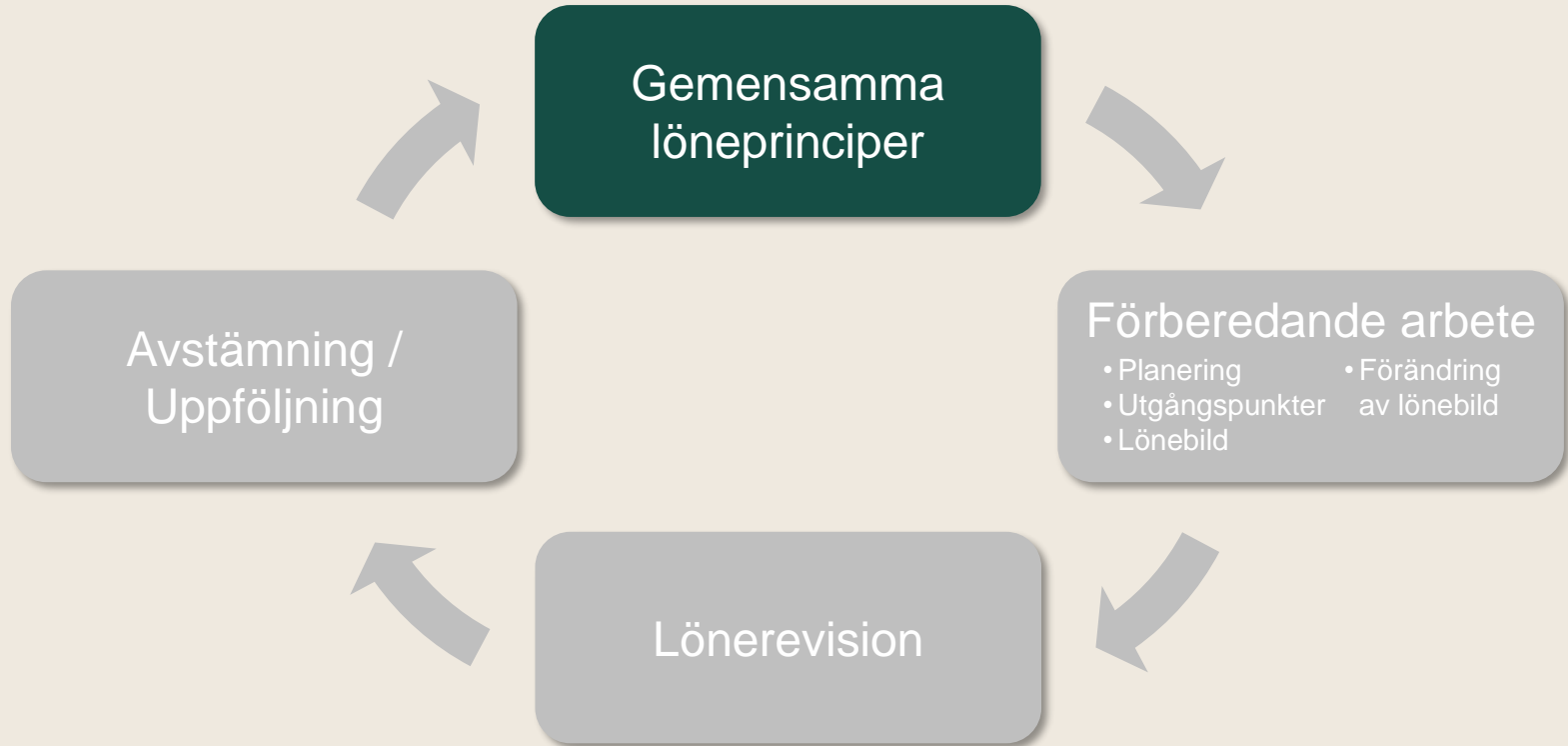
## RALS 9 § Överenskommelse om lön vid andra tillfällen än lönerrevision

- 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.
- Förhandlingar om lön upptas då lokal part så begär.



# Gemensamma löneprinciper

# Löneprocessen





# De gemensamma löneprinciperna (5 §)

Lönebildning och lönesättning ska medverka till

- att verksamhetsmålen uppnås
- att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt

Genom att säkerställa

- att arbetsgivaren kan rekrytera, motivera, utveckla och behålla nödvändig kompetens
- att engagemang, motivation och utveckling stimuleras
- att lönesättningen uppfattas som rättvis i förhållande till arbetsresultat/arbetsinsatser

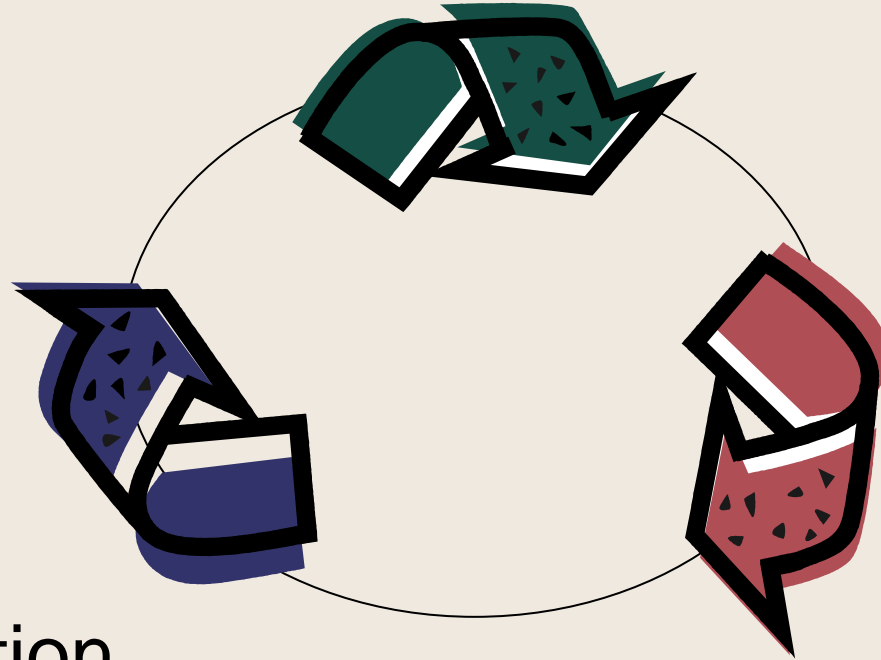


# Lönebildningen och verksamhetsmålen





Resultat



Motivation

Lön



# Forts. gemensamma löneprinciperna (§ 5)

Lönebildning och lönesättning:

- Utifrån sakliga grunder
- Individuellt bestämd
- Ändamålsenlig lönedifferentiering





# Nyheter efter senaste avtalsrörelsen

- Erfarenhet som kommer verksamheten till godo ska avspeglas i lönesättningen
- Fackligt arbete och uppdrag som skyddsombud - som omsätts och bidrar till verksamheten ska uppmärksammas i samband med lönesättning.



# Kända, tydliga och tillämpbara lönekriterier



# Kraven på kriterierna

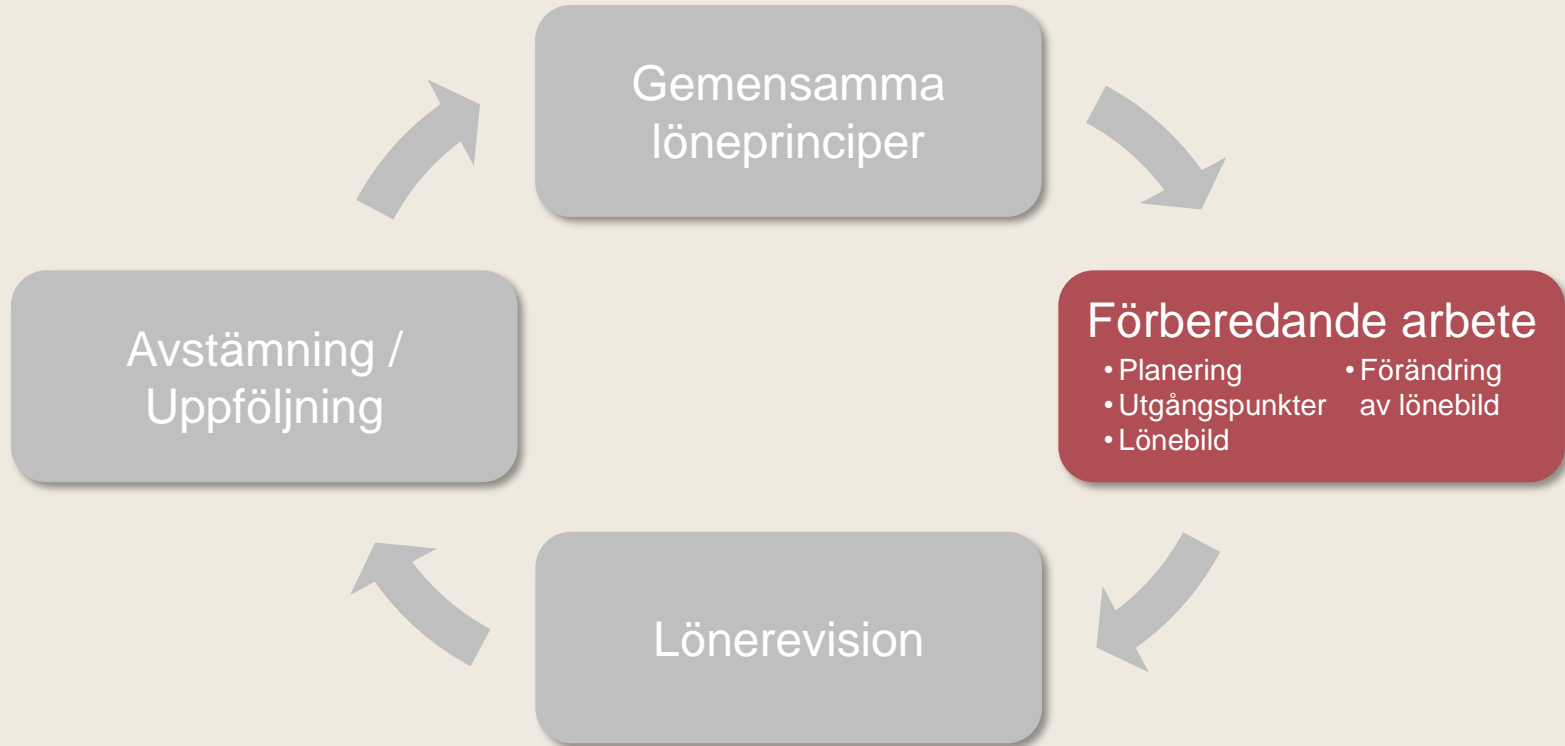
Utgår från de gemensamma principerna.

- Ska vara sakliga och konkretiserade
- Ska kommuniceras i hela organisationen
- Lika men ska kunna tillämpas i olika delar av verksamheten
- Lika men ska kunna tillämpas utifrån olika funktioner
- Kommunicerbara till individen både inför och under den återkommande dialogen



# Förberedande arbete

# Löneprocessen





# Vad ska prägla lokala parterers arbete?

Ur RALS:

*”Arbetet ska ha en övergripande inriktning och syfta till att skapa en förtroendefull dialog mellan parterna, präglad av öppenhet och respekt.”*



# Planering av det lokala lönebildningsarbetet

Planera gemensamt hur arbetet med den lokala lönebildningen ska bedrivas under avtalsperioden.

- Gå igenom avtalet tillsammans
- Vilka moment ligger framför oss – på kort och lång sikt?
- Vad har framkommit vid tidigare avstämningar – krävs insatser?
- Gör en tidsplan



# Vikten av att parterna avsätter tillräckligt med tid



- Stärkta relationer
- Ökad samsyn
- Lönebildningen sker enligt avtalets intentioner

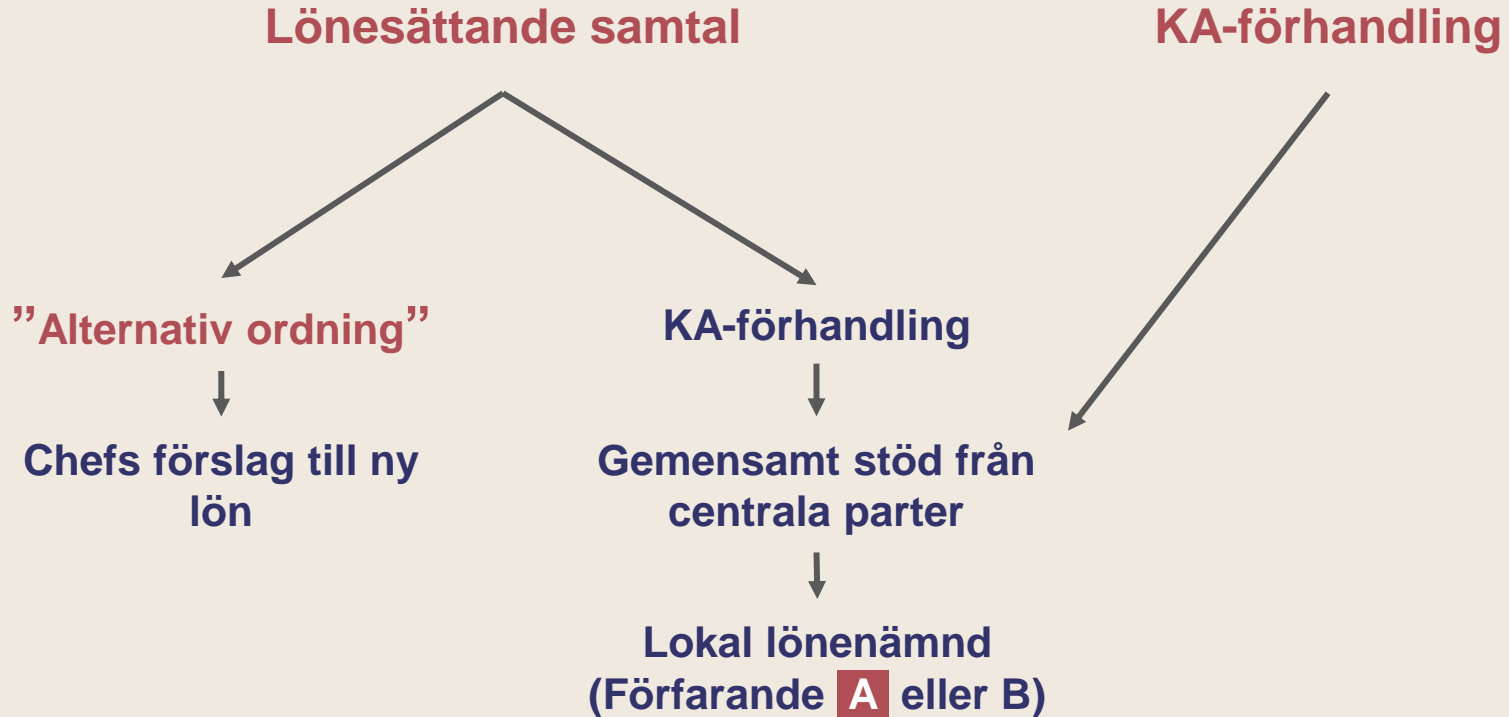




# Att ta ställning till inför lönerrevision

- Fastställ tidpunkt för revision – kan inte ändras ensidigt
- Vilka ska ingå i revision?
- Sluta lokalt kollektivavtal om vilken förhandlingsordning som ska tillämpas
- Planera hur vald förhandlingsordning ska genomföras
  - Vid val av lönesättande samtal ska lokala parter enas om en hantering för de som blir oeniga
- Kom överens om vilken ordning som ska tillämpas vid oenighet i kollektivavtalsförhandling (Bilaga B - A eller B?)

# Vägval förhandlingsordning





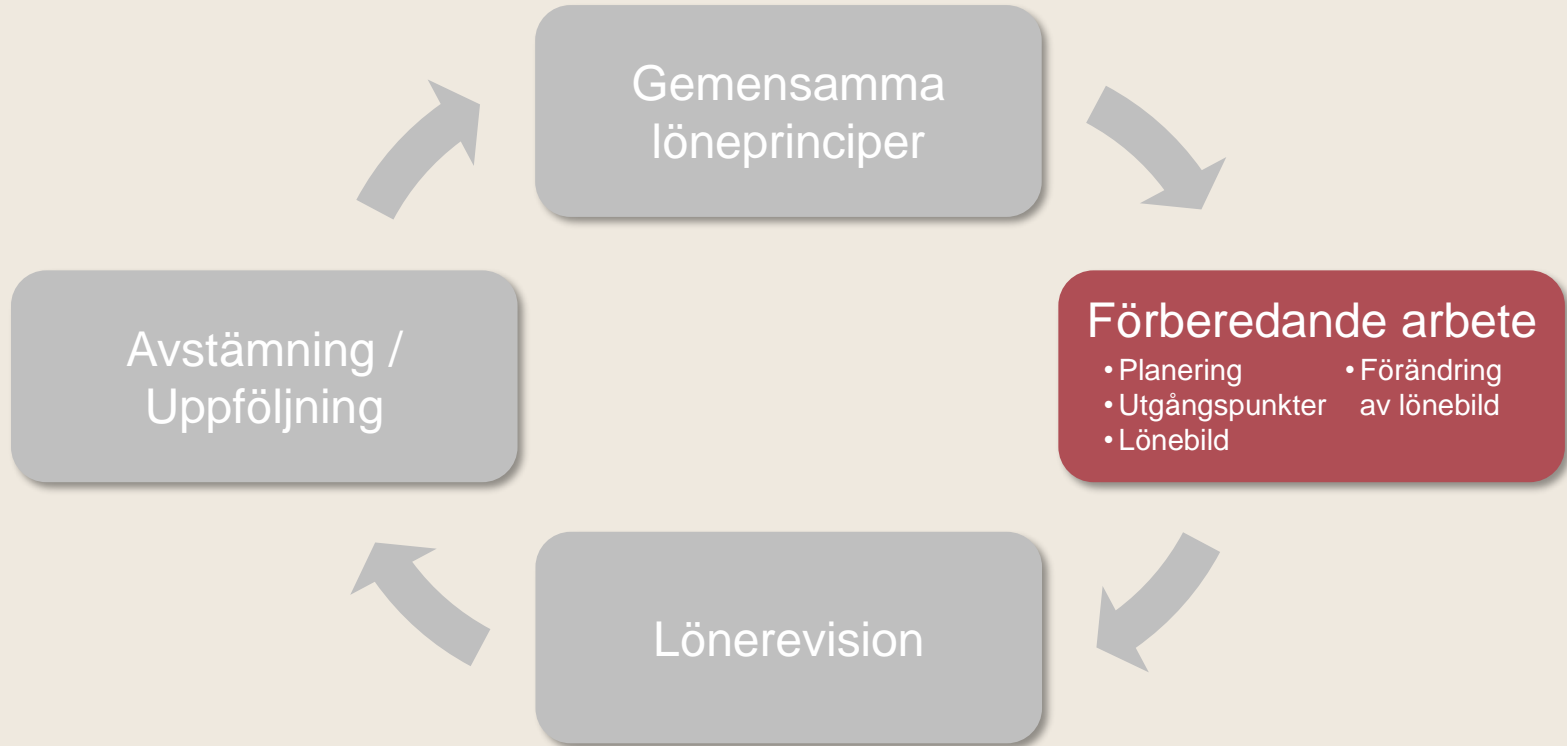
# Inför lönerrevisionen - vilka frågor behöver ni teckna kollektivavtal om?

- Om ni flyttar revisionstidpunkt
- Vilken förhandlingsordning som ska tillämpas (lönesättande samtal eller kollektivavtalsförhandling)
- Om ni kommit överens om att tillämpa den alternativa ordningen vid oenighet i lönesättande samtal
- Om ni kommit överens om att tillämpa förfarande A i bilaga B



# Lönebild och förändring av lönebild

# Löneprocessen





# Analysarbetet - steg för steg

Ta fram en tids-/processplan för analysarbetet.

- ✓ Arbetsgivaren presenterar en lönebild
- ✓ Inventera och ta fram ytterligare underlag till analysen
- ✓ Titta på underlagen tillsammans och diskutera vilka lönebilder som kan vara intressanta för en djupare analys
- ✓ Ta fram de lönebilder ni vill analysera mer. Vilken statistik behöver ni?
- ✓ Diskutera och analysera – skapa er en gemensam bild
- ✓ Diskutera behov av förändring av lönebild – sträva efter samsyn



# Presentation av lönebild och framtagande av ytterligare underlag

- Arbetsgivaren ska presentera en lönebild
- Inventera och ta fram underlag för att bilda er en uppfattning om;
  - verksamhetens krav, mål, resultat,
  - ekonomiska förutsättningar och
  - kompetensförsörjningsbehov

# Exempel på underlag



## Verksamhetens mål, resultat och utveckling

- Mål och strategidokument
- Verksamhetsplaner
- Nya uppdrag/förändringar i verksamheten

## Kompetensförsörjning

- Kompetensförsörjningsstrategi
- Rekryteringsförmåga
- Personalomsättning
- Avgångsintervjuer

## Ekonomiska förutsättningar

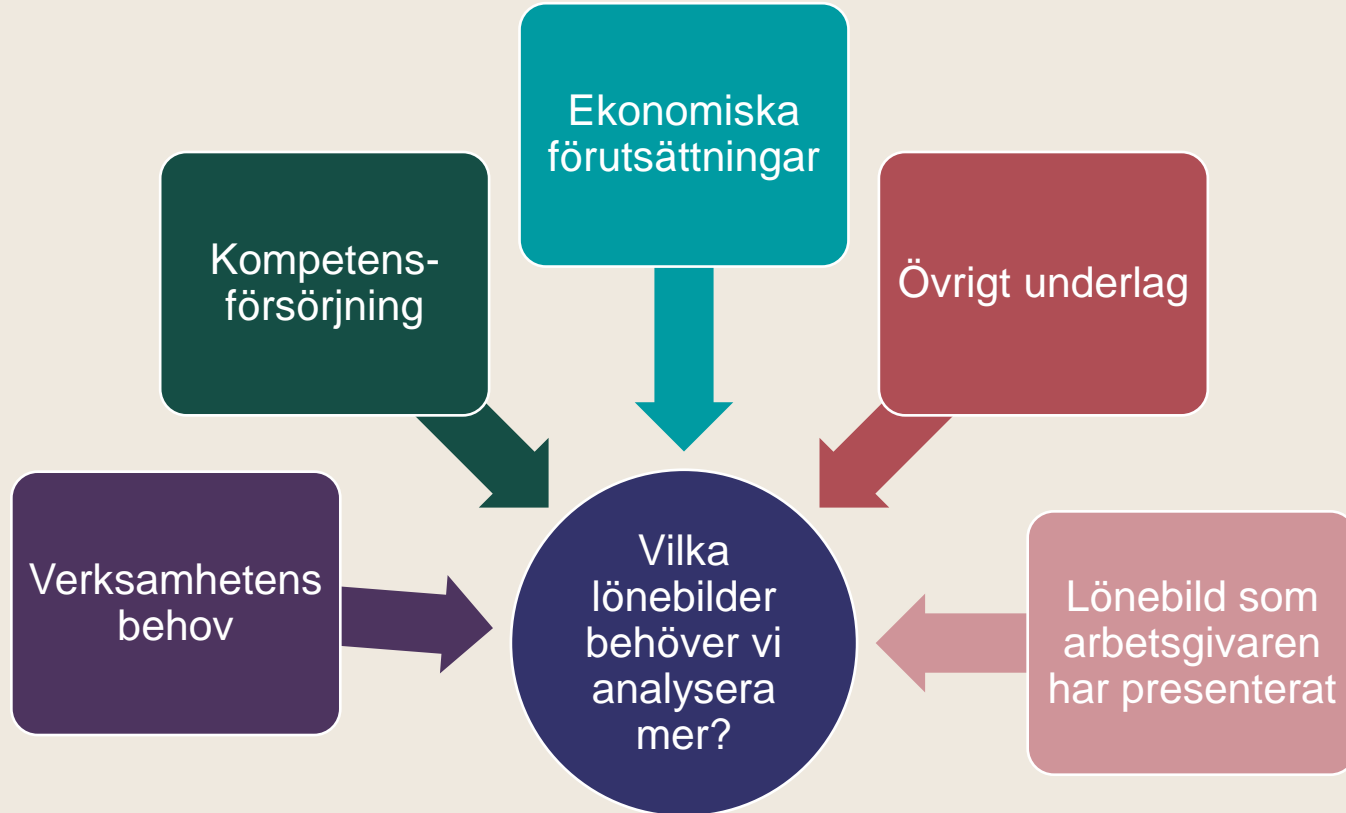
- Budget
- Besparingskrav/höjda anslag
- Ökade/minskade kostnader

## Övrigt underlag

- Lönekriterier
- Lönepolicy
- Lönekartläggning



# Titta på underlagen tillsammans

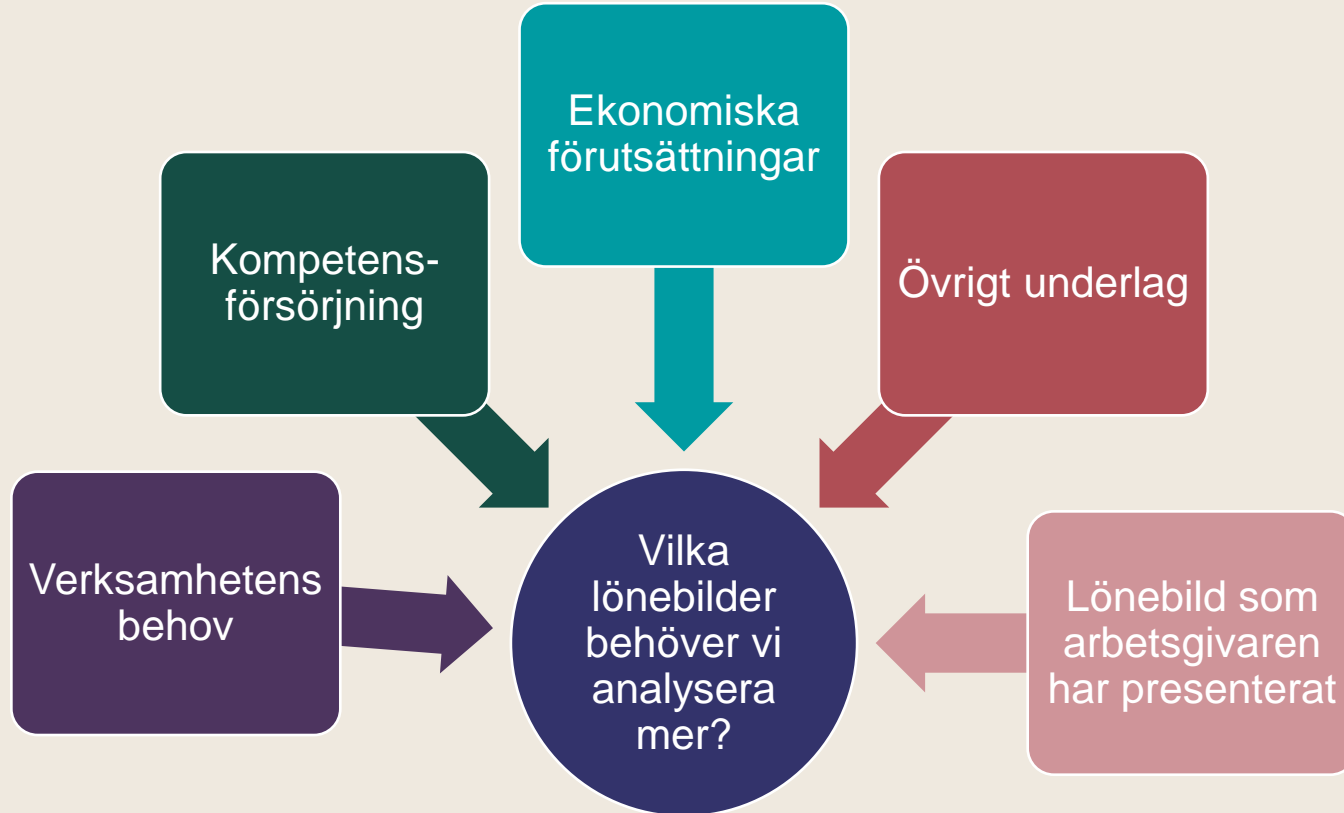




# Exempel på frågor

- Vilka förändringar och/eller utmaningar står verksamheten inför, på *kort* och *lång* sikt? Vilken påverkan kan det komma att få på kompetensförsörjningen?
- På gruppnivå - har kraven höjts i arbetet, ökade arbetsinsatser, höjd effektivitet?
- Har vi relevanta sökanden till lediga arbeten?
- Hur ser konkurrensen ut från övrig arbetsmarknad?
- Sticker personalrörligheten ut i någon del av verksamheten/kompetenser?
- Har lönen haft en inverkan på personalomsättning?
- Vad har vi för ekonomiska förutsättningar nu och framöver?
- Vad har vi uppmärksammat i den lönebild som arbetsgivaren presenterat?
- Har vi under året fått några särskilda insikter från lönekartläggningsarbetet?

# Diskutera vilka lönebilder ni vill analysera mer





# Analysarbetet - steg för steg

Ta fram en tids-/processplan för analysarbetet.

- ✓ Arbetsgivaren presenterar en lönebild
- ✓ Inventera och ta fram ytterligare underlag till analysen
- ✓ Titta på underlagen tillsammans och diskutera vilka lönebilder som kan vara intressanta för en djupare analys
- ✓ Ta fram de lönebilder ni vill analysera mer. Vilken statistik behöver ni?
- ✓ Diskutera och analysera – skapa er en gemensam bild
- ✓ Diskutera behov av förändring av lönebild – sträva efter samsyn



# Vilken statistik behöver ni och vilken statistik finns att tillgå?



- Den centrala partsgemensamma statistiken
- Annan statistik t.ex. från SCB



# Analyskraft

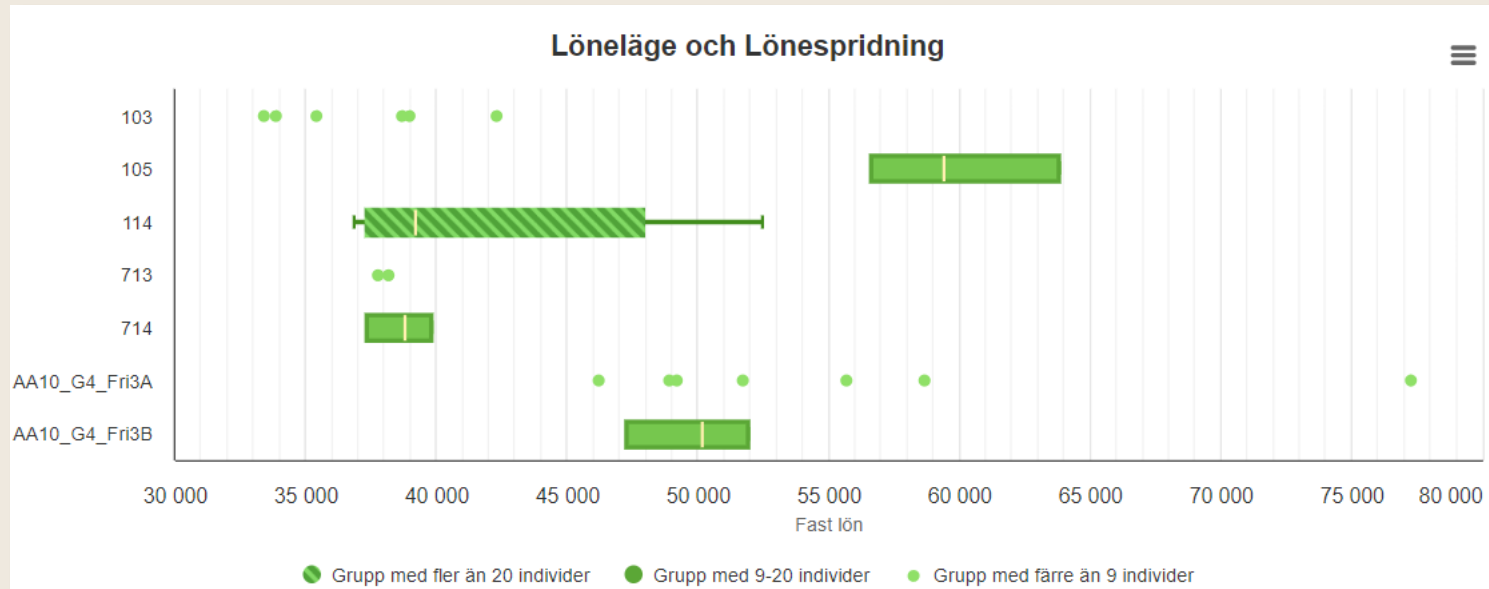


# Grupper utifrån BESTA-kod

Grupp	Grupptyp	Antal	Administrera
103	BESTA	6	Visa
104	BESTA	21	Visa
105	BESTA	9	Visa
113	BESTA	2	Visa
114	BESTA	21	Visa
124	BESTA	1	Visa
403	BESTA	1	Visa



# Löneläge och lönespridning – lådagram





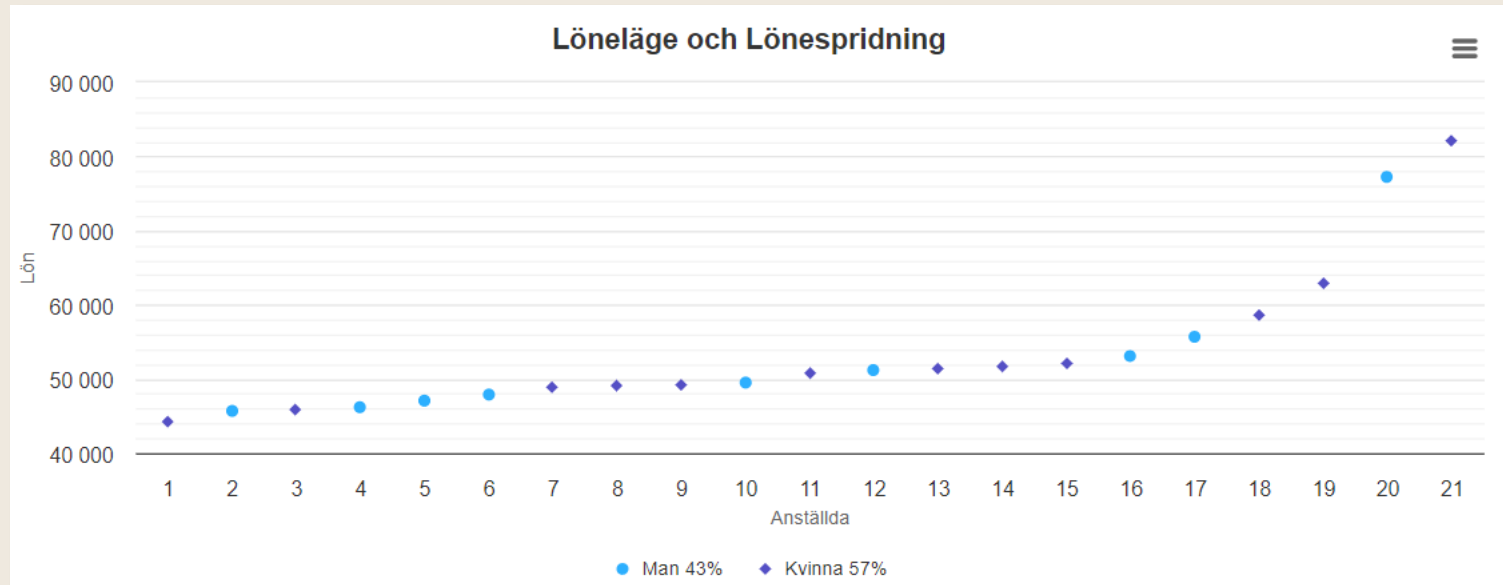


# Lönebild och lönespridning - tabell

Grupp	Lönebegrepp	Antal	P10	P25	P50	P75	P90	Medel	90/10
103	Fast lön	6	-	-	37 050	-	-	37 117	- ▲
105	Fast lön	9	-	56 600	59 400	63 800	-	61 500	-
114	Fast lön	21	36 800	37 300	39 200	47 900	52 400	42 529	1,
713	Fast lön	2	-	-	-	-	-	38 000	-
714	Fast lön	9	-	37 300	38 800	39 800	-	39 867	-
AA10_G...	Fast lön	7	-	-	51 700	-	-	55 386	-
AA10_G...	Fast lön	14	-	47 225	50 150	51 925	-	52 357	- ▼

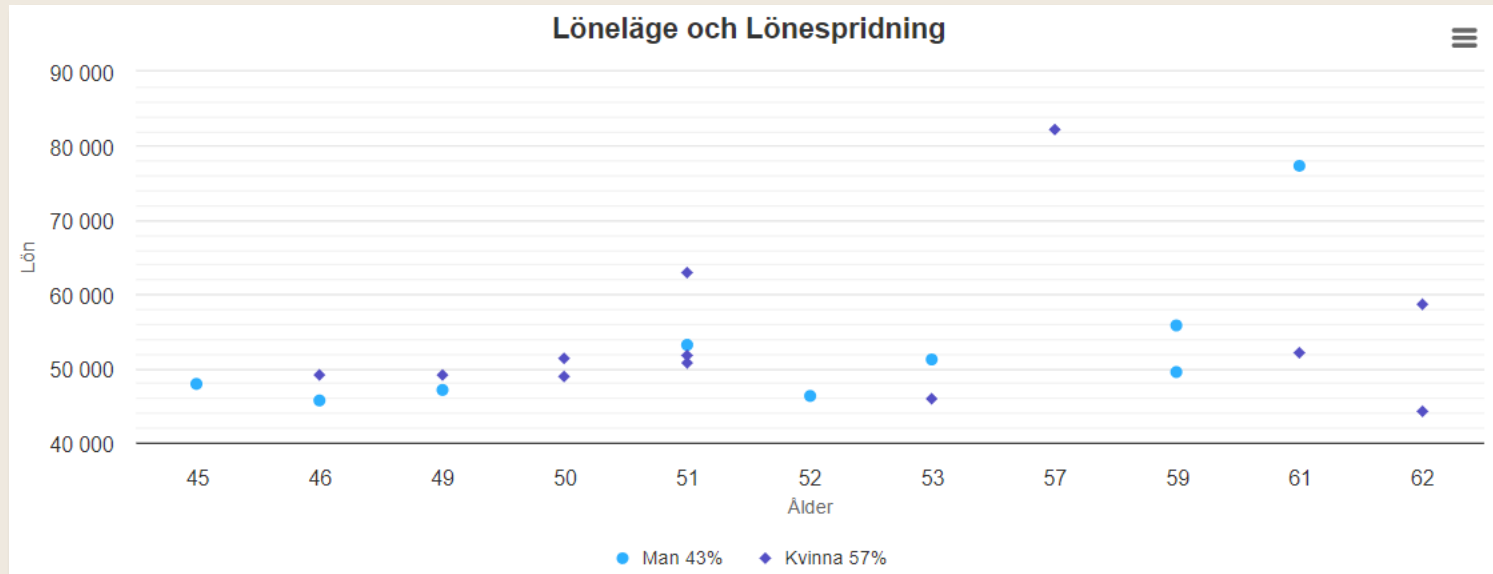


# Löneläge och lönespridning - punktdiagram



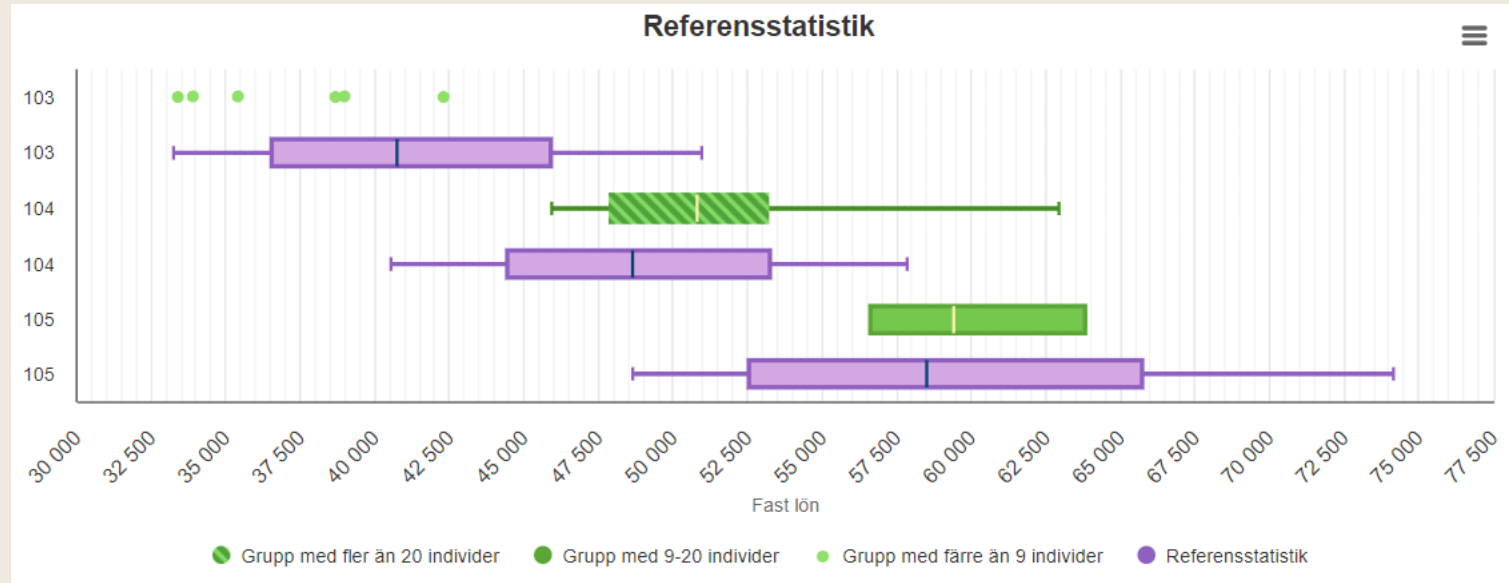


# Löneläge och lönespridning – olika faktorer



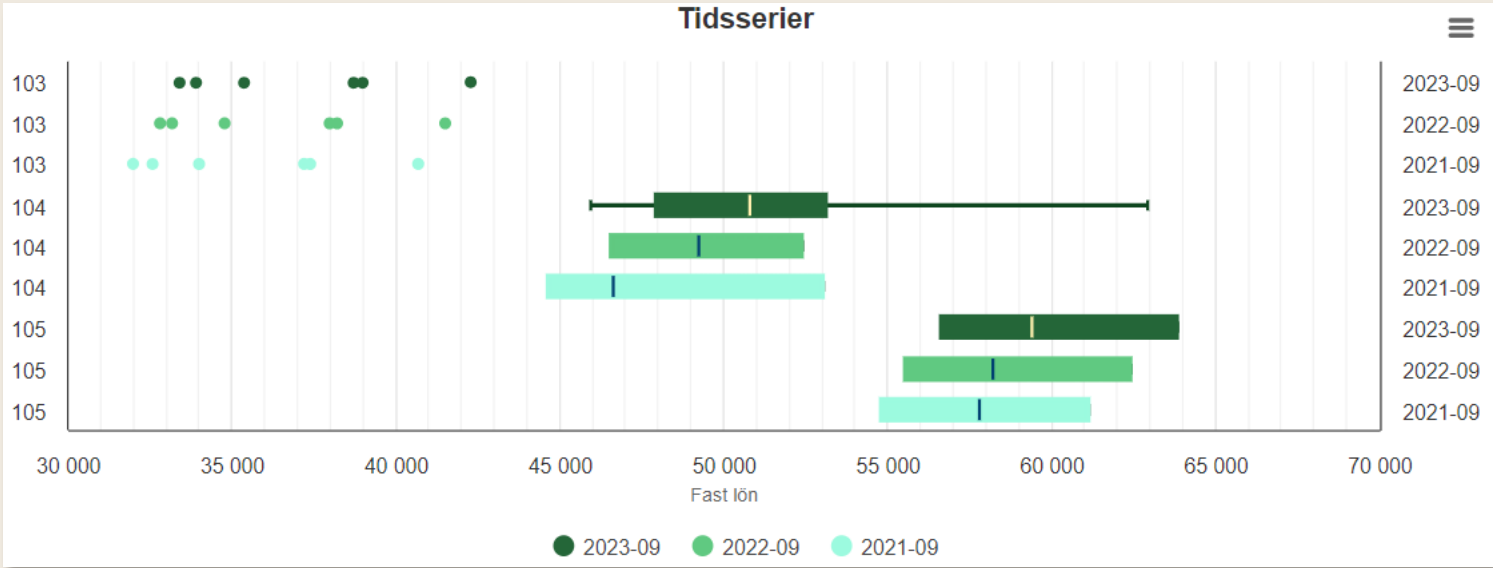


# Analysfunktion referensstatistik

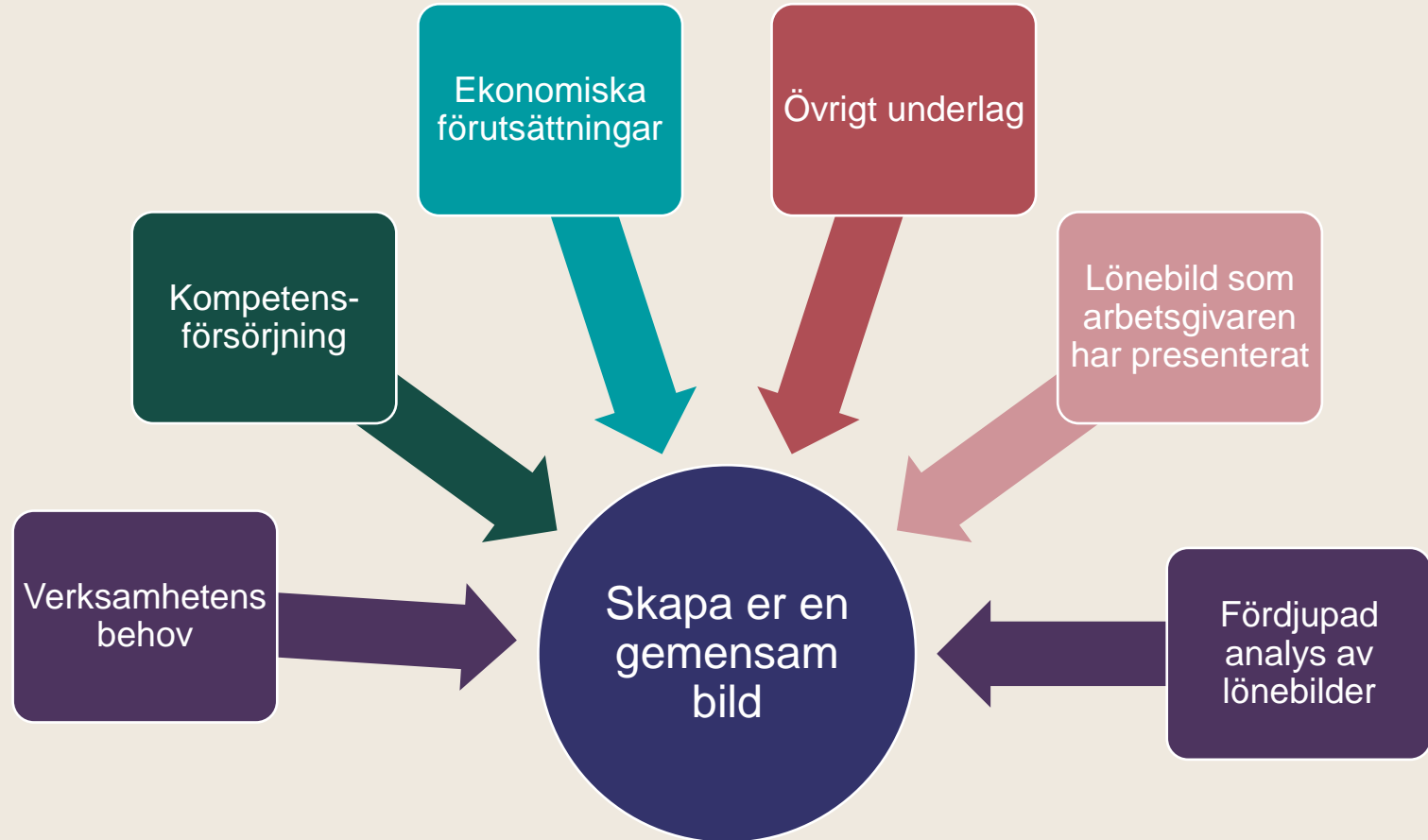




# Tidsserier



# Skapa er en gemensam bild





# Behov av förändring i lönebild

- Parterna ska redovisa sin syn på behovet av förändringar, på kort och på lång sikt, av löner och andra anställningsvillkor utifrån verksamhetens krav, ekonomiska förutsättningar, kompetensförsörjningsbehov och andra behov som identifieras
- Diskutera behov av förändringar
- Sträva efter samsyn



# Analysarbetet - steg för steg

Ta fram en tids-/processplan för analysarbetet

- ✓ Arbetsgivaren presenterar en lönebild
- ✓ Inventera och ta fram ytterligare underlag till analysen
- ✓ Titta på underlagen tillsammans och diskutera vilka lönebilder som kan vara intressanta för en djupare analys
- ✓ Ta fram de lönebilder ni vill analysera mer. Vilken statistik behöver ni?
- ✓ Diskutera och analysera– skapa er en gemensam bild
- ✓ Diskutera behov av förändring av lönebild –sträva efter samsyn





# Analysarbete - medskick

- Planera och ge analysarbetet tid
- Vikten av långsiktighet i lönebildningen
- Använd avstämningen till att utveckla analysarbetet
- Hitta en systematik för arbetet med BESTA



# Dialogen mellan chef och medarbetare



# De gemensamma löneprinciperna

Varje medarbetare ska veta:

- På vilka grunder lönen sätts
- Vad medarbetaren kan göra för att påverka sin lön



# Hur uppnår vi detta

- Genom tydliga principer och kriterier som kommuniceras till medarbetarna
- Sambandet mellan lön och individens arbetsuppgifter, resultat och skicklighet ska vara tydligt



# Den återkommande dialogen

- För att uppnå detta krävs **en regelbundet återkommande dialog** mellan chef och medarbetare, som är särskilt inriktad på sådana frågor som kan ha betydelse för individens framtida resultat, utveckling och lön.
- Den nya lön som fastställs i lönerrevisionen bör uppfattas av medarbetaren som en bekräftelse på det som tagits upp i dialogen om den enskildes resultat och utveckling



# Återkommande dialog

- Dialogen är inte definierad i avtalet till form och innehåll
- Beakta att samtalen bör vara förberedda och strukturerade
- Kriterierna ska i dialogen mellan chef och medarbetare kunna konkretiseras för den enskilda individen

Samtalet om ny lön har ett nödvändigt samband med det regelbundet återkommande utvecklingssamtalet

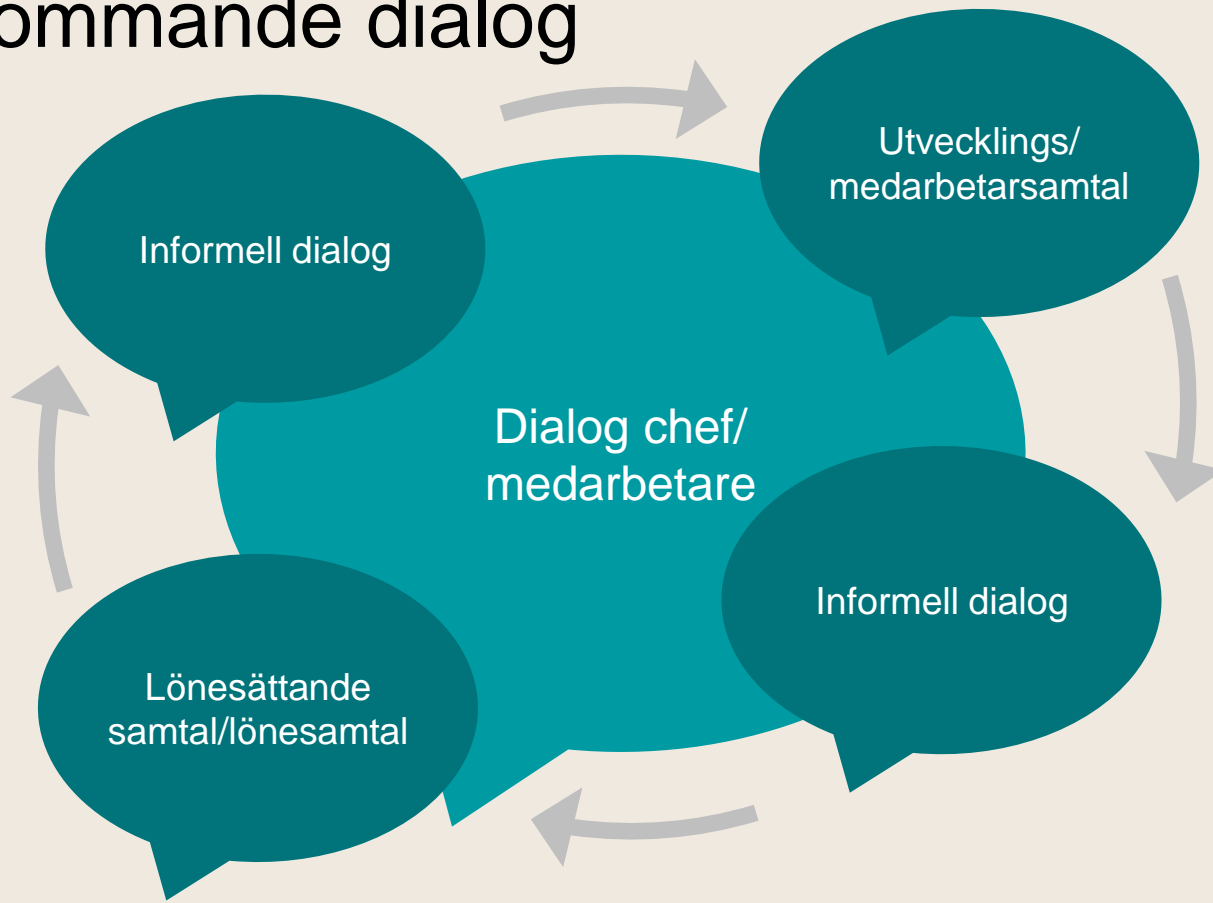


# Återkommande dialog – fokus för dialogen





# Återkommande dialog







# Kommunikation inför lönerrevision



# Övergripande kommunikation inför lönerrevision

- Kommunikation om myndighetens uppdrag/mål och vilka behov av förändringar som behövs –vikten att medarbetarna förstår helheten
- Kommuniera behov och prioriteringar
- Skapa realistiska förväntningar
- Informera medarbetare/medlemmar om processen



# Medskick

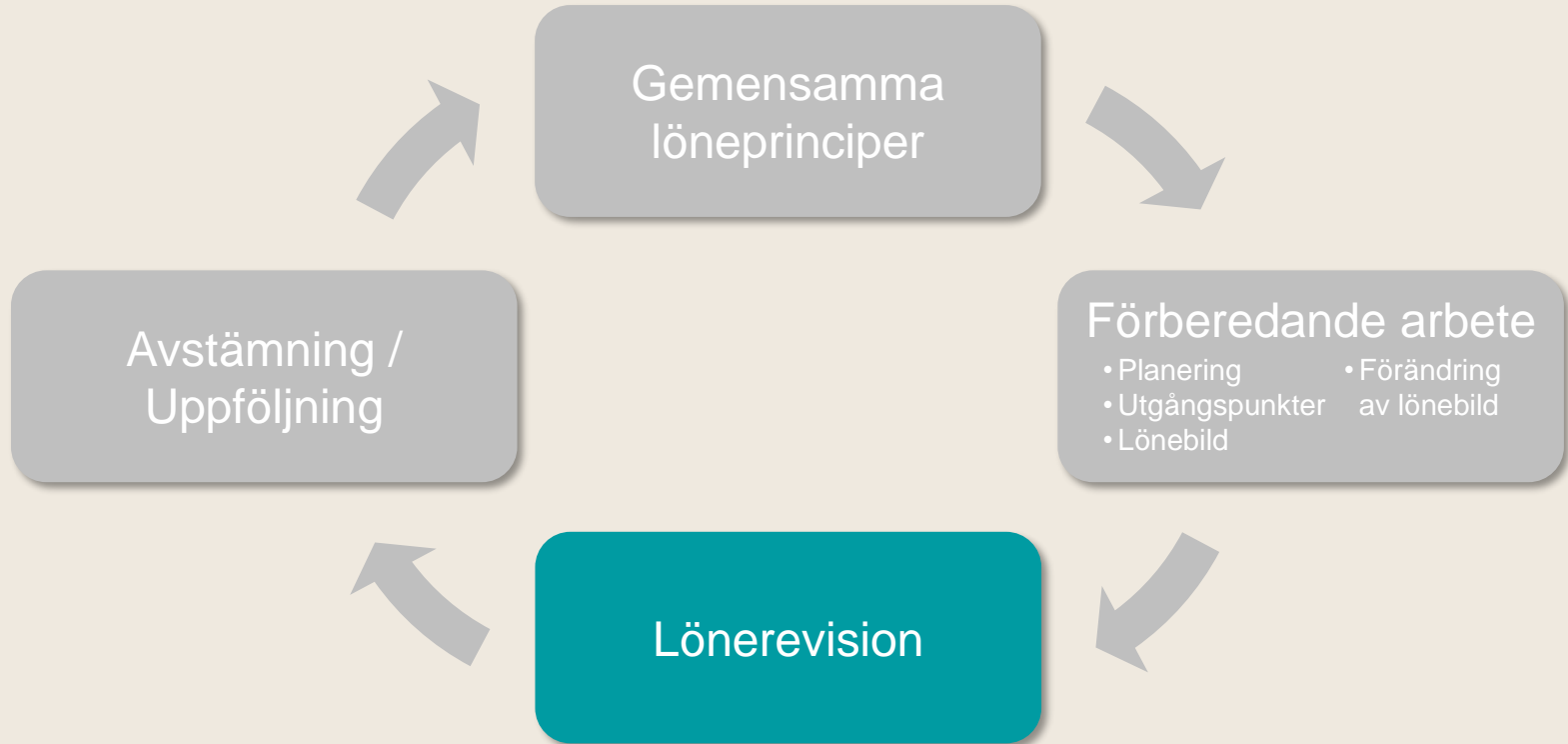
Har ni en fungerande process för hur ni kommunicerar ut i organisationen när det är dags för lönerrevision?





# Lönerevision

# Löneprocessen

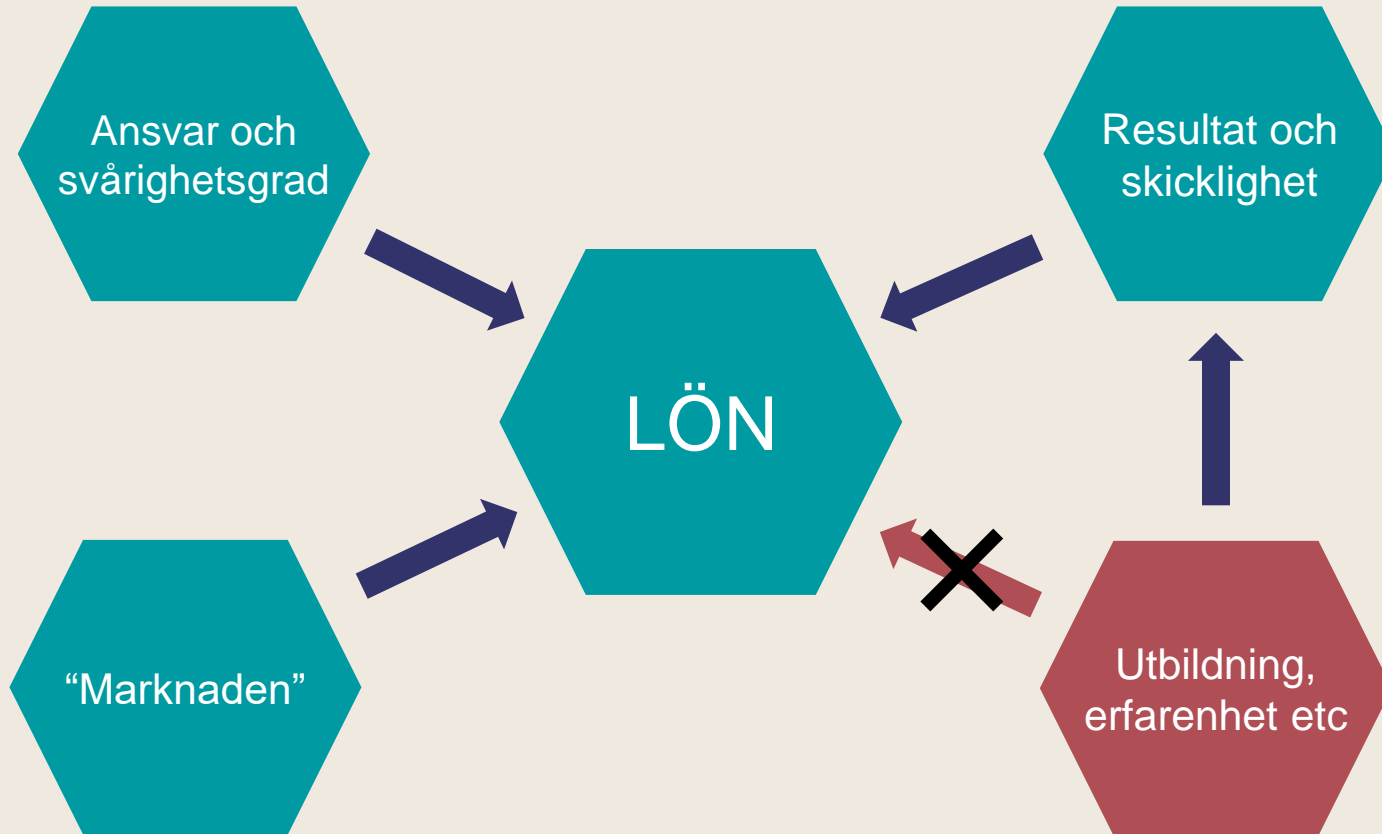




# Lönerevisionen

Lönerevisionsarbetet har sin utgångspunkt dels i förberedelsearbetet dels i de gemensamma löneprinciperna.

- Nya löner sätts i överensstämmelse med löneprinciperna i 5 §, deras lokala tillämpning och efter det att lokala parter redovisat, analyserat och fört diskussioner om lönebild och förändring av lönebild.





# Förhandlingsmodeller

- Kollektivavtalsförhandling
- Lönesättande samtal





## Lönesättande samtal

- Innebär att lokala parter delegerat till chef och medarbetare att komma överens om ny lön.
- Chef och medarbetare ges en reell möjlighet att föra en diskussion om ny lön där medarbetarens bidrag till verksamheten sätts i fokus.



# Lönesättande samtal

- Chefen redogör för sin bedömning av medarbetarens ansvar, arbetsuppgifter och resultat och skicklighet i förhållande till verksamhetsmålen m.m. för att motivera förslag till ny lön.
- Medarbetaren redogör för sin uppfattning i dessa frågor i syfte att nå en överenskommelse.
- Sakliga och tydliga motiveringar till bedömningen av arbetsinsatsen från lönesättande chef. Konkreta åtgärder för förbättring vid behov.



# Lönerevision

Hur sluts lokalt kollektivavtal om nya löner?

- När chef och medarbetare är överens är den nya lönen slutligt fastställd
- Om oenighet i det lönesättande samtalet fastställs lönen i lokal löneförhandling mellan arbetsgivare och facklig organisation eller på annat sätt som lokala parter kommit överens om
- Vid kollektivavtalsförhandling sluts kollektivavtal om nya löner i lokal löneförhandling



# Särskilda åtgärder



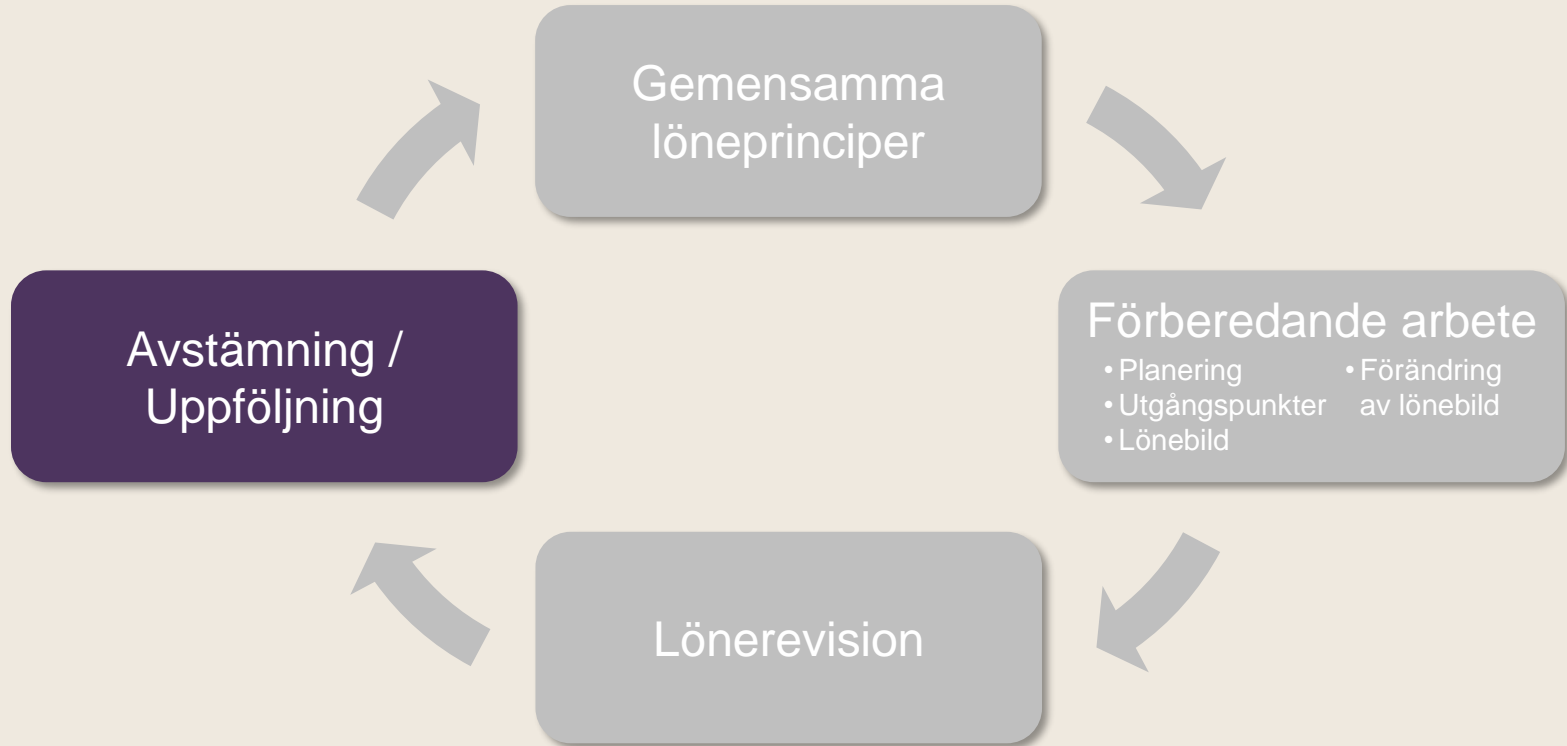
## Särskilda åtgärder (Bilaga C)

- Oförändrad eller ringa förändring av lön över tid ska för den enskilde vara något som framgått och motiverats i dialogen mellan chef och arbetstagare. Det är mot den bakgrunden naturligt att en gemensam planering sker av insatserna för de arbetstagare som inte når uppsatta mål.
- Utgångspunkten är att behov av gemensam planering finns när en arbetstagares lön inte har ändrats eller ändrats i ringa omfattning i samband med en lönerrevision.



# Uppföljning / Avstämning

# Löneprocessen





# Avstämning enligt RALS

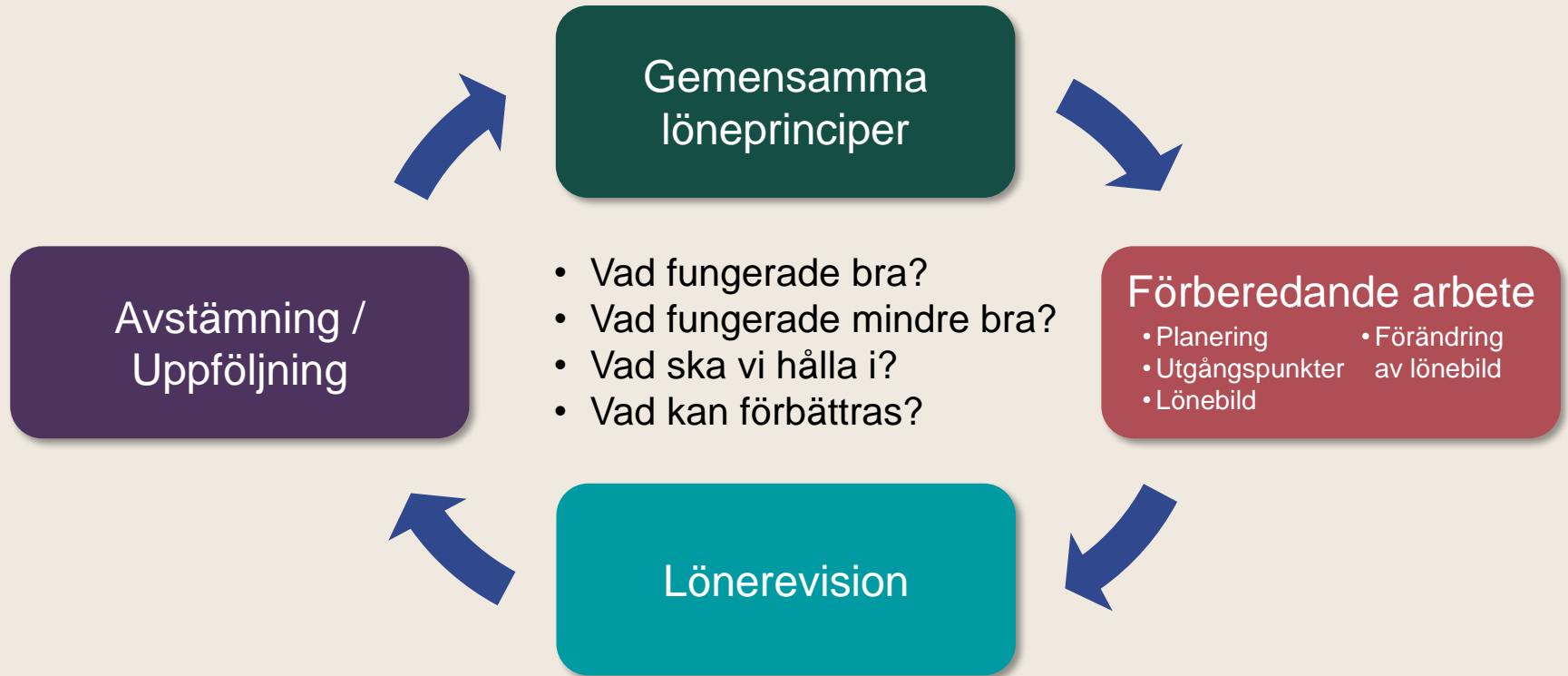
**VAD:** En gemensam avstämning av det genomförda lönebildningsarbetet.

**NÄR:** I nära anslutning till slutförd lönerevision.

**VARFÖR:** För att utveckla det lokala lönebildningsarbetet.



# Frågor att ställa sig





Prioriteringar - fick de genomslag?



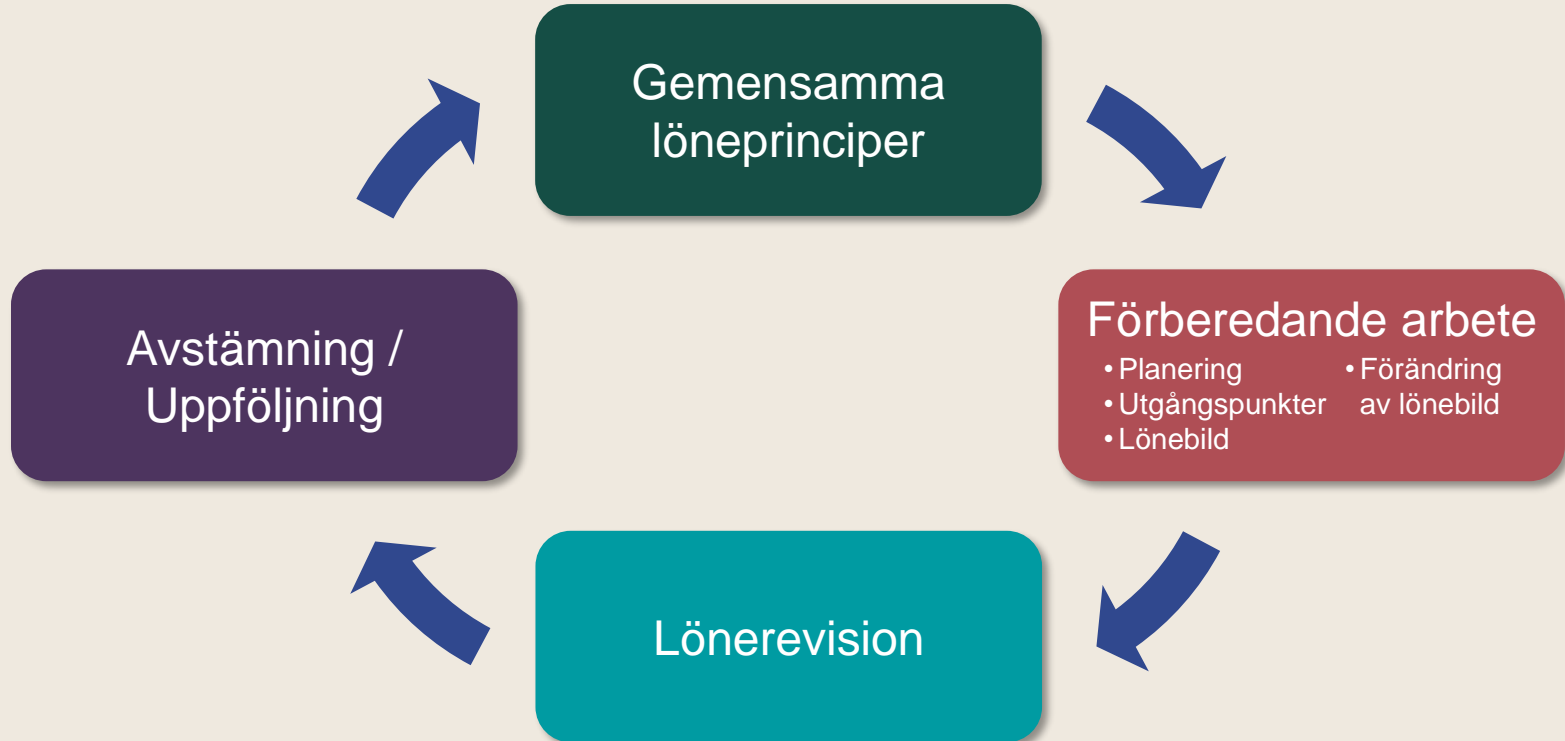
# Behöver något utvecklas - när och hur?

- Vilka konkreta åtgärder behöver vidtas?
- Behövs mer information?
- Vem gör vad? Vem ansvarar för genomförandet?
- Vilka behöver involveras?
- Hur behöver de involveras? (möten, enkäter, intervjuer)
- När behöver åtgärderna ske? (tidsplan)
- När och hur ska ni följa upp?



# Avslutning

# Löneprocessen





# Vad ska prägla lokala parterers arbete?

Ur RALS:

*”Arbetet ska ha en övergripande inriktning och syfta till att skapa en förtroendefull dialog mellan parterna, präglad av öppenhet och respekt.”*



[WWW.PARTSRADET.SE](http://WWW.PARTSRADET.SE)

**Besök oss för mer information, aktiviteter och inspiration**