

Utvikling av lønns- og forhandlingsystemet i staten

- et opplegg til diskusjon

Moderniseringsdepartementet
September 2005

Forord

Lønns- og forhandlingssystemet i staten ble sist revidert i 1991, og hovedelementene i systemet har senere i hovedsak vært videreført med mindre endringer. Fastsetting av medarbeidernes lønn er en meget viktig del av personalpolitikken. Vi ønsker derfor å utvikle lønns- og forhandlingssystemet slik at det er godt tilpasset de utfordringer staten, og den enkelte statlige virksomhet, står overfor.

Det er nødvendig med en diskusjon om lønns- og forhandlingssystemet for å kunne ha et grunnlag for å utvikle fremtidens system. Dette heftet gir et utgangspunkt for diskusjonen. Temaene som beskrives er ikke uttømmende, og virksomhetene oppfordres til å ta opp også andre emner knyttet til lønns- og forhandlingssystemet som ikke omtales i heftet. Etter diskusjonen ønsker vi tilbakemeldinger fra virksomhetene om hva som er særlig viktige forbedringspunkter.

Det fremtidige lønns- og forhandlingssystemet vil være et resultat av forhandlinger mellom staten og hovedsammenslutningene. Det er imidlertid viktig at statlige virksomheter har tydelige og gjennomtenkte standpunkter til hvilke endringer som må gjennomføres, og som derfor bør prioriteres av staten.

God debatt!

Jørn Skille (e.f.)
statens personaldirektør

Innhold

Forord.....	2
Kap 1. Dagens lønns- og forhandlingssystemer	4
Staten i Norge	4
Kommunesektoren	4
NAVO	5
Staten i Sverige	5
Staten i Danmark.....	5
Kap 2. Inntektspolitikken og lønnsoppgjørene i staten.....	7
Kap 3. Utviklingen i staten.	8
Kap 4. Lønssystemets hovedelementer.....	11
Kap 5. Sentrale justeringsforhandlinger.	13
Kap 6. Lokale forhandlinger.	14

Kap 1. Dagens lønns- og forhandlingsystem

Staten i Norge

Nåværende lønns- og forhandlingsystem i staten ble innført i 1991. Det inngås 2-årige hovedtariffavtaler mellom staten og hovedsammenslutningene på arbeidstakersiden. I praksis omfatter systemet alle ansatte i staten med få unntak (toppledere, dommere, overenskomstlønte mv.). Arbeidstakerne tilsettes i stillinger med bestemte stillingskoder. Til hver stillingskode hører enten en lønnsramme eller et lønnsspenn. Stillingene er samlet i gjennomgående og etatsvise lønnsplaner, og det fins regler om godskrivning, ansiennitetsopprykk mv. Systemet har tre sentrale virkemidler for regulering av lønn:

- Generelle tillegg på hovedlønnstabellen.
- Sentrale justeringer av stillingsgrupper, oppretting av nye stillingskoder etc.
- Avsetting av midler til lokale forhandlinger.

Lønns- og forhandlingsystemet i staten er sterkt sentralisert. I perioden 1995 – 2005 har de sentrale parter i gjennomsnitt disponert 88,6 % prosent av rammen sentralt, mens kun 11,4 % er avsatt til lokale forhandlinger i den enkelte statlige virksomhet. I tillegg til dette kommer lokal lønnsglidning i perioden. Systemet må videre kunne karakteriseres som komplisert.

En partssammensatt arbeidsgruppe vurderte statens lønns- og forhandlingsystem i 2001. Arbeidsgruppen konkluderte med at systemet stort sett fungerte tilfredstillende og foreslo kun mindre endringer. Det var ulike oppfatninger om lokale forhandlinger, men arbeidsgruppen antok at behovet for avsetning til lokal pott ville forsterkes.

Kommunesektoren

I flere tiår var det meget sterk og detaljert samordning mellom lønssystemene i staten og i kommunene, blant annet mht. økonomisk ramme og profil. Eksempelvis var hovedlønnstabellene i de to sektorene identiske gjennom mange år. På 1990-tallet begynte et omfattende og tidkrevende arbeid med å endre lønns- og forhandlingsystemet i kommunesektoren. En rekke partssammensatte utvalg var i arbeid, og dette resulterte i flere omlegginger. Særlig de siste 4-5 årene har endringene i kommunesektoren vært omfattende, og det er nå knapt noen likhetstrekk med systemet i staten. Blant annet har kommunesektoren ikke lenger noen hovedlønnstabell.

Hovedtariffavtalen i kommunesektoren¹ har to former for lønnsdannelse, i tillegg til særskilte bestemmelser for ledere.

I kapittel 4 angis minstelønn for fire kategorier stillinger² samt fem kategorier undervisningsstillinger. I tillegg til kategori avhenger minstelønnen av ansiennitet.

¹ Oslo kommune har egen avtale.

Videre fins det bestemmelser om at partene sentralt kan avsette midler til lokale forhandlinger. I tillegg kan partene lokalt oppta særskilte forhandlinger i forbindelse med omorganiseringer, behov for å rekruttere eller beholde kvalifiserte arbeidstakere etc.

I kapittel 5 fastslås at lønnsfastsettingen for nærmere angitte stillinger³ fastsettes lokalt i den enkelte kommune, kommunale bedrift eller fylkeskommune. Lønn for medarbeiderne i disse stillingene fastsettes dermed i sin helhet lokalt.

I kommunal sektor foregår forhandlingene lokalt under fredsplikt, og det er gitt nærmere bestemmelser om konflikthåndtering med anke og bruk av voldgift.

NAVO

Et stort antall av NAVOs medlemsbedrifter er tidligere eller nåværende statlige virksomheter. Lønnsdannelsen skjer på to nivåer, sentralt mellom NAVO og hovedsammenslutningene, og lokalt mellom forbund og den enkelte virksomhet. Tariffavtalene er delt i en A-del og en B-del. A-delen er felles for flere virksomheter innen et overenskomstområde, mens B-delen er knyttet til den enkelte virksomhet. I prinsippet forhandles A-delen først, deretter forhandles B-delene før de sentrale partene avslutter overenskomstforhandlingen. Lønnsdannelsen i B-delene varierer betydelig både i form og innhold. Noen steder praktiseres videreutviklede varianter av det statlige lønns- og forhandlingssystemet, andre steder er det utviklet egne stillingssystemer og former for lokal lønnsdannelse. Det er også betydelig variasjon i helseforetakene (Stokke og Seip, 2003)⁴.

Staten i Sverige

Forhandlingene innenfor det statlige tariffområdet i Sverige foregår dels sentralt og dels lokalt. De sentrale rammeavtalene mellom Arbetsgivarverket og de svenske sentralorganisasjonene inneholder blant annet prosedyreregler for de lokale forhandlingene, tvisteløsningsmekanismer og minstekrav som skal gjelde dersom de lokale parter ikke kommer til enighet. Det avtales imidlertid ingen sentrale lønnstillegg eller økonomiske rammer for de lokale forhandlingene. En egen sentral avtale regulerer arbeidstid, ferie, sykefravær mv. Lønningene for medarbeiderne fastsettes deretter ved forhandlinger i den enkelte statlige virksomhet slik dette anses hensiktsmessig lokalt.

Staten i Danmark

Lønnsforhandlingene i staten i Danmark foregår sentralt og lokalt, og det eksisterer to lønssystemer side om side. Det gamle lønns- og forhandlingssystemet har eksistert i en

² Stillinger uten krav til utdanning, fagarbeidere, høyskoleutdannede og høyskoleutdannede med ytterligere spesialutdanning.

³ Eksempler på stillingstyper er: advokat, distriktsbibliotekar, ingeniør, maskinist og rådgiver.

⁴ Torgeir Aakvaag, Stokke og Åsmund Arup Seip (2003), Lokal lønnsdannelse og tvisteløsning. Oslo, Fafo-rapport 422.

årrekke. Dette blir nå gradvis erstattet av et nytt system som ble introdusert i 1998 ved at grupper av arbeidstakere flyttes over på det nye systemet. Ved utgangen av 2004 var 57 % av alle ansatte omfattet av det nye systemet. Det nye systemet er basert på at basislønn og visse kvalifikasjons- og funksjonstillegg fastsettes sentralt. Lokalt opereres det med to typer tillegg: gruppetillegg og individuelle tillegg. På arbeidsgiversiden i Danmark har de viktigste målene med utviklingen av lønssystemene vært å sikre mer fleksible avlønningsformer ved at en større del av lønnsfastsettingen skjer lokalt, samt forenkling av systemene ved færre avtaler og enklere innhold i avtalene.

Kap 2. Inntektspolitikken og lønnsoppgjørene i staten

Norsk økonomi er solid. Sentrale mål for den økonomiske politikken som arbeid til alle, økt verdiskaping, videreutvikling av velferdssamfunnet etc., forutsetter en godt tilpasset inntektspolitikk. Et viktig element vil være fortsatt moderate inntektsoppgjør for å sikre en god økonomisk utvikling.

Det legges stor vekt på å videreføre det inntektspolitiske samarbeidet mellom partene i arbeidslivet og staten. Gjennomføringen av inntektsoppgjørene er imidlertid partenes ansvar. Et av statens bidrag i det inntektspolitiske samarbeidet vil være å sikre at lønnstilleggene for statens egne ansatte er hensiktsmessige, blant annet i forhold til tariffoppgjørene i frontfaget. Disse hensyn ivaretas i forhandlingene mellom staten og hovedsammenslutningene.

Det er viktig at fremtidige lønnsoppgjør i staten holdes innenfor rammer som er ansvarlige i forhold til landets konkurranseevne. I arbeidet med utviklingen av lønns- og forhandlingssystemet vil hensynet til statens rolle i inntektspolitikken tillegges stor vekt. Det fins imidlertid mange ulike utforminger av lønns- og forhandlingssystemet som sikrer den nødvendige kontrollen med at lønnsutviklingen i staten holdes innenfor akseptable rammer.

Tabell 1. Årslønnsvekst i prosent

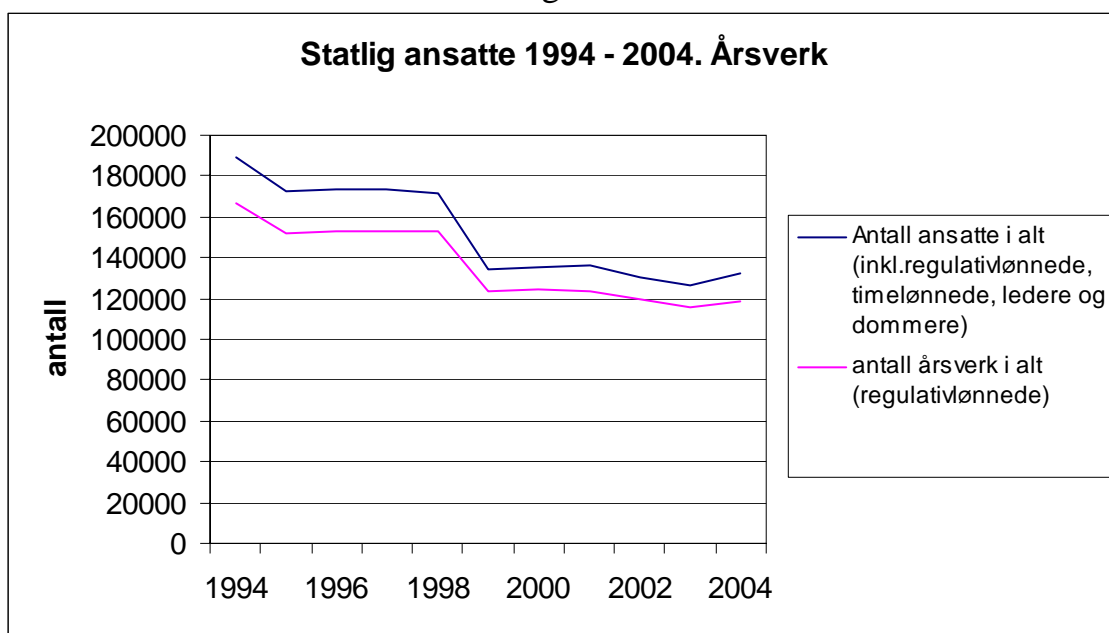
	1997 - 98	1998 - 99	1999 - 00	2000 - 01	2001 - 02	2002 - 03	2003 - 04
Industri i alt	6,1	4,7	4,6	5,1	5,6	4,0	3,8
Industrifunksjonærer NHO	6,8	4,7	4,7	5,3	6,1	4,6	3,8
Statsansatte	6,4	4,7	4,6	4,2	5,9	4,3	3,7

Kilde: Teknisk beregningsutvalg, NOU 2005:16 Etter inntektsoppgjørene 2005.

Kap 3. Utviklingen i staten

Det har skjedd meget store endringer siden det nåværende lønns- og forhandlingssystemet ble utviklet på begynnelsen av 1990-tallet. Den gang omfattet tariffområdet om lag 270 000 arbeidstakere (inklusive blant annet 80 000 lærere mv. ansatt i kommunene og fylkeskommunene). En rekke virksomheter (NSB, Telenor, Posten etc.) er tatt ut av det statlige forhandlingsområdet. Videre ble undervisningspersonalet i skoleverket ført over til det kommunale tariffområdet i 2004. Figur 1 viser den kraftige reduksjonen i antall årsverk utført av ansatte i staten. I dag omfatter det statlige tariffområdet drøyt 118 000 årsverk.

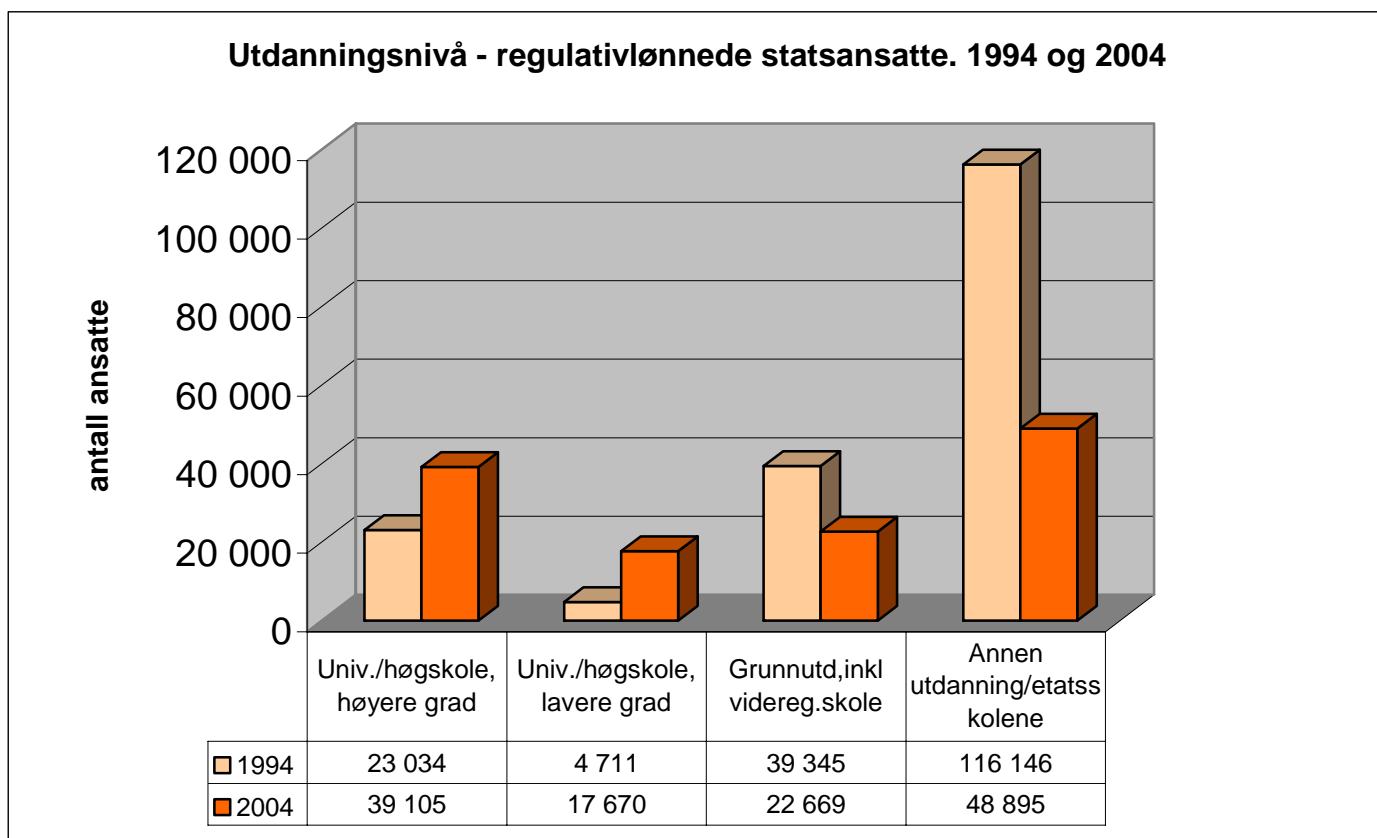
Figur 1



Kilde: Statens tjenestemannsregister.

I stor grad ble lønns- og forhandlingssystemet bygget opp for å ivareta en stat med svært forskjelligartete funksjoner og ansatte. Mange av virksomhetene som er skilt ut fra staten siden begynnelsen på 1990-årene har et stort antall ansatte med særskilte funksjoner (telemontører, lokomotivførere etc.). Funksjonærprofilen i staten er dermed blitt vesentlig forsterket. De siste ti årene har også utdanningsnivået i samfunnet økt. Figur 2 illustrerer at det har vært betydelige endringer i medarbeidernes kompetanse innenfor det statlige tariffområdet. I denne perioden økte antall ansatte med universitets- eller høyskoleutdanning med 29 000, mens det ble 84 000 færre ansatte med grunnskole, videregående skole, etatsskole mv.

Figur 2



Kilde: Statens tjenestemannsregister.

Arbeidslivet har endret seg sterkt de seneste 10-15 årene. Blant annet er kravene til effektivitet og lønnsomhet større. Det skjer hyppige omstillinger, og byråkrati og hierarki erstattes langt på vei av nettverk, flate strukturer og gruppearbeid. Ansatte må forholde seg til krevende kunder og klienter. Tidspress og krav til resultater er en utfordring for mange medarbeidere, samtidig som det er rom for utvikling og selvrealisering. En rekke sektorer legger økt vekt på lønn etter innsats, oppnådde resultater og lokale forhandlinger. Den tradisjonelle avlønningen basert på tilstedeværelse, stilling og ansiennitet, erstattes et stykke på vei av lønn fastsatt ut fra evne til å oppnå resultater, kompetanse, samarbeidsevne, kreativitet og omstillingsevne.

Mange av utviklingstrekkene i arbeidslivet finner vi også i staten. Det stilles krav til virksomhetene om å oppnå resultater. Kravene stilles dels fra overordnede myndigheter i tildelingsbrev, og kravene følges opp med resultatrapportering osv. Dels er brukerne langt mer bevisste sine ønsker om kvalitet, tilgjengelighet, tilpassede tjenester og rask service. Det utføres brukerundersøkelser, og media følger opp med oppslag om virksomhetenes aktiviteter.

Styringssystemene i staten er blitt vesentlig endret de siste 10-15 årene. En rekke fullmakter av administrativ og økonomisk art er delegert til virksomhetene. Ansvar for å oppnå resultater ligger på ledelsen, som i sin tur stiller krav til sine medarbeidere. Det

utvikles nye arbeidsformer og medarbeiderne stilles overfor mer komplekse oppgaver enn tidligere.

En god personalpolitikk er avgjørende for at virksomhetene skal nå sine mål. Virksomhetene vil ha store utfordringer i å rekruttere godt kvalifiserte medarbeidere. Samtidig må dyktige medarbeidere motiveres og utvikles for å ivareta sine oppgaver i samsvar med virksomhetens mål. Videre har etatene krevende problemstillinger knyttet til å håndtere et inkluderende arbeidsliv på en god måte.

Et sentralt spørsmål blir hvor egnet dagens lønssystem er, som et grunnlag for å kunne føre en god personalpolitikk i virksomhetene. Lønssystemet vil måtte oppfylle en rekke betingelser. Det må være både fleksibelt og robust. Eksempelvis må det være mulig å kunne tilby konkurransedyktige lønnsbetingelser i sentrale strøk, men uten å være lønnsledende for enkelte grupper av ansatte eller i andre geografiske områder.

1. Spørsmål til diskusjon:

- * Hva er sterke og svake sider ved dagens lønns- og forhandlingssystem i forhold til virksomhetens utfordringer de nærmeste årene?
- * I hvilken grad er det tilstrekkelig handlingsrom innenfor dagens system slik at virksomheten kan benytte lønn som egnet virkemiddel i personalpolitikken?
- * Hva må eventuelt endres for at virksomheten skal kunne benytte lønns- og forhandlingssystemet som et egnet virkemiddel i sin personalpolitikk? Hva bør være de viktigste elementene i et nytt lønns- og forhandlingssystem?

Kap 4. Lønssystemets hovedelementer

Kjernen i statens lønssystem er hovedlønstabellen, som er felles for alle arbeidstakere i staten. Denne har vært i bruk i drøyt 50 år. I statens nåværende system er generelle tillegg på hovedlønstabellen det eneste økonomiske virkemiddelet som når alle arbeidstakerne.

Staten og kommunesektoren hadde identiske hovedlønstabeller gjennom mange år. I oppgjøret i 2002 ble hovedlønstabellen tatt ut av de kommunale tariffavtalene, og dermed var siste rest av formell kobling mellom den statlige og de kommunale tariffavtalene fjernet. I kommunesektoren er det tidligere systemet erstattet av et minstelønssystem og av lokale forhandlinger for visse grupper av ansatte, jf. kap. 1. I systemer uten hovedlønstabell (for eksempel i kommunesektoren og i NAVO), kan generelle tillegg gis ved at det spesifiseres at alle ansatte skal ha en bestemt lønnsøkning.

Tabell 2. Lønnstrinn på hovedlønstabellen

År	Bunntrinn	Topptrinn	Antall trinn
1980	41 794	227 791	27
1990	79 331	370 059	42
2000	151 300	600 000	79
2005	169 100	853 300	89

1) Kilde: MOD

2. Spørsmål til diskusjon:

* Hvilke fordeler eller ulemper ser virksomheten ved å ha en lønnstabell som er felles for alle arbeidstakerne i staten?

* Bør hovedlønstabellen erstattes av sentralt fastsatte minstelønnsbestemmelser, tilsvarende som i kommunesektoren?

Med reformen av lønns- og forhandlingssystemet i 1991 ble det gjort vesentlige forenklinger. Senere har partene gjennom forhandlinger redusert og forenklet systemet noe. Lønssystemet er imidlertid fortsatt relativt omfattende med lønnstrinn på hovedlønstabellen og tilleggslønstabellen, gjennomgående og etatsvise lønnsplaner, stillingskoder med lønsspenn og lønnsrammer, godskrivingsregler og ansiennitetsopprykk mv., jf. tabell 3.

Tabell 3. Lønnsplaner, lønnsrammer mv.

	1991	2005
Stillingskoder ⁵	1242	664
Stillingskoder på lønnsspenn	764	464
Stillingskoder på lønnsramme	482	200
Lønnsrammer	30	40
Lønnsplaner	281	135

Kilde: MOD

En rekke problemstillinger kan reises knyttet til lønssystemets innretning og funksjon. Hvorfor er noen stillingskoder på lønnsspenn, mens andre er på lønnsrammer? I hvilken grad bidrar det til måloppnåelse for virksomheten at en rekke stillinger får automatisk opprykk etter ansiennitet? Skaper det problemer for den enkelte virksomhet at det totalt fins 664 stillingskoder? Er virkemidlene i hovedtariffavtalen hensiktsmessige verktøy for virksomhetene?

3. Spørsmål til diskusjon:

- * Er dagens lønssystem unødig komplisert?
- * Hvilke deler av systemet ville det være viktig å endre slik at systemet kunne bli så enkelt som mulig for virksomhetene?
- * Hva ville være fordeler og ulemper ved et system der virksomhetene i vesentlig større grad får anledning til å utforme sitt eget lønssystem innenfor sentralt avtalte rammer, jf. systemet i kommunesektoren?

⁵ Reduksjonen i stillingskoder mv. skyldes i stor grad at en rekke virksomheter og skoleverket er ført ut av det statlige tariffområdet i perioden.

Kap 5. Sentrale justeringsforhandlinger

I hovedtariffavtalen forutsettes at de lokale parter i virksomhetene har en egen lønnspolitikk. De lokale partene bør komme frem til en felles plattform om hvordan lønnsystemet skal brukes og hvilke lønnsmessige tiltak som er nødvendige for å nå virksomhetens mål. I 2001 rapporterte 80 % av virksomhetene at de hadde utformet en omforent lokal lønnspolitikk (Seip 2002)⁶.

Statens lønns- og forhandlingssystem innebærer at de sentrale parter kan føre justeringsforhandlinger. De kan opprette og endre stillingskoder, plassere stillinger i lønns spenn eller lønnsramme, utforme lønnsrammer og lønns spenn, gjøre en generell nivåheving for en sektor eller for alle innen definerte stillingskategorier etc. I alle år siden 1991, med unntak av 2003 og 2005 har det vært avsatt midler til sentrale justeringsforhandlinger. Det avsettes betydelige midler til justeringene, i gjennomsnitt 26,2 % av de årlige rammene i perioden 1995-2005.

Kombinasjonen av lokal lønnspolitikk og sentrale justeringsforhandlinger har vist seg krevende. Ifølge en del virksomheter har resultatet av de sentrale justeringsforhandlingene skapt problemer i forhold til deres lokale lønnspolitikk. Det har medført at lokale lønnsmidler må brukes for å rette opp uønskede skjevheter.

4. Spørsmål til diskusjon:

- * I hvilken grad har resultatet av de senere års justeringsforhandlinger vært i samsvar med den lokale lønnspolitikk og virksomhetens behov?
- * I hvilket omfang har det vært nødvendig for virksomheten å benytte midler under lokale forhandlinger for å rette opp uønskede skjevheter, som kan ha oppstått etter sentrale justeringsforhandlinger?
- * Hva er de viktigste fordelene og ulempene ved sentrale justeringsforhandlinger, sett fra virksomhetens perspektiv?
- * Dersom det fortsatt skal føres sentrale justeringsforhandlinger, hvilke temaer bør det forhandles om?

⁶ Åsmund Arup Seip (2002), Lokale lønnsforhandlinger i Staten. Oslo, Fafo-rapport 397.

Kap 6. Lokale forhandlinger

Med unntak av oppgjøret i 2002, så har de sentrale parter satt av vesentlig mindre beløp til forhandlinger lokalt enn til sentrale justeringsforhandlinger. I perioden 1995 – 2005 disponerte de sentrale parter årlig i gjennomsnitt 88,6 % av rammen til generelle tillegg eller til sentrale justeringer, og kun 11,4 % til lokale forhandlinger. Den enkelte virksomhet kan forøvrig disponere mer enn denne rammen i sin lønnspolitikk, blant annet ved å skyte inn egne midler i lokale forhandlinger, ved å føre forhandlinger på særlig grunnlag og ved valg av lønnplassering ved tilsetninger. Innen NAVO-området (eksklusive helseforetakene) anslås det at lønnstilleggene som forhandles lokalt, utgjør om lag 2/3 av de totale lønnstilleggene. I kommunal sektor får akademikergruppene mv. 100 % av lønnsøkningen fastsatt lokalt. For de øvrige arbeidstakergruppene anslår KS at ca. 20 % av lønnstilleggene forhandles lokalt.

I Sverige skjer praktisk talt all lønnsdannelse i staten desentralisert. I en undersøkelse fra 2003 har Arbetsgivarverket spurt arbeidsgiverne om hvordan de opplevde de lokale forhandlingene. De lokale arbeidsgiverne gir uttrykk for at den frie forhandlingsordningen med individuelle lønninger er høyt verdsatt. Ingen ønsker å gå tilbake til det gamle systemet med lønnstabeller. Arbeidsgiverne påpeker imidlertid følgende utfordringer (Stokke og Seip 2003):

- Lønnsfastsettingen tar ofte urimelig mye tid og ressurser i forhold til effekten.
- ”Rettferdighetstankegangen” hos enkelte fagforeninger gjorde det vanskelig å få til en differensiering av lønningene ut fra oppsatte mål.
- Det oppleves problematisk at lønningene er offentlige i staten.

En analyse tyder på at de lokale forhandlingssystemene i det statlige tariffområdet i Norge har satt seg og fått klare institusjonaliserte trekk og rutiner (Jorfald 2004)⁷:

- Det er åpenhet om penger.
- Det foretas forberedende møter og forhandlingene skjer i all utstrekning i fellesmøter.
- De tillitsvalgte og arbeidsgiverne lokalt har langt på vei samme syn på hva som bør gi lokale tillegg.
- Forhandlingsklimaet betegnes som godt.
- Partene kan imidlertid ha ulike ønsker om fordelingsprofil under de lokale forhandlingene (større tillegg til færre personer, kontra mindre tillegg til flere personer).

I analysen ble det tatt utgangspunkt i de 26 forskjellige kriteriene som kunne legges til grunn for lokal lønnsdannelse (Jordfald 2004). På de lokale partenes ”topp femlister” blant disse kriteriene, viste det seg å være en overraskende enighet mellom arbeidsgiverne og de lokale tillitsvalgte rundt faglig dyktighet, gode arbeidsresultater, samarbeids- og/eller omstillingsevner. Den hyppigst brukte kriterietypen, personbaserte kriterier, er også den kriterietypen som både de tillitsvalgte og arbeidsgiverne mener er vanskeligst å bli enige med motparten om. Fra arbeidsgivers side innebærer personbaserte kriterier en vanskelig balansegang mellom at vurderingene skal ha

⁷ Bård Jordfald (2004): Alt til noe eller noe til alle. Oslo, Fafo-rapport nr. 447.

legitimitet og troverdighet, og at vurderingene skal bli likt gjennomført av flere ledere innenfor den samme virksomheten. For de tillitsvalgte er det en krevende problemstilling å betrakte medlemmenes arbeidsresultater, faglige dyktighet, samarbeidsevne etc., kanskje kun ut fra medlemmets egenformulerte krav. En del virksomheter har tatt i bruke ulike former for personvurderingssystemer, men det viser seg likevel å være meget vanskelig å komme utenom skjønnsmessige vurderinger.

5. Spørsmål til diskusjon:

* Dersom de sentrale parter avsetter en vesentlig større andel av den totale rammen til lokale forhandlinger, hvilken betydning vil dette ha for virksomhetens evne til å nå mål og mulighet til å føre en motiverende personalpolitikk?

* Dersom det settes av vesentlig større midler til lokale forhandlinger, ville det da bli behov for mer gjennomarbeidet lokal lønns- og personalpolitikk, mer omfattende opplæring av ledere/tillitsvalgte eller andre særskilte tiltak? Hva kan Moderniseringsdepartementet i denne sammenheng eventuelt bidra med?

* Hvilke endringer kan være aktuelle i de lokale forhandlingsbestemmelsene og virkemidler som er angitt i hovedtariffavtalen pkt. 2.3?

* Vil det kunne gjennomføres lokale forhandlinger som oppfattes som legitime, uten at de tillitsvalgte behøver å vurdere det enkelte medlems faglige dyktighet, arbeidsresultater osv?

* Ønsker virksomheten et lønns- og forhandlingsystem der det meste av lønnsfastsettingen skjer lokalt i egen virksomhet?