

INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING FÖR CHEFER & SPECIALISTER



**RAPPORT FRÅN
ARBETSGRUPPEN OM CHEFER
OCH SPECIALISTER**

UNI
15, Avenue de Balexert
CH-1219 Châtelaine-Geneva
Tel: +41 22 979 03 11 / Fax: +41 22 796 53 21
E-mail: contact@union-network.org / Web site: <http://union-network.org>

Innehåll

INLEDNING	5
AVSNITT 2: FALLSTUDIER	6
A) IBM	6
B) BT och erfarenheterna i Storbritannien	9
C) Cap Gemini - erfarenheter i Frankrike.....	12
D) Erfarenheter från Sverige	13
E)	16
DEL 3	16
3.1. Trovärdighet	16
3.2. Genomblickbarhet	17
3.3. Lika möjligheter	18
3.4. Avancemang	19
3.5. Karriärbanor	19
3.6. Utvärdering	20

3.7 Personliga mål.....	21
3.8 Utbildning och kompetensutveckling	21
3.9 Arbetstid	21
DEL 4 SAMMANFATTNING	22

RAPPORT FRÅN ARBETSGRUPPEN OM CHEFER OCH SPECIALISTER

INLEDNING

Arbetsgruppens möte 1998 ägde rum i Luxemburg i november och det var första gången som mötet bestod av representanter från både FIET och KI. Mer än 25 deltagare från ett dussintal länder strålade samman för att diskutera olika problem med individuella resultatlöner. Före den allmänna diskussionen granskades fallstudier inom telekom och IT-sektorerna. Efter diskussionen fokuserades mötet på olika frågor som kan vara av nytta för facket. Föreliggande rapport går närmare in på vad som sades under mötet och vad som framkom i fallstudierna om resultatlöner. Vi hoppas att det kan ge värdefull information för fackliga organisationer som företräder chefer och specialister.

I en del länder där man först började införa resultatlöner spenderade facket mycket tid på att analysera bristerna i systemen och försökte övertala arbetsgivarna att inte arbeta med resultatlöner. Det påpekades under seminariet att både arbetsgivarna och faktiskt ett stort antal fackliga medlemmarna anser att individuella lönesystem på något sätt måste vara kopplat till resultatet. Eventuella råd skulle vara mera användbara för alla berörda parter, om de innehöll kriterier för resultatlöner och olika stötestenar som måste

undvikas för att det skall vara ändamålsenliga. Vi har ansträngt oss att göra det i del 3.

Eftersom deltagarna kom med så många värdefulla bidrag under mötet ansågs det värdefullt att sammanställa följande rapport som kan vara till nytta för många andra.

AVSNITT 2: FALLSTUDIER

A) IBM

På IBM i Österrike är lönerna grovt indelade i tre delar: kollektivavtalsreglerad lön, lönetillägg och resultatlönedel. Det är ett centralstyrt system som tillämpas inom IBM över hela världen och som i Europa samordnas av IBM:s kontor i Paris. Vad gäller den centrala modellen för IBM var avsikten att 10% av lönerna skulle bli en sorts risklön och möjligtvis ytterligare 10% (d v s mellan 90 och 110 procent). I Österrike lyckades förbundet (GPA) stoppa planerna och istället startade man med 3% (med möjlighet att utöka till 10%) som tillägg på den gamla lönestrukturen.

Resultatlönen är beroende av IBM:s resultat, 60% avgörs av bolagets världsomspännande lönsamhet och 40% för enheten. Individerna betygsätts efter en 4-gradig skala:

- extraordinär
- uppnått alla mål
- uppnått vissa mål
- otillfredsställande

Målkraven sprids nedåt i systemet i kaskadform d v s en arbetsledare har målkraav som han eller hon fördelar nedåt bland sina underordnade som i sin tur fördelar dem vidare nedåt i systemet. Graden av uppfyllda mål är avgörande för betygsättningen. Men eftersom varken kraven eller målbilden är känd för de anställda finns risk för att betygsättningen sker i förhand.

I exemplet från Österrike hade ingen fått betyget "otillfredsställande" utan i praktiken hade 18% fått högsta betyg, och endast 5% "uppnått vissa mål". För de med högsta betyg tillämpades en multiplikationsfaktor på 1.5 för uträknande av löneökningen. För de som hamnade inom kategorin "uppnått alla mål" tillämpades faktor 1 och för de som hamnade i kategorin "uppnått vissa mål" tillämpades faktor 0.5. Observera dock att de som fått betyget otillfredsställande blir utan resultatdel. Koncernrådet hade gått med på systemet under ett treårigt avtal för att kunna säkra extralön åt IBM:s anställda i Österrike eftersom hela paketet annars skulle ha låsts. Löneökningen utbetalades årligen.

Nackdelarna med systemet var:

- i) införandet av risklön innebar ingen höjning av grundlön
- ii) ingen möjlighet för de anställda att påverka processen
- iii) ingen möjlighet att kontrollera skillnader (ingen genomblickbarhet)
- iv) systemet baserades mycket på individuell prestation

Fördelarna var:

- a) det gav löneförhöjningar åt alla när IBM realiserade vinster (tidigare inträffade det att äldre anställda inte erhöll höjningar över inflation);
- b) risklön som tillägg på grundlön som inte inverkar på grundlön (men hur stor resultatdelen skulle bli följande år är oklart);
- c) anställda som ville ha resultatlön får det och har känslan att deras förväntningar besvarats;
- d) för att fungera effektivt borde resultatlön medföra förbättringar och förändringar av hela personalsystemet.

Ett annat exempel från IBM gällde Norge med ett liknande lönesystem som i Österrike med en centralstyrd modell plus en resultatlön som betalas ut vid slutet av året. Resultatlön motsvarar ca 6.5 % av total lön och är beroende av koncernens världsomspännande resultat och företagets europeiska resultat uppdelat på 60 resp. 40%; enskild ersättning grundades på en betygsskala på 4 steg med samma multiplikationsfaktorer som i fallet med Österrike. Med andra ord följer man IBMs resultatlönesmodell och samtidigt en kollektivavtalsreglerad lön. De som inte lyckas nå bästa resultat får erbjudanden om "frivilliga avgångsvederlag" och lämnar bolaget. (Ett liknande exempel gavs om en aktiv medlem i labourpartiet som nyligen hade nappat på erbjudandet om avgångsvederlag på 17 gånger **månadslön**). **Gällande möjligheten att**

påverka IBM:s system, kan sägas att om företaget misslyckas med att komma överens centralt med alla norska fackliga organisationer riskerar man strejk enligt gällande norska lagar precis som i andra fall under nationella förhandlingar. Gällande fackets inflytande över beslutsfattanden inom IBM på europeisk nivå betonades vikten av att ett EWC (företagsråd) tillsätts på europeisk nivå för att ta upp detta med IBM:s europeiska ledning.

B) BT och erfarenheterna i Storbritannien

BT har etappvis infört resultatlöner sedan 1986. Tidigare arbetade BT med en skala för löneökningar som anställda avancerade i (med på villkor att prestationerna var tillfredsställande). Skalan var vanligtvis 7-gradig:

chefs- och arbetsledarkategorin Steg C 1984
min. 11 020
max. 14 499 £

1987 ändrades systemet och man gick över till ett system som kopplades till prestationen vilket betydde att löneökningen kunde vara större för en person som gjorde tillfredsställande resultat och mindre för en annan person med mindre gott resultat.

1988 infördes ett bonus för topprestation vilket betydde att ytterligare 8% lades till på varje skala och kunde betalas ut om bolaget ansåg att en person konstant gjorde bra ifrån sig.

År 1993 kom förbundet överens med företagsledningen att

gå över till en årlig löneförhöjning genom att inkorporera både föregående års avtalade löneförhöjning plus resultatlönedelen. Lönen uträknades således efter en matris baserat på individens prestationer (på en skala från 1 till 100) plus ställningen i löneskalan. Det högsta tillägget (längst upp i vänster hörn) gick till de som realiserat bästa resultatet men som låg lägst på löneskalan.

betyg	prestation	min 0	20	30	40	50	f.d. SP (62,5)	70	100 Max
1	100	10.7	9.5	9	8.5	8.2	4.6	4.4	3.8
	90	10	8.8	8.3	7.8	7.4	3.9	3.7	3.1
2	80	9.3	8	7.5	7	6.7	3.2	3	2.4
	70	8.5	7.2	6.7	6.3	5.9	2.5	2.3	1.7
	60	7.7	6.5	6	5.5	5.2	1.8	1.6	1
	50	7	5.8	5.2	4.8	4.4	1.1	0.9	0.3
3	40	3.3	2.1	1.6	1.2	0.8	0.4	0.2	
	30	2.6	1.4	0.9	0.5	0.1			
4	20	1.9	0.7	0.2					
	0-19	1.2							

1994 införde BT lönestopp för de flesta cheferna och specialisterna.

År 1995 flyttade man över till en matris med 24 rutor och en 6-gradig betygsskala och resultatlönen betalades ut kvartalsvis vilket gav bolaget mer diskretion gällande individuella löneförhöjningar.

I det nuvarande systemet förhandlar förbundet om den totala potten för löneökningar med BT och man försöker diskutera hur fördelningen skall ske i allmänna termer. Från bolagets sida försökte man berättiga behovet av diskretion och att

man måste arbeta med marknadsmässiga justeringar för olika kategorier. Det ledde till att en del löneförhöjningar låg under inflationsnivån trots att personerna i fråga hade realiserat tillfredsställande resultat. Under senare år har företaget dessutom infört vissa bonustillägg som inte tas med i beräkningen för uträknande av pensionerna och som nu faktiskt har vuxit och betyder mycket för berörda personer.

STE har i förhållande till detta system gjort följande iakttagelser:

- 1) brister i bedömningssystem och att berörda anställda faktiskt inte känner att det finns något samband mellan deras insatser och den lön de får
- 2) det sätt på vilket chefs- och specialistkategorin avancerar på löneskalan måste vara begripligt. Det kan antingen ske genom en befodringsgång eller genom en förlängning av de existerande fasta arrangemangen för folk med högre utbildning. Det är fel att de som anställs på relativt låg lönenivå blir kvar på längre nivå än de som anställs på högre lönenivå.
- 3) lika möjligheter - problemet med kvinnor som i regel bara tjänar 95% av manliga motsvarigheters lön. Trots att löneökningar för kvinnor är minst lika stora som för män speglar deras löner dock faktum att kvinnor börjar på lägre grader och att de blir kvar där.
- 4) Systemet erbjuder ingen genomblickbarhet.

Bolaget hemlighåller systemet och kan därmed dölja faktum att det är mycket diskriminerande mot både kvinnor och etniska minoriteter.

STE gick med på det här systemet för den största gruppen av medlemmar inom BT för att skydda dem från individuella kontrakt vilket var alternativet och som nu tillämpas på närmare en tredjedel av BT:s chefer och specialister.

C) Cap Gemini - erfarenheter i Frankrike

Anställda på Cap Gemini i Frankrike har även resultatlön. Det gäller närmare bestämt 6 500 anställda i Frankrike av totalt 35 000 Cap Gemini-anställda över hela världen (merparten dock i Europa). Cap Geminis kärnverksamheter är systemintegration och programutveckling. Tidigare var det bara personal inom försäljning som hade resultatlöner och högsta ledningen, ungefär 50 av bolagets 150 verkställande direktörer.

Nu tillämpas risklöner för ungefär 20% av hela arbetsstyrkan. Spännvidden, alltså lönen kan variera för den enskilde mellan 84% och 116% (i en del extrema fall mellan 80-120) av vad som betraktas som normallön beroende på uppnådda resultat. Betyg för enskilda sätts enligt följande schema:

- 30% av enhetens brutto rörelseresultat (kollektiv bedömning)
- 20% om man respekterat budget och tidsfrister

- 20% för enskilda insatser
- 20% för kundnöjdhet (teoretiskt mätt genom ett system med sporadiska kontroller men även beroende på hur snabbt kunderna betalar in sina räkningar)
- 10% för "coaching" av nyanställda

Systemet är reglerat i ett avtal mellan företag och den anställda gällande målbilden. Under de senaste 10 åren har det aldrig funnits centralt avtalade löneförhöjningar. Istället har man arbetat med överenskomna genomsnittliga procentuella höjningar som gått till olika individer.

I ett särskilt fall på Cap Gemini Telecom, ett dotterbolag som anställer 400 personer pågår försök med risklön i större skala, ca 80% av personalen. Spännvidden i systemet är i detta fall något mindre och ligger mellan 92.5% till 115%. Således med något mindre risk för den enskilde. Trots all möda som lagts ner på detta system har det dock inte använts på andra håll inom koncernen till dags dato.

D) Erfarenheter från Sverige

Svenska SIF har varit inblandat i flera system med resultatlön, dvs gruppvisa bonussystem, och har t o m deltagit i gemensamma utredningar om både bonussystem och vinstdelning med arbetsgivarorganisationen SAF. Resultaten av dessa studier är intressanta och kan ligga till grund för vidare diskussioner. Där resultatlönesystem införts har SAF och SIF gjort följande iakttagelser.

- Systemen har ingen motiverande funktion på tjänstemän, eftersom ingående parametrar är svåra att påverka; däremot kan man notera produktivitetshöjningar för arbetarna på att systemen ofta har ackordsliknande inslag; tjänstemännen har dessutom renodlade individuella löner, vilket förutsätter regelbundna bedömningar av deras prestationer.
- Resultatlönesystemen har dålig överensstämmelse med företagets affärsidé och personalpolitik.
- Systemen verkar vara införda med förhoppningen om att man kunde kompensera brister i den reguljära lönesättningen och att bonusen ska få anställda att bortse från ofullkomligheter i organisation och ledarskap.
- Det är också slående hur dålig uppföljningen av utfallet av bonusen är; ledningen försummar därmed ett gott tillfälle att kommunicera viktiga mål och strategier.
- Många bonussystem skapar förväntningar om ständigt högre bonus.
- För SIFs medlemmar blev det mer pengar utan att man för den skull hade presterat mer, man fick helt enkelt del av arbetarnas höjda arbetstakt.

Den viktigaste lärdomen från resultatlönesystemen är insikten om hur betydelsefullt det är att sätta in lön och bonus i ett affärsnära och personalpolitiskt helhetsperspektiv och inte betrakta lönesättningen som ett isolerat ledningsverktyg. Lönen ska understödja viktiga affärsmål samtidigt som den ska stimulera utveckling av kompetens

och lärande.

Ett företag som har detta helhetsperspektiv på lönebildningen är EDS, som är ett internationellt dataservice företag. Man grundar lönesystemet på en utvecklingsplan som tydliggör kopplingen mellan kompetens- och löneutveckling.

Det har redan framhållits att specialister och chefer har en resultatberoende lön genom att lönerna är individuella samt att arbetets karaktär är att åstadkomma ständiga förbättringar. Bonus kan rent av ge fel fokus och skapa fel beteenden.

De skickliga företagen har bedömningssystem för individuella prestationer som något förenklat kan sammanfattas med en skiss över en 4-gradig betygsskala där man mäter prestationen enligt följande: icke tillfredsställande, tillfredsställande, bra och utmärkt. För individer i de två lägsta kategorierna är det viktigare att diskutera utvecklingsinsatser eller förändrade arbetsuppgifter än att bara bestraffa med en utebliven löneökning. För de som bedöms enligt grad 3 och 4 ligger fokus på diskussioner om nya utmaningar t ex i form av projektansvar eller avancemang.

För att sådana bedömningar ska bli långsiktigt hållbara är det viktigt att det finns en grundstruktur som belönar utvecklingen mot mer komplexa arbetsuppgifter. Det har bl a EDS. Själva lönestrukturen bygger på en företagsbaserad lönepolicy, som ger förståelse för viktiga mål och strategier i företaget. För att lönestrukturen inte ska isoleras från marknaden är det viktigt med en

kvalificerad marknadslönestatistik. EDS för sin del köper sådan statistik medan SIF har en egen lönestatistik som samlas in bland de 300.000 medlemmarna. Till grund för statistiken har man ett system för arbetsklassifikation, som är indelat efter typ av verksamhet och arbetets komplexitet.

E)

Efter dessa fyra nationella fallstudier fortsatte debatten om olika nationella erfarenheter eller gällande vad som borde prövas i fråga om resultatlöner eller löneökningar relaterade till produktivitetsökningar. För att göra debatten gällande resultatlöner så värdefull som möjligt för både KI och FIET beslutades att man skulle sträva efter att sammanställa riktlinjer för hur fackliga organisationer bör agera. Dessa redovisas under del 3.

DEL 3

Följande del tittar på 9 huvudpunkter som identifierades av deltagarna som speciellt viktiga och hur fackliga organisationer bör reagera på förslag från arbetsgivarna att införa resultatlöner. Arbetsgruppen täcker chefer och specialister och resultatlöner kanske främst berör denna kategori men andra kategorier kommer i framtiden att beröras av liknande initiativ.

3.1. Trovärdighet

Facket kan inte ställa upp på individuella löner eller resultatlöner utan att man har klara besked att systemet

uppfattas som trovärdigt av medlemmarna. För arbetsgivarens del innebär fackets involvering något nytt, det att man kommer överens om ett system som är acceptabelt och verkligen sätter sig in i det och förstår det. Med hänsyn till den vikt som företagen fäster vid kundnöjdhet och behovet av att detta speglas i alla system som bygger på resultatlön måste fackliga medlemmar som står kundbasen närmast, kunna spela en aktiv roll i förhandlingar om liknande system och hur de tillämpas.

Det är viktigt att varken förbunden eller arbetsgivaren överskattar vad ett lönesystem ensamt kan åstadkomma. Inget lönesystem är universalbotemedel och även om individualiserade lönesystem kanske möter vissa förväntningar (både bland arbetsgivare och anställda) måste systemet backas upp av en personalpolitik för att garantera att värderingarna i systemet överensstämmer med det övergripande systemets ändamål. T ex i fall med lagarbete och ett uppsatt mål är det viktigt att ett individuellt lönesystem inte förstör lagandan utan förstärker den.

Inom alla system med resultatlön måste fackets "övervakarroll" för att säkerställa rättvisa åt alla som omfattas av systemet verkligen förstås av alla medlemmar och arbetsgivarna.

3.2. Genomblickbarhet

För att resultatlönesystem skall kunna tillämpas på rättvist sätt krävs stor öppenhet och insyn. Det måste med andra ord vara lätt begripligt och förstås av alla som omfattas av

det; på bolagsnivå, inom varje resultatenhet och av enskilda individer. Det är därför oerhört viktigt att alla förstår förhållandet mellan prestation och ersättning och hur en enskild persons prestation inverkar på personens lön. Utan sådan genomblickbarhet finns risk för att systemet upplevs som hemlighetsmakeri vilket är särskilt skadligt. I delarna som följer kommer vi att beskriva på olika områden där detta måste undvikas och hur.

3.3. Lika möjligheter

Som följd av EU-domstolens utslag i det s k Danfoss-fallet är behovet av genomblickbarhet absolut nödvändigt för att en arbetsgivare ska kunna försvara sig i fall där en kvinna är sämre betald än en man på samma jobb och där ett sådant system tillämpas. Tillsättningar av olika personer till olika befattningar, deras ingångslön och hur fort personen i fråga kan avancera i lönehänseende är alla frågor som måste tas upp i jämställdhetssynpunkt för att ett system skall kunna fungera utan diskriminering. Det är ett lagligt krav som måste uppfyllas tack vare jämställdhetslagen och det är ett viktigt verktyg för att säkra öppenhet och insyn. Fast Danfoss-fallet gällde könsdiskriminering, måste liknande principer ligga till grund i fall med diskriminering beroende på ras eller handikapp.

Vi måste även se hur kravet om flexibilitet och möjligheten att det försvårar eller underlättar livet berör olika grupper på olika sätt. När man studerar kvinnans roll på arbetsmarknaden är det viktigt att man inte bara ser henne som en minoritet som det diskrimineras mot. Men hänsyn till det växande behovet att kunna förena arbete med

familjeansvar är det viktigt att ledighet och fritid inte är något som faller till glömska i systemet.

3.4. Avancemang

I ett genomblickbart lönesystem är det viktigt att en individ, oavsett löneskala eller lönegrader, vet vad som krävs av personen i fråga för att få extra poäng eller avancera inom systemet. Avancemang inom systemet som säkrar att enskilda personer verkligen kan nå uppsatta mål. Det måste ses som ett komplement till befodringsgången från en grad till en annan för att undvika situationer där de (vanligtvis kvinnor) som befodras från en lägre till en högre befattning, kan eftersom de tenderar att börja med lägre ingångslön, stå kvar och stampa på lägre nivå genom hela karriären. Där avancemang inom en skala bygger på kompetens då måste kraven klart och tydligt anges.

3.5. Karriärbanan

Om det väntas av en specialist att han eller hon skall utvecklas under sin yrkesbana och uppfylla vissa uppsatta mål, oavsett om det gäller inom en bred modell eller genom att flytta från grad till grad i en snävare skala, då finns det tydliga fördelar med att i förväg komma överens om en viss "karriärbana" med kännedom om vad som krävs för att påverka lönen. Det är en effektiv väg att visa nyanställda att det finns en viss karriärbana som förstås och kan följas i ett system med individuella resultatlöner.

3.6. Utvärdering

Utvärdering är det vanligaste sättet att koppla en individs arbetsinsatser eller prestationer till resultatlön. Ibland leder det till att utvärderingsprocessen blir mera noggrann och ingående jämfört med system då detta inte leder till löneökningar. Men om lönesystemet har stark extern förankring då kan detta innebära en feed back som underminerar utvärderingssystemets integritet. Eftersom utvärderingssystem är en integral del av hela personalpolitiken så kan även utbildningsbehov och kompetensutveckling beröras om kopplingen till utvärderingssystemet inte är bra uttänkt, tydligt kartlagd och utförd med stor integritet. Det största hotet för utvärderingssystem är när man använder konstlade och i förväg bestämda "betyg" innan själva utvärderingen sker vilket kan leda till att folk placeras i olika kategorier före en opartisk och rättvis utvärdering av insatserna under året som gått.

En annan orättvisa som förekommit i system med resultatlön är att äldre som utmärkt sig som "tillfredsställande" ofta får lägre löneökningar än inflationen. Under liknande omständigheter händer det att de lätt erbjuds eller lockas med förtidspensionering. I vidare personalpolitiskt perspektiv är det viktigt att fastställa att detta inte får förekomma. Där utvärderingar är del av systemet med resultatlön måste fackliga organisationer erbjuda sina medlemmar råd och vägledning. KI håller på att smala in information om detta och kommer att kunna erbjuda medlemsorganisationerna mera information om erfarenheter på detta område.

3.7 Personliga mål

Antingen som del av ett system med resultatlöner eller någon form av bonussystem är det nu ganska vanligt att individen kan påverka sin lön genom uppsatta mål. Men problemet gällande i vilken utsträckning individen kan kontrollera målbilden och huruvida målen är realistiska och kan uppnås kvarstår dock. Det här är ett annat område där facket kan ge råd. Sådan rådgivning borde speciellt täcka aspekter som att ifrågasätta målen och se hur individen i förhållande till sina kunskaper och kompetens kan realisera dem.

3.8 Utbildning och kompetensutveckling

Bidrag till utbildning och kompetensutveckling kan kopplas till sättandet av individuella mål. (se till exempel exemplet med Cap Gemini). Men det är mera vanligt att till exempel linjeförmän har stark press på sig från ovan att se till att deras team uppnår uppsatta mål och därför beviljas sällan ledighet för att studera eller utveckla sig och får det svårare att gå vidare till något mera krävande eller utmanande jobb i framtiden. Facket bör se till att alla existerande avtal om utbildning och kompetensutveckling inte försämras på grund av trycket från resultatlöner.

3.9 Arbetstid

Ett möjligt problem med resultatlöner kan innebära stark press på individen att uppnå uppsatta mål genom att arbeta övertid. (arbeta hårdare: inte smartare). Det har många negativa effekter. Från jämställdhetssynpunkt är det orättvist,

det underminerar rätten till fritid, det skapar stress och hälsoproblem. Ett förbund, STE körde en arbetstidskampanj (för närmare upplysningar kontakta Internationalen) för att sprida information om problem med att arbeta överdrivet lång arbetstid. Det cyniska är att om målen som satts är för krävande då spelar egentligen inte den normala arbetstiden någon roll för det förväntas av individen att han eller hon arbetar hur många timmar som helst för att klara dem. För högt satta mål i ett individuellt lönesystem kan underminera antingen de lagliga eller sociala begränsningarna för alltför lång arbetstid.

DEL 4 SAMMANFATTNING

Ett möte på en dag är inte tillräckligt för att diskutera en sådan viktig fråga. Seminariet tittade bara på fem länder och granskade inte i detalj hur bonussystemen fungerar i individuella lönesystem, fast presentationen från SIF om EDS belyste detta. Vi gick heller inte djupare in på så k "individuella anställningskontrakt". Det återstår mycket arbete på detta område. Men avslutningsvis kan man påstå att resultatlöner är här för att stanna oavsett om vi gillar det eller ej. Därför måste fackliga organisationer, för att bäst tillvarata medlemmarnas intressen förhandla fram bästa lösningar med arbetsgivarna som bas för resultatlöner och garantier för att övertramp i stil med de som nämns under del 3 inte förekommer. Eftersom det är en mycket viktig fråga bad mötesdeltagarna att KI och FIET skall ge denna rapport största möjliga spridning.