

RAPPORT

Rapport beställd av
Fackförbundet ST
Konsult: Anders Frick

2004-10-07

Lönesättningsamtal – fågel eller fisk?

1 Metodfrågor

För att få en allsidig bild av hur den nya lokala lönesättningsmodellen fungerat har sammanlagt 674 medlemmar intervjuats via telefon under juni månad 2004. Medlemmarna arbetar på ett tiotal olika myndigheter av högst varierande storlek. Gemensamt för de berörda myndigheterna är dock att arbetsgivaren och det lokala facket har kommit överens om att lönesättningen i en eller annan form ska ske individuellt genom samtal mellan chef och medarbetare och därefter fastställas i kollektivavtal mellan de lokala parterna.

De 674 medlemmar som intervjuats är ett urval av de ca 2.000 medlemmar som arbetar på de berörda myndigheterna. Urvalsmetoderna kombinerat med det relativt stora antalet intervjuer gör att resultatet kan bedömas som representativt för förbundets medlemmar i sin helhet.

Parallellt med medlemsintervjuerna har djupintervjuer genomförts med sammanlagt 20 förtroendevalda från avdelningar/sektioner vid flertalet av de berörda myndigheterna.

Ytterligare underlag för rapporten har varit de utvärderingar som genomförts av de lokala parterna vid flera av myndigheterna

I rapporten har de olika underlagen vävt samman till en beskrivning av hur lönesättningsmodellerna har uppfattats av medlemmar och förtroendevalda. De slutsatser som dras i rapporten och de förslag som skisseras är dock något som helt och hållet står för författaren.

2 Gemensam referensram?

Utgångspunkterna för en individuell ”samtalsbaserad” lönesättningsmodell finns beskrivna i §5-10 i RALS:en 2002-2004. De gemensamma löneprinciperna (§5) är mycket tydliga och också uppfordrande för de lokala parterna. För att kunna leva upp till principerna måste de lokala parterna ha en genomtänkt och tydlig idé om lönesättning, lönerelationer och lönelägen, både i förhållande till verksamhetens

krav och i förhållande till medarbetarnas/medlemmarnas krav på rättvisa och transparens.

I kontrast till de tydliga principerna för lönesättningen innehåller avtalet mycket liten vägledning om hur process och metoder ska utformas för att de lokala parterna ska kunna leva upp till löneprinciperna.

Mot bakgrund av hur avtalet är utformat är det föga överraskande att lönesättningsprocesserna är mycket olikartade i de myndigheter som ingått i undersökningen. Det finns helt enkelt inte en process som är den andra lik. Det är därför nödvändigt att påminna om att medlemmar och förtroendevalda naturligtvis har besvarat enkätfrågorna utifrån sina lokala erfarenheter av lönesättningsprocessen. Att denna process sedan är helt olika inom respektive myndighet är något som måste tas med i bedömningen av svaren. Om två medlemmar på olika myndigheter har svarat ja på frågan om de vill fortsätta med den nya lönesättningsmodellen så betyder det alltså inte att de har sagt ja till exakt samma sak. För att ta en liknelse så har bägge svarat att de föredrar att åka egen bil till jobbet i stället för att ta bussen. Däremot säger svaret inget om huruvida medlemmarna i själva verket åker Fiat Uno eller Rolls Royce.

För att i beskriva hur stora skillnader det faktiskt är mellan processerna i de olika myndigheterna skulle det krävas ett omfattande kartläggningsarbete. Redan vid de relativt korta djupintervjuerna (2-3 timmar per myndighet) stod det klart att man inte ens inom respektive myndighet är helt säker på hur modellen ser ut i alla detaljer.

Det är inte möjligt inom ramen för denna undersökning att gå till djupet med alla de skillnader som finns i lönesättningsprocessen på de olika myndigheterna. För att åtminstone ge ett litet perspektiv på spännvidden kan man summera några av intrycken från djupintervjuerna.

- **Entusiasmen?**

Bland de förtroendevalda finns alla åsikter representerade. Alltifrån de som menar att den nya lönesättningsmodellen är ideologiskt förkastlig och ett grundskott mot den fackliga tanken, till de som menar att den nya modellen är ett lyft som vitaliserar facket och som leder till ökad medlemsnytta. Tilläggas kan också att skillnaderna är stora även på arbetsgivarsidan. En del myndigheter satsar seriöst på den nya modellen medan andra tycker att det är jobbigt och besvärligt. Den lokala entusiasmen för att arbeta med den nya modellen har naturligtvis också ett direkt samband med hur mycket energi man har lagt ner på att få en bra process.

- **Vilka omfattas?**

Här finns det idag stora oklarheter. På flera myndigheter är det ett fritt val för varje individ men på flera andra myndigheter verkar det vara ett majoritetsbeslut bland medlemmarna som bestämmer vilken process som ska användas för samtliga. I praktiken betyder detta att andelen medlemmar på respektive myndighet som omfattas av den nya lönesättningsmodellen varierar från 100% ner

till 10%. Det finns också en viss osäkerhet på flera håll hur man ska hantera de medlemmar som väljer att avstå från lönesättningsamtalet. Ska medlemmarna ha samtalet med chefen utan att någon diskussion sker om kronor eller ska hela processen överlåtas på facket? Ett antal varianter finns för närvarande.

- **Samförhandlingar/gemensam ram?**

SACO-förbunden och ST har på vissa myndigheter gemensam ram medan man på andra har skilda ramar. Det är också skillnader i hur mycket facken samarbetar före, under och efter de individuella lönesättningsamtalen. Det förekommer också att man blandar förhandlingsmodeller. På en myndighet förhandlar exempelvis SACO-förbunden på traditionellt sett medan ST arbetar med ”samtalsmodellen”. I de aktuella myndigheterna finns alltså ett antal varianter representerade och dessutom argumenterar man på de olika myndigheterna som om det är självklart att göra just på deras sätt. En del förtroendevalda menar exempelvis att en gemensam ram leder till att ST-medlemmarnas löneökningar blir högre medan andra menar precis tvärtom.

- **Hur stor är styrningen?**

På alla myndigheter görs någon form av förberedelse i enlighet med innehållet i RALSen. Åtminstone sker en avstämning om det föreligger osakliga löneskillnader eller ej. Det är dock högst osäkert om denna avstämning görs lika noggrant på alla håll.

I flera av myndigheterna är avstämningen före förhandlingsprocessen den enda partsgemensamma styrningen av lönesättningen. I dessa myndigheter har man alltså ingen diskussion eller några partsgemensamma uppfattningar om hur utrymmet ska fördelas, utan facket får reda på resultaten först när alla lönesättningsamtal genomförts och arbetsgivaren summerat buden. Ytterligheten åt andra hållet är när de lokala förtroendemännen får se och kan reagera på de individuella buden innan de presenteras för medlemmarna. Flera myndigheter ligger någonstans mitt i mellan ytterligheterna genom att man träffar lokala överenskommelser om satsningar riktade till vissa grupper. Detta innebär alltså att parterna i viss utsträckning styr hur den befintliga ramen ska fördelas.

Lönerna fastställs först när de lokala parterna skriver under kollektivavtalet. Därmed är det tänkt att facket också har en chans att korrigera eventuella brister genom att ta förhandlingen med den lokala motparten. I praktiken är emellertid denna ”efterkontroll” ganska tunn på flera håll eftersom allt utrymme redan fördelats. I sin enklaste form består efterkontrollen enbart i att kontrollera att minimireglerna i avtalet har följts. I andra myndigheter är efterkontrollen betydligt mer omfattande och man kan gå in i rena individförhandlingar där facket tycker att lönesättningen blivit fel.

En principiell fråga att fundera över är hur man ska hantera denna ”efterkontroll” utan att rycka undan förutsättningarna för chef/medarbetare att resonera om lönerna. Likaså finns en osäkerhet om hur man ska behandla de medlemmar som inte kommer överens om lönesättningen med sin chef. Ska det löna

sig att begära hjälp från facket eller inte? Svaret är inte självklart och det finns många synpunkter bland de förtroendevalda.

Slutligen måste det också konstateras att den ”samtalsbaserade” lönesättningsmodellen kräver en verklig delegering på arbetsgivarsidan. På en av myndigheterna är det tveksamt om GDn har gett cheferna mandat.

- **Lönesamtal – lönesättningsamtal**

På vissa håll görs en sak av skillnaden mellan utvecklingssamtal, planeringssamtal, lönesamtal och lönesättningsamtal. Gränsdragningen och definitionerna mellan dessa samtal är inte självklara och det är dessutom osäker på om alla lokala företrädare menar samma sak.

3 Resultaten av enkäterna

3.1 Kännedomen om lönepolitiken

De gemensamma löneprinciperna i RALSen är grunden för lönesättningen på myndigheterna. Genom att parterna så tydligt pekar ut de kriterier som ska vara styrande för lönesättningen får avtalet en direkt påverkan på individens lön. Även om de gemensamma löneprinciperna är nog så tydliga och distinkta så krävs det naturligtvis också en lokal anpassning och en ytterligare precisering utifrån de lokala förutsättningarna. Idealtillståndet är naturligtvis att parterna lokalt har enats om en lokal lönepolitik som dessutom är entydig och klar samt väl känd hos myndighetens personal. Även om det inte finns någon formell lokal överenskommelse om en lokal lönepolitik så är det ändå ett absolut minimikrav att arbetsgivaren tydligt deklarerar vilka kriterier som arbetsgivaren/cheferna kommer att använda sig av vid lönesättningen. Om inte lönepolitiken är offentlig och känd i organisationen, är det svårt för den enskilde medarbetaren att förstå hur han/hon ska kunna påverka sin lön.

Eftersom kännedomen om myndighetens lönepolitik är så grundläggande för en väl fungerande lokal lönebildningsprocess är det relativt nedslående resultat som framkommer i undersökningen. Av samtliga tillfrågade medlemmar är det bara 75% som anser att det finns en uttalad lönepolitik inom myndigheten. Övriga säger antingen att det inte finns någon uttalad lönepolitik eller att de inte känner till om det finns någon.

Det faktum att tre fjärdedelar av medlemmarna säger att det finns en uttalad lönepolitik inom myndigheten betyder dock inte att samtliga dessa också vet vad denna innehåller. Ungefär 31% anser att de inte känner till innehållet särskilt väl och 4% känner inte till det alls. Om denna låga kunskapsnivå beror på brister i informationen eller bristande intresse från medlemmarnas sida går inte att säga utifrån intervjuerna men effekten blir onekligen densamma.

Sammantaget kan man dra slutsatsen att mindre än hälften av de intervjuade medlemmarna har en tillräcklig kunskap om myndighetens lönepolitik. Orsakerna kan vara flera – antingen finns det ingen lönepolitik eller också så har medlem-

men inte tillräcklig kunskap om vad den innehåller. Faktum kvarstår dock att sammanlagt 53% av medlemmarna kommer till sitt lönesättningsamtal utan tillräcklig kunskap om denna grundläggande pusselbit.

Kännedomen om den lokala lönepolitiken är således besvärande låg. Tyvärr kan man konstatera att kännedomen förefaller vara ännu lägre när det gäller STs lönepolitik. Enbart 23% av medlemmarna anser att de känner till STs lönepolitik väl eller ganska väl, 55% känner inte till den särskilt väl och 23% känner inte till den alls.

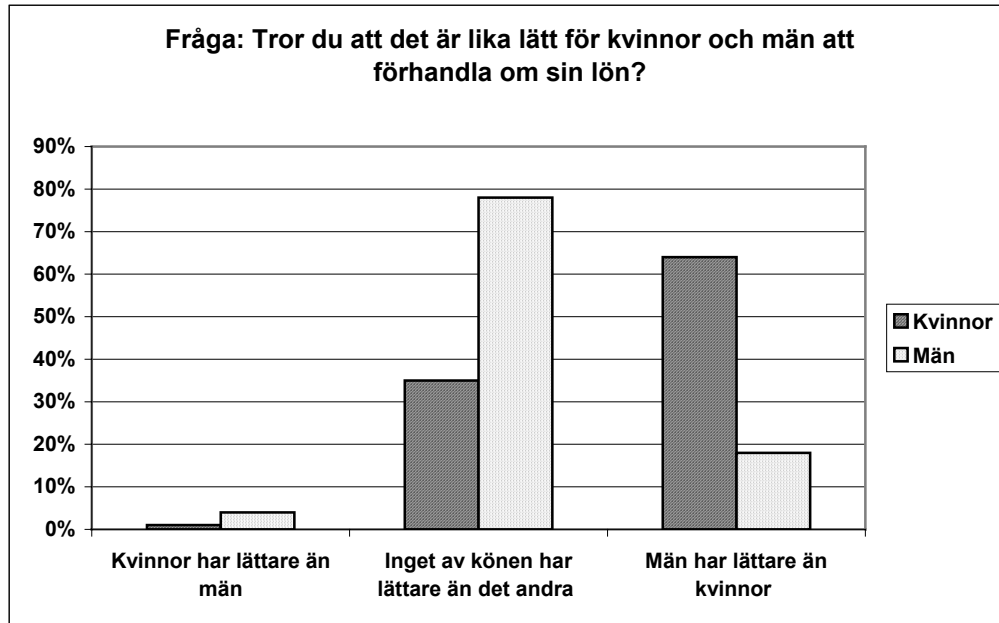
Kännedomen om lönepolitiken är ungefär densamma i alla åldersgrupper och det går heller inte att se några skillnader mellan män och kvinnor. Däremot är variationerna mycket stora mellan olika myndigheter/arbetsplatser. Där det finns en livaktig facklig diskussion om lönepolitik, är i allmänhet medlemmarnas kännedom om myndighetens och STs lönepolitik störst. En av frågorna i enkäten handlade just om att beskriva omfattningen av den lokala fackliga diskussionen om lönepolitik. Svaren från samtliga intervjuade medlemmar fördelade sig enligt följande.



Som synes anser en tredjedel av medlemmarna att diskussionerna är livliga eller i vart fall förekommer av och till samt att många eller i vart fall relativt många medlemmar deltar (de två mest ”aktiva” alternativen i diagrammet ovan). En tredjedel är dock genomsnittet för samtliga intervjuade. Tittar man på enskilda myndigheter kan man konstatera att variationen är betydande, ytterligheterna är de myndigheter där 20% respektive 70% av medlemmarna som har valt de två mest ”aktiva” alternativen för att beskriva den lönepolitiska diskussionen på arbetsplatsen. Uppenbart är att ju mindre en arbetsplats/myndighet är, desto större omfattning är det i allmänhet på den lokala lönepolitiska diskussionen.

Medlemmarna fick också på ett mer allmänt plan bedöma om de trodde att det finns skillnader i män och kvinnors möjlighet att förhandla om sin lön. Sett till

samtliga avlämnade svar trodde hälften av medlemmarna att män och kvinnor har lika lätt att förhandla om sin lön. Nästan hälften av medlemmarna trodde att män har lättare att förhandla om sin lön, medan bara ett par procent trodde att kvinnor skulle ha det lättare. Om man tittar på hur män respektive kvinnor svarade på frågorna så kan man konstatera att kvinnorna i väsentligt högre utsträckning tror att männen har ett försteg.



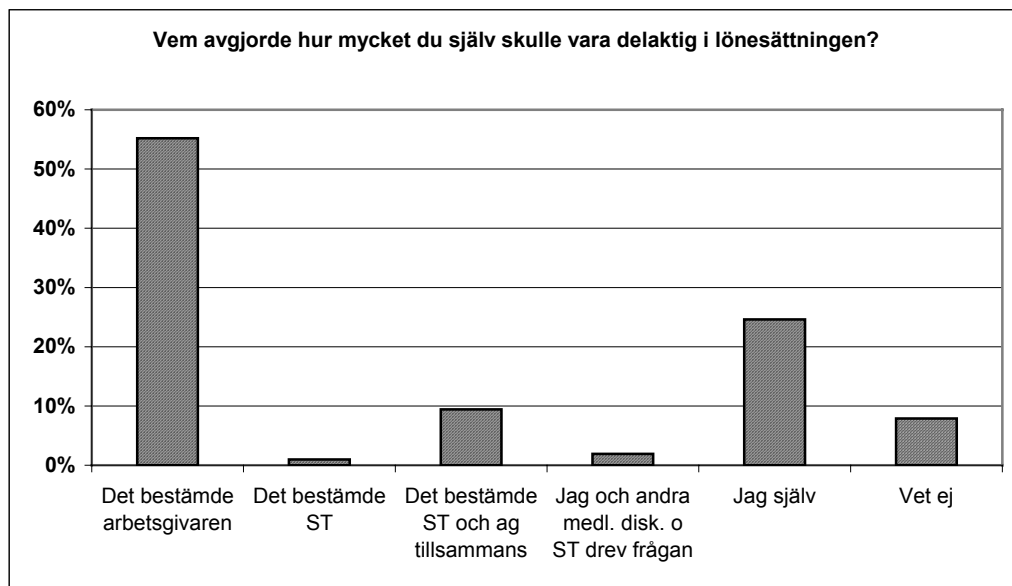
Nu måste det betonas att svaren visar vad medlemmarna **tror**, det finns alltså inget som idag styrker vare sig det ena eller det andra. Faktum är ändå att två tredjedelar av kvinnorna tror att männen har lättare att förhandla om sin lön. Ett sådant utfall bör mana till viss eftertanke, både när det gäller uppföljning av det faktiska utfallet och när det gäller satsningar på information och utbildning.

Intervjuerna med de förtroendevalda visar att det finns en mycket stor spännvidd mellan de olika myndigheternas sätt att hantera lönepolitiken. I några fall har arbetsgivaren uppenbarligen kommunicerat sin lönepolitiska linje mycket väl både i förhållande till fackliga representanter och gentemot medarbetarna. Andra arbetsgivare har uppenbarligen inte gjort något alls i den vägen. Det finns myndigheter där de fackliga företrädarna inte har upptäckt att arbetsgivaren har någon uttalad lönepolitisk linje, annat än en allmän idé om ökad lönespridning.

De myndigheter som enligt de förtroendevalda inte har någon tydlig eller i vart fall offentligt presenterad lönepolitik, verkar också ha en hel del andra bekymmer med kommunikationen med sina anställda. Arbetsgivare och fack verkar helt enkelt inte ha någon särskilt god relation i andra typer av frågor. Flera förtroendevalda klagar exempelvis över att samverkansavtalet inte fungerar.

3.2 Förberedelser inför lönesättningsamtalen

För att kunna gå över på en individuell och ”samtalsbaserad” lönemodell krävs att de lokala parterna är överens om detta, annars genomförs lönerevisionen på ett traditionellt sätt genom förhandlingar mellan arbetsgivare och lokalt fack. Det finns alltså ett entydigt val som parterna måste göra och bägge parter har också i praktiken en vetorätt. Medlemmarna verkar dock inte uppfattat STs roll på samma sätt vilket naturligtvis är en intressant upplysning ur demokratisk och kommunikativ synpunkt. Majoriteten tror att det är arbetsgivaren som beslutat om modellen och en stor grupp medlemmar bedömer att det är ett individuellt beslut.



Medlemmarnas svar kan möjligen kännas en aning orättvist för de förtroendevalda som har haft klubbmöten och andra aktiviteter innan man valde förhandlingsmodell. Det finns också en hel del synpunkter från förtroendevalda som går ut på att medlemmarna, med den nya förhandlingsmodellen, inte längre uppfattar att facket har någon direkt roll. Denna känsla från de förtroendevaldas sida bekräftas onekligen om man ser till medlemmarnas svar.

Totalt 82% av medlemmarna anser att de på förhand visste hur diskussionen/förhandlingen med chefen skulle vara upplagd och hur spelreglerna för att fastställa lönen såg ut. Även om siffran i sig är hög är det ändå tveksamt om den är tillräcklig. Det betyder ju trots allt att nästan en femtedel inte hade kunskap om uppläggning och spelregler. Varje annan siffra än 100% känns faktiskt alltför låg. Att det funnits vissa tveksamheter hos medlemmarna när det gäller själva processen bekräftas också i djupintervjuerna med de förtroendevalda. På flera håll menar man att det krävs mer detaljerade diskussioner med respektive arbetsgivare, exempelvis när det gäller hanteringen av de medlemmar som inte kommer överens med chefen om lönesättningen.

För att beskriva hur medlemmarna hade förberett sig inför lönesättningsamtalet med chefen fick de ta ställning till ett antal påståenden om vad de hade tänkt över innan träffen. (se tabell nedan).

Andel av medlemmarna som svarat ja på respektive påstående:

81 %	Tänkte igenom vilka arbetsuppgifter de haft under året (både nya och gamla)
53 %	Försökte bedöma om deras kompetens höjts under året
52 %	Försökte bedöma sitt arbetsresultat
40 %	Försökte bedöma hur de uppfyller de lönekriterier som gäller på arbetsplatsen
30 %	Förberedde sig mentalt, exempelvis på att chefen och medlemmen kunde ha olika uppfattningar
32 %	Förberedde ett yrkande om vad den nya lönen borde ligga på

Som vanligt är det stora skillnader mellan myndigheterna. På vissa myndigheter har man inte lämnat någon vägledning alls till medlemmarna. På några ställen har man ansträngt sig för att öka kvalitén i lönesättningsamtalen genom att ta fram särskilda blanketter för bedömning av medarbetarens kapacitet, som både chef och medarbetare ska fylla i före samtalet. Mötet mellan chef och medarbetare inleds sedan med att man gemensamt går igenom blanketterna och diskuterar likheter och skillnader i medarbetarens respektive chefens bedömningar.

Oaktat de stora skillnaderna mellan myndigheterna visar ändå tabellen sammantaget att medlemmarna är förvånansvärt dåligt förberedda till ett av sina viktigare samtal med chefen under året. Samtidigt indikerar denna brist en mera grundläggande svaghet i "samtalsmodellen". Det räcker inte med att satsa på att utveckla chefens förmåga att leda samtal, det krävs också att ägnar en tanke åt hur den medarbetare som är själva föremålet för samtalet behöver stöttas.

För att chefen ska fungera som lönesättare har flertalet arbetsgivare förstått att det krävs både utbildning och information. De flesta arbetsgivarna lägger ner relativt stora ansträngningar på att få cheferna att fungera också i denna nya roll. Detta är naturligtvis viktigt ur arbetsgivarens synpunkt, men faktiskt är det också rimligt sett ur medarbetarens perspektiv. Ska man ha lönesättningsamtal är det närmast en rättighet att man i så fall får träffa en chef som är väl förberedd.

Uppenbarligen lägger arbetsgivare och fack inte ner lika mycket kraft på att den andra parten i lönesättningsamtalet dvs. medarbetaren/medlemmen ska komma väl förberedd till mötet.

- Av samtliga medlemmar är det bara 24% som (via facket eller arbetsgivaren) deltagit i någon form av utbildning inför den nya förhandlingsmodellen.
- Två tredjedelar av medlemmarna anser att de har fått information (antingen via arbetsgivaren eller via facket) om hur lönesättningen ska gå till. En tredjedel anser sig alltså inte ha fått någon information

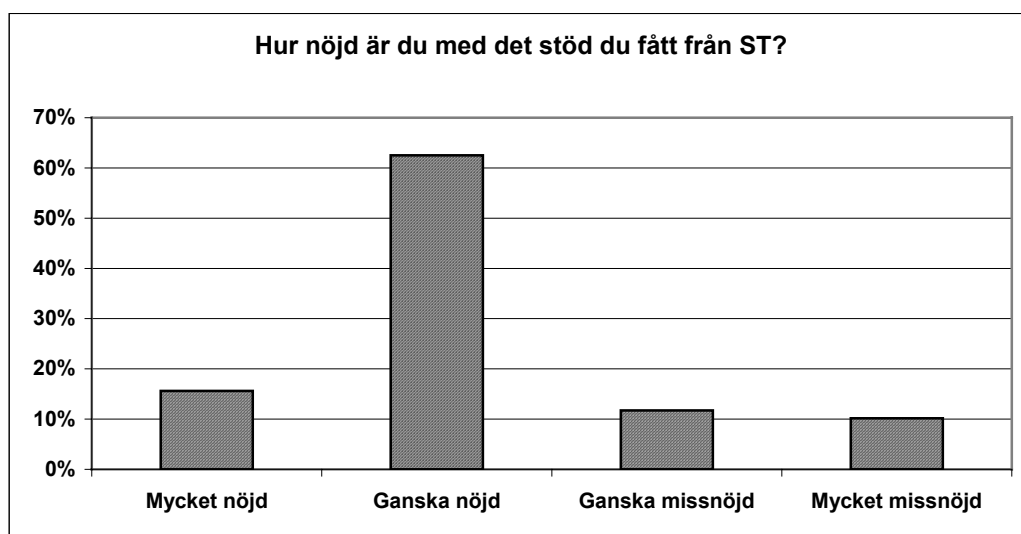
Precis som tidigare gäller att det finns mycket stora skillnader mellan olika myndigheter. På vissa myndigheter har medlemmarna fått mycket lite information både från arbetsgivare och från fack. På andra myndigheter har parterna tagit fram gemensamma material som distribuerats till samtliga medlemmar. På en myndighet har man även haft muntliga genomgångar med alla medlemmar som vill, genom att kalla till informationsmöten på arbetstid.

På de myndigheter där man delat ut material till medlemmarna har man också arbetat fram detta material partsgemensamt på respektive myndighet. Vare sig från Arbetsgivarverket eller från ST har det funnits någon större hjälp att hämta i form av material. Det enda undantag som nämns är en artikel i ST Rapport som handlar om vad man ska tänka på inför lönesättningsamtal.

Även när det gäller den fackliga aktiviteten inför löneförhandlingarna har aktiviteten varit relativt låg. Enbart 19% av medlemmarna anger att de deltagit i någon facklig diskussion inför löneförhandlingarna. Om detta beror på att det inte har funnits några sådana diskussioner eller om medlemmarna valt att inte delta i de diskussioner som förts framgår inte av intervjuerna.

De medlemmar som faktiskt deltagit i fackliga diskussioner inför löneförhandlingarna anger att dessa diskussioner handlat om löneskillnader inom yrkesgrupper (62%), lönekriterierna på arbetsplatsen (57%), löneskillnader mellan yrkesgrupper (49%), behovet av stöd för medlemmarna inför lönesättningsamtalet (49%) och annat (12%). Procentsiffrorna anger hur vanlig respektive fråga har varit vid de diskussioner som förts.

Sammantaget har 17% av medlemmarna fått stöd (utöver utbildning och information) från ST under lönesättningsprocessen. Av de som fått stöd är majoriteten positiva till det stöd de fick.



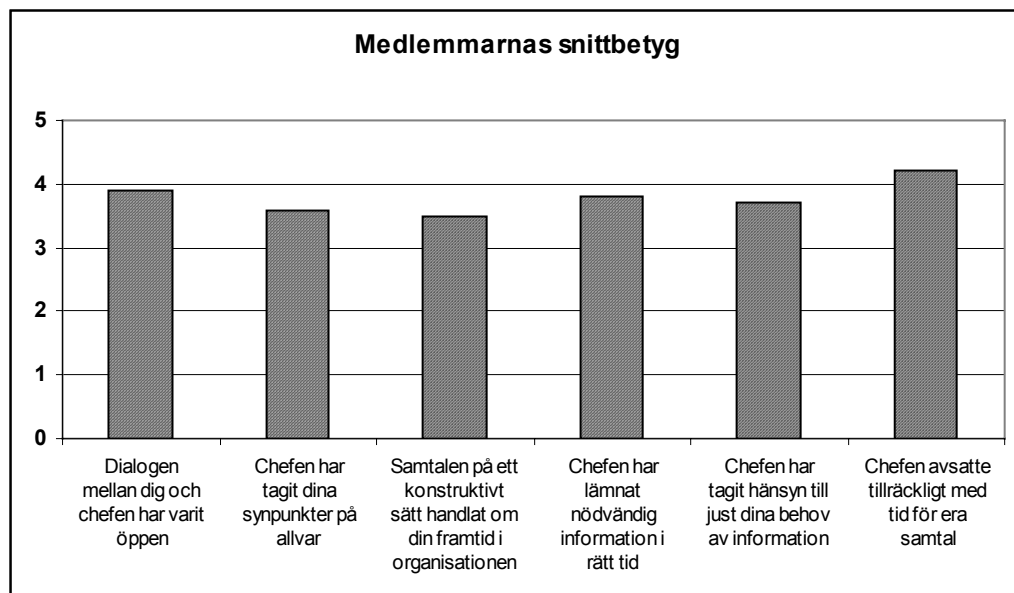
De medlemmar som inte har sökt stöd från ST i lönesättningsprocessen är således i klar majoritet (83%) och det stämmer också med erfarenheterna som de förtroendevalda redovisar. Många förtroendevalda är förvånade över hur få frågor som ställts och hur få kontakter som tagits från medlemmarna både före, under och efter lönesättningssamtalen.

I förberedelserna ingår även att de lokala parterna diskuterar/förhandlar om förutsättningarna för lönesättningen. Bland annat handlar det om en översyn av om det finns grupper med en felaktig/osaklig lönesättning. Som framgick av avsnitt 2 finns det mycket stora skillnader mellan olika myndigheter när det gäller styrningen från de lokala parterna och detta behöver inte upprepas här.

3.3 Hur lönesättningssamtalen genomförts

Även när det gäller det praktiska genomförandet av lönesättningssamtalen finns det stora skillnader mellan olika myndigheter. Skillnaderna ligger främst på två plan. Dels hur formaliserade samtalen är (skriftliga instruktioner och rutiner eller bara ett kort samtal) och dels hur utvecklad dialogen varit. Det finns dock ingen möjlighet att gå in på alla detaljer i hur samtalen rent praktiskt har genomförts.

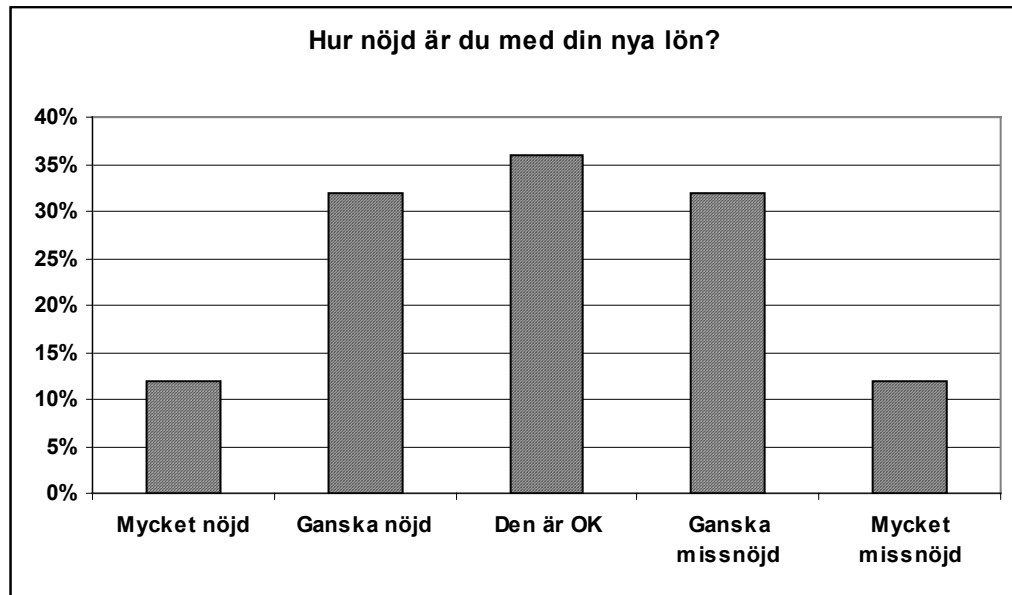
För att mäta hur medlemmarna upplever kvalitén i lönesättningssamtalen har de fått betygssätta samtalen utifrån sex olika påståenden. Betygsskalan är femgradig där en etta betyder att medlemmen håller med i mycket liten utsträckning och en femma betyder att medlemmen håller med i mycket stor utsträckning.



Resultatet blir på samtliga punkter godkänt men det måste återigen framhållas att det är stora skillnader mellan myndigheterna. Det förtjänas kanske också att påpekas att genomsnittligt mellan 10-15% av medlemmarna givit en etta eller två i betyg på vart och ett av de sex påståendena.

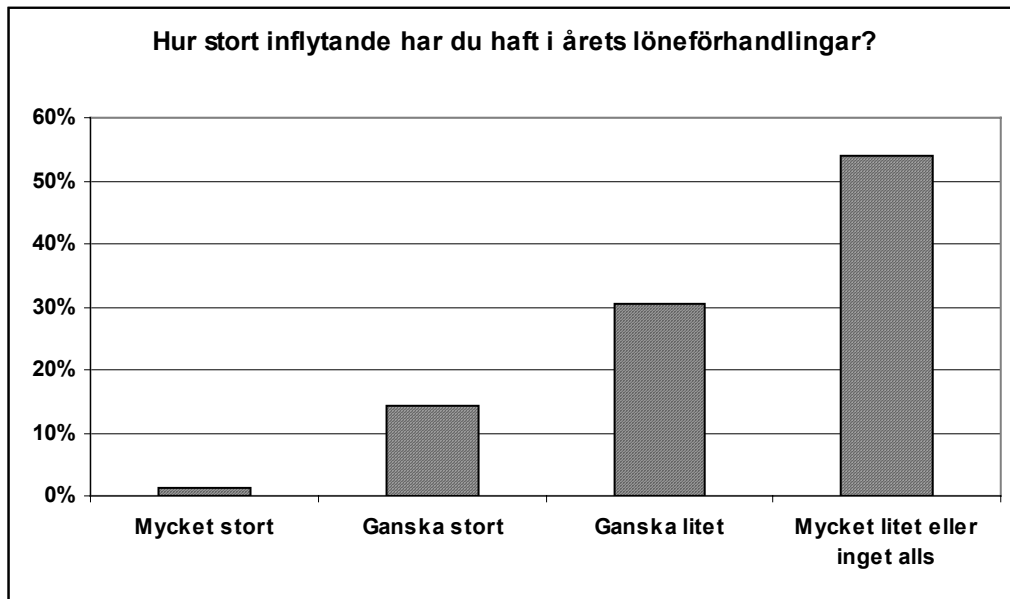
När man tittar på de uppföljningar som gjorts på några av myndigheterna bedömer de förtroendevalda att man ibland kan se att lönesättningsamtalen har fungerat sämre på enstaka enheter inom myndigheten.

Sammantaget får man ändå anse att medlemmarna genomsnittligt har givit relativt goda betyg på de lönesättningsamtal som genomförts. Däremot är medlemmarna inte lika nöjda med resultatet dvs. den nya lönen. Sammanlagt 44% är ganska eller mycket missnöjda med den nya lönen.



Det är sannolikt klokt att inte blanda ihop medlemmarnas synpunkter på lönesättningsamtalen och synpunkterna på själva lönen. Även om det kan finnas vissa samband, så är ju trots allt lönesamtalet inte det enda som bestämmer lönen. Den totala ramen för löneökningar lär exempelvis inte ändras som en följd av den valda förhandlingsmodellen, vilket naturligtvis innebär att löneläget för den statliga sektorn i stort är detsamma som förut.

Mot bakgrund av medlemmarnas betyg på lönesättningsamtalen är det dock mer förvånande att en mycket stor majoritet inte anser att de har haft något större inflytande i årets löneförhandlingar. Som framgår av nedanstående diagram anser 54% av medlemmarna att deras inflytande varit mycket litet eller inget alls och 31% menar att inflytandet varit ganska litet.



Det faktum att så pass många medlemmar inte anser sig ha haft något större inflytande i löneförhandlingarna innebär sannolikt en framtida risk för den nya förhandlingsmodellen. Även om alla medlemmar självklart förstår att det finns gränser för hur mycket chefen kan ta hänsyn till just deras enskilda synpunkter så lär det ju knappast hålla i längden att medlemmarnas inflytande är så lågt som idag. ”Samtalsmodellen” kommer helt enkelt att få ett legitimitetsproblem om samtal bara ska ske på chefs/myndighetens villkor.

När medlemmarna avslutningsvis i intervjun får frågan hur de önskar att nästa års löneförhandlingar ska genomföras är det en förkrossande stor majoritet på 95% som vill fortsätta med samtalen i någon form (se tabell nedan). Medlemmarna vill alltså fortsätta att ta ett eget ansvar för sin lönediskussion. Till skillnad från många andra frågor så gör det inte att se några direkta skillnader mellan olika myndigheter. Även på de myndigheter där ”samtalsmodellen” utifrån sett verkar fungera ganska dåligt vill medlemmarna ändå inte gå tillbaka till det gamla.

Jag vill förhandla själv och har inget behov av stöd från ST.	21%
Jag vill förhandla själv, men med möjlighet till stöd av ST	56%
Jag vill själv diskutera lönen med chefen men vill sedan att ST och arbetsgivaren träffar själva överenskommelsen.	18%
Jag vill att ST förhandlar min lön och jag vill inte delta i några samtal med chefen	5%

Den naturliga frågan som inställer sig blir naturligtvis hur en mycket stor majoritet samtidigt kan tycka att de vill fortsätta med en ”samtalsbaserad” lönesättningsmodell samtidigt som en mycket stor majoritet inte anser sig ha något inflytande att tala om.

En förklaring som många förtroendevalda har känt av är att medlemmarna vill ge den nya modellen några fler chanser. Modellen är trots allt ny och en del myndigheter har bara använt den i ett enda år.

En annan förklaring är sannolikt att medlemmarna inte tycker att den gamla modellen gav särskilt mycket mer i inflytandeväg. I värsta fall fick man tidigare reda på den nya lönen genom ett skriftligt meddelande. Var det något man undrade över när det gällde lönen fick man själv gå till chefen eller fackrepresentanten för att få förklaringen. Ett svar som inte var helt ovanligt var då att både chef och fack gärna hade lagt på mer om utrymmet hade funnits. Man behöver inte ha särskilt livlig fantasi för att förstå att en medlem föredrar att få ett besked om lönen i ett samtal med sin chef som har krav på sig att förklara och ta ansvar för sitt beslut.

4 Slutsatser och förslag

Det går knappast att diskutera de lokala lönesättningsmodellerna i svartvita termer som om det bara handlar om ideologiskt val. Särskilt meningslöst blir det när ”samtalsmodellen” vid ett närmare påseende verkar kunna se ut ungefär som bo-finken dvs. nästan hur som helst. För att komma framåt krävs i stället ett mer konstruktivt angreppssätt.

Till att börja med torde det inte finnas något intresse från medlemmarnas sida för att gå tillbaka till en traditionell modell. På de platser där man provat med ”samtalsmodeller” vill medlemmarna också fortsätta på den inslagna vägen. Det kan kanske vara på sin plats med lite självkritik från alla fackliga kämpar. Den ”gamla fina” och traditionella modellen innebar att de fackliga löneförhandlingarna hade en förhållandevis god insyn och ibland också lite kontroll över lönesättningen. Det är dock inte säkert att medlemmarna märkte av detta särskilt mycket.

Däremot är det inte rimligt att ”samtalsmodellen” i framtiden kan tillåtas se ut precis hur som helst. På en del av de myndigheter som ingått i undersökningen har facket och medlemmarna flyttat fram sina positioner och ökat sitt inflytande med den nya förhandlingsmodellen. På andra myndigheter däremot har facket abdikerat och därmed också lämnat medlemmarna i sticket eftersom lönesättningen sker enbart på arbetsgivarens villkor. Facket bör alltså ställa krav på hur de lokala ”samtalsmodellerna” får se ut. Vill arbetsgivarna gå över till en ny modell så måste de också acceptera att den är fackligt kvalitetssäkrad. Man ska komma ihåg att den verkligen stora majoriteten av myndigheterna fortfarande kvar i den traditionella modellen.

En facklig kvalitetssäkring innebär att förbundet ställer ett antal konkreta krav som ska vara uppfyllda för att man lokalt ska få använda sig av samtalsmodeller. På en del punkter är det möjligt att redan idag presentera kraven medan det krävs fördjupade interna diskussioner på en del andra punkter. Nedan pekas på några komponenter som skulle kunna ingå i en fackligt kvalitetssäkrad lönesättningsmodell. Även om ansatsen är resonerande bör det vara relativt enkelt att formulera ett mer distinkt beslutsunderlag utifrån dessa exempel.

Lönepolitiken

De gemensamma löneprinciperna i RALSen placerar in lönepolitiken i sitt rätta sammanhang. Lite förenklat kan man säga att lönepolitiken är ett medel för att utveckla verksamheten och medarbetarna i en riktning som gör det lättare för myndigheten att lösa sin övergripande uppgift. Lönepolitiken är alltså i grunden ett framåtsyftande instrument. Medarbetare och chefer får genom en tydlig lönepolitik en ledning för hur de ska agera framåt. Självklart gäller det då att kommunicera innehållet i lönepolitiken så mycket som det över huvud taget är möjligt. Alla måste veta vad det är som arbetsgivaren vill åstadkomma och därmed vilka kriterier som kommer att styra löneutvecklingen framöver.

Motsatsen till denna moderna syn på lönepolitiken är i stället det man kan kalla för belönings/bestrafninglinjen. Löneförhandlingen reduceras då till ett sätt att belöna eller bestraffa medarbetarna för deras insatser föregående år. Eftersom ingen riktigt vet vad det är som belönas respektive bestraffas så kommer lönepolitiken inte att ha någon positiv effekt på själva verksamheten, snarare tvärtom eftersom medarbetarna tenderar att bli mer vilsna och missnöjda. Eftersom lönepolitiken är dunkel finns det antagligen inget att kommunicera innan och det kanske till och med är så att alla argument inte tål dagens ljus. Dessutom kanske man kan påminna om att en sådan lönepolitik står i strid med principerna i RALSen.

Resonemangen om lönepolitiken är naturligtvis generella och relativt oberoende av vilken förhandlingsmodell som man sedan väljer. En individuell och ”samtalsbaserad” förhandlingsmodell ställer dock extra stora krav på tydlighet i lönepolitiken. Eftersom lönesamtalet kommer att ske genom ett antal chefer och med alla medarbetare så måste rimligen också alla ha samma information. Är inte arbetsgivaren beredd att formulera och kommunicera sina lönepolitiska idéer med facken och varenda medarbetare så ska man antagligen heller inte välja någon ”samtalsmodell”. Tycker facken att den lönepolitik som arbetsgivare vill driva inte ligger i linje med de gemensamma principerna i RALSen finns ju heller ingen anledning för facket att välja en ny modell.

En annan slutsats man kan dra av medlemmarnas kunskap om lönepolitiken på den egna myndigheten är att det krävs mycket information. Även om arbetsgivaren har en väl formulerad lönepolitik och även om den har skickats till var och en av medarbetarna så betyder det inte medarbetarna har tagit till sig lönepolitiken. För att åstadkomma detta krävs antagligen återkommande påminnelser, informationer och framför allt diskussioner. Ska man få ut full effekt av lönesättningsamtalen så krävs det helt enkelt mera arbete från arbetsgivare, fack och chefer innan samtalen äger rum. Målet måste vara att varje medlem/medarbetare vet vad lönepolitiken innebär.

Utbildning mm

Det räcker det inte med att utbilda cheferna inför lönesättningsamtalen. Även medlemmarna/medarbetarna måste få en ordentlig utbildning som bland annat innehåller myndighetens lönepolitik, beskrivning av processen, information om avtalet, argumentationsteknik, statistikfrågor. Det borde handla om ½-1 dags ut-

bildning per år för varje medarbetare. Naturligtvis ska utbildningen ske på betald arbetstid och en del kan gärna ske partsgemensamt men vissa delar (exempelvis argumentationsteknik) är bara för facket och medlemmarna. Man bör också överväga om det krävs särskilda insatser för att utbilda de kvinnliga medarbetarna eftersom dessa enligt sin egen bedömning har svårare att förhandla sin lön i jämförelse med manliga kollegor. (se avsnitt 3.1)

Processen

Hela processen från RALSen fram till ett undertecknat lokalt avtal måste vara känd i organisationen. Därför uppstår också kravet på att processen måste dokumenteras och fastläggas i ett lokalt avtal. Detta är viktigt inte minst i ett längre perspektiv eftersom GDar, personalchefer och fackliga företrädare både kommer och går. Exakt vad som ska ingå i processen behöver belysas betydligt djupare än vad som kan ske inom ramen för denna undersökning men det handlar exempelvis om:

- Hur ska en enskild medlem förhålla sig till olika modeller? Är det fritt val eller majoritetsbeslut som gäller? Hur hanteras de olika kategorierna?
- Hur ska ramarna fastställas? En för alla anställda, en för varje fack? Hur kontrollerar facken att det inte sker orimliga omflyttningar
- Hur ska man lokalt kunna få inflytande över fördelningen mellan olika grupper innan individfördelningen sker?
- Kan man göra en lönefördelning i hur små grupper som helst? (Vad händer om en chef bara har två underställda? En satsning på en anställd måste ju betalas av arbetskamraten!)
- En allmän uppfattning bland de förtroendevalda är att det inte räcker med ett enda samtal innan lönen fastställs, utan att det krävs minst två för att både medlem och chef ska hinna smälta det som kommit upp i samtalet.
- Hur ska man hantera de fall där chef och medarbetare inte kommer fram till gemensam uppfattning?
- Hur hänger lönesättningsamtal, lönesamtal, planeringssamtal, utvecklingssamtal ihop? Vad ska man prata om här och där, i vilken ordning ska samtalen ske?
- Exakt vad är det som ska ske i samband med undertecknandet av avtalet mellan fack och arbetsgivare? Vad står efterkontrollen för, finns det friska pengar för att rätta till konstigheter, kan man komma fram till utfästelser för kommande år?

Uppföljning

Särskilt inledningsvis när lönesättningsmodellen är ny krävs det en noggrann uppföljning. Denna uppföljning måste vara bred och handla om flera olika saker och det är dessutom en partsgemensam angelägenhet. Exempelvis kan en uppföljning innebära:

- Utvärdering själva processen för att se hur den kan utvecklas.
- Medlemmarnas uppfattningar om årets samtal
- Analys av om det förekommer enheter där processen fungerar sämre
- Beskrivning av målen för kommande år

Material

De myndigheter som hittills har arbetat med samtalsmodellen är relativt få. Om modellen ska få en större spridning så krävs ett mer omfattande stöd från förbundet. Bland annat är det rimligt att förbundet tillhandahåller ett fylligt skriftligt material så att alla slipper att uppfinna hjulet själva. Det kommer antagligen också att behöva ske ett relativt omfattande erfarenhetsutbyte mellan olika avdelningar och sektioner som arbetar med den nya modellen. Rimligen borde detta kunna ske på regional nivå.

När det gäller det skriftliga material som ska tas fram är det naturligtvis inte något som ryms inom ramen för denna undersökning men några uppslag kan kanske ändå vara intressanta.

För det första kan man notera att flera förbund redan har plockat fram bra material kring lönesamtal (SKTFs medlemsutbildning, Sif:s "Handtaget"). Det enklaste vore kanske att köpa in sig på något existerande material och sedan göra anpassningar. Det går åtminstone fortare.

För det andra bör man undvika alla de högtravande formuleringar som är brukligt när det skrivs policys inom den fackliga världen. Det är mycket lätt hänt att formuleringarna blir så yviga och heltäckande att alla kan hävda att de följer policyn. Därför vore det kanske värt att pröva en "tvärtom-idé", där materialet innehåller konkreta tips på fällor som absolut måste undvikas. Varför inte formulera några olika förslag av följande karaktär:

20 sätt för en myndighetschef att kvadda en bra lönebildningsprocess

- Undvika att formulera en tydlig lönepolitisk linje, därmed har du största möjliga frihet varje enskilt år.
- Om du ändå formulerar en lönepolitik så berätta den bara för cheferna så kvarstår ändå friheten
- Ha gärna en dold agenda, exempelvis i form av ökad lönespridning, som bara kommuniceras med cheferna
- Dela aldrig ut det fulla förhandlingsmandatet för då kan du aldrig ha den fulla kollen själv
- Etc.

10 sätt för en chef att förstöra tilltron till lönesättningsamtalet

- Förklara att du egentligen inte har hunnit fundera så mycket, varför du helst vill lyssna på vad medarbetaren har att säga
- Berätta att du inte riktigt kommer ihåg vad ni sade förra året
- Konstatera att medarbetaren gör ett jättebra jobb men att det ändå inte finns några pengar
- Konstatera att du gärna skulle ge medarbetaren en högre lön men att det inte är du som bestämmer eller att du inte kan gå utanför ramen
- Etc.