

# Vägen till nya löner

– en handbok om lönebildningsprocessen





## Innehåll

<b>Inledning</b> .....	3
Vem bestämmer lönen? .....	4
Du deltar – men på ett nytt sätt .....	6
Lönebildningsprocessen – så här går den till .....	8
<b>Fördjupning</b> .....	13
Spelreglerna .....	13
Gemensamma förutsättningar .....	14
Kartlägg och analysera lönerna .....	16
Behöver lönerna förändras?.....	16
Det ekonomiska utrymmet.....	17
Tydliga prislappar .....	18
Samsyn om lönekriterier .....	18
Lönesättning i praktiken.....	20
Hur gick det?.....	22
<b>Goda exempel</b> .....	25
Hur ska man börja?.....	25
Arbetsvärdering blev starten för Försäkringskassan .....	27
Vass kartläggning på Mitthögskolan .....	29
Skattningsskalor i Västra Götaland.....	31
Lönesättningsamtal på Skatteverket region Västerås.....	32
<b>Goda råd</b> .....	35
Något om rättvisa.....	35
Använd budgetprocessen .....	36
Traditionell förhandling .....	37
Ett bra lönesättningsamtal .....	38
Hinder och fällor .....	41
Etiken och känslorna.....	42
Goda råd från fackliga kolleger.....	43



# Inledning

Det här är en broschyr till dig som är förtroendevald. Den vill ge dig överblick över lönebildningsprocessen. Hur ska lönerna egentligen sättas? När ska man börja diskussionen med arbetsgivaren? Vad betyder RALS och hur ska man följa den lokalt? Hur mycket bestämmer facket och arbetsgivaren själva på sin egen arbetsplats?

Kort sagt, hur ska man hantera lönerna lokalt – från de stora diskussionerna om det som händer i samhällsekonomin till de mer vardagliga frågorna om vilka arbetsuppgifter Nils, Karin, Emma och Niklas har och hur de sköter jobbet. Och vad det skall ge i löneökning.

## Vem bestämmer lönen?

För inte så länge sedan kunde de anställda och fackligt förtroendevalda i statligt finansierad verksamhet luta sig tillbaka. Förr eller senare kom beskedet om hur de centrala löneförhandlingarna hade gått. Alla statliga tjänster var reglerade i en löneplan och löneplanen justerades i det centrala avtalet. Medlemmarna fick i regel sin nya lön månaden efter det att det centrala avtalet skrivits under. För både medlemmar och förtroendevalda ute på olika arbetsplatser var med andra ord rätt mycket givet.

Idag sätts lönerna på ett helt annat sätt. Förhandlingarna sker lokalt och lönerna är resultatet av en lång process där alla deltar – arbetsgivaren, fackligt förtroendevalda och enskilda medlemmar.

Den decentraliserade lönebildningen har varit en naturlig utveckling. Regeringen har ju delegerat mer och mer av ansvaret för verksamheten till myndigheter och affärsverk. Delegeringen har därefter oftast fortsatt inom myndigheterna till lokal/lokal nivå. Den processen har också lett till att arbetsuppgifter utförs olika och på skilda nivåer i organisationen. Dessutom har arbetsuppgifterna breddats och blivit alltmer flexibla. Därför är det viktigt att lönebildningen anpassas till de förutsättningar som råder inom de olika verksamheterna och att lönen sätts där kunskapen om de enskilda individerna finns.

En del talar om de individuella lönerns intåg – och det är en del av sanningen. Idag ska lönerna sättas utifrån vars och ens arbetsuppgifter, kompetens och förmåga att utföra jobbet utifrån verksamhetens mål. Men lönen bestäms också av de stora sammanhangen: hur samhällsekonomin ser ut, inrikespolitiken i Sverige och kanske behovet av allmän åtstramning.

Övergripande frågor som har med din egen organisation att göra påverkar också det som slutligen sker med lönerna på din arbetsplats. Hur ser arbetsmarknadsläget ut? Är det svårt att få tag i viktiga nyckelpersoner eller personer med särskilda yrkesutbildningar? Har det kommit några nya bud från finansdepartementet om neddragningar i budgetramen eller tvärtom – nya politiska beslut om en storsatsning på ett särskilt viktigt område?

Kanske står verksamheten i fokus för en mer strukturell förändring: försvaret byggs om, försäkringskassan får allt större ansvar för rehabilitering, universitet och högskolor står med en överkapacitet. Kanske ledningen har satt upp nya mål och vill använda lönesättningen som ett sätt att styra utvecklingen.

Allt detta påverkar den lön som slutligen betalas ut till medlemmarna. Därtill kommer förstås arbetsgivarens lönepolicy, fackets synpunkter på lönenivåer som behöver justeras och medlemmarnas förväntningar och erfarenheter av hur de sköter sitt jobb i vardagen.

En bred karta med andra ord, där det är viktigt att du som fackligt förtroendevald skaffar dig överblick och kompass. Hur ska det ena vägas mot det andra? Vad måste vara formaliserat när lönerna diskuteras med arbetsgivaren och vad kan bygga på ett ömsesidigt förtroende? Hur mycket ska medlemmarna vara med? Måste alla förhandla om sina egna löner eller ska du som förtroendevald sköta den saken i en traditionell förhandling?

Allt detta – hur lönerna sätts utifrån många olika faktorer – är du som förtroendevald delaktig i. Du påverkar hur lönebildningsprocessen ser ut i just din organisation. Men du behöver inte bara lita till ditt goda omdöme. Du kan också luta dig mot kollektivavtalen. De är fortfarande viktiga för hur lönerna sätts. Där är det ingen skillnad jämfört med förr. Kollektivavtal sluts mellan facken och arbetsgivaren, som en trygghet och som en gemensam vilja. Men idag ser de centrala kollektivavtalen om löner annorlunda ut. Där finns inga detaljerade belopp och direktiv, snarare en gemensam plattform, som de lokala parterna kan följa eller arbeta vidare med.

Det centrala kollektivavtalet på den statliga sidan heter RALS och där finns en arbetsordning att följa när du ska jobba långsiktigt med lönerna. Den här skriften visar hur den lönebildningsprocessen kan se ut i praktiken.

#### **Nya tider – nya kollektivavtal**

Även starka individer behöver en gemenskap för att kunna försäkra sig om goda villkor när det gäller lön och andra arbetsvillkor. Facklig styrka bygger på de enskilda medlemmarnas förtroende och engagemang. Om individerna inte anser att facket tillvaratar deras intressen tappar kollektivavtalet sin starka ställning. Därför måste kollektivavtalen utvecklas så att de motsvarar även morgondagens krav. De måste ge individen större möjligheter att påverka sin egen situation både när det gäller lön och utvecklingsmöjligheter.

## Du deltar – men på ett nytt sätt

För dig som är fackligt förtroendevald innebär lönebildningsprocessen som har vuxit fram under de senaste åren nya förväntningar. Du förväntas ta på dig en ny roll, som kräver att du också blir analytiker, samtalsledare och coach. Du som är en van förhandlare och har lång facklig erfarenhet får därmed chansen att ta tillvara ännu fler sidor i din personlighet och i din erfarenhet. Och du som nyligen engagerat dig fackligt kommer att hitta en mängd olika områden och uppgifter där du kan göra nytta i lönearbetet.

### **Analys – viktig utgångspunkt för lokal lönebildning**

Man kan säga att fokus i lönebildningen tidigare låg vid själva förhandlingen med arbetsgivaren, medan lönearbetet numer till stor del handlar om en långsiktig analys. Hur ser lönerna ut idag? Hur borde de vara och hur väl utför de enskilda medlemmarna sina arbetsuppgifter i förhållande till verksamhetens mål och de uppgifter var och en har?

Just analysen är en viktig utgångspunkt för den lokala lönebildningen. Innan man kan sätta sig ned och bedöma vad var och en bör få i lönepåslag måste man skaffa sig en bild av hur lönerna ser ut just nu. Hur ser lönebildningen ut för olika typer av handläggare, experter, administrativ personal och andra grupper? Hur ser lönespridningen ut inom grupperna och hur är relationerna mellan olika typer av arbetsuppgifter? Finns det löneskillnader som kan vara osakliga?

Det innebär att du och dina fackliga kolleger – helst tillsammans med arbetsgivaren och de andra fackliga organisationerna – också måste ge er in i det stora arbetet att värdera olika arbetsuppgifter. Vilka är kraven i arbetet, hur stort är ansvaret, vilket utbildning krävs för att utföra uppgifterna? Det kräver att du och dina fackliga kollegor både har förmåga och intresse av att se stora strukturer och analysera och väga många olika faktorer mot varandra.

I det arbetet blir det också viktigt att vara en god samtalsledare. Det är flera fackliga organisationer som ska hitta en gemensam bild av allt det som påverkar och bör påverka lönebildningen på just din arbetsplats. Du kan genom att vara lugn och öppen för olika sorters argument ge det samtalet och det samarbetet bra förutsättningar. Tillsammans ska ni så långt det bara är möjligt hitta de gemensamma värderingar som ska styra lönebildningen.

Den individuella lönesättningen ställer stora krav på de förhandlande parterna. För att den individuella lönesättningen ska kännas och vara positivt fordras att varje enskild medlem upplever lönesättningen som rättvis. Därför är det viktigt att ha tydliga och klara kriterier för vilka faktorer som ska påverka lönesättningen och ge upphov till löneökningar.

Därför är det också viktigt att du och dina fackliga kolleger fortlöpande för de lönepolitiska diskussionerna med medlemmarna. Hur kan ni tillsammans formulera de strategier som bör styra lönebildningen? Vilka grupper är det rimligt att satsa extra på? De samtalen skapar en bred förankring och på det sättet får fackets lönepolitik stor genomslagskraft.

### **En coach som stödjer, ger råd och förmedlar kunskap**

En av de allra viktigaste uppgifterna för dig som fackligt förtroendevald är att axla rollen som coach, att vara den som stödjer och ger råd. Rollen för den förtroendevalde förändras från att ha varit företrädare för medlemmen till att vara stödjande för medlemmen.

Medlemmarna förväntas ju mer och mer delta i lönebildningsarbetet. Oavsett hur man väljer att lägga upp slutfasen i lönebildningsprocessen är medlemmarna i fokus. De måste själva prata med sina chefer och föra ett samtal om sin egen utveckling, hur de utför sina uppgifter och hur mycket det rimligen borde vara värt i lönepåslag. Då är det viktigt med din uppmuntran och ditt stöd. Du behövs som en förmedlande länk mellan de enskilda medlemmarna och allt det nya det innebär att plötsligt sitta där med chefen och hävda sig själv. Hur ser ett bra samtal ut? Hur förbereder man sig? Vad gör man om man blir osams?

En annan stor uppgift är att förmedla kunskap. Ska medlemmarna kunna påverka sin lön behöver de veta hur lönebildningen går till. Ska man till och med använda sig av lönesättningsamtal, där medlemmarna tillsammans med chefen kommer överens om den nya lönenivån? Just delaktigheten är viktig för känslan av rättvisa. Om man känner att man faktiskt har fått vara med och påverka hur lönerna sätts, är det lättare att hantera resultatet.

Så din och dina fackliga kollegers förmåga att få med er medlemmarna längs hela vägen, påverkar i högsta grad det slutliga resultatet. På så sätt handlar den lokala lönebildningsprocessen mycket om kommunikation: att ha stora öron, mindre mun, ett stort hjärta, en örns blick och en stor portion tålamod.

I relation till arbetsgivaren är självklart din övriga fackliga erfarenhet och din erfarenhet vid förhandlingsbordet också viktig.

## Lönebildningsprocessen – så här går den till

Hur man kommer fram till att lönerna ska sättas lokalt ser väldigt olika ut. Statligt finansierad verksamhet är inte enhetlig på det viset. Det kan till och med se väldigt olika ut i en och samma organisation. En del har arbetat långsiktigt i flera år, andra har just börjat sin resa mot en mer långsiktig lönesättning. Formerna för arbetet kan också skifta. De flesta har valt att avsluta förhandlingen med att lokala facket och arbetsgivaren på traditionellt sätt förhandlar fram löneökningarna. En del har valt att genomföra processen med lönesättningsamtal, där medlemmarna själva diskuterar fram sin lön med chefen. Men även i det fallet avslutas processen med ett kollektivavtal träffat av parterna. Hur väl parterna kan arbeta tillsammans varierar också.

Så här kan man ändå beskriva hur lönebildningsprocessen ser ut när den fungerar bra. Tanken är att den ska rulla vidare som ett hjul. När lönerna för ena året är klara börjar förberedelserna, analyserna och samtalen inför nästa års lönerevision.

Målet är att lönerna ska sättas utifrån verksamhetens behov och de anställdas arbetsuppgifter och förmåga att sköta jobbet utifrån gemensamma mål. Analys är ledordet. Kartlägg och analysera verksamhetens behov och nuvarande löner så blir det lättare att förändra lönebildningen på längre sikt. För att nå dit krävs samarbete och goda relationer mellan facket och arbetsgivaren.

### **1 Bestäm spelreglerna**

Var noga med att ha gemensamma spelregler för hur ni jobbar med lönebildningen. Gemensamma regler gör samarbetet lättare, inte minst om ni senare blir oense om vad som ska göras. Detta är en naturlig och viktig start i arbetet.

Att hitta nya regler för hur lönerna ska sättas på kort och lång sikt tar tid. Det tar tid att karlägga löner, analysera arbetsuppgifter, förankra diskussioner om värderingar, genomföra samtal med personalen, bli ense om ekonomiskt utrymme. Därför är tidplaner viktiga när man diskuterar hur lönearbetet ska läggas upp och vid vilka tidpunkter revisioner ska göras.

### **2 Gå igenom förutsättningarna**

Hur lönerna sätts på din myndighet eller arbetsplats påverkas av många olika faktorer. Därför är det viktigt att tidigt i processen analysera vad som händer på lång sikt. Vilka krav ställer andra på din myndighet? Vilka är de långsiktiga målen för verksamheten? Det kanske behöver rekryteras nya personalgrupper. Arbetsgivaren kanske vill styra verksamheten mot nya mål.

De ekonomiska förutsättningarna är också viktiga att känna till. Regeringen kanske har aviserat en rejäl neddragning eller omsvängning av myndighetens uppdrag. Det är faktorer som också kan påverka verksamhetens förutsättningar på lång sikt och därmed lönebildningsprocessen.

Diskussionen med arbetsgivaren bör så långt det är möjligt leda till gemensamma löneprinciper och lönekriterier utifrån de krav som finns i avtalet. Vad är det som ska gälla under perioden? Vad innebär de olika lönekriterierna och hur ska de prioriteras?

### **3 Analysera och kartlägg lönerna**

Varför ser det ut som det gör? Ska löneutrymmet fördelas på samma sätt som tidigare? Det är viktigt att göra en bred analys av lönerna att ha som utgångspunkt. Jämställdhetslagen kräver dessutom att arbetsgivaren gör en lönekartläggning som tydligt visar hur kvinnors och mäns löner ser ut. Kartläggningen ska ske i samråd med de fackliga organisationerna.

### **4 Behöver lönerna förändras?**

När man har skaffat sig överblick över lönerna och vad som kommer att påverka verksamheten framöver leder det till nya frågor. Behöver lönestrukturen förändras och ska det i så fall satsas särskilt på någon yrkesgrupp? Har arbetsuppgifterna för olika personalgrupper förändrats så att det påverkar lönerna? Vill arbetsgivaren satsa på nyrekrytering av någon särskild grupp på kort eller lång sikt? Vilket betydelse har inflationen haft på lönerna?

Som utgångspunkt för diskussionerna är det viktigt att ha en gemensam värdering att utgå från. Vilka arbetsuppgifter rymmer de olika befattningarna, hur stort ansvar kräver det, vilken utbildning är nödvändig och så vidare?

### **5 Ekonomiska förutsättningar**

Hur mycket pengar som slutligen ska fördelas är en fråga som kommer in i slutet av lönebildningsprocessen, när behovet slutligen är analyserat. Men redan tidigare är det viktigt att stämma av det ekonomiska läget i stora drag. Vilka satsningar finns det utrymme att genomföra i det första varvet och vad måste man vänta med att genomföra till senare under perioden?

## 6 Tydliga prislappar

Målet med lönebildningen är att lönerna ska vara tydliga för de anställda. De ska sättas på sakliga grunder och gälla lika för alla. Därför är det viktigt att sätta tydliga prislappar för vad olika arbetsuppgifter ska vara värda. Hur mycket ska det vara värt i årets lönerevision att till exempel vara personalhandläggare eller ekonom? Hur mycket ska arbetsuppgifternas svårighetsgrad påverka lönen?

Att hitta och komma överens om gemensamma kriterier för hur arbetsuppgifterna ska värderas tar tid. Ännu mer tid och diskussioner kräver listan över vilka personliga kvalifikationer som ska belönas i lönediskussionerna.

## 7 Lön till Kalle och Lisa

Först nu kommer de enskilda medlemmarna med i lönebildningsprocessen. Lönen ska ju också påverkas av *hur* jobbet utförs. Om jobbet kräver god samarbetsförmåga, intresse för att utveckla nya metoder, snabbhet, goda relationer till "kunderna", ja, då ska detta också bedömas.

Vad har Kalle, Lisa och de andra gjort under året? Har de fått förändrade arbetsuppgifter? Har de gått en utbildning, fått större befogenhet och ansvar eller lagt in en högre växel i sitt sätt att sköta jobbet? Kort sagt, hur bör lönerna förändras utifrån de enskilda medlemmarnas situation? Hör de till olika prioriterade grupper? Det är bland annat viktigt att se till att föräldralediga inte halkar efter.

## 8 Lönesättningen

Efter alla analyser och diskussioner ska lönen också sättas i praktiken.

Inom ramen för kollektivavtalet kan förhandlingarna bedrivas på olika sätt. Det ena sättet är att parterna genomför en traditionell förhandling. Som underlag för förhandlingen har arbetsgivaren haft ett eller flera samtal med sin chef där de diskuterar bland annat hur de anställda utfört sina arbetsuppgifter. Det lokala facket har naturligtvis också på olika sätt fört diskussioner med medlemmarna om motiv för kriterier, förändrade arbetsuppgifter med mera.

Det andra sättet är att medlemmen själv kommer överens med chefen om den nya lönen utifrån de kriterier som parterna kommit överens om. Resultat av de olika lönesättningsamtalen bekräftas därefter i ett kollektivavtal mellan parterna.

Hur stora löneökningarna blir är inte bara en fråga om behovet utan också om pengarna. I ramavtalet RALS finns ingen nivå utsatt, inget uttalat löneutrymme. Det ska arbetsgivaren och de fackliga organisationerna komma fram till utifrån sina samtal och analyser och i de slutliga förhandlingarna. Om parterna – trots stora ansträngningar – inte kan enas om en lämplig nivå finns en nödutgång. RALS anger en procentsats som man då kan hålla sig till.

## 9 Avslutningen

Lönebildningsprocessen är inte slut i och med lönesättningen. Medlemmarna ska få reda på resultatet och de bör också få en chans att ställa frågor och komma med synpunkter, både till dig som facklig representant och till chefen.

## 10 Uppföljning

Det är också viktigt att stämma av hur löneökningarna fördelades i praktiken. Blev det verkligen en satsning på föräldralediga? Fick assistenterna sina löner justerade i förhållande till andra grupper? Fick Karin något extra påslag för att minska glappet till kollegerna med samma uppgifter?

Erfarenheterna från arbetet ni har slutfört blir plattformen inför nästa lönebildningsprocess. Som rullar vidare ytterligare ett varv. Och ett till.





# Fördjupning

## Spelreglerna

När ni drar igång ett mer strukturerat arbete är det viktigt att facket och arbetsgivaren börjar med att bestämma sig för gemensamma spelregler. Grunden för hur ni kan jobba på ett bra sätt hittar du i RALS – ramavtal om löner med mera för arbetstagare hos staten. Precis som namnet säger är det ett ramavtal, det vill säga en övergripande överenskommelse som är sluten mellan de centrala parterna OFR/S, P och O och Arbetsgivarverket.

RALS är inte tänkt att vara heltäckande utan anger viktiga principer som bör styra lönebildningen. Lokala facket och arbetsgivaren ska sedan tillsammans planera för hur arbetet med den lokala lönebildningen ska gå till. Det finns ingen mall för hur det ska se ut. Det beror på förutsättningarna i er egen verksamhet, hur ni tidigare har arbetat med lönebildningen och hur ni vill att arbetet ska förbättras. Det är också viktigt att komma överens om den långsiktiga inriktningen av arbetet. De spelregler som ni bestämmer för den lokala lönebildningen måste ni vara överens om.

Grunden i det centrala avtalet är att det ska träffas ett lokalt kollektivavtal om lönerna. Hur parterna kommer fram till det kollektivavtalet kan se olika. Det kan också variera på vilken nivå i organisationen avtalet träffas. De lokala parterna kan bestämma sig för att träffa avtal på central myndighetsnivå eller att helt eller delvis delegera förhandlingarna längre ut i organisationen.

Om arbetsgivaren och facket kommer överens om att träffa avtal på en eller flera lokal/lokala nivåer är det också nödvändigt att enas om vad som ska hända om en förhandling på lokal/lokal nivå slutar i oenighet.

### **Formell förhandling eller lönesättningsamtal**

I huvudsak kan man välja mellan två modeller för att komma fram till det slutliga kollektivavtalet.

Den vanligaste modellen bygger på att arbetsgivaren och lokala facket bestämmer löneökningarna i en *formell förhandling*. Som underlag för förhandlingen kan medlemmarna ha ett eller flera lönesamtal med sin chef.

I den andra modellen får medlemmarna komma överens om lönen i samtal med chefen. Det kallas *lönesättningsamtal*. Resultatet bekräftas sedan i ett kollektivavtal mellan arbetsgivaren och den fackliga organisationen. Den modellen kan tillämpas på hela eller delar av myndigheten eller affärsverket. Kollektivavtalet är en garanti för att lönesättningsamtalen har följt de kriterier och principer som parterna har kommit överens och som är en förutsättning för att genomföra lönesättningsamtal.

*Det är viktigt att facket och arbetsgivaren börjar med att bestämma sig för gemensamma spelregler.*

Så här ser några av de viktigaste delarna i RALS ut:

### **Lokal lönebildning**

I RALS finns beskrivningar av hur den långsiktiga lönebildningen bör gå till och hur och hur ofta lönerevisionen bör göras.

Här finns också de viktiga principerna om vad som ska påverka lönerna, det vill säga den långsiktiga analysen, lönekriterier som är knutna till arbetsinnehåll och kriterier som är knutna till de anställdas prestation och hur de utför jobbet.

### **Regler vid oenighet**

I RALS finns också paragrafer om hur man ska hantera oenighet. Om lönearbetet kör ihop sig lokalt och facket och arbetsgivaren inte alls kan komma överens vid revisionsförhandlingen kan en av parterna begära att en lokal lönenämnd utses. Nämnden leds av en opartisk ordförande som utses av parterna gemensamt. Den lokala lönenämnden slutför förhandlingarna.

Om arbetsgivaren och facket – trots stora ansträngningar – inte kan enas om det ekonomiska utrymmet, anger RALS ett så kallat ”oenighetsutrymme” som då får gälla.

### **Tidplan**

RALS beskriver att parterna ska komma överens om när lönerevisioner ska göras under avtalstiden. De lokala parterna gör en tidplan för perioden och skriver in hur många revisioner som ska göras och när de ska göras.

### **Bilagor**

Till RALS hör också ett antal bilagor om till exempel statistiköverenskommelser, ändringar i allmänt löne- och förmånsavtal (ALFA) och lokalt och centralt partsarbete för affärsverksamheten (AVA). Polisväsendet har också särskilda bestämmelser med i RALS.

## **Gemensamma förutsättningar**

Det är viktigt med tydliga lönekriterier. Medlemmen ska veta varför lönen ser ut som den gör. Och hon ska veta hur hon ska kunna förbättra sitt löneläge. Därför är det också viktigt att dina medlemmar har fått vara med och påverka vilka faktorer som ska påverka lönen. Bäst är om organisationen har en gemensam uppfattning, att de olika fackliga organisationerna och arbetsgivaren är ense. Om inte annat är det viktigt att arbetsgivarens

*Det är viktigt att dina medlemmar har fått vara med och påverka vilka faktorer som ska påverka lönen.*

linje finns sammanfattad i en lönepolicy eller ett liknande dokument. Det ger också överblick och förutsägbarhet.

Tänk bara på att vara tydlig gentemot medlemmarna. Det är flera faktorer som bestämmer lönen. De kan vara relaterade till arbetsuppgiften. Då handlar det till exempel om ansvar, svårighetsgrad och krav på utbildning eller erfarenhet.

Lönekriterierna kan också vara kopplade till individen. Då handlar det om skicklighet mätt genom till exempel personliga egenskaper som samarbetsförmåga, initiativförmåga, problemlösningsförmåga och så vidare eller önskan att stimulera och engagera.

Kriterierna kan även handla om effektivitet och hur man uppfyller verksamhetsmålen. De kan också vara omvärldsrelaterade och hänga ihop med nya krav på verksamheten eller behovet av att rekrytera och behålla personalen.

#### **Vad händer i verksamheten?**

Det finns med andra ord många saker som påverkar hur lönerna ser ut och innan man landar i en diskussion om hundralappar och tusenlappar är det viktigt att också skapa sig en bred bild av vad som händer i verksamheten.

Vissa har det som yrke – att göra omvärldsanalyser – men det behöver inte vara så krångligt. Det kan räcka med att man tillsammans sätter sig ned och funderar på vilka utmaningar som väntar framöver. Är stora nedskärningar på gång? Det perspektivet känns igen sedan 1990-talet. Har någon politisk fråga snabbt vuxit fram? Rymningarna från kriminalvårdens anstalter under 2004 är ett exempel på det. Ganska snabbt hamnade kriminalvården i fokus. Personalen måste få bättre utbildning, fler med högskoleutbildning anställas, fängelserna bli säkrare.

Andra verksamheter kan stå inför dramatiska strukturella förändringar, till exempel försvaret. Inom många verksamheter har personalen minskat men arbetsuppgifterna ökat.

Det är inte alltid fråga om stora och dramatiska förändringar utan förändringarna kan ha kommit smygande. Därför kan det vara klokt att också titta bakåt. Hur har utvecklingen sett ut de senaste åren? Har yrkesrollen förändrats jämfört med hur det såg ut för fem år sedan? Har uppgifterna och kraven förändrats och har lönerna hängt med?

När man lyfter blicken ser man långt och någonstans måste man naturligtvis dra gränsen för sin analys. Men ett samtal och några sammanfattande tankar om de viktigaste faktorerna som påverkar verksamheten ger riktning i lönebildningsprocessen.

*Det är viktigt att skapa sig en bred bild av vad som händer i verksamheten.*

## Kartlägg och analysera lönerna

När man har kommit överens om spelreglerna och gått igenom förutsättningarna för lönebildningen är det viktigt att ta reda på hur lönebildningen ser ut.

Hur ser lönerna ut för medlemmarna och kanske för liknande grupper på andra myndigheter? Vad gäller för kvinnor, män, nyanställda, mer erfarna och så vidare? Hur har löneutvecklingen varit under de senaste åren? Är det rimlig skillnad mellan lägsta och högsta nivå inom en och samma yrkesgrupp? Mellan olika yrkesgrupper? Har barnlediga halkat efter, har vissa grupper fått mer eller mindre än andra och var det avsikten? Hur mycket av löneskillnaden beror på attitydfrågor?

Det är inte svårt att få tillgång till lönestatistiken som gäller de egna medlemmarna, men en analys kräver att du har hela bilden klar för dig, att du vet vad alla anställda inom alla grupper och enheter tjänar, det vill säga även de andra förbundens medlemmar.

*En analys kräver att du har hela bilden klar för dig, att du vet vad alla anställda inom alla grupper och enheter tjänar.*

Därför är det bra om du och dina fackliga kolleger kan samarbeta med de övriga fackliga organisationerna och arbetsgivaren om ett gemensamt underlag. Har man samma bild av hur verkligheten ser ut, är det också lättare att diskutera fortsättningen. Dessutom kan statistik och analyser vara både krångliga och dyra att ta fram och då är det bra om man är fler som delar på jobbet. Det är också viktigt att fundera på vad du vill ha ut av statistiken. Vilka uppgifter behöver du och kan statistiken ge de svaren?

Lönerna ska också analyseras ur ett jämställdhetsperspektiv. I jämställdhetslagen regleras att varje arbetsgivare med mer än tio anställda har skyldighet att göra en årlig lönekartläggning för att upptäcka, förhindra och eliminera osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Kartläggningen ska göras i samverkan med de fackliga organisationerna.

Sakliga löneskillnader är löneskillnader som har sin grund i arbetets svårighetsgrad, utbildning, yrkeserfarenhet med mera. Skillnader som gäller individens skicklighet och resultat får också vara skäl för en löneskillnad om bedömningen görs på samma könsneutrala grunder. Osakliga löneskillnader är löneskillnader som inte går att förklara med annat än skillnaden i kön. Du bör också vara uppmärksam på att lönesättningen inte beror på etnisk diskriminering och missgynnande som har med sexuell läggning eller funktionshinder att göra.

## Behöver lönerna förändras?

Minsta förändring i verksamheten och omvärlden måste inte påverka lönerna. Yrken förändras och nya skapas. Och börsens uppgång eller fall i Tokyo känns inte som en naturlig del i lönebildningsprocessen i Sverige. Politiska diskussioner hemmavid kan också blåsa över ganska snabbt,

även om alla är ense om att en stor förändring måste ske. Men annat kan ganska tydligt påverka lönebildningen i en verksamhet.

Vad leder till exempel förändringar i verksamheten till? Ska löner höjas när kompetenskraven ökar? Varifrån kommer pengarna till det? Vad betyder "säkrare anstalter i kriminalvården" när det gäller arbetsmiljön och påverkar det lönerna?

Och om en yrkesgrupp helt tydligt har blivit mer utsatt för risker, kanske det bör påverka hur löner sätts. Och brist på personer med en viss yrkesutbildning kanske kräver högre löner. Vad betyder det i sin tur? Kan särskilda pengar avsättas till att höja ingångslöner till just den gruppen eller innebär en sådan satsning att det blir mindre över till andra grupper?

Yrken kan också med tiden få ett nytt innehåll som kräver en mer samlad insats för att se över löner. Arbetsmängden kan ha ökat rejält utan att lönerna har hängt med.

Om analysen visar att löner behöver ändras mer strukturellt, till exempel för vissa grupper, är det viktigt att tydligt säga hur mycket det ska påverka lönesättningen. Löner kan också ha urholkats av inflationen och då är det viktigt att se till att medlemmarna får ett reallöneskydd.

Men hur mycket ska verksamhetens krav styra lönen? Och om flera olika satsningar är viktiga, hur ska de vägas mot varandra? Man kanske inte hinner rätta till allt det första året som man arbetar mer strukturerat med lönebildningen, men kanske olika satsningar kan göras olika år.

I hela denna analys handlar det om att definiera vilka krav arbetsuppgifterna ställer på de anställda – på kort och på lång sikt. Det handlar också om arbetsgivarens behov av att rekrytera, motivera och behålla sin personal – på kort och lång sikt.

*Om analysen visar att löner behöver ändras mer strukturellt är det viktigt att tydligt säga hur mycket det ska påverka lönesättningen.*

## Det ekonomiska utrymmet

Hela idén med en lokal lönebildningsprocess handlar om att göra långsiktiga analyser av verksamhetens behov, analysera de befintliga löner och bestämma sig för vilka individuella faktorer som ska påverka den slutliga lönen. Först därefter kommer resonemanget om pengar.

Men samtalet om de ekonomiska villkoren måste ändå komma med tidigt i processen. Det handlar om bedömningar och prioriteringar på en mer översiktlig nivå. Finns pengarna för att uppfylla alla behov eller måste man skynda långsamt och satsa på att uppnå ett mål i taget? Kanske går det att omfördela de pengar som finns för att uppnå en viss önskad lönestruktur? Kan rationaliseringar ge ett ökat utrymme? Vad säger direktiven inför budgetförhandlingarna de kommande åren?

De ekonomiska bedömningarna tidigt i processen handlar om vilket löneutrymme myndigheten tål och vilka förväntningar du som fackligt förtroendevald kan ha i den fortsatta processen. Det kanske inte är rimligt att förvänta sig löneökningar på 20 procent, även om prislappen till slut skulle hamna där.

Men då är det också viktigt att tänka sig en långsiktig prioritering av vad man vill åtgärda och i vilken ordning det ska ske.

## Tydliga prislappar

I de fortsatta diskussionerna är det viktigt att bli tydlig och konkret, att helt enkelt sätta en prislapp på de analyser som arbetsgivaren och facket har gjort och de överenskommelser som man har kommit fram till eller de önskemål man har.

- ▶ Vad kostar det att minska eller öka lönespridningen i en viss yrkesgrupp?
- ▶ Vad kostar det att förändra lönebildningen?
- ▶ Vad kostar det att rätta till osakliga löneskillnader på grund av kön?
- ▶ Hur mycket ska en faktor som utökat ansvar vara värt i årets lönerevision?
- ▶ Vilken löneökning ska man förvänta sig om man har fått ett utökat ekonomiskt ansvar under året?

Här handlar det om att sätta prislappar på lönekriterier som har med arbetsuppgifterna att göra.

Det finns många modeller för hur detta kan ske, men det är viktigt att hitta och bestämma sig för en prislapp för de förändringar man vill genomföra. Inte minst viktigt är det att ha som vägledning inför de slutliga samtalen om lön.

## Samsyn om lönekriterier

De arbetsuppgifter som man har och de krav som arbetsuppgifterna ställer på de anställda är något av en grundbult i lönebildningen. Ska man prata om löner på ett vettigt sätt måste man helt enkelt skaffa sig en gemensam bild av vad olika jobb kräver. Vad innebär det till exempel konkret att vara skattehandläggare? Vilka arbetsmoment ska man utföra och vilken utbildning och erfarenhet kräver det? Innebär jobbet ansvar för mycket pengar, personalansvar, utvecklingsansvar? Kräver det specialistkunskap inom något särskilt område?

*Det handlar om att sätta prislappar på lönekriterier som har med arbetsuppgifterna att göra.*

Dessutom påverkas lönen av *hur* jobbet utförs, det vill säga även av de anställdas skicklighet i yrket. Är Erik väldigt duktig och dessutom sprider god stämning omkring sig kanske han ska ha mer än Kristine, som aldrig egentligen utmärker sig men presterar på en helt acceptabel nivå? Å andra sidan kanske Kristine alltid tar ansvar för sånt som andra inte gör färdigt.

När man börjar tala om hur jobbet sköts närmar man sig något av ett gungfly, för det handlar i grund och botten om värderingar och personliga bedömningar. Och de kan som bekant vara olika. Därför är det viktigt att vara eniga om vilka krav som är rimliga att ställa på olika personalgrupper. Och också fundera på om kriterierna är möjliga att mäta eller någorlunda objektivt bedömda.

Vilka krav är över huvud taget relevanta? Och hur ska man avgöra om enskilda personer uppfyller kraven? Räcker det att närmaste chef gör en bedömning? Får kollegerna också säga sitt? Vad betyder social kompetens och när är det viktigt att ha den? Räcker det att hålla med chefen i det mesta för att anses som ”positiv och pådrivande i utvecklingsfrågor”?

Personliga krav på anställda kan vara märkliga, som när man pratar om luddiga begrepp som ”inre och yttre effektivitet”? Vad är det och hur bedömer man det? Det typen av krav hör knappast hemma här. Vanliga krav är däremot:

- ▶ Förmåga att ta ansvar.
- ▶ Förmåga att delegera (gäller chefer).
- ▶ Specialistkunskap.
- ▶ Social kompetens.
- ▶ Utbildning/erfarenhet.
- ▶ Förmåga att fånga upp och utveckla nya arbetsmetoder.

Man kan ha många olika synpunkter på vad som är bra och trevliga egenskaper hos personalen, men när det gäller lönebildning är det viktigt att kraven hänger ihop med arbetsuppgifterna och verksamhetens mål. Social kompetens är kanske inte viktigt på alla funktioner i organisationen. Och då ska det inte påverka lönen för alla.

I detta skede av processen är det också viktigt att sätta prislappar på de krav som gäller skicklighet och behov av kompetens. Vad är skicklighet och förmåga att arbeta effektivt för att uppfylla målen värt i reda pengar?

*Det är viktigt att kraven hänger ihop med arbetsuppgifterna och verksamhetens mål.*

## Lönesättning i praktiken

För att kunna bedöma hur en medarbetare uppfyller de krav som jobbet ställer måste chefen veta vad medarbetaren verkligen gör och skaffa sig en bild av hur jobbet utförs. De anställda har också rätt att lägga fram sin sak: berätta om arbetsuppgifter, kompetens och hur väl jobbet sköts.

Då duger det inte med skrivna papper, man behöver träffa varandra. Därför är samtalen mellan chefen och medarbetaren viktiga i lönebildningsprocessen. De måste genomföras och genomföras på ett bra sätt.

Det är också viktigt att det lokala facket för diskussioner med medlemmarna om vilka kriterier som gäller och att medlemmarna har möjlighet att berätta för den förtroendevalde hur arbetsuppgifterna förändrats och vad medlemmen i övrigt tycker ska påverka hur han eller hon lönesätts.

Olika förbund använder olika termer för de olika samtalen. Hur samtalet läggs upp beror också på vilken modell man har valt för att avsluta de konkreta lönediskussionerna.

*Samtalen mellan chefen och medarbetaren är viktiga i lönebildningsprocessen.*

### **Lönesättningsamtal eller traditionell förhandling?**

I huvudsak kan man välja mellan två modeller för att komma fram till ett kollektivavtal. Den ena modellen bygger på att lönerna sätts i en *formell förhandling* mellan fackets representanter och arbetsgivaren. Som underlag för förhandlingen har medlemmarna ett eller flera lönesamtal med sin chef eller ”återkommande dialog” som det heter i RALS. Under samtalen diskuterar de hur arbetet fungerar och olika skäl till en löneförhöjning. Här kan det också förekomma konkreta diskussioner om pengar. Samtalet är ett underlag för både arbetsgivaren och facket inför löneförhandlingen. Facket har naturligtvis också ett eget underlag från de egna medlemsdiskussionerna.

I den andra modellen får medlemmarna själva komma överens om lönen i samtal med chefen. Det kallas *lönesättningsamtal*. Det medlemmen och chefen kommer överens om bekräftas sedan i ett kollektivavtal, som ska garantera att de kriterier som parterna har varit överens om som en förutsättning för lönesättningsamtalet har följts.

Det som utmärker lönesättningsamtal inom ST är att samtalen är en del i en längre lönebildningsprocess. Samtalen bygger på de analyser och ställningstaganden som parterna har gjort tidigare i processen. Lönen bestäms preliminärt i lönesättningsamtalet och bekräftas senare i kollektivavtalet.

Lönesättningsamtal ställer större krav på både dig som fackligt förtroendevald och medlemmarna. De förutsätter att alla medlemmar har fått utbildning för att hantera samtalet på ett bra sätt. Det är också viktigt att du som förtroendevald finns med som aktivt stöd före och efter samtalet.

Förhandlingsmodellen är fortfarande vanligast, men fler och fler organisationer väljer att låta medlemmarna själva komma överens med chefen om lönen. I praktiken finns det också olika blandformer.

Vilken modell man använder ska anges i överenskommelsen om hur man ska lägga upp lönebildningsprocessen.

### **Hjälp att nå upp till kraven**

Arbetsuppgifter och arbetsmetoder förändras ständigt och kraven på kunskap/erfarenheter och förmåga att utföra jobbet bra varierar därmed. Det som varit fullt tillräckliga meriter ena året kanske inte räcker för att ligga på topp vid nästa lönerevision.

Att kraven förändras får man leva med, men alla anställda har rätt att få den hjälp som behövs för att kunna sköta jobbet bra och därmed få del av årets löneökningar. Om de nya arbetsuppgifterna kräver en ny utbildning så har man rätt att få den.

Lönebildningsprocessen i sig är ett annat exempel. Om den lönesättningsmodell man har valt kräver att medlemmarna själva är aktiva och för en dialog med sin lönesättande chef ska de få utbildning för att kunna hantera uppgiften.

Och den mellanchefer som ska hantera samtalen från arbetsgivarens sida kanske behöver lära sig mer om dialogen som arbetsmetod. Kanske han eller hon dessutom behöver lite extra kunskap om social kompetens, för att kunna hantera samtalen bra. Det är viktigt även ur facklig synvinkel. Trygga och kunniga motparter är bra motparter.

En del organisationer använder utvecklingssamtalen för att formulera detta. Samtalen leder fram till personliga utvecklingsplaner för de anställda och varje år följs planen upp.

Andra använder det avslutande lönesamtalet eller lönesättningsamtalet för att sammanfatta vad medarbetaren behöver bli bättre på och hur han eller hon ska få chansen att bli bättre inför kommande lönerevisioner och därmed få högre lön. I det fallet kan det handla om både behov av utveckling i form av kurser och mer personliga frågor som att till exempel anstränga sig bättre för att komma med goda förslag på arbetsplatsträffarna och att vara mer serviceinriktad gentemot kunderna.

### **Kollektivavtalet sammanfattar**

Oavsett hur man har valt att avsluta lönebildningsprocessen och hur mycket pengar som ska fördelas ska resultatet sammanfattas i ett kollektivavtal, som är en skriftlig överenskommelse mellan likvärdiga parter.

*Om den lönesättningsmodell man har valt kräver att medlemmarna själva är aktiva och för en dialog med sin lönesättande chef ska de få utbildning för att kunna hantera uppgiften.*

Om man har valt en traditionell förhandlingsmodell ser kollektivavtalet ut som tidigare, men om man har valt att låta medlemmarna komma överens om lönerna i lönesättningsamtal är det några nya frågor som man bör tänka igenom extra noga.

Eftersom detaljerna i lönebildningsprocessen ser olika ut på olika arbetsplatser kommer också de avslutande kollektivavtalen att se olika ut, även för dem som har valt modellen med lönesättningsamtal.

Kollektivavtalet som sammanfattar det som har hänt i lönesättningsamtalen ska inte vara som ett facit, där den fackliga organisationen i efterhand går in och rättar till det medlemmarna och chefen har kommit överens om. Däremot bör avtalet noga beskriva de lönekriterier som har legat till grund för de enskilda överenskommelserna. Då kan man i efterhand spåra hur lönerna sattes.

Man kan också se kollektivavtalet som en kvalitetssäkring, en möjlighet att skaffa sig en bild av om lönesättningsamtalen har fungerat utifrån de kriterier som har satts upp.

Innan du skriver under avtalet är det alltså viktigt att du förvissar dig om att lönesättningen följer den lönestruktur ni har valt.

*Analyserna av de önskade lönestrukturerna ska komma först. Fördelningen av pengar därefter.*

#### **Det ekonomiska utfallet**

Hur pengarna och det ekonomiska utrymmet hanteras i den vardagliga lönebildningsprocessen ser naturligtvis olika ut i olika organisationer. Arbetsgivaren kan redan från början ha bestämt sig för hur mycket löneökningarna får kosta under avtalsperioden. Men OFR/S, P och O är tydliga på den punkten. Analyserna av de önskade lönestrukturerna ska komma först. Fördelningen av pengar därefter.

Vem som förhandlar om det övergripande löneutrymmet är olika i olika organisationer. Ibland sker förhandlingarna på lokal nivå, ibland ute på lokal/lokal nivå.

#### **Hur gick det?**

När avtalet väl är undertecknat känns det naturligt att andas ut. Oavsett om ni valde en traditionell förhandling eller modellen med lönesättningsamtal har ni satt punkt. Men processen är inte över. Nu ska medlemmarna få besked om lönen på ett bra sätt.

Många som har valt att avsluta lönebildningen med en traditionell förhandlingsmodell väljer att låta chefen berätta om nya lönerna i ett lönesamtal. Då finns också utrymme att i lugn och ro prata om varför lönen blev som den blev och hur den anställda ska agera för att höja lönen under nästa period.

Vid lönesättningsamtalen förutsätts chefen och medarbetaren ha kommit överens om lönen och då finns inte samma behov av att redovisa skälen till att lönen hamnade där den gjorde. Som fackligt förtroendevald har du ändå ansvar för att redovisa om lönerna sattes i enlighet med de kriterier som ni satte upp. Det handlar om trovärdighet och känsla av rättvisa. Blev det rättvist för alla? Sattes med andra ord alla löner enligt den överenskomna mallen?

Redovisningen kan ske på många sätt och i många former. Ett sätt är naturligtvis att bjuda in medlemmarna till ett möte för att berätta hur det gick, lite mer översiktligt. Fick de barnlediga verkligen bättre lön? Hur gick det med de kvalificerade skattehandläggarna och med utredarna vid polisen som hade hamnat snett?

Du kan berätta med dina egna ord, men enklast är att åskådliggöra statistiken på något sätt. Att bara använda siffror rakt upp och ned gör den mest intresserade åhörare utmattad. Ett bra sätt är att använda grafik. Visa tydliga kolumner och staplar i olika färger. Så här såg lönespridningen ut innan vi gjorde lönerevisionen. Hit ville vi komma och så här blev det.

Tydligheten påverkar känslan av rättvisa. Dina medlemmar kanske inte är nöjda med den nya lönen, men den sattes ändå i enlighet med den lönestruktur som ni gemensamt hade valt. Svårare blir det förstås om ni faktiskt har hamnat snett och inte ser det själva förrän i efterhand. Då är det bättre att lägga in kontrollstationer längs vägen och stämna av hur de föreslagna lönerna slår innan allt är underskrivet i kollektivavtalet.

En del väljer att använda enkäten som väg för att fånga in medlemmarnas reaktioner på ett lite djupare plan. Det kan fungera på vissa arbetsplatser, men hur tolkar man få svar? Är det hälsan som tiger still? Är folk genuint nöjda med sin nya lön eller uppfattar de att det ändå inte är någon idé att säga vad det tycker? Det finns inget självklart svar på den frågan, där måste du utgå från vad du vet om medlemmarna sedan tidigare.

Men du kan ändå utgå från att resultatet av löneprocessen inte är lyckat till 100 procent. Det vore konstigt om du och dina fackliga kolleger nådde upp till samtliga mål i lönestrukturen. Önskemålen är ju ofta större än de befintliga resurserna. Därför är den avslutande analysen också viktigt som ett avstamp inför nästa lönerevision. Och nästa.

Och glöm inte att om man väl har tagit sig igen processen en gång, så är nästa varv enklare. Då är ni förhoppningsvis färdiga med grundbygget. Ni vet hur lönekriterierna ska se ut och finns det ett missnöje är det betydligt enklare att justera någon del i det hela, jämfört med att börja från början.

*Som fackligt förtroendevald har du ansvar för att redovisa om lönerna sattes i enlighet med de kriterier som ni satte upp.*



# Goda exempel

Det finns många sätt att arbeta strukturerat med en långsiktig lönebildning. Här kan du läsa om hur några olika myndigheter har gjort i vardagen.

## Hur ska man börja?

Officersförbundet har valt att arbeta mycket strukturerat med lönebildningen. När det hösten 2002 blev klart att Arbetsgivarverket och OFR/S, P och O hade slutit ett ramtal som ställde tydliga krav på kartläggning och analys innan lönerna sattes, tog Officersförbundet fram en detaljerad modell för hur det arbetet skulle gå till ute på förbanden. Och de gjorde det i samarbete med Försvarsmakten och övriga fackliga organisationer. I rejäla utbildningar fick sedan de fackligt förtroendevalda möjlighet att komma in i det nya sättet att tänka.

*– Det kändes väldigt ovant, säger Mikael Kenttälä, som då var förhandlingsansvarig på 1:a ubåtsflottiljen. Idag är han förhandlingsombudsman på Officersförbundet.*

Det nya arbetssättet var som att sköta löneförhandlingarna baklänges, menar han.

*– Tidigare letade man fram en siffra i avtalet och utgick från den när man förhandlade och försökte fördela pengarna på bästa sätt. Nu skulle man börja från andra hållet och dokumentera hela processen och analysera varenda lön och ta reda på varför den såg ut som den gjorde och hur den skulle se ut i framtiden. Alla har ju rätt att veta varför de har den lön de har och vad de ska göra för att få bättre lön.*

Det blev en både lång och jobbig process att ta sig dit, menar han. Men resultatet blev bra.

Flottiljen bestämde sig för att följa den modell som Officersförbundet och de andra hade tagit fram och slöt ett avtal på lokal/lokal nivå.

*– Vi bestämde oss för att följa strukturen helt och inte gå vidare förrän vi var klara med steget innan, säger Mikael Kenttälä. Men vi märkte ganska snart att något inte stämde. En sån här process måste göras förutsättningslöst för att man ska komma fram till ett önskat behov, hur man vill att lönestrukturen ska se ut. Behovet kan vara mycket större än vad man har pengar till. Det man inte kan genomföra vid första lönerevisionen, får man ha som grund för nästa revision.*

Problemet var att arbetsgivaren redan hade bestämt sig för hur stora löneökningarna skulle bli, och de ville inte gå med på en analys som visade att behovet var större än det beloppet, menar Mikael Kenttälä.

*”En sån här process måste göras förutsättningslöst för att man ska komma fram till ett önskat behov, hur man vill att lönestrukturen ska se ut.”*

– Då blir ju hela processen fel och det hejdade entusiasmen lite. Var det ett bortkastat jobb vi höll på med? Hade vi förtroende för varandra?

Men arbetet fortsatte efter en tid och den första och stora utmaningen var att kartlägga hur lönerna på flottiljen egentligen såg ut.

– Det tog lång tid att komma fram till vilka befattningar och tjänster som innebar lika eller likvärdigt arbete, säger Mikael Kenttälä. Och när vi var klara med det måste vi ta fram ett verktyg för att gruppera lönerna. Hur såg medianlönerna och medellönerna ut? Hur skulle man vilja att det var?

Flottiljen tog fram olika verktyg för att hantera all information som kom fram. Nästa viktiga steg var att komma överens om vilka faktorer som skulle påverka lönebildningen.

– I början var vi oeniga om det, säger Mikael Kenttälä. Arbetsgivaren hade till exempel själva gjort en befattningsvärdering av hur ansvarsfulla de olika tjänsterna var. Och frågan var hur mycket den värderingen skulle påverka lönen i förhållande till andra faktorer som hur folk utförde jobbet. Det blev en knäckfråga som vi inte kunde lösa. Vi fick lägga den åt sidan för att kunna fortsätta arbetet. Det blev inte lättare av att de vi förhandlade med hade väldigt höga poäng på den skalan.

Mycket var de också ense om.

– Vi tog bland annat fram egna kriterier för lönesättning. Det fanns inga tidigare och det måste man vara ense om. Hur värderar man till exempel kompetens som arbetsgivaren kan ha nytta av och som också utnyttjas i vissa situationer?

Det blev en lång lista på vad som var viktigt för lönesättningen på just 1:a ubåtsflottiljen. Nästa steg blev att väga alla kriterier mot varandra.

– Vi började med en brainstorming där vi diskuterade alla kriterier, säger Mikael Kenttälä. Till slut blev de viktigaste kvar och vi viktade dem mot varandra.

Först därefter kom de enskilda människorna med, men utan att pengarna diskuterades.

– Eftersom vi var oense om pengarna fick vi tänka bort kronor och ören och att arbetsgivaren redan hade ett ekonomiskt utrymme. Annars hade vi inte gått i mål.

Resultatet av allt arbete är han nöjd med. Sammantaget tycker han att det var svårt att omsätta det nya arbetssättet i praktiken. Det tog mycket tid och det var nödvändigt att ingå ett formellt avtal med motparten för att kunna genomföra processen. Men det var värt mödan.

”Det tog lång tid att komma fram till vilka befattningar och tjänster som innebar lika eller likvärdigt arbete.”

– Idag har vi möjlighet att spåra varför lönerna ser ut som de gör, säger han. Vi fick verkligen fram bra kriterier för vad som ska styra lönesättningen, så det finns inte längre något godtycke i processen.

Processen är mer strukturerad, menar han. När lönen väl är satt träffas chefen och medarbetaren i ett lönesamtal, där chefen delger och motiverar varför lönen ser ut som den gör. Och så var det inte alltid tidigare.

## Arbetsvärdering blev starten för Försäkringskassan

Försäkringskassan i Östergötland började i en helt annan ände. Där blev en ganska så revolutionerande arbetsvärdering startskottet för ett mer strukturerat arbete med lönerna.

– Redan 1998 bestämde vi oss för att gemensamt med arbetsgivaren ta fram en modell för hur vi skulle arbeta med lönebildningen, berättar Anders Nilsson som är huvudskyddsombud på kassan i Östergötland, ledamot i sektionsstyrelsen och den som varit ansvarig för utvecklingsarbetet. Tidigare försökte vi fördela lönen så gott vi kunde till alla anställda. I vårt centrala avtal fanns en miniminivå till alla, men de individuella lönepåslagen var väldigt godtyckliga. Det insåg till slut också arbetsgivaren. Det fanns inget att mäta de individuella påslagen mot, inga skäl till att den enas lön såg ut på ett sätt och den andras på ett annat.

Tillsammans med arbetsgivaren började facket fundera kring ett sätt att värdera vad som skulle ge högre lön.

Tillsammans med arbetsgivaren började facket fundera kring ett sätt att värdera vad som skulle ge högre lön, och efter att ha sneplat mot modeller som användes i både offentlig och privat verksamhet, landade man i HAC-modellen, som ursprungligen arbetats fram hos JämO.

– Man börjar med en arbetsvärdering som rangordnar alla befattningar utifrån svårighetsgrad, säger Anders Nilsson. Man tar hänsyn till vad jobbet kräver när det gäller bland annat kunskaper och färdigheter, ansvar, arbetsmiljö, och arbetsförhållanden och gör en faktorplan som man sedan värderar arbetet efter.

Det blev en lång process och det tog flera år innan allt var klart, men 2002 fanns en färdig rapport. Och den blev inte som Anders Nilsson och arbetsgivaren hade trott.

– Nej, den vände upp och ned på rätt mycket och för arbetsgivaren blev det en smärre chock, säger han. Bland annat visade den att vissa arbetsuppgifter i försäkringen ur svårighetsgrad var lågt lönesatta. Dessa uppgifter utfördes dessutom till övervägande delen av kvinnor.

Ännu har rapporten inte offentliggjorts eftersom facket och arbetsgivaren inte är överens om hur uppgifterna ska presenteras för de anställda. Men arbetsvärderingen finns ändå med som en viktig byggsten i lönebildningsprocessen.

– Dessutom måste lönepåslagen också bygga på en individuell bedömning utifrån förutbestämda kriterier, men dit har vi inte kommit än, säger Anders Nilsson. Vi har inte kunnat enas om vilka kriterier som ska vägas in. Arbetsgivaren har sina och vi i facket har våra. Dessutom har vi med en tredje del, som beskriver vilka steg man kan ta i sin befattning, det vill säga en befattningsutveckling. Var man befinner sig där ska också påverka lönen.

Arbetsvärderingen finns numera med i ett mer långsiktigt lönebildningsarbete på försäkringskassan i Östergötland. Kassan har slutit ett lokal/lokalt avtal som slår fast att kassan ska använda sig av och utveckla en långsiktig lönemodell.

Hur lönerna sätts utgår bland annat från en omvärldsanalys.

– För oss på försäkringskassan är det ju mycket som händer nu, säger Anders Nilsson. I januari 2005 blir vi förstatligade. Hur påverkar det lönerna? Redan nu har en studie som Fackförbundet ST gjort centralt visat att vissa grupper inom försäkringskassan har 25–30 procent lägre lön än jämförbara grupper i statlig tjänst. Det behöver vi till exempel rätta till i kommande löneförhandlingar.

”Målet är att vi ska ha så tydliga lönekriterier att var och en ska veta vilken lön han eller hon kan förvänta sig.”

Försäkringskassan i Östergötland har valt att avsluta löneprocessen med en traditionell löneförhandling som sektionsstyrelsen själv genomför för kassans 700 anställda. Med så många att förhandla om är det viktigt att tidigare under processen ha gjort ordentliga analyser av löneläget och hur skevheterna ser ut enligt värderingsmodellen. Innan själva förhandlingen har också Anders Nilsson och hans kollegor på något sätt kontaktat medlemmarna för att stämma av de viktigaste frågorna som ska styra årets lönesättning.

– Ibland har vi gått ut med en öppen fråga och bett medlemmarna själva säga vad de tycker ska påverka lönefördelningen. Ibland har vi själva sagt vilka faktorer som vi tycker är viktiga.

– Självklart ska den individuella kompetensen också påverka lönen, men där är vi ju inte framme än, säger Anders Nilsson. Men målet är att vi ska ha så tydliga lönekriterier att var och en ska veta vilken lön han eller hon kan förvänta sig.

En viktig del i lönebildningsprocessen är utvecklingssamtalen och lönesamtalen som avslutar lönerevisionen, fortsätter Anders Nilsson.

– Vi har med lönesamtalen i vårt avtal med arbetsgivaren. Enligt avtalet har arbetsgivaren tre veckor på sig att kalla in personalen till ett lönesamtal och öga mot öga berätta hur lönen blev och vad resultatet bygger på. Det sätter press på arbetsgivaren att kunna motivera varför den anställda fick en lönenivå och kollegan fick en annan.

Lönesamtalen och utvecklingssamtalen är jätteviktiga, menar han, för de är också tillfällen för chefen och medarbetaren att prata om vad den anställde kan göra för att höja lönen inför nästa års förhandling genom att en utvecklingsplan upprättas för var och en.

– *Du måste få möjlighet att bli bättre. Kanske arbetsuppgifterna har förändrats och du behöver utbildning för att klara de nya uppgifter bra. Då ska du få det. Eller så vill du ligga lågt ett år och bara göra det du måste på grund av en skilsmässa eller att du har små barn. Då ska det också vara OK. Varje individ får möjlighet till ett eget val.*

## Vass kartläggning på Mitthögskolan

Det finns många olika sätt att kartlägga löner. Mitthögskolan erbjöds att medverka i ett projekt på uppdrag av JämO, och fick på köpet en rasande vass analys av lönebilderna. I vissa fall hade männen lägre lön än kvinnor med likvärdigt arbete, men framför allt visade analysen att det genomgående fanns ett stort glapp mellan de löner som de anställda hade, och de löner de borde ha enligt kartläggningen, om man tog hänsyn till arbetsuppgifter, krav på utbildning och skicklighet. Och det skulle krävas många miljoner att rätta till obalansen.

*”Vi renodlade och rensade och är nu nere på cirka 35 titlar som beskriver olika arbetsuppgifter.”*

Anders Hast, studievägledare och ordförande för ST-sektionen vid Mitthögskolan, är mycket nöjd med den stora kartläggningen som Mitthögskolan satte igång för 1,5 år sedan. Han själv, SACO-ordföranden, personalchefen och jämställdhetshandläggaren ledde arbetet, som utvecklades till en bred analys av befintliga löner, en karta på faktorer som ska generera rätt lön, en analys av var till exempel universitetslektorer befann sig på den kartan och en åskådlig bild av hur de befintliga lönerna stämde med hur det borde vara.

– *Till att börja med fick vi titta på titulaturerna, berättar Anders Hast. Ska man jämföra löner måste man veta vilket jobb medarbetarna har. Det visade sig att vi hade 150 olika titulaturer. Det fanns medarbetare som hade lika arbetsuppgifter, men helt olika titlar. Så vi renodlade och rensade och är nu nere på cirka 35 titlar som beskriver olika arbetsuppgifter. Vi la också in sökbara prefix. Istället för att ha titlar som ”lönehandläggare” och ”personalhandläggare”, döpte vi om dem till ”handläggare, lön” och ”handläggare, personal”. Det gör att vi kan söka på hela gruppen handläggare om vi vill jämföra uppgifter.*

Nästa steg var att diskutera sig fram till en analyskarta för hur olika anställningar borde bedömas. Vilken utbildning krävs för att vara handläggare, löner? Hur viktig är den sociala kompetensen och att man håller sig underrättad om det som händer på ens specialområde?

Och hur viktig är den tekniska kunskapen på exempelvis vaktmästeriet, ny teknik kommer ständigt in i arbetet? Hur viktig är den sociala kompetensen i ditt dagliga arbete? Är din arbetsmiljö särskilt utsatt eller måste du jobba på kvällar och helger? Hur stort ansvar har du för personal, material, pengar?

– Vi gjorde en plan över alla faktorer som var viktiga för olika grupper, men blandade inte in enskilda personer på detta stadium, säger Anders Hast.

Nästa steg var att se hur lönebildningen såg ut och med hjälp av en statistiker fick arbetsgruppen ett överskådligt ”plotterdiagram” över de olika personalgrupperna.

– Då kunde vi till exempel se löneskillnader som hade att göra med vilka ämnen man undervisade i. De som jobbade med journalistik och informatik hade lägre lön än dem som undervisade i elektronik och data. Vi jämförde också män och kvinnor och såg att männen i vissa fall hade lägre lön än kvinnorna vid likvärdigt arbete, även om kvinnorna oftast hade lägre lön än männen.

Arbetsgruppen valde att gå vidare och testa hur allt fungerade i praktiken. Gick det att indela medarbetarna i de nya titulaturerna, hur såg de befintliga lönerna ut och hur stämde det med listan på vad som borde ge rätt lön?

– Det slog ju fel något fruktansvärt, säger Anders Hast och skrattar. En del hade bytt jobb eller arbetsuppgifter, men när vi hade justerat det fick vi ett intressant resultat. Vi tog bland annat fram lönespridningen i olika grupper och gjorde en beräkning av vad det skulle kosta att flytta upp alla kvinnor i gruppen till den lägst betalda mannens nivå. Och samma sak för de lägst betalda männen.

Resultaten väckte uppseende i hela organisationen. Men att rätta till obalansen skulle kosta runt fyra miljoner kronor.

– Och där blev det stopp och intresset för hela vårt arbete svalnade hos arbetsgivaren, konstaterar Anders Hast.

I samma veva slutade Mitthögskolans rektor och i avvaktan på nya rektorns formella beslut om att löneanalysen och faktorplanen ska användas i det löpande arbetet med lönesättningen har samtliga inblandade lovat att inte använda den information som kom fram.

– Men vi vet ju vad vi såg, säger Anders Hast och tillägger att hans önskan är att de löneförhandlingar som görs nu ska flytta ut på högskolans olika institutioner.

Då skulle det bli en tydligare process, där lönekartläggningen och lönesamtalen mellan medarbetarna och chefen verkligen var det som styrde hur lönerna sattes, menar han. Idag är det inte alltid så lätt för medlemmarna att förstå varför lönen blev som den blev.

”Vi gjorde en plan över alla faktorer som var viktiga för olika grupper, men blandade inte in enskilda personer på detta stadium.”

## Skattningsskalor i Västra Götaland

Länsstyrelsen i Västra Götaland har funderat mycket över vilka kriterier som ska påverka lönesättningen. Sedan ett par år tillbaka tillämpar myndigheten lönesättningssamtal för samtliga anställda. I samtalet kommer medarbetarna och chefen överens om lönen. Då är det mycket viktigt att ha bestämt sig för vad som ska styra löneprocessen och den slutliga lönesättningen.

*– Hos oss har vårt lokala samverkansavtal stor betydelse för löneprocessen och hur den genomförs säger Åke Lidén, ordförande i ST-sektionen. Vi för alla viktiga diskussioner i centrala samverkansgruppen och när arbetsgivaren efter en försöksperiod (RALS 2001) föreslog att vi skulle använda oss av lönesättningssamtal i hela organisationen sa vi ja. Erfarenheterna från försöket var så goda och vi ville ha en gemensam förhandlingsordning för både SACO och ST.*

Eftersom lönesättningssamtalen hade prövats under ett år fanns redan grundstrukturen klar och metoderna kunde slipas så att de blev ännu bättre och dessutom kunde kopplas till RALS.

För Åke Lidén och STs del handlade det om att driva på utvecklingen på flera fronter. Det var bland annat viktigt att klargöra fackets roll, stötta och utbilda medlemmarna och beskriva hur lönerna sätts i en långsiktig process i enlighet med RALS och att de grundläggande faktorerna för lönesättning är arbetets krav, individuella prestationer och speciella krav som är relaterade till marknaden. Men framför allt var det avgörande att lära ut hur man förbereder och genomför ett lönesättningssamtal. På motsvarande sätt utbildade arbetsgivaren de lönesättande cheferna.

Men det var också viktigt att lönesättningssamtalen vilade på en stadig och tydlig grund. Att både chefer och medarbetare skulle veta vad som var viktigt och relevant att bedöma inför lönesättningen.

*– Därför tog vi fram ett bedömningsinstrument tillsammans med arbetsgivaren, där medarbetaren och chefen i förväg kunde fylla i en blankett, en skattningsskala, över viktiga kriterier, berättar Åke Lidén. Den kunde de sen ta med sig till mötet och gå igenom tillsammans.*

Skattningsskalan består av två A4-papper. På vänster sida står olika viktiga faktorer som beskriver arbetsresultat, initiativförmåga, engagemang, utveckling, samarbete, ansvarstagande och om man är en god medarbetare och kollega. Under varje rubrik finns sedan olika påståenden som man ska ta ställning till. Stämmer de bra, stämmer de mindre bra?

Under arbetsresultat står till exempel påståenden som ”Du arbetar målriktat med dina arbetsuppgifter och mot verksamhetsmålen” och ”Du får mycket uträttat”. Under rubriken samarbete står påståenden som ”Du är

*”När arbetsgivaren efter en försöksperiod föreslog att vi skulle använda oss av lönesättningssamtal i hela organisationen sa vi ja.”*

aktiv på arbetsplatsträffarna och har stor betydelse för arbetsplatsträffarnas resultat” och ”Du arbetar tvärsektorielt internt och externt”.

– *Det som sedan är intressant att diskutera i lönesättningsamtalen är förstås de punkter där chefen och medarbetaren har olika bild, säger Åke Lidén.*

De olika individuella bedömningsfaktorerna är inte sammansatta av en slump. De bygger i sin tur på framför allt två dokument, länsstyrelsens lönepolicy och den verksamhetsidé som samtliga anställda har varit med och formulerat.

Lönepolicyn har en tydlig koppling till verksamhetsidén och kriterierna i RALS-avtalet. Policyn är visserligen arbetsgivarens dokument, men facken har haft möjligheter att påverka innehållet och den beskriver till stora delar en gemensam syn på vad som ska styra lönesättningen, säger Åke Lidén.

– *Sen har vi kanske lite olika uppfattningar om hur man ska nå fram till målen.*

Verksamhetsidén är resultatet av en bred process med alla medarbetare om vilka mål som ska styra myndighetens arbete och vilka krav det ställer på organisationen i sig och på medarbetarna. För chefen och medarbetaren blir kriterierna och målen som formuleras där hanterliga i samtalen genom de två A4-sidorna med individuella bedömningsfaktorer.

*”Med det här systemet är chefen tvungen att tala om varför han vill sätta lönen som han gör.”*

## Lönesättningsamtal på Skatteverket region Västerås

Skatteverket region Västerås har valt att ha lönesättningsamtalen som huvudmodell för att avsluta lönebildningsprocessen. Men den som känner sig osäker kan säga ifrån och låta ST förhandla om lönen i en traditionell förhandling.

Gun Smed, ordförande i region Västerås sedan många år, ser bara fördelar med lönesättningsamtalen.

– *Med det här systemet är chefen tvungen att tala om varför han vill sätta lönen som han gör, säger hon. Chefens måste också tala om vad medarbetarna ska göra för att höja lönen ytterligare.*

Region Västerås var en av de första myndigheterna som prövade lönesättningsamtalen i stor skala. Sedan tre år tillbaka har de flesta medlemmar valt att själva bestämma lönen i ett samtal med chefen. 30 av 475 ST-medlemmar har valt att låta facket sköta förhandlingen.

Det är bra att valfriheten finns, menar Gun Smed, för alla kan inte prata för sin sak trots att både facket och arbetsgivaren har informerat medlemmarna om hur man för ett lönesättningsamtal på ett bra sätt.

Västerås är den enda av Skatteverkets regioner som har valt att arbeta med lönesättningsamtal över hela regionen.

– Vi har sedan länge en väldigt bra samverkan här även om vi inte har något samverkansavtal, säger Gun Smed. Och vi började väldigt tidigt arbeta med lönestrukturer och lönekriterier. Idag har vi också ett lokalt RALS-avtal. Tillsammans med SACO och arbetsgivaren börjar vi med de stora samtalen och tar fram statistik. Vi ser vilka grupper som har halkat efter och prioriterar de grupper vi ska satsa på. En del av löneökningen för perioden lyfts bort för att justera det.

Därefter sker förhandlingarna för de medlemmar som har valt bort samtalsmodellen och till sist genomförs lönesättningsamtalen.

– Vi har det väldigt bra här, konstaterar Gun Smed. När arbetsgivaren lägger sitt bud – både för medlemmarna vi ska förhandla om och de bud som gäller i lönesättningsamtalen – så får jag se det. Jag ser också buden som arbetsgivaren lägger för SACOs medlemmar. Om buden inte stämmer med den lönestruktur som vi har kommit överens om kan jag gå in tidigt och påpeka det. För många andra är det en utopi att arbeta på det sättet.

Medlemmarna som själva ska förhandla om sin lön träffar chefen i ett första lönesättningsamtal. Arbetsgivaren presenterar vilken lön han eller hon har tänkt sig och varför det ser ut så. Detta är också ett bra tillfälle för medlemmen att argumentera för en löneförhöjning.

– Men i detta första samtal ska medlemmen inte svara ja eller nej, säger Gun Smed. Det ska man fundera över i lugn och ro.

Vid det andra samtalet ska medlemmen och chefen komma fram till en ny lönenivå. När man är ense skriver både chef och medarbetare under ett papper om vad de kommit överens om. I de få fall där man inte kan enas, kan medlemmen gå tillbaka till facket och be om hjälp.

– Men vi går bara in och gör en justering om lönen ligger fel i lönestrukturen och det händer bara i ett fåtal fall per år, säger Gun Smed. Och det vet medlemmarna.

Innan avtalet om de nya lönerna skrivs under av ST är hon mycket noga med att stämma av att lönerna verkligen sattes enligt den struktur som facken och arbetsgivaren var ense om.

– Och det brukar stämma, säger hon.

Sammantaget är både medlemmar och fack mycket nöjda med den modell som används i region Västerås. Mängden klagomål minskar för varje år.

– Men det här arbetssättet kräver mer fackligt jobb, säger Gun Smed. Vi måste hela tiden kolla upp att lönerna inte hamnar snett.

Det är det värt, är hennes bestämda uppfattning.

*”Vi går bara in och gör en justering om lönen ligger fel i lönestrukturen och det händer bara i ett fåtal fall per år.”*



# Goda råd

## Något om rättvisa

Rättvisa är ett positivt ord. Det är klart att det ska vara rättvist om det ska vara bra. Men vad är rättvisa och är det viktigt i en löneprocess?

Det finns delade meningar om det. Man kan se rättvisa som ett annat ord för principen att alla ska få lika mycket. Ingen får mer i lönepåslag, ingen får mindre, ingen kan klaga, alla blir nöjda. Så var det tidigare – och alla var inte nöjda med det – men idag har rättvisa fått en annan innebörd. I löneprocessen handlar det snarare om att alla ska behandlas lika. Det är rättvist om samma regler gäller för alla. Därför är det viktigt med tydligheten, att alla känner till hur lönerna sätts, att alla vet hur deras personliga meriter och förmåga att utföra arbetsuppgifterna kommer att bedömas i förhållande till de krav som ställs i jobbet.

Rättvisa i lönebildningsprocessen handlar också om att alla ska få chansen att bli bättre. Kräver jobbet ny kompetens, ska man få utbildning för att klara uppgifterna. Och tycker inte chefen att man arbetar effektivt eller misslyckas med något krav, ska man få chansen att bli bättre.

Men även om lika regler gäller för alla, handlar lönebildning också om enskilda bedömningar. Den enskilda individen och hennes förmåga ska finnas med i analysen av hur den nya lönen ska se ut. Och då blir bedömningen olika för var och en. Vi är ju olika och utför vårt jobb på olika sätt. På sätt och vis kolliderar begreppet rättvisa med principen om de individuella bedömningarna. Det som känns rättvist och rimligt i teorin kanske inte känns rättvist och rimligt när man ser vad det betyder i praktiken.

Många vill bli personligt bedömde. Det är positivt att bli synlig inför chefen, att få diskutera allt bra man har gjort och allt nytt man vill göra. Det är inte så konstigt. Alla vill att de egna prestationerna ska lyftas fram så att de ska kunna påverka lönen. Men när resultaten av förhandlingarna är klara kan hela löneprocessen kännas orättvis i alla fall. Chefens kanske inte gjorde samma bedömning som en själv. Någon annan fick mer. Och blev de individuella hänsynen verkligen rättvist bedömda?

Den reaktionen går inte att undvika, men olika studier visar att känslan av rättvisa inte bara har med pengar att göra. Det handlar också om tilltron till den individuella lönesättningen som princip, känslan av att de olika kriterierna är korrekta och inte minst att man har fått vara delaktig i och kunnat påverka hur lönesystemet är uppbyggt.

*Det är viktigt med tydligheten, att alla känner till hur lönerna sätts.*

## Använd budgetprocessen

Lönerna är ofta en mycket stor del av budgeten inom statlig verksamhet, ofta den största posten. Att ta ställning till löneökningar kan man därmed se som en av de största årliga investeringarna i en organisation. Därför är det viktigt att också koppla lönebildningsprocessen till hur budgetdiskussionerna går. Finns löneprioriteringarna över huvud taget med när myndigheten diskuterar de kommande årens kostnader och hur budgeten bör se ut? Man kan se det som en fråga om trovärdighet. Lönepolitiken blir mer trovärdig när den också kopplas till tilldelningen av ekonomiska resurser.

Inom Polisförbundet har man varit extra tydlig på den punkten.

*– Det är enormt viktigt att hänga med i budgetarbetet, säger Bengt Sundberg, ombudsman med ansvar för bland annat löneförhandlingarna och statistikfrågor. Därför har vi nu kallat in våra budgetansvariga och förhandlingsansvariga när det gäller lönerna ute på polismyndigheterna till en gemensam konferens, för att de ska lära sig att se sambanden mellan lönesättning och budgetarbete.*

*”Lönebildningsprocessen är långsiktig och lyckas man inte få igenom alla satsningar i lönerevisionen, kan man få utrymme för ytterligare en del i budgetprocessen.”*

*– Lönebildningsprocessen är ju långsiktig och lyckas man inte få igenom alla satsningar i lönerevisionen, kan man få utrymme för ytterligare en del i budgetprocessen, fortsätter han. Lönebildning handlar ju inte bara om lön utan också om frågor som till exempel kompetensutveckling. Vill man ge olika grupper kompetensutveckling är det viktigt att det avsätts medel för det i budgeten. Om man inte är med i budgetprocessen kan det vara låst för nya satsningar för ganska lång tid framöver.*

Kopplingen mellan lönebildning och budgetarbete finns på flera nivåer, menar han. Varje år skickar polismyndigheterna in sina planeringsunderlag till Rikspolisstyrelsen, som sammanställer och i sin tur äskar pengar från regeringen. Om man vill göra en särskild satsning på personalen måste underlaget för detta finnas med redan här. Har man inte gjort det finns inga chanser att senare påverka löneutrymmet i stort.

En annan del i budgetprocessen är den som finns på enskilda polismyndigheter. Där är det också viktigt att försöka påverka hur pengarna används, menar Bengt Sundberg. En satsning på arbetsmiljön eller en justering av lönerna för en viss grupp är kanske viktigare än nya möbler till sammanträdesrummen. Men då måste diskussionen föras redan när budgeten för myndigheten läggs fast. Väntar man är det betydligt svårare att få igenom några nya prioriteringar.

## Traditionell förhandling

Det allra vanligaste sättet att avsluta lönerevisionen är att det lokala facket förhandlar med arbetsgivaren om de olika medlemmarnas löner utifrån den lönestruktur arbetsgivaren och facket har kommit överens om. Arbetsgivaren lägger sitt bud och facket svarar med ett motbud. Så småningom enas man på en mellannivå.

Vägledande för båda parter ska naturligtvis alla de tidigare analyserna och bedömningarna i lönebildningsprocessen vara. Bakom varje bud ska det också finnas ett grundligt samtal mellan chefen och medarbetaren. Chefen ska genom olika sorters medarbetarsamtal och analyser känna till vilka arbetsuppgifter de anställda har och hur de sköter uppgifterna. Chefen ska också veta om medarbetaren har förkovrat sig, gått en utbildning, åtagit sig mer komplicerade uppdrag eller på något annat sätt visat framfötterna och om det har varit till nytta för jobbet.

En del arbetsplatser har valt att ha två lönesamtal under processens gång: ett förberedande lönesamtal för att fånga upp fakta och önskemål från de anställda och ett lönesamtal där chefen berättar hur lönen blev och varför den ser ut som den gör. I det avslutande samtalet är det också viktigt att ta en diskussion om vad som krävs för att lönen ska bli högre i nästa revision. För dig som fackligt förtroendevald gäller det att också fånga upp den informationen inför en förhandling. Det kan ske på olika sätt.

På en del arbetsplatser väljer den fackliga organisationen att använda sig av medlemsenkäter. Det blir ett sätt att fånga upp hur medlemmarna själva beskriver sina arbetsuppgifter och hur de sköter dem. I enkäten kan medlemmarna också beskriva sina förväntningar på årets löneförhandling. På mindre arbetsplatser kanske fackets representant har möjlighet att själv prata med var och en av medlemmarna.

Som fackligt förtroendevald kan du också ge dina medlemmar redskap för att själva genomföra lönesamtalen på ett bra sätt. Det kan handla om utbildning eller råd för hur man förbereder ett samtal med chefen, vad man ska göra om man blir osams, hur man dokumenterar det som sägs under mötet eller hur man räknar om sina goda meriter i hårdvaluta, det vill säga pengar i löneyft.

Vid själva förhandlingen gäller det att du som facklig representant har två fokus och håller ögonen på de strategiska och övergripande frågorna. Vilka grupper behöver lyftas för att arbetsplatsen ska få den önskade lönestrukturen? Var bör man hålla igen? Vad behöver ni göra utifrån den kartläggning som är gjord utifrån Jämställdhetslagens krav? Samtidigt som du ser till den enskilde medlemmens bästa.

*Som fackligt förtroendevald kan du ge dina medlemmar redskap för att själva genomföra lönesamtalen på ett bra sätt.*

## Ett bra lönesättningsamtal

Grunden för en bra lönesättning är att chefen och medarbetaren har fått tillfälle att prata med varandra i lugn och ro. Chefen måste få chansen att höra vad medarbetaren gör, diskutera hur han eller hon sköter sitt arbete, hur önskemålen om utveckling och behov av utbildning ser ut. Det anställda har också rätt att få reda på de krav som chefen och arbetsgivaren ställer och vilka mål det är viktigt att leva upp till.

Samtalet är viktigt på flera sätt. För medarbetaren är det lättare att kunna påverka sin lön om relationerna till chefen är goda. Samtalet gör också att chefen och medarbetaren kan skaffa sig en gemensam bild av vad som är en rättvis och sakligt grundad lön. I samtalet blir det förhoppningsvis också tydligt hur medarbetaren bidrar till ett bra verksamhetsresultat, något som också ska påverka lönen.

Detta gäller alla sorters samtal om lön, men är naturligtvis särskilt viktigt i de organisationer som har valt att låta medlemmarna och cheferna bestämma lönen i lönesättningsamtal.

*Samtalet gör att chefen och medarbetaren kan skaffa sig en gemensam bild av vad som är en rättvis och sakligt grundad lön.*

### Ett gott samtal

I alla samtal är det viktigt att kommunikationen fungerar. Det går inte att sitta med korslagda armar, luta sig tillbaka i stolen och bara tänka på vad man själv ska säga. Då blir det inget utbyte av tankar, ingen dialog. Därför är det viktigt att vara öppen och beredd på att lyssna och lyssna färdigt, att inte avbryta. Till god samtalston hör också att man visar respekt för vad den andre säger, utan att för den skull glömma eller hålla inne med sina egna åsikter.

Självklart, tycker de flesta, men ofta är det svårt – både att lyssna och att verkligen lyckas få fram det man själv vill säga.

För att ge lönesättningsamtalet de bästa förutsättningarna är det bra att:

- ▶ Ge samtalet gott om tid. Ska man prata om personliga frågor som har med ens egen prestation att göra behöver man lugn och ro.
- ▶ Se till att samtalet hålls på en neutral plats för att inte i onödan markera makt.
- ▶ Se till att medlemmarna har fått utbildning om hur de ska förbereda sig och vad de bör ta upp under samtalet.
- ▶ Se till att det finns nödvändig lönestatistik och bra hjälpmedel att luta sig mot under samtalet.
- ▶ Se till att lönesättande chefer vet sin roll och sina befogenheter och också har fått utbildning om syftet med samtalet.
- ▶ Se till att samtalet följer en bra struktur.

## Förberedelser

Den alla bästa förberedelsen inför ett lönesättningssamtal är naturligtvis att facket och arbetsgivaren gemensamt har arbetat långsiktigt med lönebildningen. Att det finns tydliga kriterier för vad som ska styra lönesättningen och att de kriterierna är kända – både av medarbetarna och den lönesättande chefen. Det ska inte råda något tvivel om vad som räknas.

Medlemmen måste också få hjälp med underlag inför samtalet. Det gäller bland annat översiktliga fakta. Vad tjänar andra liknande grupper, hur ligger medlemmen till jämfört med den lönestruktur som är önskvärd? Men det handlar också om hjälp att ställa samman de egna argumenten. ”Vilka arbetsuppgifter har jag haft under året? Vilka särskilda satsningar har jag gjort, vilka kurser har jag gått och hur har jag lyckats förverkliga målen i verksamheten?”

Inte minst viktigt är det att samla på sig mod. Det är inte självklart för alla att sitta framför chefen och hävda sin egen förträfflighet. Det är inte heller självklart för alla att tydligt och klart formulera sina tankar. Ändå är det så viktigt att tankarna förs fram. Det är ju nu, under detta samtal, som medlemmen har bäst chans att påverka chefens bild av de egna kvalifikationerna och prestationerna. Därför kan det vara bra att skriva ned vad man vill ha sagt och träna sig lite extra på att framföra argumenten. Spegeln är ingen dum samtalspartner när man förbereder sig.

*De flesta som använder modellen med lönesättningssamtal väljer att låta medarbetarna och cheferna träffas två gånger.*

## Två samtal

De flesta som använder modellen med lönesättningssamtal väljer att låta medarbetarna och cheferna träffas två gånger. Pengar är inget man bör ta ställning till vid sittande bord.

Vid det första samtalet är det viktigt att stämma av vilka arbetsuppgifter som medarbetarna har och hur de utförs i förhållande till de kriterier som har ställts upp. Vid det första samtalet bör chefen också lämna ett första besked om vilken lönenivå som han har tänkt sig och varför. Vid det första samtalet är det också viktigt att medlemmen för fram sina argument för en löneökning.

Ett par veckor senare – när medlemmen har fått chans att fundera över budet och har haft tid att kontakta de fackligt förtroendevalda – är det dags för nästa samtal. Då gäller det att komma överens om vilken löneökning som är rimlig och riktig.

## Dagordningen

Varje lönesättningsamtal bör ha en given struktur, en förutbestämd dagordning. Annars är det lätt att någon viktig fråga glöms bort. Hur denna dagordning ser ut i detalj kan se olika ut på olika arbetsplatser. Men under det första mötet är det viktigt att ta upp:

- ▶ Syftet med mötet och vilka frågor som ska diskuteras.
- ▶ Hur ni ska dokumentera samtalet.
- ▶ Stäm av hur arbetsuppgifterna verkligen ser ut och vad som har hänt sedan förra årets lönerevision. Har du fått nya arbetsuppgifter, gått kurser och utbildningar, deltagit i särskilda projekt och så vidare?
- ▶ Hur sköter du jobbet i förhållande till de lönekriterier som finns? Vad är du bra på, vad behöver du utveckla? Tar du ansvar, arbetar du effektivt för att förverkliga målen i verksamheten?
- ▶ Vilken löneökning är rimlig med tanke på dina arbetsuppgifter, din arbetsinsats och hur du sköter jobbet? Hur stämmer det med kollegerna i övrigt? Vad vill chefen belöna? Tänker han sig ett påslag lika för alla eller vill han belöna din skicklighet, nya arbetsuppgifter eller annat?

*Varje lönesättningsamtal bör ha en given struktur, en förutbestämd dagordning.*

Vid det andra mötet är det viktigt att tydligt och klart diskutera vilken lön som är rimlig. Medlemmen kanske har samlat på sig nya argument. Det är också viktigt att diskutera vilket stöd medlemmen behöver för att utvecklas mer och ännu bättre kunna leva upp till de krav som ställs i arbetet? Det blir riktmärket för hur du ska kunna höja lönen ännu mer i nästa revision.

Oavsett vad medarbetaren och chefen tycker är det viktigt att tydligt dokumentera det man har kommit fram till – om man är ense om den föreslagna lönen eller om man inte är det. Om man inte är överens kan det vara bra att bestämma tid för ytterligare ett möte.

## Vad kan du kräva av chefen?

Lönesättningsamtal ställer stora krav på att chefen är tydlig och vet på vilka grunder lönen ska sättas. Det är också viktigt att den chef som genomför samtalet har befogenheten att sätta lönen.

Lönesättningsamtalen förutsätter också att både organisationen och chefen är mogen uppgiften. Om chefer inte kan genomföra ett samtal på ett respektfullt lyssnande sätt, eller inte har förmåga att sätta ord på sina argument, förlorar lönesättningsamtalet sin betydelse.

### **Din roll som fackligt förtroendevald**

Din roll som fackligt förtroendevald är mycket viktig i lönesättningsamtalen. Du behövs som bollplank och coach. Du ska förmedla kunskap, erbjuda faktaunderlag och se till att medlemmarna är väl förberedda inför samtalet. Det innebär bland annat att du bör se till att:

- ▶ Medlemmarna vet hur lönebildningsprocessen går till på din arbetsplats.
- ▶ Lönekriterierna är förankrade och väl kända.
- ▶ Medlemmarna vet vad lönesättningsamtal innebär och hur de går till.
- ▶ Medlemmarna får det faktaunderlag de behöver.
- ▶ Medlemmarna får mod och lär sig argumentera för sin sak.
- ▶ Du alltid är beredd att ge en stödjande kommentar och ta en diskussion om något känns fel.
- ▶ Arbetsgivaren har utbildat de lönesättande cheferna.

### **Hinder och fällor**

I lönebildningsprocessen finns också hinder och fällor. Allt blir inte som man har tänkt sig och frågan är hur man agerar då? Vad gör man om man blir oense? Vad händer om arbetsgivaren inte följer den lönestruktur som man har kommit överens om?

Om man ser till den rent formella delen innehåller RALS regler om vad som ska gälla vid oenighet och de reglerna bör också finns i det lokala eller lokal/lokala avtalet. Där talas om att de avtalslutande parterna lokalt har rätt att kräva att lönebildningen slutförs av en lönenämnd, om man inte kommer överens med motparten. I RALS talas också om ett oenighetsutrymme, ett ekonomiskt utrymme som kan användas om man misslyckats helt med sin förhandling.

Löneprocessen kan också rymma andra sorters fällor. Chefen kan ha lämnat ett löneförslag i ett första lönesamtal med medarbetaren. Men när arbetsgivarens bud väl kommer är det lägre än vad chefen sagt. Hur gör man då? Samma situation kan också uppstå i ett lönesättningsamtal, där chefen och medarbetaren faktiskt ska komma överens om lönen under sitt samtal. Men så vill överordnade chefer korrigera beloppen i efterhand. Och ändra siffrorna nedåt.

*Du ska förmedla kunskap, erbjuda faktaunderlag och se till att medlemmarna är väl förberedda inför samtalet.*

## Etiken och känslorna

Löneförhandlingar och analyser av vem som ska ha vad i en lönerrevision är inga neutrala frågor. Det vet de flesta som har varit med ett tag. Visst handlar löner om pengar, men i praktiken handlar det också om känslor och djupare mänskliga värderingar om vem som duger. Så känns det i alla fall för många när de får beskedet om hur stor årets löneförhöjning blev. ”Jasså, jag var inte mera värd för chefen i alla fall! Och jag som verkligen har försökt bjuda till och gått den där kursen, fast den kom så fel i tiden. Fy sjutton, det lönar sig inte med nånting. Ingen uppskattar mig och jag har nog sett hur de andra tittar. De har nog säkert fått mycket mer än jag.”

Som facklig förtroendevald kan du tycka vad du vill om sådana känslor. De kan vara ”rätt” eller ”fel”, men de förekommer från och till och du behöver förhålla dig till känslorna på ett hanterligt sätt. Framför allt är det viktigt att du finns där som bollplank och guide. Att du lyssnar, men lotsar problemen vidare dit där de hör hemma. ”Jo, det är mänskligt att tycka att lönerna känns orättvisa. Men prata med din chef, som kan ge dig ett besked om hur han/hon har tänkt och vad det är han/hon har räknat in i din löneförhöjning.”

*Alla behöver bli lyssnade på, särskilt när resultaten efter en löneförhandling är klara, så räkna med att ”eftersnacket” kommer ta lite extra tid.*

Alla behöver bli lyssnade på, särskilt när resultaten efter en löneförhandling är klara, så räkna med att ”eftersnacket” kommer ta lite extra tid. Det ingår också. Kanske är det dessutom så att detta ”eftersnack” ger dig värdefull kunskap inför kommande lönerrevisioner eller annat fackligt arbete. Kanske finns det bakom missnöjet en dold problematik med dålig stämning, chefer som inte fungerar eller till och med mobbning.

Du bör kanske också fundera över hur lönerrevisionen gjordes. Var ni för optimistiska när gick ut med den första informationen? Hade folk anledning att förvänta sig helt andra belopp eller ett annat innehåll i dialogen med chefen? Kanske medlemmarna i själ och hjärta inte är med på tåget, utan känner att diskussionerna om deras personliga insatser blir obehagliga eller till och med kränkande? Chefens är ju en formell auktoritet och alla är inte vana vid att bli bedömda och värderade av andra.

Kanske behövs det en särskild utvärdering av etiken i lönebilden? Är de individuella kriterierna verkligen OK? Var går gränsen för oetisk värdering av anställda? Går det verkligen att mäta de kriterier som ni har satt upp eller lämnar de utrymme för ett stort godtycke?

Naturligtvis finns det inga självklara svar på de frågorna men de kan just därför vara viktiga att diskutera. Det gäller också frågor om sekretess och integritet. Hur hanteras den information som kommer fram i samtal och i olika analyser? Är både chefer och medarbetare medvetna om det? Och hur hanterar ni känslig personlig information i de fackliga leden?

## Goda råd från fackliga kolleger

Att dra igång och arbeta mer strukturerat med lönebildningsprocessen är en utmaning och kräver klokskap på många nivåer. Det gäller både formella frågor om avtal och hur man förankrar olika steg och hur man till exempel ger stöd till medlemmarna om man väljer att använda sig av lönesättningsamtal.

Här kommer några råd från dina fackliga kolleger i den statliga sektorn.

- ▶ Var saklig. Det är viktigt eftersom lönesättning också handlar om värderingar och de kan uppfattas som en värdering av enskilda personer.
- ▶ Var konsekvent.
- ▶ Var noga med vilken roll du har och vem som ska göra vad. Processen är ändå så komplicerad och det är viktigt att vara klar över vem som ansvarar för olika delar.
- ▶ Fråga någon om du är osäker.
- ▶ Följ upp det som du har medverkat i.
- ▶ Avsätt tid. Att bygga upp en lönebildningsprocess tar tid, ofta mycket längre tid än man från början har tänkt sig. Därför är det också viktigt att komma överens om en tidplan.
- ▶ Förbered dig inför arbetet.
- ▶ Se till att du inte är ensam. Ni behöver vara flera eldsjälar som arbetar med processen.
- ▶ Diskutera i sektionsstyrelsen eller motsvarande vilken ambitionsnivå ni kan lägga på lönebildningsprocessen och arbeta utifrån det.
- ▶ Använd förbundets ombudsmän för stöd och vägledning i den fackliga processen.
- ▶ Utveckla samarbete med övriga personalorganisationer på myndigheten.
- ▶ Ställ krav på utbildning för förtroendevalda och medlemmar. Det är ett nytt arbetssätt som ni ska sjösätta.
- ▶ Bedöm förutsättningarna för en bra dialog med arbetsgivaren, det vill säga samtalsklimatet och ”mognadsgraden” hos chefer och organisationen innan ni bestämmer er för hur ni vill jobba med lönebildningen.
- ▶ Om man väljer att låta medlemmarna bestämma lönen tillsammans med chefen i lönesättningsamtal är det viktigt att både chefer och medlemmar får utbildning i hur samtalen ska skötas på ett bra sätt.

*Att bygga upp en lönebildningsprocess tar tid, ofta mycket längre tid än man från början har tänkt sig.*







**Fackförbundet ST**

Box 5308, 102 47 Stockholm

Besök: Sturegatan 15

Telefon: 08-790 51 00 Fax: 08-24 29 24 ST Direkt: 020-578 578

E-post: [st@st.org](mailto:st@st.org) Webbplats: [www.st.org](http://www.st.org)