



# Partsgemensam utvärdering av RALS-T

---

2014-05-06



2014-05-06

## Förord

En utvärdering för utveckling

Du håller nu i din hand den andra partsgemensamma utvärderingen av tillsvidareavtalet RALS-T. Tillsvidareavtalet ställer krav på oss, såväl lokalt som centralt, att utveckla arbetsformer och hantering av frågor och arbetsprocesser som är relaterade till lönebildningen. Som en del i vårt ständigt pågående arbete med att utveckla lönebildningen i enlighet med intentionerna i RALS-T genomför parterna en gemensam utvärdering av avtalet vartannat år.

Denna utvärdering omfattar liksom den som genomfördes 2012 den lokala lönebildningsprocessen, löneutveckling och lönebild. Nytt i denna utvärdering är att den tar upp vissa lönebildningsfrågor för universitets- och högskoleområdet samt tillämpningen av de möjligheter till enskilda överenskommelser som är unika för RALS-T.

I och med att vi nu genomfört två utvärderingar kan centrala och lokala parter följa utvecklingen av hur RALS-T tillämpas och göra jämförelser mellan utvärderingsresultaten. Jämförelserna ska dock göras med viss försiktighet eftersom utvärderingsmetoden har utvecklats.

Vår förhoppning är att utvärderingen ska inspirera och motivera dig att fortsätta utveckla lönebildningen i din verksamhet. Vi hoppas också att den ska utgöra ett stöd som ger dig kunskap om hur ett utvecklingsarbete kan genomföras.

Monica Dahlbom  
Förhandlingschef  
Arbetsgivarverket

Lena Emanuelsson  
Ordförande  
Saco-S



## Innehåll

Partsgemensam utvärdering av RALS-T.....	7
Slutsatser .....	9
Enkätundersökning av den lokala löneprocessen inom RALS-T.....	14
Om undersökningen .....	14
Sammanfattning .....	14
Utvärdering av den lokala lönebildningsprocessen.....	15
Samarbetsformer .....	15
Förberedelse .....	16
Genomförande.....	20
Avstämning .....	21
Övrigt .....	22
Intervjuer med lokala parter om den lokala löneprocessen.....	23
Syfte och genomförande.....	23
Urvalet.....	23
Slutsatser .....	23
Allmänt.....	23
Framgångsfaktorer .....	24
Utvecklingsområden/hinder för framgång .....	25
Lokala parter medskick till centrala parter .....	26
Lokala parter beskrivning av den lokala lönebildningsprocessen .....	27
Förberedelsearbetet .....	27
Genomförandet av lönerevision .....	32
Avstämning .....	34
Behov av stöd från centrala parter och behov av ändringar i det centrala avtalet.....	35
Hanteringen av den årliga cykeln i RALS-T i samband med att de tidsbegränsade avtalen med OFR och SEKO löper ut.....	36
Enskilda överenskommelser.....	37
Inledning.....	37
Bakgrund .....	37
Andel verksamheter med enskilda överenskommelser .....	38
Utvecklingen av de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser.....	38
Antal enskilda överenskommelser.....	39
Enskilda överenskommelser fördelat per kön .....	40
Enskilda överenskommelser som en del av kompetensförsörjningen.....	41

Enskilda överenskommelser - ett verkningfullt styrmedel i verksamheten? .....	42
Analys av löneutveckling och lönebild .....	44
Uppdragsbeskrivning avseende analysen av löneutveckling och lönebild .....	44
Statistikanalysen är uppdelad i tre delar .....	44
Sammanfattning av de viktigaste resultaten från statistikanalysen .....	45
Del 1 Genomsnittlig löneutveckling för Saco-S och staten totalt .....	46
Att utvärdera löneutveckling enligt RALS-T .....	46
Kollektiv löneutveckling - kostnadsökning.....	46
Löneutveckling inkl. arbets- och verksamhetsbyte Identiska individer – variant 1 .....	47
Löneutveckling enligt revisioner Identiska individer – variant 2.....	47
Löneutveckling statistikperioden september 2012- september 2013 .....	49
Löneutveckling 2010-2013 .....	49
Del 2 Spridning av löner inom Saco-S.....	50
Lönespridningen inom Saco-S .....	50
Lönespridning per verksamhet .....	53
Löneutvecklingspridningen i RALS-T populationen .....	57
Löneutvecklingspridning per verksamhet.....	59
Del 3 Löneökningsspridning på verksamhetsnivå.....	62
Hur ser löneökningsspridningen ut för olika lönelägen hos arbetsgivarna? .....	62
Finns det något samband mellan storleken på löneökningar och storleken på löneökningsspridningen?.....	63
Finns det något samband mellan arbetsgivarens lönestruktur och storleken på löneökningsspridningen?.....	64
Lönebildning och lönesättande samtal inom universitets- och högskolesektorn .....	65
Bakgrund .....	65
Sammanfattning .....	65
Partsgemensamt arbete inom beredningsgruppen .....	66
Lönebildning .....	66
Tillsvidareavtal och planering.....	66
Verksamhetens mål, resultat och ekonomi.....	67
Löneprinciper .....	69
Lönesättande samtal .....	70
Bilaga 1 Uppdragsbeskrivning .....	73
Bilaga 2 Sammanställning av RALS-T enkätresultat.....	75
Bilaga 3 Frågorna som ställdes vid intervjuerna med lokala parter .....	104

## Partsgemensam utvärdering av RALS-T

När Arbetsgivarverket och Saco-S 2010 slöt tillsvidareavtalet RALS-T enades man samtidigt om att genomföra en partsgemensam utvärdering av avtalet vartannat år avseende dels löneutveckling och lönebild, dels den lokala lönebildningsprocessen. En första utvärdering genomfördes 2012. Inför utvärderingen 2014 enades parterna om att också följa upp tillämpningen av enskilda överenskommelser som är unika för RALS-T samt lönebildningen och tillämpningen av lönesättande samtal inom universitets- och högskoleområdet.

En partsgemensam arbetsgrupp har nu genomfört en andra utvärdering av RALS-T.

Arbetsgruppen har bestått av från Arbetsgivarverket Åsa Krook, Anna Lundgren, Anders Stålsby och Malin Sundeby samt från Saco-S Anna Danielsson, Ylva Eriksson, Anna Ihrfors Wikström och Lars Karlsson.

Arbetsgivarverkets förhandlingsledning och Saco-S presidium har utgjort styrgrupp för arbetsgruppen.

Som underlag för utvärderingen har arbetsgruppen genomfört dels en analys av den partsgemensamma lönestatistiken med fokus på löneutveckling och lönebild, dels en enkät och en serie intervjuer med lokala parter med fokus på lönebildningsprocessen.

Rapporten inleds med sammanfattande slutsatser av de olika delarna i utvärderingen. Därefter följer en mer utförlig redovisning av resultaten från statistikanalysen, enkäten och intervjuerna samt särskilda avsnitt om tillämpningen av enskilda överenskommelser som är unika för RALS-T och om lönebildningen och tillämpningen av lönesättande samtal inom universitets- och högskoleområdet.

Arbetsgruppens uppdrag bifogas rapporten.





## Slutsatser

### ***Tillsvidareavtalet är nu etablerat***

Den andra partsgemensamma utvärdering av RALS-T som genomförts visar tydligt att tillsvidareavtalet nu är etablerat som modell för det lokala lönebildningsarbetet. Lokala parter ser tillsvidareavtalets konstruktion som ett starkt stöd för en välfungerande lokal process.

Till skillnad från den utvärdering som genomfördes 2012 är nu tillsvidareavtalet testat i praktiken i förhållande till de tidsbegränsade avtalen. Vid den förra utvärderingen löpte fortfarande avtalsperioden för de tidsbegränsade avtal som slöts vid samma tid som RALS-T. Lokala parter hade därför inte behövt hantera den situation som uppstår när de tidsbegränsade avtalen löper ut samtidigt som den lokala processen i RALS-T ska rulla på. Nu löper den tredje avtalsperioden för de tidsbegränsade avtalen sedan tillsvidareavtalet slöts och lokala parter konstaterar att de i stort inte har störts av att avtalsperioden löpt ut för övriga avtal utan känt en stor fördel i att kunna jobba vidare inom ramen för RALS-T.

Tillsvidareavtalets konstruktion med utgångspunkt i en årlig cykel för det lokala lönebildningsarbetet skapar goda planeringsförutsättningar för lokala parter att skapa rutiner för när under året de olika momenten i det lokala lönebildningsarbetet ska genomföras. Några lokala parter har slutit lokalt processavtal eller lokalt tillsvidareavtal för att ytterligare tydliggöra årscykeln och hur man vill arbeta.

Resultatet är glädjande. Lokala parter har tagit till sig tillsvidareavtalets konstruktion och möjligheter. Det finns dock anledning för lokala parter att fortsätta dialogen om hur det långsiktiga arbetet med lönebildningsprocessen ska se ut, vilket bekräftas av enkätsvaren. Det handlar ytterst om att tydliggöra och stärka lönebildningen och lönesättningens roll i verksamheten i enlighet med avtalets principer och målen för verksamheten.

### ***Allt bättre lokal löneprocess – men fortsatt behov av utveckling***

En väl fungerande lönebildning bör på ett naturligt sätt knyta an till arbetsgivarens planering och uppföljning av mål, resultat och ekonomi. Utvärderingen visar att det finns flera goda exempel där lokala parter hittat former och strategier för att möjliggöra en sådan process där de behov som lokala parter identifierar vad gäller exempelvis kompetensförsörjning, löneutveckling och organisatorisk differentiering kan föras in i verksamhetsplanerings- och budgetarbetet. Ett exempel på detta är att man på flera håll har enats om ett annat revisionsdatum än den 1 oktober, närmare bestämt vid cirka 20 procent av verksamheterna som svarade på enkäten.

Samtidigt visar enkätsvaren att arbetsgivaren och lokala Saco-S i många fall har olika uppfattning om huruvida arbetsgivaren kopplat den lokala lönebildningen till sin planering och uppföljning av verksamhetsmål, resultat och ekonomi. Arbetsgivaren menar i avsevärt högre utsträckning än Saco-S att en sådan koppling görs. En slutsats av detta är att kopplingen inte kommuniceras tillräckligt tydligt.

Utvärderingen visar också att lönebildningen i vissa verksamheter i alltför hög grad ses som en separat process, som främst hanteras av HR och arbetstagarorganisationerna. Lokala parter påtalar här att verksamheten har mycket att vinna på att lönebildningen blir en fråga för hela verksamheten, inte minst för att kunna utnyttja dess fulla potential som strategiskt verktyg i syfte att säkra kompetensförsörjningen, bidra till måluppfyllelse och leda till effektivt och rationellt resursutnyttjande.

En majoritet av lokala parter uppger att man genomför ett förberedande arbete inför varje revision. Lokala parter är dock inte alltid överens om i vilken omfattning detta skett. Man har gemensamma diskussioner om genomförande, verksamhetens resultat, lönebild och behov av förändringar av lönebild. Däremot tycks resultaten av dessa diskussioner vara mer problematiska. Parterna kan vara överens om till exempel lönebild, men däremot har de svårare att nå samsyn om behovet av förändringar och hur dessa ska uppnås. Ett skäl till dessa svårigheter kan vara att lokala parter, som enkätsvaren visar, i relativt begränsad omfattning diskuterar behovet av förändringar i lönestrukturen, särskilt de långsiktiga behoven kopplat till kompetensförsörjningen.

På samma sätt genomför lokala parter vid de flesta verksamheter en avstämning efter avslutad revision. Där tycks det vara så att lokala parter i många verksamheter genomför avstämningen i samband med att man planerar nästkommande revision. En risk med detta arbetssätt där resultatet av avstämningen inte blir klart förrän nära inpå kommande revision är att resultatet inte kan användas inom ramen för arbetsgivarens planerings- och budgetarbete och därmed inte påverka kommande revisions prioriteringar. Här finns dock en insikt hos lokala parter om vikten av att förbättra avstämningen, och genomföra den när erfarenheterna är färsk, för att skapa förutsättningar för ett välfungerande förberedelsearbete och en förbättrad process. Det är väsentligt att avstämningen inte enbart avser processen i sig utan att lokala parter även utvecklar former för att följa upp utfallet av lönerevisionen i förhållande till analyser och slutsatser i förberedelsearbetet .

### ***Lönesättande samtal är huvudmodell***

Genom RALS 2010-T kom centrala parter överens om att lönerevision sker genom lönesättande samtal. Universitets- och högskoleområdet har ett undantag från detta som gäller t.o.m. den 31 december 2015 (se mer om UH-området nedan).

Lönesättande samtal uppfattas i de flesta verksamheter som en välfungerande och självklar metod för lönesättning som uppskattas av både arbetsgivare och medarbetare. Andelen verksamheter som enbart tillämpar lönesättande samtal som modell för lönesättning ökar stadigt och uppgår enligt RALS-T enkätsvaren till cirka 70 procent. I utvärderingen som genomfördes 2012 var det cirka 55 procent av verksamheterna som enbart tillämpade lönesättande samtal. Samtidigt har andelen verksamheter som enbart tillämpar lokal förhandling sjunkit från cirka 25 procent till cirka 15 procent.

Lokala parter pekar på att samtalens kvalitet kontinuerligt har förbättrats och att metoden skärper kraven på tydlighet i dialogen mellan lönesättande chef och medarbetare. Många verksamheter arbetar med utbildning av både lönesättande chefer och medarbetare, enskilt eller partsgemensamt.

På flera håll är dock lokala parter tveksamma till oenighetshanteringen vid lönesättande samtal. Man pekar på att det är ändamålsenligt med någon form av förstärkt samtal där lönesättande chef och medarbetare får stöd av HR och Saco-S-förtroendevalda för att undvika att hantera oenigheter i kollektiv förhandling. De verksamheter som har erfarenhet av förstärkta samtal, konstaterar att även om förslaget till ny lön är orsaken till att chef och medarbetare inte kommer överens, så är det oftast brister i dialogen som är den underliggande orsaken. Genom att lokala parter hanterar den bristande dialogen på ett tidigt stadium, innan oenighet nåtts, har man lyckats att väsentligt minska antalet oenigheter som gått till lokal förhandling.

Lokala parter har identifierat dialogens kvalitet som den viktigaste framgångsfaktorn för att chef och medarbetare ska kunna mötas i en diskussion om medarbetarens bidrag till verksamhetens resultat. Kvaliteten mäts i ömsesidig respekt och tydlighet kring mål och resultat. Utgångspunkten för det lönesättande samtalet, liksom den regelbundna dialogen i vardagen, är i flera verksamheter de lokala lönekriterierna.

### **Likartat utfall för Saco-S och staten totalt**

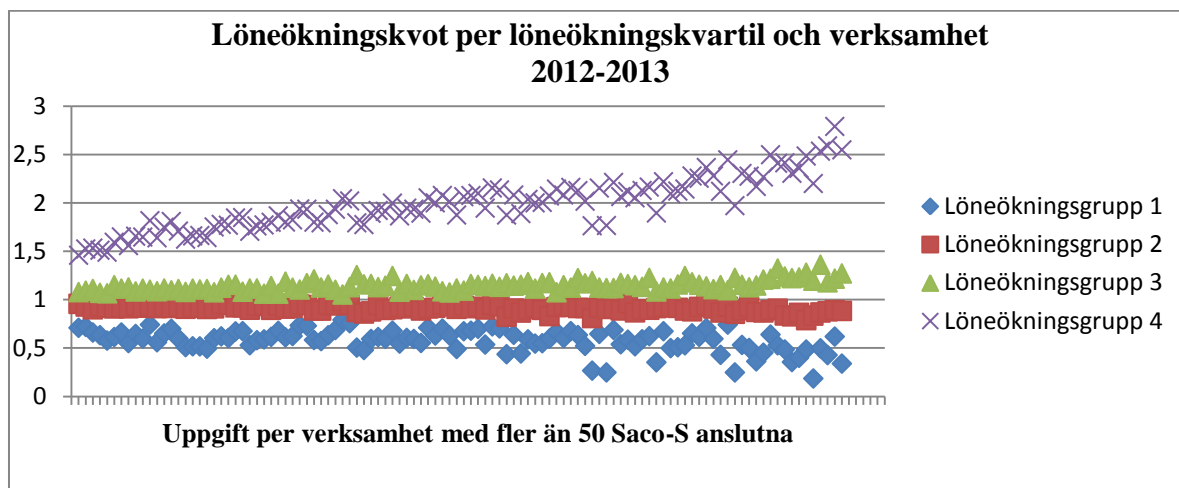
De genomsnittliga löneökningarna genom revisioner enligt RALS-T är ungefär lika stora som för staten totalt. Det närmaste man kan komma för att uppskatta utfallet av lönerevisionerna enligt RALS-T och de tidsbegränsade avtalen i den partsgemensamma lönestatistiken är att mäta löneutvecklingen för identiska individer som är kvar i samma verksamhet och har samma BESTA-kod båda åren i statistikpopulationen.

Löneutvecklingen som mäts enligt denna beräkningsmetod uppgår 2013 i årstakt till 3,5 procent både för Saco-S och för staten totalt. Även sett till hela perioden sedan RALS-T slöts är utfallet likartat. Mellan 2010 och 2013 uppgår den kedjade löneutvecklingen till 10,4 procent för Saco-S och 10,0 procent för staten totalt.

### **Oförändrad lönespridning**

Lönespridningen för Saco-S-anslutna inom staten har inte förändrats mellan 2010 och 2013. Det är många faktorer som påverkar lönespridningen för de Saco-S-anslutna. Strukturen spelar stor roll, dvs. sammansättningen av yrkesgrupper, arbetsområden, grupperingsnivåer, befattningar, åldersfördelning m.m. Vad som påverkar lönespridningen beror på var man mäter, dvs. hela Saco-S-kollektivet, en verksamhet eller en arbetsgrupp inom en verksamhet. Skillnaden i lönespridning mellan olika verksamheter är stor. Det finns också ett positivt samband mellan storleken på lönespridningen och löneökningsspridningen inom verksamheterna.

Vad som är en ändamålsenlig individuell lönedifferentiering avgörs av om differentieringen stödjer verksamhetsresultatet eller ej. Utvärderingen visar att olika verksamheter i olika utsträckning utnyttjar möjligheten att differentiera lönerna för de enskilda medarbetarna utifrån kompetensförsörjningsbehov och resultat. Om man medvetet arbetar för individuella och differentierade löner baserat på de anställdas ansvar och resultat och trots detta har en mycket sammanpressad lönespridning i verksamheten bör man i högre grad fundera över kopplingen mellan verksamhetens mål och resultat och den individuella och differentierade lönesättningen.



Utvärderingen visar att löneökningarnas storlek differentieras i liten utsträckning för de 50 procent av de anställda som ligger närmast medianlöneökningen i verksamheten. I diagrammet ovan motsvarar linjen vid (1) medianlöneökningen per verksamhet. Det är framförallt bland de 25 procent av de anställda med högst löneökning som löneökningarna skiljer sig tydligt åt från medianlöneökningen. Mönstret är detsamma som vid den föregående utvärderingen 2012.

Det finns en potential att göra den individuella lönesättningen tydligare som styrmedel genom att öka såväl lönespridningen som spridningen av löneökningarnas storlek. Den bild som utvärderingen ger av en i många verksamheter sammanpressad lönestruktur, ger anledning för de enskilda verksamheterna att titta på den egna strukturen och att analysera om de har en ändamålsenlig lönestruktur.

### ***Lönebildningens fulla potential som styrmedel fortfarande inte utnyttjad***

En övergripande slutsats av utvärderingen är att lönebildningens fulla potential som styrmedel fortfarande inte är utnyttjad i de flesta verksamheter. Vissa verksamheter har kommit längre i praktisk tillämpning av intentionerna i RALS-T medan andra har en större utvecklingspotential.

Det finns fortfarande utrymme att stärka det lönepolitiska tänkandet i många verksamheter och ytterligare stärka kopplingen i lönebildningen till individens och verksamhetens resultat. Ett sätt att göra detta är att diskutera vad man vill åstadkomma med lönebildningen i den egna verksamheten. Hur uppnår vi syftet med den individuella lönesättningen i vår verksamhet, att på ett effektivt sätt nå verksamhetsmålen genom en god kompetensförsörjning och motiverade medarbetare?

Lokala parter uttrycker, i likhet med föregående utvärdering, också behov av stöd i att i praktiken hantera kopplingen mellan verksamhetens resultat och lönesättningen. Lokala parter uttrycker även behov av stöd från centrala parter när det gäller differentiering på organisationsnivå samt att utveckla och tillämpa lönekriterier.

### ***Fler verksamheter utnyttjar möjligheten till enskilda överenskommelser***

I 2014 års utvärdering av RALS-T har tillämpningen av de enskilda överenskommelser som är unika för RALS-T följts upp statistiskt och utifrån frågeställningen ”Upplever lokala parter att de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser bidrar positivt till verksamhetens kompetensförsörjning?”

Uppföljningen visar att lokala parter är positiva till att de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser finns och tycker att de, när de används, fungerar bra.

Av de möjligheter till enskilda överenskommelser som är unika för RALS-T är det fyra av dem som följs upp genom den partsgemensamma lönestatistiken. Dessa typer av överenskommelser, där arbetstagaren har ett månadsvis löneavdrag eller lönetillägg (lönevaxling), har ökat med 230 procent mellan 2010 och 2013. Sett till antal överenskommelser är det ’Avstå lön för extra semesterdagar’ som är den mest förekommande typen av enskild överenskommelse, följt av ’Avstå semesterdagar för extra lön’.

Även andelen verksamheter som använder möjligheten att teckna dessa typer av överenskommelser har ökat stadigt mellan 2010 och 2013 och motsvarar nu 25 procent av Arbetsgivarverkets medlemmar.

Den pågående positiva utvecklingen, där antalet verksamheter som använder sig av de typer av överenskommelser som är unika för RALS-T ökar, tyder på en ökad kunskap om de möjligheter som finns samt är ett tecken på att enskilda överenskommelser fungerar som ett ändamålsenligt verktyg, när och där de behövs, samt i och för verksamheternas kompetensförsörjning.

### **Universitets- och högskoleområdet**

En slutsats av uppföljningen av lönebildningen inom UH-området är att likheterna med övriga statliga verksamheter är större än skillnaderna. I mångt och mycket möter de lokala parterna samma utmaningar.

De lokala parterna är positiva till tillsvidareavtalet och har kommit en bit på vägen för anpassa lönebildningsprocessen till dessa förutsättningar. Ett område där ytterligare utveckling behöver ske är kopplingen mellan verksamhetens mål och resultat och lönebildningen. En fråga just för UH-området som uppmärksammas är hur man ska hantera löneprinciperna utifrån den externa forskningsfinansieringen.

Införandet av lönesättande samtal är än så länge blygsamt inom UH-området. Dock kan man utifrån enkäten konstatera att det har genomförts lönesättande samtal i någon utsträckning i samtliga verksamheter.

Lokala parter har kommit olika långt i arbetet med lönesättande samtal, vilket illustreras av att spännvidden i enkätcommentarerna sträcker sig från *”Lönesättande samtal är stötstenen där vi har helt olika åsikter om det är möjligt att genomföra ”någonsin.”* (AG-representant) till *”Vi är överens om lönesättande samtal och upplever att AG stödjer detta helhjärtat. Dock finns det utrymme för att diskutera andra delar av lönebildningsprocessen.”* (Saco-S-representant).

Det är nu tydligt att det finns en rörelse och en aktiv process mot en ökad andel lönesättande samtal inom UH-området. I takt med att kopplingen till verksamhetens mål, resultat och ekonomi utvecklas, kommer också förutsättningen för samsyn när det gäller lönesättande samtal att öka.

## **Enkätundersökning av den lokala löneprocessen inom RALS-T**

### ***Om undersökningen***

Som vid utvärderingen 2012 genomfördes även denna gång en enkätundersökning av lönebildningsprocessen. Enkäten skickades ut i november månad 2013 till samtliga av Arbetsgivarverkets medlemmar med minst 15 Saco-S-anslutna. Detta resulterade i en population på 184 verksamheter. Respondenter var Arbetsgivarverkets kontaktpersoner och Saco-S-representanter på respektive verksamhet.

Enkäten genomfördes som en webbenkät med 28 frågor. Utgångspunkten var samma frågeuppsättning som vid utvärderingen 2012. Frågorna omarbetades något och till de flesta frågor tillkom svarsalternativet Annat med möjlighet att kommentera detta alternativ. Detta medför att en exakt jämförelse mellan föregående utvärdering och denna inte är möjlig. Till varje fråga fanns en hänvisning till Ramavtalet mellan Arbetsgivarverket och Saco-S (RALS-T).

91 procent av arbetsgivarna och 85 procent av Saco-S-representanterna svarade på enkäten. Det motsvarar 98 respektive 97 procent av de Saco-S-anslutna. Om man inkluderar de verksamheter som har svarat bara på en del av enkäten kommer Saco-S upp i en svarsfrekvens på 87 procent. Vid 79 procent av verksamheterna har båda parter svarat på hela enkäten, vilket motsvarar 95 procent av de Saco-S-anslutna. Svar från båda parter saknas endast från fyra verksamheter. Då en part har svarat på hela enkäten har svaren från den andra parten använts även om dessa endast har svarat på delar av enkäten.

### ***Sammanfattning***

Årets enkätundersökning visar att arbetet med RALS-T tagit fart inom de statliga verksamheterna, även om det fortfarande finns stora utmaningar som måste hanteras. Både arbetsgivare och representanter för lokala Saco-S uppger till övervägande del att den dialog som är nödvändig för ett förtroendefullt lönevisionsarbete inom tillsvidareavtalet har påbörjats.

Så gott som samtliga medlemmar inom Saco-S har erbjudits ett utvecklingssamtal eller liknande. Det är också en stor majoritet av verksamheterna som använder lönesättande samtal för samtliga eller vissa medlemmar i Saco-S. Där kan en ökning jämfört med förra undersökningen ses.

Med avseende på kopplingen mellan verksamhetens mål och resultat samt ekonomiska förutsättningar anser en majoritet att en sådan gjorts. Det är också en majoritet som uppger att de lokala parterna arbetat gemensamt kring hur revisionerna ska planeras långsiktigt, hur löneprinciperna ska tillämpas, och vilka behov av ändringar i lönestrukturen som det finns behov av i verksamheten.

På så gott som varenda fråga har arbetsgivarna svarat mer positivt än representanterna för Saco-S. Det finns sannolikt flera förklaringar till skillnaderna. Svarsalternativen är på en gradskala från ”inte alls” till ”i någon grad”, ”i ganska hög grad” och ”i mycket hög grad”. Beroende på vilka förväntningar man har från början blir det förstås en subjektiv bedömning av om man t.ex. har uppnått samsyn ”i någon grad” eller ”i ganska hög grad”.

Det kan ju också vara så att kommunikationen mellan arbetsgivaren och Saco-S behöver bli tydligare till exempel kring vilka åtgärder och ställningstaganden arbetsgivaren gjort inför

lönerevisionen. Den problematiken blir tydlig i svaren på frågorna kring hur lönerevisionen kopplats till verksamhetens mål och resultat samt ekonomi, där flera Saco-S-representanter uttrycker missnöje med att de inte känner till om arbetsgivaren gjort en sådan koppling.

För vissa frågor behöver ett negativt resultat inte heller nödvändigtvis vara ett problem. Som exempel kan nämnas att det är en relativt liten andel som har diskuterat förändringar i lönestrukturen både inför denna revision och på lång sikt. Där kan vi inte säkert säga om det betyder att de lokala parterna är nöjda med den lönestruktur som råder eller om det betyder att parterna ryggat inför att ta itu med en svår fråga.

En annan komplicerande faktor när det gäller att tolka svaren på enkäten är att det finns en del osäkerhet om vilken revision de svarande tänker på. Enkäten skickades ut i november 2013 när många verksamheter stod i startgroparna för att dra igång en ny revision. Många har kommenterat sina svar med ”vi har inte hunnit så långt än”. Det skulle kunna innebära att färre svarat positivt än vad som varit fallet om enkäten gjorts vid en annan tidpunkt. Eventuellt skulle det vara mer lämpligt att göra en enkät på våren istället inför nästa utvärdering. Det skulle också innebära förbättrade möjligheter att använda resultaten från enkäten som bakgrundsmaterial i planeringen av övriga utvärderingsinsatser.

### ***Utvärdering av den lokala lönebildningsprocessen***

I enkäten har frågorna delats in efter de delar av avtalet de avser att utvärdera, och har därför de övergripande rubrikerna

- Samarbetsformer
- Förberedelser
- Genomförande
- Avstämning
- Övrigt

För att göra det lättare att hitta i texten finns också sakrubriker kring vilka aspekter av processen som frågorna gäller.

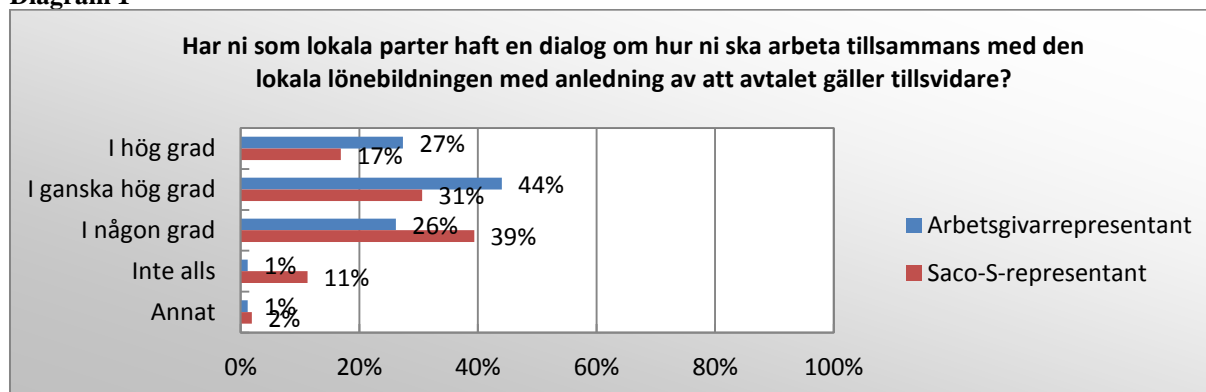
### **Samarbetsformer**

#### ***Dialog med anledning av att avtalet gäller tillsvidare***

En majoritet av representanterna för både arbetsgivare och Saco-S uppger att en dialog förekommit om hur de tillsammans ska arbeta med den lokala lönebildningen då avtalet gäller tillsvidare. Fler arbetsgivare än Saco-S-representanter anser i hög eller ganska hög grad att de haft en dialog, se diagram 1. Bara 1 respektive 11 procent svarar att en dialog inte alls förekommit. 2011 svarade 20 procent av arbetsgivarna och 25 procent av Saco-S-representanterna att de inte diskuterat hur de skulle arbeta med löneprocessen. Även om frågorna inte är helt jämförbara får detta ses som en förbättring mellan åren.

I svarskommentarerna är det flera, både representanter för arbetsgivare och Saco-S, som uppger att arbetsgivarna har svårigheter med att separera lönebildningen enligt tillsvidareavtalet med Saco-S från den process som sker enligt det tidsbegränsade avtalet med OFR/S,P,O. Flera Saco-S-representanter uttrycker också önskan om en tydligare dialog.

**Diagram 1**



De som uppgett att de haft en dialog fick en följdfråga om huruvida dialogen lett till att arbetet med den lokala lönebildningen utvecklats. Av dessa svarade 48 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 31 procent av Saco-S-representanter att arbetet med den lokala lönebildningen har utvecklats i hög eller ganska hög grad. Inom Saco-S är det 22 procent som svarat att arbetet inte utvecklats alls. Jämfört med förra undersökningen är båda parterna något mer positiva, särskilt arbetsgivarna. Skillnaden mellan lokala parter var mycket mindre i förra undersökningen.

### Förberedelse

Bland arbetsgivarrepresentanterna är det 91 procent som anser att de i hög eller ganska hög grad planerat den senaste lönerevisionen tillsammans med Saco-S-representanterna. Denna uppfattning delas av 74 procent av Saco-S-representanterna. I förra undersökningen var svarsalternativen i stället ja eller nej. Cirka 95 procent av arbetsgivarna och cirka 85 procent av Saco-S svarade då ja. Flera Saco-S-representanter uttrycker i svarscommentarerna denna gång att arbetsgivaren presenterar en färdig plan för genomförandet och att de saknar tillräckligt inflytande över planeringen.

De som svarat att en gemensam planering skett har fått en följdfråga om samsyn uppnåtts. Av arbetsgivarna anser 97 procent att de i hög eller ganska hög grad uppnått samsyn med lokala Saco-S om genomförandet av den senaste revisionen. Bland Saco-S svarar 75 procent att samsyn nåtts i hög eller ganska hög grad. Resultaten var likartade vid den förra undersökningen.

### Dialog mellan lönesättande chefer och medarbetare

Vad gäller dialog mellan lönesättande chefer och medarbetare svarade 90 procent av arbetsgivarna att de erbjudit medarbetar-/utvecklingssamtal eller liknande till nästan alla medlemmar inom Saco-S det senaste året. Av Saco-S-representanterna svarade 93 procent att arbetsgivaren erbjudit medarbetar-/utvecklingssamtal eller liknande i hög grad eller ganska hög grad. Frågan har visserligen ändrats kraftigt jämfört med förra undersökningen men en positiv rörelse är ändå märkbar. Då var det 80 procent av arbetsgivarna och 60 procent av Saco-S-representanterna som uppgav att samtal erbjudits till mer än 90 procent av de anställda.

Kommentarer denna gång har lämnats från arbetsgivaren att de jobbar vidare med att öka kvaliteten i samtalen. Saco-S-representanterna har på sin sida kommenterat just att man ifrågasätter kvaliteten i samtalen.



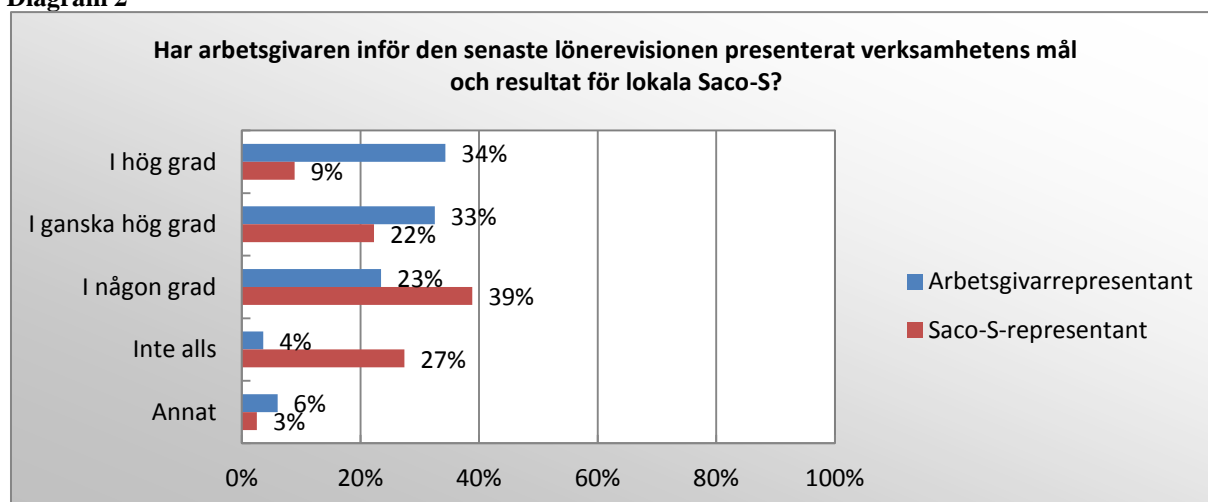
### Verksamhetens mål och resultat

Av arbetsgivarna anser en majoritet att de presenterat verksamhetens mål och resultat för lokala Saco-S, se diagram 2. Bara 10 procent har svarat inte alls eller annat. Av Saco-S-representanterna är det istället 30 procent som svarar inte alls eller annat. Även om frågan är något annorlunda formulerad jämfört med förra undersökningen ses en positiv utveckling. I förra undersökningen svarade nästan 30 procent av arbetsgivarna och nästan 60 procent av Saco-S-representanterna nej på att en sådan presentation gjorts.

Svarskommentarerna fokuserar från arbetsgivarsidan huvudsakligen på att man av olika skäl ännu inte kommit så långt vad gäller verksamhetsplaneringen eller i processen inför lönerrevisionen. Många representanter för Saco-S efterlyser mer inflytande och större tydlighet från arbetsgivaren vad gäller dessa frågor. Vissa beskriver också att samarbetet på detta område fungerar mycket bra.

*”Eftersom vi är en liten myndighet är alla involverade i utarbetande av VP och strategi för myndigheten. Men hänvisning till mål och resultat beskrivs också för medarbetarna i underlagen för lönesamtalen.” (Saco-S)*

Diagram 2



58 procent av arbetsgivarna uppger att de också kopplat den lokala lönebildningen till verksamhetens mål och resultat i hög eller ganska hög grad. Bland Saco-S-representanterna är det bara 20 procent i som anser att arbetsgivaren gjort en sådan koppling i motsvarande grad. När det gäller kopplingen mellan lönebildningen och verksamhetens ekonomi så uppger 79 procent av arbetsgivarna att denna gjorts i hög eller ganska hög grad. Även Saco-S ser en tydligare koppling här. 37 procent anser att arbetsgivaren kopplat lönebildningen till verksamhetens ekonomi i hög eller ganska hög grad. Frågan i den förra undersökningen är inte jämförbar.

*”En tydligare koppling mellan verksamhetsmål och lön är något som ’vi jobbar på’. En diskussion kring detta pågår just nu med Saco-S.” (Arbetsgivare)*

### Långsiktig planering

53 procent av arbetsgivarna och 33 procent av Saco-S-representanterna anser att lokala parter i hög eller ganska hög grad gemensamt planerat hur det långsiktiga arbetet med den lokala lönebildningsprocessen ska bedrivas. 26 procent av Saco-S-representanterna (8 procent av

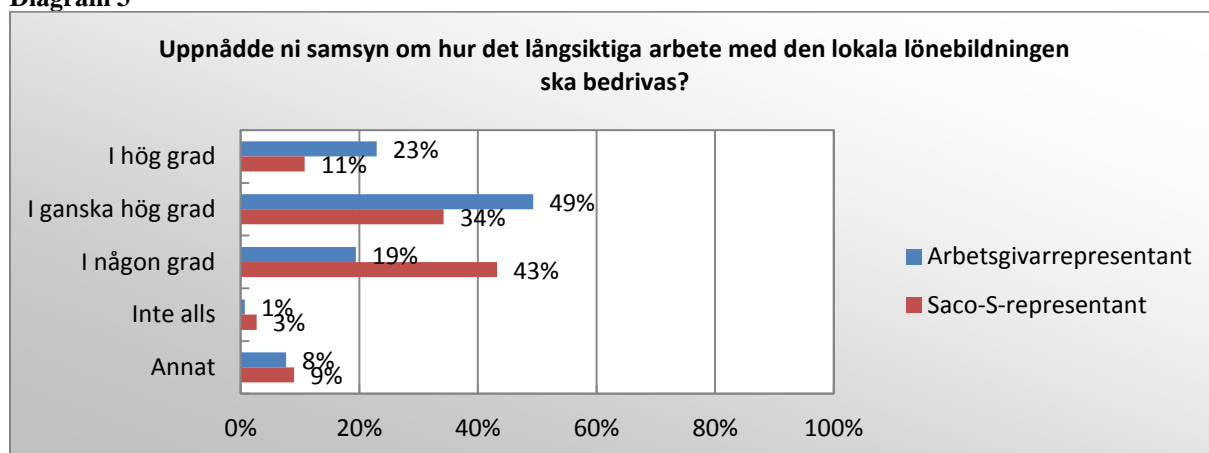
arbetsgivarna) anser inte att någon sådan gemensam planering skett alls. Båda sidor har i flera fall kommenterat att arbete mot en mer långsiktig planering nyligen påbörjats.

*”Det pågår ett partsgemensamt arbete med att ta fram en lönestruktur för hela organisationen och en löneprocess som ska ge förutsättningar för att lön sätts lika oavsett var i organisationen.” (Arbetsgivare)*

De lokala parterna är relativt överens om att samsyn i varierande grad uppnåtts om hur arbetet med den lokala lönebildningen ska bedrivas. Arbetsgivarna har även här en mer positiv syn än Saco-S, se diagram 3. Jämfört med förra undersökningen är det färre som har valt alternativen i hög eller i ganska hög grad. På arbetsgiversidan har det sjunkit från cirka 80 till 72 procent och på Saco-S-sidan har det gått ned från cirka 65 till 45 procent. Noteras bör dock att svarsalternativet annat, som valts av 8-9 procent tillkommit, oftast med motivering att denna fas ännu inte avslutats.

Svarskommentarerna beskriver till stor del att processen fortfarande pågår. Vissa anger att det inte varit några större meningsskiljaktigheter från början, medan andra uppger att de lokala parterna snarast tvingats acceptera att de inte är överens, t.ex. vad gäller lönesättande samtal.

**Diagram 3**



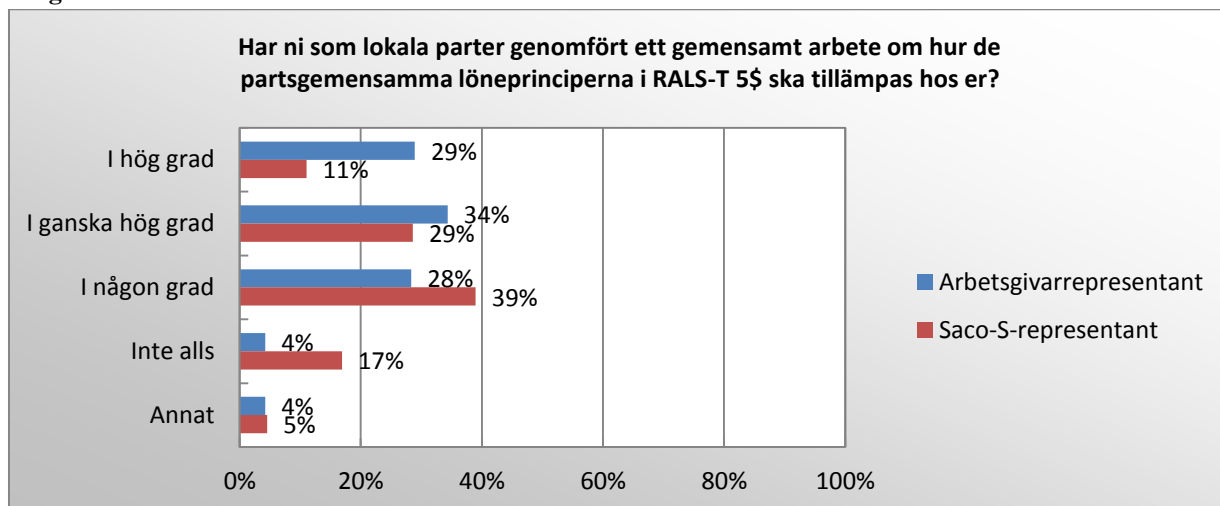
### Löneprinciper och lönestruktur

En majoritet av både arbetsgivare och Saco-S-representanter anser att de genomfört ett gemensamt arbete om hur löneprinciperna i RALS-T ska tillämpas i verksamheten i alla fall i någon grad. Dock är det 17 procent av Saco-S-representanter mot 4 procent av arbetsgivarna som inte alls anser att ett sådant gemensamt arbete förekommit, se diagram 4. Samma fråga ställdes i förra undersökningen. Det finns ingen tydlig förändring jämfört med då.

I svarskommentarerna hänvisar arbetsgivarna huvudsakligen till lönepolicyn och anger i varierande grad att lokala Saco-S haft inflytande över processen med att ta fram denna. Bland Saco-S-representanter anger flera att arbete med att utveckla lönekriterierna pågår. Vissa uppger att det fungerar ganska bra i dagsläget, medan andra är kritiska mot arbetsgivarens sätt att involvera Saco-S i detta.

*”Har ett nu pågående arbete med att ta fram lokala lönekriterier utifrån de centrala som också blir tydligare för både chefer och medarbetare.” (Saco-S)*

Diagram 4

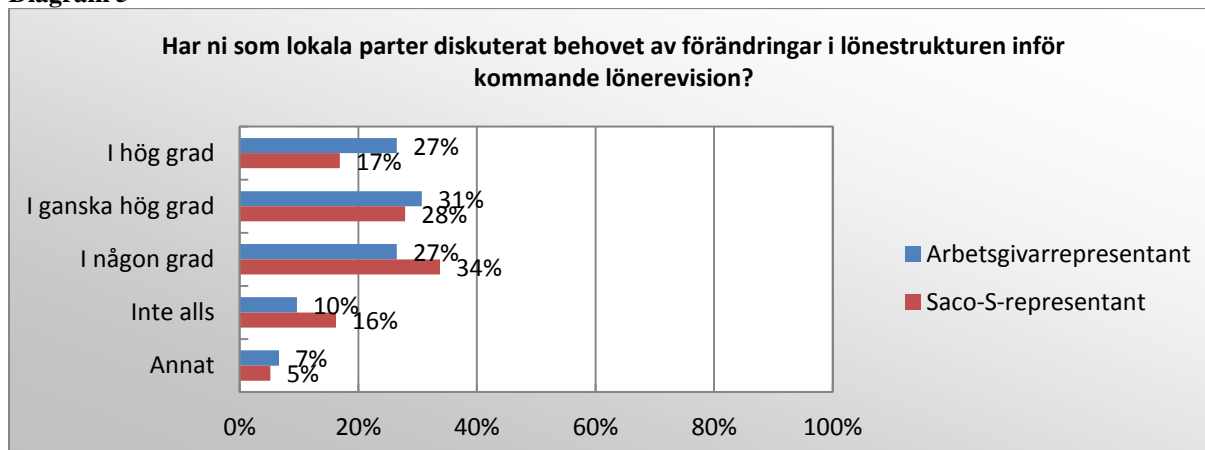


Bland arbetsgivare och Saco-S-representanter anser 58 respektive 45 procent att de lokala parterna diskuterat behovet av förändringar i lönestrukturen inför kommande lönerevision i hög eller ganska hög grad. Arbetsgivarna och lokala Saco-S är relativt överens i denna fråga, även om det också här går att se att arbetsgivarna generellt sett är mer positiva, se diagram 5. Jämfört med förra undersökningen är resultatet mer positivt. Då var det över 35 procent på båda sidorna som svarade i någon grad, och 33 procent på Saco-S-sidan som svarade inte alls.

I svarskommentarerna hänvisar flera arbetsgivare till lönekartläggningarna som ett hjälpmedel. Saco-S-representanterna kommenterar flera gånger att arbetsgivaren inte i tillräcklig utsträckning vill diskutera eller förändra.

*”Vi ser gemensamt problem i att lönespridningen inte är tillräckligt stor, sannolikt på grund av att lönekriterier inte styr åt det håll vi önskar. Här återstår en hel del att göra, ex vis fortsatt diskussion med lönesättande chefer som ofta gillar lönespridning som idé men har svårt att genomföra en tillräckligt differentierad lönesättning.” (Arbetsgivare)*

Diagram 5



Sammanlagt tycks påverkan på lönerevisionens inriktning av diskussionen om behovet av att förändra lönestrukturen ha varit mindre. 26 procent av Saco-S-representanterna och 18 procent av arbetsgivarna anser att den inte har påverkats alls. 45 procent av Saco-S-representanterna och 46 procent av arbetsgivarna anser att den har påverkats bara i någon

grad. Det är svårt att se om detta ska tolkas som positivt eller negativt. Om påverkan har uteblivit för att det inte finns något behov av förändring är inte detta något problem. Jämfört med förra undersökningen är det ingen skillnad från någon av sidorna för svarsalternativet inte alls, liksom andelen av arbetsgivarna som svarat i någon grad. För Saco-S del har andelen som svarat i någon grad sjunkit med 10 procentenheter.

Svarskommentarerna tyder på att man på många håll är inne i revisionsprocessen och inte kan svara på detta än. Några kommentarer tar upp att det är en svår omställning både för arbetsgiversidan (mellan olika avdelningar/chefer) och för personalorganisationerna, där det kan finnas olika intressen hos Saco-S och t.ex. OFR/S,P,O.

Även när det gäller en diskussion om det långsiktiga behovet av förändringar i lönestrukturen är skillnaderna mellan de lokala parterna ganska små. 40 procent av arbetsgivarna och 38 procent av Saco-S-representanterna anser att en sådan diskussion ägt rum i någon grad, medan drygt 20 procent av arbetsgivarna och 25 procent av Saco-S uppger att de inte alls diskuterat detta. Övriga anser att detta diskuterats i hög eller ganska hög grad. Jämfört med förra undersökningen har framförallt Saco-S-representanter blivit mer positiva. Andelen som svarade inte alls var då nästan 40 procent av lokala Saco-S.

I svarskommentarerna hänvisar framförallt arbetsgivarna till att detta planeras eller är nyss påbörjat. Några Saco-S-representanterna tar upp att de ser ett större behov av långsiktiga förändringar i lönestrukturen än vad arbetsgiversidan gör.

## Genomförande

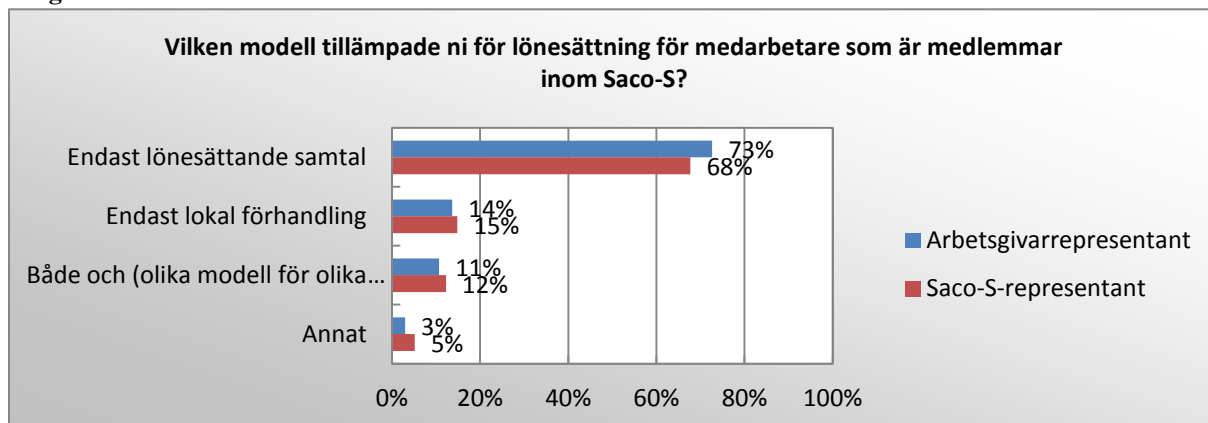
### *Lönesättande samtal*

73 procent av arbetsgivarna och 68 procent av Saco-S svarade att de endast tillämpade lönesättande samtal som modell för lönesättning. Av resterande var det något fler som uppger att man endast tillämpat lokal förhandling jämfört med att båda modellerna tillämpats parallellt, se diagram 6. Vissa har också svarat att man har haft lönesättande samtal och fyrpartssamtal om man inte varit överens, resultatsamtal och lönesättande samtal. Jämfört med förra undersökningen så har lönesättande samtal ökat. Då var det nästan 25 procent som endast tillämpade lokal förhandling.

Svarskommentarerna gäller bland annat att man arbetar för att det skall bli lönesättande samtal vid nästa revision. I vissa fall tillämpas lönesättande samtal för chefer och lokal förhandling för övriga Saco-S-medlemmar. Några uppger att de tillämpar lönesättande samtal i två steg.

*”Möjlighet för medarbetaren, vi tror att det är en framgångsfaktor. De senaste åren har ca 98 % valt det lönesättande samtalet. Oftast de som är föräldralediga väljer lokal förhandling, undantagsfall har det med personkemin att göra.” (Saco-S)*

Diagram 6



Av de som svarat att de tillämpat lönesättande samtal svarade nästan alla att detta tillämpats för samtliga eller så gott som samtliga. Bara 8 procent av arbetsgivarna och 9 procent av Saco-S-representanterna uppger att lönesättande samtal tillämpats på hälften eller mindre, av Saco-S-medlemmarna. Jämfört med förra undersökningen är svarsalternativen helt förändrade. Då var det drygt 70 procent som uppgav att mellan 91 och 100 procent hade lönesatts genom lönesättande samtal.

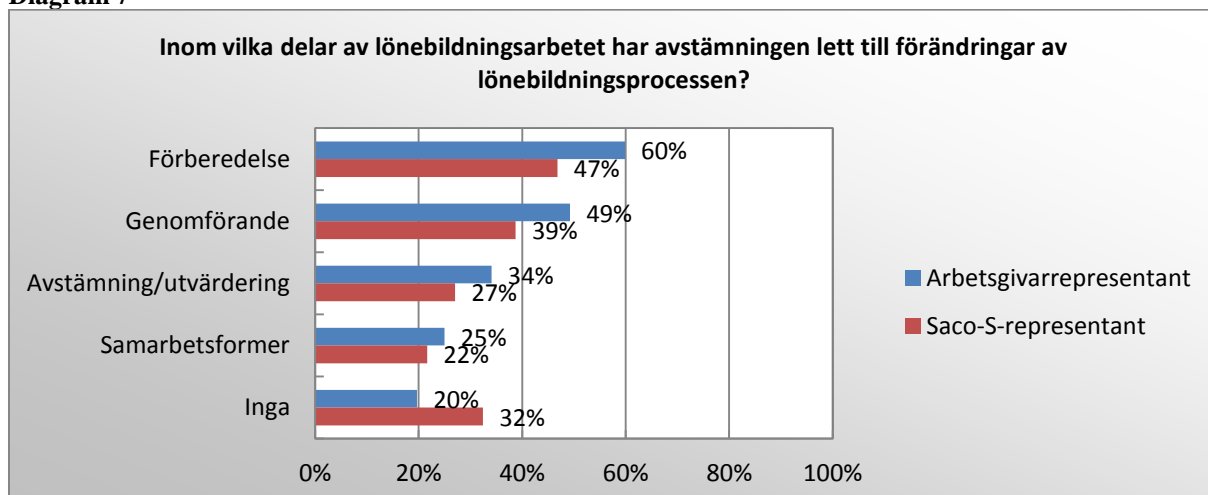
### Avstämning

62 procent av arbetsgivarna och 47 procent av Saco-S-representanterna instämmer i hög grad eller ganska hög grad att man har gjort en avstämning av den genomförda lönebildningsprocessen efter den senaste lönerevisionen. 12 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 13 procent av Saco-S-representanterna svarar att ingen avstämning gjorts. Runt 10 procent har svarat annat vilket huvudsakligen hänger samman med att revisionen ännu inte är avslutad. I den förra undersökningen svarade drygt 60 procent av arbetsgivarna och cirka 50 procent av representanterna för Saco-S ja på att en avstämning gjorts.

Svarskommentarerna handlar till största delen om att man inte är klar med den senaste revisionen och således inte hunnit så långt som till avstämning. Någon verksamhet har genomfört en partsgemensam enkät angående lönesamtalen. En annan har haft ett heldagsmöte. Process och genomförande har diskuterats.

Den del i lönebildningsprocessen som både representanterna för arbetsgivare och Saco-S uppger att avstämningen till största del har lett till förändringar i, är förberedelsearbetet, se diagram 7. 32 procent av Saco-S-representanterna anser dock att avstämningen inte lett till några förändringar av lönebildningsprocessen alls. För arbetsgivarrepresentanterna är motsvarande siffra 20 procent. Denna fråga ställdes inte i den förra undersökningen.

Diagram 7



## Övrigt

### *Partsgemensam kommentar*

Den Partsgemensamma kommentaren till RALS-T som tagits fram av Arbetsgivarverket och Saco-S har inte använts i så stor utsträckning. Anmärkningsvärt är att 18 procent av Saco-S-representanterna inte kände till den. Från kommentarerna framkommer att den användes mer vid förra revisionen och att den är bra och värdefull. Det framkom också önskemål om en uppdatering. Ett sådant arbete var redan påbörjat vid enkätens genomförande, och en uppdaterad version presenterades i januari 2014.

## **Intervjuer med lokala parter om den lokala löneprocessen**

### **Syfte och genomförande**

I syfte att fördjupa den bild av den lokala lönebildningsprocessen som ges av enkätundersökningen har arbetsgruppen intervjuat lokala parter vid ett tiotal verksamheter. Vid intervjuerna har representanter för Arbetsgivarverket och Saco-S på central nivå träffat förhandlingsansvariga företrädare för arbetsgivaren och lokala Saco-S gemensamt. Med ledning av öppna frågor har lokala parter fört ett samtal om erfarenheterna från den lokala lönebildningsprocessen inom ramen för RALS-T. Frågorna har fokuserat på framgångar respektive utvecklingsbehov i den lokala processens olika delmoment, förberedelsearbete, genomförande av lönerevision respektive avstämning, samt hur centrala parter ytterligare kan stödja det lokala arbetet.

### **Urvalet**

Urvalet av verksamheter har gjorts utifrån ambitionen att ge exempel från olika verksamhetsområden och organisationsstrukturer. I urvalet finns verksamheter av olika storlek, med och utan regional organisation lokaliserade på olika platser i landet. Vidare ingår verksamheter med olika grad av marknadsutsatthet och konkurrens om arbetskraft eller akademisk kompetens.

En ytterligare aspekt som varit styrande för urvalet har varit Saco-S relativa storlek jämfört med andra arbetstagarorganisationer på arbetsplatsen. I urvalet ingår såväl verksamheter där Saco-S organiserar majoriteten av medarbetarna som verksamheter där andelen medlemmar i Saco-S är begränsat eller i minoritet.

Ett par av de intervjuade verksamheterna intervjuades också i den förra utvärderingen. Totalt har elva intervjuer genomförts.

### **Slutsatser**

#### **Allmänt**

Något som framkommer tydligt vid intervjuerna med lokala parter är att tillsvidareavtalet nu är etablerat som modell för det lokala lönebildningsarbetet. Lokala parter ser tillsvidareavtalets konstruktion som ett starkt stöd för en välfungerande lokal process. I intervjuerna uttrycks uppskattning för att det lokala arbetet nu kan rulla på och att man inte behöver vänta in nya centrala avtal och därefter riskera att hamna i tidsnöd på det sätt som kan uppstå med tidsbegränsade avtal.

Utgångspunkten med en årlig cykel för det lokala lönebildningsarbetet skapar goda planeringsförutsättningar för lokala parter som kan skapa rutiner för när under året de olika momenten i det lokala lönebildningsarbetet ska genomföras. Några lokala parter har slutit vad man benämner lokalt processavtal eller lokalt tillsvidareavtal för att tydliggöra detta. I flera av de intervjuade verksamheterna har lokala parter enats om ett annat revisionsdatum än den 1 oktober för att revisionstidpunkten ska fungera bättre i förhållande till verksamhetsplanering och budgetprocess.

Det är också tydligt att lönesättande samtal uppfattas som en välfungerande metod för lönesättning. Lokala parter vid de intervjuade verksamheterna konstaterar att samtalens kvalitet kontinuerligt har förbättrats och att metoden skärper kraven på tydlighet i dialogen mellan lönesättande chef och medarbetare. Lönesättande samtal uppfattas i de flesta



verksamheter som en självklar metod för lönesättning som uppskattas av både arbetsgivare och medarbetare.

Flera av de intervjuade är dock tveksamma till oenighetshanteringen vid lönesättande samtal. Här pekar lokala parter på att det är ändamålsenligt med någon form av ”förstärkt” samtal där lönesättande chef och medarbetare får stöd av HR och Saco-S förtroendevalda för att undvika att hantera oenigheter i kollektiv förhandling.

När det gäller hantering av oenigheter finns en samsyn om att enbart missnöje med chefs bedömning av lönenivån inte ska leda till en justering av nivån. För att en oenighet ska leda till en justering ska brister i processen föreligga, som t.ex. att lönekriterierna inte har tillämpats eller att väsentliga arbetsresultat inte beaktats i bedömningen.

Ett område som hittills brustit i vissa verksamheter är den gemensamma avstämningen av det genomförda lönebildningsarbetet. Här finns dock en insikt hos lokala parter om vikten av att förbättra uppföljningen för att skapa förutsättningar för ett välfungerande förberedelsearbete och en förbättrad process.

Intervjuerna vittnar om goda relationer mellan lokala parter och ett konstruktivt förhållningssätt. Även om det finns vissa motsättningar kan man hantera dem och hitta gemensamma vägar framåt. På många håll har man kommit långt i utvecklingen av den lokala lönebildningen, genom ett långsiktigt arbete grundat på de förutsättningar och möjligheter som tillsvidareavtalet ger.

Lönebildningsprocessen är sårbar i och med att den är personberoende. Modellen förutsätter ansvarstagande lokala parter. En iakttagelse är att styrkeförhållandet mellan arbetsgivar- och arbetstagsidan varierar mellan olika verksamheter beroende bl.a. på representanternas erfarenhet och förhållningssätt.

Till skillnad från vid den utvärdering som genomfördes 2012 är nu tillsvidareavtalet testat i praktiken i förhållande till de tidsbestämda avtalen. Vid den förra utvärderingen löpte fortfarande avtalsperioden för de tidsbegränsade avtal som slöts vid samma tid som RALS-T. Lokala parter hade därför inte behövt hantera den situation som uppstår när de tidsbegränsade avtalen löper ut samtidigt som den lokala processen i RALS-T ska rulla på. Nu är vi inne i den tredje avtalsperioden för de tidsbegränsade avtalen sedan tillsvidareavtalet slöts och lokala parter konstaterar att de i stort inte har störts av att avtalsperioden löpt ut för övriga avtal utan känt en stor fördel i att kunna jobba vidare inom ramen för RALS-T.

### **Framgångsfaktorer**

Liksom vid tidigare utvärderingen är det dialogen och förtroendet för varandra som parter som lyfts fram som en mycket viktig faktor för ett välfungerande samarbete. Med dialogen som verktyg, utvecklar lokala parter lönebildningsarbetet på sin arbetsplats. Genom den goda dialogen, upprättas ett förtroende och en respekt för varandras roller och bidrag till verksamhetens utveckling.

Det är oundvikligt så att personfrågan har betydelse, och likaså att det finns en kontinuitet hos både Saco-S och arbetsgivare. Det möjliggör ett relationsbyggande, och en djupare diskussion om verksamhetens behov och parternas roller och bidrag i utvecklingsarbetet.



Lokala parter vid några verksamheter har dragit slutsatsen att det centrala tillsvidareavtalet behöver anpassas till lokala förutsättningar, och man har därför slutit lokala tillsvidareavtal som beskriver myndighetens lönebildningsprocess. På så sätt tydliggörs ytterligare parternas långsiktiga och cykliska arbete med lönebildningen.

Flera verksamheter har även påbörjat ett arbete med att koppla lönebildningen till arbetsgivarens verksamhetsplanering och budgetarbete. Syftet är att den lokala lönebildningen på ett naturligt sätt, inte minst vad avser i tid, ska kugga i arbetsgivarens cykliska arbete med uppföljning och planering av verksamheten. Därmed möjliggörs att de behov lokala parter identifierar vad gäller exempelvis kompetensförsörjning, löneutveckling och organisatorisk differentiering kan föras in i verksamhetens budgetarbete. Ett sådant arbetssätt ökar även motivationen att genomföra ett gediget förberedelsearbete, och att genomföra avstämningar för att analysera den enskilda revisionens resultat i enlighet med förberedelsearbetets behovsanalyser. Ett sådant arbetssätt är också naturligt när man eftersträvar att använda lönen som styrmedel för att uppnå målen för verksamheten.

Ett resultat av detta arbetssätt, är att lokala parter vid några verksamheter har kommit fram till att den 1 oktober som revisionsdatum bör ändras för att bättre passa in i denna process. Exempel på andra revisionsdatum är 1 januari respektive 1 april.

Ett annat resultat är att man fortsatt arbeta med sina lönekriterier, dvs. med att ta fram och anpassa de generella löneprinciperna i RALS-T till den lokala verksamheten. Lönekriterierna, säger flera, måste spegla vad som värdesätts och vad som bidrar till verksamhetens resultat. Flera påpekar att även medarbetarsamtalen tar sin utgångspunkt i lönekriterierna.

En annan fråga som berördes av några verksamheter, är att man hittat bra metoder att stödja chef och medarbetare att slutföra sitt lönesättande samtal utan att hamna i oenighet och lokal förhandling. Som beskrivits ovan, använder några lokala parter en form av förstärkt samtal när chef och medarbetare signalerar att de inte kommer överens. De verksamheter som har erfarenhet av förstärkta samtal, konstaterar att även om förslaget till ny lön är orsaken till att chef och medarbetare inte kommer överens, så är det oftast brister i dialogen som är den underliggande orsaken. Genom att lokala parter hanterar den bristande dialogen på ett tidigt stadium, innan oenighet nåtts, har man lyckats att väsentligt minska antalet oenigheter som gått till lokal förhandling. Man har också, tror man, signalerat till både chefer och medarbetare att det är viktigt att vara väl förberedda och att det lönesättande samtalet ska präglas av god kvalitet. Om dialogen håller tillräckligt hög kvalitet blir motiven för chefens löneförslag tydliga och medarbetaren får förståelse för förslaget.

### **Utvecklingsområden/hinder för framgång**

En frågeställning som många av de intervjuade konstaterade att de fortsatt har att ta tag i, är hur de använder lönen som styrmedel. Flera påpekade att lönebildning i huvudsak fortfarande är en fråga för HR och arbetstagarorganisationerna, och inte som man önskar en fråga för hela verksamhetsledningen. För att kunna använda lönebildningen och lönesättningen som ett verktyg att styra mot mål, se till att resurserna används rationellt och effektivt, behöver lönebildningen kopplas ihop med arbetsgivarens uppföljning och planering av verksamheten i övrigt. Lönebildningens fulla potential som styrmedel är fortfarande inte utnyttjad.

Ett annat utvecklingsområde, som också hör ihop med frågan om att använda lönen som styrmedel, är prioritering och differentiering på organisationsnivå. Liksom vid den förra utvärderingen råder i flera fall samsyn om att det finns ett behov av sådan differentiering, men

att det är svårt och många gånger en känslig fråga för organisationen att hantera. ”Ska samma jobb ge olika lön beroende på vilken ort man arbetar?” Det behovs- och analysarbete som lokala parter genomfört, tillsammans och enskilt, och som kan resultera i en samsyn kring behov av lönedifferentiering på individnivå liksom på organisatorisk nivå, kan inte omhändertas om inte processen i övrigt tillåter det. Återigen återkommer vi till det viktiga i att lönebildningen kopplas till arbetsgivarens eget planerings- och budgetarbete.

Ytterligare ett utvecklingsområde, som också det knyter an till tidigare resonemang, är vikten av ett partsgemensamt förberedelsearbete inför revision och en partsgemensam avstämning efter genomförd revision. De allra flesta som intervjuades använder sig av BESTA för att göra sina analyser, och de konstaterar att det har underlättat dialogen och diskussionen om lönebildningen. Möjligen kan man utläsa lokala parter ägnar mer tid åt förberedelsearbetet än åt avstämningen och utvärderingen. Många gånger sker detta samtidigt, dvs. man utvärderar genomförd revision samtidigt som man planerar den kommande. Frågan är hur resultatet av genomförd lönerevision, ”blev det som vi tänkt oss?”, kan användas inom ramen för arbetsgivarens planerings- och budgetarbete för att om möjligt påverka kommande revisionsprioriteringar, om detta resultat inte blir klart förrän nära inpå kommande revision. De vi intervjuade var ofta samstämmiga i slutsatsen att både för- och efterarbetet kan förbättras.

För de myndigheter där lönesättande samtal fortfarande är en förhållandevis ny företeelse, så har frågeställningen vem som är medarbetarens lönesättande chef, ”vem är min chef?”, aktualiserats av medarbetarna. Denna fråga speglar möjligen att de verksamheter som tills nyligen haft eller delvis har kvar lokala förhandlingar om nya löner, som till exempel universitets- och högskolesektorn, präglas av att arbetsledning inte är alltid kombinerat med formellt personalansvar. Oavsett orsaken till denna osäkerhet, är det angeläget att frågan rätas ut så att det lönesättande samtalet kan genomföras med kvalitet, dvs. där chef och medarbetare har förutsättningar att föra en diskussion om medarbetarens resultat och bidrag till verksamheten.

### **Lokala parter medskick till centrala parter**

De intervjuade representanterna för lokala parter är i stort nöjda med avtalet. RALS-T uppfattas som ett bra stöd för en välfungerande lokal lönebildning. Endast på en punkt finns uttalade önskemål om en ändring av avtalet. I likhet med vid föregående utvärdering är det regleringen av hur lönesättande samtal som avslutas i oenighet ska hanteras som kritiserat. Här lyfter lokala parter vid flera verksamheter fram att oenigheter i första hand bör tas om hand inom ramen för modellen lönesättande samtal. Lösningar som föreslås, och som till viss grad tillämpats på några verksamheter, är att lönesättande chef och medarbetare slutför det lönesättande samtalet efter att stöd har inhämtats från HR-chefen respektive Saco-S-förtroendevalda eller att samtalet slutförs med HR-chef och Saco-representant närvarande.

När det gäller avtalstexten finns önskemål från lokala parter om vissa förtydliganden. Det gäller framför allt vad som avses med differentiering på organisatorisk nivå och kopplingen mellan lönen och verksamhetens resultat.

Lokala parter framför också behov av stöd när det gäller att koppla medarbetarens bidrag till verksamhetens resultat i lönesättningen och att differentiera på organisatorisk nivå. Ett annat område där behov av stöd finns är utvecklingen av lönekriterier.

En representant för Saco-S uttrycker behov av stöd i rollen som lokalt förtroendevald i och med att relationen mellan medarbetare och Saco-S-föreningen har förändrats när avtalet har utvecklats.

### **Lokala parter beskrivning av den lokala lönebildningsprocessen**

För att levandegöra lokala parter beskrivning av den egna lönebildningsprocessen återges här ett urval citat från de genomförda intervjuerna. Citaten ger en tydlig bild av vad som är centrala frågor för lokala parter och olikheterna i den lokala processen i de intervjuade verksamheterna. Grunden för urvalet av citat är att citaten är talande och återger bredden i svaren i intervjuerna.

### **Förberedelsearbetet**

*”Saco-S: Tidigare var det mycket fokus på statistik. Nu är det mer inriktning på ett strategiskt lönebildningsarbete.”*

*”Uppstart och uppföljning/avstämning börjar närma sig varandra i tid eftersom processen lever kontinuerligt och jackar i varandra. Det finns en övergripande tidsplan för arbetet. Nytt från i år är ett lokalt inriktningsavtal som syftar till att stödja och stimulera arbetsgivaren att ”läsa och tillämpa” RALS-T.”*

*”Hela processen är normalt fyra månader från att förberedelsearbetet startar till att revisionen är genomförd. Arbetsgivaren skapar sig en bild av läget. Vi börjar med chefsgruppen. Vi visar lönebildningen i stort och diskuterar grupper som det ska satsas på. Sen går vi vidare med att diskutera med Saco-S. Ofta kommer Saco-S med inspel som tas om hand.”*

*”De senaste två åren har vi arbetat med att översätta det centrala avtalet till ett lokalt RALS-T-avtal. I avtalet beskrivs den årliga cykeln, för att få in lönebildningsarbetet som en naturlig del i det årliga arbetet. I avtalet regleras vad som hanteras på lokal nivå resp. lokal-lokal nivå.”*

*”Saco-S: Parterna är överens om lönebildningen, däremot har parterna olika syn på frågan om det ska se ut som det gör. I diskussionen om förändringar har vi inte kommit så långt.”*

*”Den lokala lönebildningen har utvecklats kontinuerligt sedan 2002. Det finns en tydlig upplevelse att RALS-T stöder de lokala processerna. Sedan 2010 har vi ett lokalt tillsvidareavtal som utgår från det centrala avtalet men med skrivningar som stöder den lokala löneprocessen.”*

*”Revisionstidpunkten är anpassad till VP-processen och fastställdes 2011 till den 1 april. Lönesättande samtal genomförs första kvartalet. Utvärdering mellan parterna genomförs andra kvartalet. Under augusti-september fastställs mål för verksamheten och mål för kommande lönerevision. Samtidigt görs en bedömning av den ekonomiska ramen för revisionen och behov av särskilda satsningar.”*

### **Vad fungerar bra?**

*”Det partsgemensamma lönebildningsarbetet präglas av bra och tillitsfulla diskussioner. Vi är överens och vi har samsyn.”*

*”Vem som äger mandatet har blivit mycket tydligare med åren.”*

*”Cheferna är mer på tårna och vill göra ett bra jobb i lönesättningen i och med lönesättande samtal.”*

*”Vi upplever att processen fungerar bra. Tillsvidareavtalet har en stark ställning på verket vilket påverkar processerna positivt. ”Löneåret” är känt i organisationen och man har kunnat arbeta utan att behöva vänta in övriga organisationer. Vi har en tydlig årsvis cykel. Lönerna går ut i rätt tid.”*

### **Vad skulle ni ha velat göra annorlunda/Vad behöver förbättras/Vad ser ni som utvecklingsområden?**

*”Vi behöver fortsätta att utveckla den partsgemensamma informationen till medarbetarna. Arbetsgivarrollen behöver stärkas ytterligare, även om den växer hos cheferna. Det är främst de yngre cheferna som deltar på chefsutbildningarna idag.”*

*”För Saco-S är det ett problem att omgivande avtal styr arbetet, både vad gäller tidpunkter och nivåer. Exempelvis är vi i Saco beredda att ta ett större ekonomiskt ansvar i nuvarande ekonomiska läge, men det försvåras av att omgivande arbetstagarparter inte är beredda att ta samma ansvar. Arbetsgivaren är tydlig med att RALS-T är den typ av avtal man önskar och vill därför inte på något sätt missgynna Saco.”*

*”Rutinerna för förberedelsearbetet behöver förbättras. Förberedelsearbetet behöver komma igång tidigare, direkt efter sommarsemestern för att vara klart på lokal nivå 1 oktober så att den lokal-lokala processen hinner genomföras med utbetalning av ny lön i mars.”*

*”Lönekriterierna behöver utvecklas. Nu är alltför många, alla utom två, sociala kriterier, dvs. sådana som härrör sig från medarbetarens sociala kompetens m.m.”*

*”Vi diskuterar lönefrågan alldeles för lite i ledningsgruppen.”*

*”Kunskapen om RALS-T på lokal-lokal nivå, både på den fackliga sidan och på arbetsgivarsidan, behöver utvecklas. Det går åt mycket energi och problem som har sin orsak i denna bristande kunskap.”*

*”De lönesättande cheferna behöver bli tydligare i att beskriva behov i verksamhetsdialogen utifrån marknaden, rörlighet osv. Cheferna är för sent ute och tänker på detta först vid genomförandet av lönerevisionen.”*

*”Under 2010 fördes en diskussion om senarelagd revisionstidpunkt men vi har hållit oss till 1 oktober. Detta fungerar bristfälligt eftersom finansieringen ofta blir klar i slutet av året och underlag för diskussion mellan parterna därför inte finns förrän i början av det nya året. Förberedelsearbetet blir aldrig bra utan underlag.”*

### **Beskriv era samarbetsformer, hur jobbar ni utifrån att vi har ett tillsvidareavtal?**

*”Vi har en tidsplan, träffas regelbundet och integrerar lönebildningsprocessen i verksamhetsåret.”*

*Saco-S: ”Vi kan fokusera på processen, och sitter inte låsta i förhandlingsrundor. Vårt lokala RALS-T-avtal är nödvändigt för att göra ”lokal miljö” av det centrala avtalet.”*

*”Vi har ett tillsvidareavtal på lokal nivå som anger en årlig process med revisionsdatum 1 oktober. Avtalet ses över årligen. Detta är ett tecken på en bra dialog mellan lokala parter.”*

*”Vi jobbar cykliskt. Revisionen kommer inte som en överraskning. Vi har ett lokalt tillsvidareavtal slutet med hela lokala processen tidssatt.”*

### **Beskriv hur ni använder lönen som styrmedel**

*”Det handlar om att dissekera lönekriterierna på arbetsplatsnivå och vad de betyder här hos oss. Hur kopplar arbetsgivaren min lön till mitt resultat och mina leveranser?”*

*Saco-S: ”Man forskar som ett kall vilket gör att varken arbetsgivare eller arbetstagare ser lönen som ett styrmedel.”*

*”Kompetensförsörjningen är A och O. Vi har regelbunden utbildning för chefer där detta betonas. Levererar inte medarbetarna så ska inte heller deras löner höjas. Men det är fortfarande för få nollningar.”*

*”Vi jobbar med alla stegen attrahera, rekrytera, utveckla, behålla, avveckla. Vi jobbar nu aktivare med avveckling av medarbetare som inte fungerar.”*

*”Vi arbetar med lönekriterier där resultat är ett stort inslag. Individuell lön kräver återkoppling.”*

*”Lönekriterierna är tydligt kopplade till verksamheten. De ska användas som styrmedel. Det finns operativa mål för varje enskild medarbetare.”*

*”Saco-S ser att det finns chefer som tydligt använder lönen som styrmedel. Men inte alla – variationen är stor. Vi ser här utvecklingsområden i att förklara vissa delar av lönekriterierna, t.ex. vad ”förändringsbenägen” innebär.”*

### **Gör ni någon differentiering på organisationsnivå?**

*”I förberedelsearbetet diskuteras gruppsatsningar. Vissa avdelningar kan få extra.”*

*”Differentiering mellan olika orter är en het diskussion. Ska samma jobb ge samma lön på olika orter?”*

*”Delvis. Differentiering kan göras inom avdelningarna men inte ännu mellan avdelningar.”*

### **Hur kopplar ni lönebildningen till verksamhetens resultat?**

*”När det gäller myndighetens resultat så ser vi från arbetsgivarsidan att så länge ”uppdragsgivaren är nöjd” så har vi nått våra mål.”*

*”Det görs ingen koppling mellan lönebildningen och verksamhetens resultat på myndighetsnivå. Detta måste ske på lokal-lokal nivå.”*

*”En viss koppling finns till verksamhetens resultat. Däremot så kan kopplingen utvecklas.”*

*”Vi gör ingen koppling. Vi vill inte differentiera utifrån antal mål eller handläggningstider.”*

### **Har ni som lokala parter arbetat med att koppla lönebildningsprocessen i sig till arbetsgivarens verksamhetsplanering i övrigt?**

*”Tidsplanen är i dag satt utifrån vår verksamhetsplanering, men allra helst skulle vi vilja ha ett annat revisionsdatum på våren. Verksamheten klarar dock inte av detta.”*

*”Ja, en tidsmässig anpassning av lönerevisionen har genomförts för att kunna koppla lönebildningen till arbetsgivarens verksamhetsplanering. Revisionstidpunkten är anpassad till VP-processen och fastställdes 2011 till den 1 april.”*

### **Hur involveras de lönesättande cheferna i förberedelsearbetet i den lokala lönebildningsprocessen?**

*”Cheferna tillfrågas om vilka prioriteringar de har och var man har stor personalomsättning. Parterna har en samsyn om prioriteringar.”*

*”På myndigheten finns tre lönesättande chefer, och samtliga ingår i ledningsgruppen. Diskussionen om lönebildningsprocessen involverar därmed samtliga berörda chefer.”*

*”Regionerna rapporterar uppåt de behov som identifierats. Men de lönesättande cheferna tycker nog inte att de har tillräckligt inflytande över lönebildningsprocessen.”*

*”Cheferna ska redovisa behov i samband med verksamhetsdialogen under hösten”.*

### **Vilka förutsättningar för sitt arbete och vilken kompetens har de lönesättande cheferna i den lokala lönebildningsprocessen och genomförande av lönesättande samtal?**

*”Det cheferna drabbas av är medarbetarnas orimliga förväntningar. Cheferna vill ha hjälp med att få bort orimliga förväntningar men arbetsgivaren styr tillbaka och menar att cheferna ska bli tydligare så att medarbetaren genom den löpande dialogen förstår hur denne ska kunna påverka sin lön.”*

*”I samband med den förtydligade rollen både i lönebildningsprocessen och som lönesättande chef har enhetscheferna fått utbildning i syfte att tydliggöra och stärka arbetsgivarrollen och dialogen chef/medarbetare. De har bland annat fått utbildning i lönesättande samtal.”*

*”Det märks att kunskapen om RALS-T är mer och mer tydlig. Saco-S tycker att cheferna är väl insatta.”*

*”Saco-S menar att chefernas kompetens varierar, framförallt vad gäller insikt i medarbetarnas arbete samt kompetensen i att motivera och uttrycka detta.”*

*”Alla lönesättande chefer erbjuds en fyratimmarsutbildning med lönepolitiskt budskap och övning i genomförande av samtal. Vissa chefer går utbildningen flera gånger.”*

*”De lönesättande cheferna har utvecklats oerhört sedan vi införde lönesättande samtal. Att få utbildning i dialogen är en framgångsfaktor.”*

*”I dag får nyrekryterade chefer två utbildningar: en i avtalsfrågor och en i dialogen, ca en dag per utbildning.”*

*”Inför att vi 2011 på prov började med lönesättande samtal på tre avdelningar var cheferna inledningsvis lite nervösa. 2012 hade vi erfarenhetsutbyten mellan chefer om hur*



*lönesättande samtal fungerar. Det viktigaste är att anpassa bemötandet till den aktuella medarbetaren även om samtalets innehåll behöver vara samma.”*

*”En partsgemensam utbildning för lönesättande chefer genomfördes 2011 och genomförs igen i år.”*

*”Arbetsgivaren ger ut skriftliga anvisningar och personaldirektören träffar alla lönesättande chefer minst två gånger per år för att diskutera lönebildning.”*

### **Vilket stöd ges medarbetarna inför lönesättande samtal?**

*”Konceptet är partsgemensamma informationsinsatser. Det finns en guide till lönesättning och en process för lönerevision på intranätet.”*

*”Informationsseminarier har genomförts men deltagande har varit lågt.”*

*”Saco-S förser medlemmarna med ramar och verktyg och pratar om det lönesättande samtalet, enskilda överenskommelser och ger statistik. Vi uppmanar medlemmarna att vara väl förberedda.”*

*”Saco-S ansvarar för utbildning av medarbetarna. Denna utbildning är inte lika omfattande som den arbetsgivaren ger till cheferna. Statistiken utgör ett stöd men kan också innebära ett problem om arbetstagarna enbart använder statistiken som argument för lönehöjning.”*

*”Från arbetsgivarsidan framhåller vi vikten av att arbetstagarna förbereder sig genom att ta del av det underlags som finns, t.ex. löneriktlinjer. Det är också viktigt att cheferna är tydliga med vilka förväntningar som finns på medarbetarna och ger dem realistiska förväntningar på löneökningarna storlek.”*

*”Arbetsgivaren ger inget direkt stöd mer än det som finns i de gemensamma dokumenten avtal och lönekriterier. Saco-S föreningen informerar sina medlemmar men vi tillhandahåller ingen utbildning.”*

*”Saco-S genomförde 2011 utbildning för medlemmarna. Saco skickar ut skriftlig information till den regionala nivån och möten hålls regionalt med medlemmarna. Det finns en osäkerhet bland medlemmarna om nivån när avtalet är sifferlöst. Vad ska man förvänta sig i kronor?”*

### **Hur har ni arbetat med att lokalt utveckla och anpassa de generella löneprinciperna i RALS-T till er verksamhet?**

*”Det finns lönekriterier men att de är för vaga och har inte brutits ned på ett önskvärt sätt lokalt i verksamheten.”*

*”Vi har tydliga kriterier för lönesättning kopplade till vårt uppdrag. Kriterierna är utgångspunkt vid medarbetarsamtalen och i nästa steg i det lönesättande samtalet.”*

*”Kriterier togs fram för ett par år sedan av arbetsgivaren. Dessa samverkades med facket.”*

*”Det finns riktlinjer för lönesättningen, vilket är ett arbetsgivarmaterial som har processats med Saco-S. I riktlinjerna förstärktes ”leveransperspektivet” 2011. Det är medarbetarens resultat som är avgörande. Saco menar att riktlinjerna är ok och kända hos medarbetarna. Det viktiga är att cheferna verkligen tillämpar dem.”*

*”Lönekriterier fastslogs 2011. Nu pågår en partsgemensam översyn av kriterierna. Kriterierna kopplar till arbetsresultat, skicklig produktion och inställning till arbetet. Kriterierna ska inte bedömas genom kryssrutor utan det ska vara en helhetsbedömning.”*

*”Vi har en lönesättningspolicy med tre kriterier som lokala parter är överens om. Tanken är att tydliggöra lönesättningskriterierna i medarbetarsamtalen och vidare i de lönesättande samtalen.”*

### **Upplever ni som lokala parter att de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser bidrar positivt till verksamhetens kompetensförsörjning?**

*”Vi använder de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser i RALS-T. Som medarbetare är man fri att ta upp en diskussion om detta. Arbetsgivaren har funderat mycket på flexibla lösningar och det finns mallar men lokala parter konstaterar att dessa möjligheter till enskilda överenskommelser inte är några ”kioskvältare”.”*

*”Enskilda överenskommelser har inte tillämpats än. Det vore bra att avsätta pengar till Kåpan Extra för utländska arbetstagare. Prefekterna borde se vinster med detta. Saco menar att medlemmarna är frustrerade och att intresse finns.”*

*”Vi har ett partsgemensamt informationsmaterial om enskilda överenskommelser. Materialet visar vilka möjligheter som finns mallar för hur man kan göra. Vi ser enskilda överenskommelser som ett verkningsfullt styrmedel i verksamheten.”*

*”Den grundläggande frågan för oss som arbetsgivare är på vilket sätt de enskilda överenskommelserna gynnar verksamheten. Bara när man ser det så är det aktuellt.”*

*”Enskilda överenskommelser används och är kända på arbetsplatsen. Vanligast är växling till fler semesterdagar. Även lön till extra insättningar i Kåpan Extra förekommer.”*

*”Det upplevs tillfredsställande att kunna individanpassa villkor.”*

*”Enskilda överenskommelser tillämpas inte. Vi har funderat men inte mäktat med. Det är attraktivt att kunna använda pengar till annat än lön, t.ex. avsättning till Kåpan. Men det är viktigt att klargöra vad som händer om man går ur en enskild överenskommelse.”*

### **Genomförandet av lönerevision**

*”Nu talar vi om att dialogen pågår under hela året. Det är minst fem samtal, planeringssamtal, utvecklingssamtal, lönesättande samtal m.fl., mellan medarbetare och chef under året.”*

*”Vi har en oenighetshantering med s.k. fyrpartssamtal. Samtalet syftar till att stödja och utveckla dialogen mellan aktuell chef och medarbetare. Detta var en pilot vid förra revisionen i syfte att stärka där man inte kommer vidare. Fyrpartssamtal innebär att chef respektive arbetstagaren tar med en bisittare, som ska vara ett passivt stöd. Det visar sig att oftast är det inte dialogen som fallerat utan det faktum att medarbetaren inte är nöjd med den erbjudna lönen.”*

*”I de flesta fall genomförs två samtal. Ett 40-tal chefer satte lön, allt fungerade inte perfekt men en enkät gav positivt utfall bland både chefer och medarbetare. Ett problem är att en lönesättande chef kan ha upp till 100 medarbetare.”*



*”Man kan ta ett ”break” i samtalet och fortsätta någon dag senare om man behöver förankra sig bakåt till facket eller HR.”*

*”Vissa justeringar görs med anledning av oenighetsförhandlingarna. Om det endast är själva nivån som är orsaken till oenighet, men att samtalet i övrigt varit bra, görs inga justeringar. Finns det däremot frågetecken kring samtalets genomförande, att arbetsgivaren gjort bedömningen på felaktiga grunder, så kan en viss justering göras. Ytterst lite faller ut.”*

*Saco-S: ”Personalchefens medskick är att om du som chef bedömer att ni är på väg in i en oenighet kontakta HR först. Vårt budskap är om du funderar på att förklara dig oenig så ta kontakt med oss först.”*

*”Normalt är det två samtal där det första samtalet innehåller en dialog kring prestation och resultat. Samtal två handlar om påslaget. Vid oenighet lyfts frågan till en traditionell förhandling där parterna träffas utan berörd arbetstagarare. Normalt står missnöjet med själva påslaget för oenigheten.”*

*”Saco-S föreningen granskar om lönesättande chefens argumentation håller. Parterna upplever att efterfrågan av stöd till chefer och medarbetare under genomförandet är begränsat. Cheferna verkar känna sig trygga i processen.”*

*”Vid oenighet genomförs en förhandling på regional nivå och därefter vid behov på myndighetsnivå. En justering av löneförslaget kan göras vid ”systemfel”, t.ex. om chefen inte tillämpat lönekriterierna, inte pga. att medarbetaren är missnöjd med lönen.”*

### **Vad fungerar bra?**

*”De lönesättande cheferna överlag har argumenterat väl för sina löneförslag.”*

*”Medarbetarna vill ha lönesättande samtal. Det finns inga andra krav. Det är en etablerad metod.”*

*”Både arbetsgivaren och Saco-S är överens om att lönesättande samtal är rätt väg att gå. Både chefer och arbetstagarare vill gärna nå i mål när det gäller samtalet och samtalet kan tas om för att nå resultat. Sacoföreningen pushar på att alla ska lyckas bli eniga inom formen för lönesättande samtal.”*

*”Vi har kört uthålligt samma modell. Metoden har satt sig bland medarbetarna. Vi har lyckats i övergången från en kollektiv process till att lönesättande chefen är ansvarig.”*

### **Vad skulle ni ha velat göra annorlunda/Vad behöver förbättras/Vad ser ni som utvecklingsområden?**

*”Vi tycker inte att det har varit glasklart vad som avgör lönen och att återkoppling på prestation inte helt funkade – att helt enkelt inte förstå varför man har viss lön. Här finns ett utvecklingsområde.”*

*Saco: ”Definitionen av lönesättande chef måste vara tydlig. Man måste vara chef i alla frågor.”*

*”Vid låga procenttal har medarbetarna svårt att se kopplingen mellan chefens bedömning i ord och utfallet i kronor. Ju mindre utrymme är desto viktigare är det att differentiera och använda pengarna där de gör nytta.”*

*”De lönesättande cheferna tar inte alltid sitt arbetsgivaransvar i samtalet utan hänvisar till osakliga argument såsom att pengarna inte räcker till.”*

*”Nya och mindre erfarna chefer är försiktigare i lönesättningen och vågar inte differentiera.”*

*”Det är fortfarande för mycket fokus på höjningen av lönen. Medarbetaren borde tittat på nivån på den nya lönen.”*

*Saco-S: ”Det andra lönesättande samtalet där chefen presenterar löneförslaget tenderar att bli en ”delgivningsprocess”. Även det andra samtalet ska verkligen vara ett samtal.”*

*”Den sjunkande andelen oeniga kan vara en konsekvens av att medarbetarna ser det som meningslöst att avsluta i oenighet eftersom arbetsgivarens förslag aldrig ändras vid hisning. Saco-S har fört en diskussion med arbetsgivaren om att det måste finna sen möjlighet till ändrat utfall i vissa fall för att systemet inte ska förlora sin legitimitet.”*

*”Kopplingen mellan det lönesättande samtalet och helheten behöver förstärkas, kedjan prestation/resultat och verksamhetens resultat.”*

*”Framförhållningen är en annan bit som kan förbättras, att man vet när man ska göra saker, att chefer och medarbetare kommer förberedda.”*

### **Avstämning**

*”Nu pågår utvärderingen av höstens revision, dvs. samtidigt som vi håller på att planera nästa revision. I förberedelsearbetet tittar vi på förra årets utvärdering och vad vi vill göra annorlunda denna gång. Vi vrider och vänder på den partsgemensamma statistiken – vad vill vi prioritera, vad vill vi rätta till. Den nya lönen ska ut i december – och så planerar vi bakåt utifrån det.”*

*”Vi är överens om att det behövs ett bättre efterarbete än tidigare, något som är en direkt följd av att det handlar om ett tillsvidareavtal.”*

*”Tillsvidareavtalet innebär att processen aldrig stannar. Vi pratar lön hela året och det blir mycket vidare diskussioner.”*

*”Till skillnad mot tidigare så gör vi en utvärdering den tillsammans den här gången.”*

*”Uppföljningen blev förskjuten och kortfattad senast. Nu ska det fungera. Det är viktigt att uppföljningen görs när kunskapen är färsk.”*

*”Vi jämför lönebilderna vi tog fram före samtalen med utfallet. Stämmer av utfallet mot avtal och inriktning?”*

*Saco-S: ”Vad betyder enig? Hur enig är man när man är enig? Är det så att man egentligen var på väg att förklara sig oenig, men valde att inte göra det? Varför? Det försöker vi också undersöka.”*

### **Vad fungerar bra?**

*”Förr tog allting så lång tid. Processen uppfattas som snabbare nu.”*

*”Saco-S: I det stora hela fungerar det bra. Vi tittar på de frågor vi vill prata om.”*

### **Vad skulle ni ha velat göra annorlunda/Vad behöver förbättras/Vad ser ni som utvecklingsområden?**

*”Vårt administrativa stöd för lönebildningsarbetet behöver förstärkas och förbättras. Det är omodernt i dag med excelark etc.”*

*”Ingen uppföljning genomfördes av hur lönestrukturen utvecklades eller hur prioriteringarna föll ut.”*

*”Saco efterlyster en bättre processutvärdering, t.ex. hur chefer fungerar i processen.”*

*”Jag vill ha verksamheterna med mig i högre grad. Lönebildningen ses väl mycket som en HR-fråga.”*

### **Har övergången till tillsvidareavtal påverkat arbetet?**

*”2010 skrevs ett lokalt tillsvidareavtal som konfirmerar RALS-T. Därutöver sluts ett ettårigt avtal som för det kommande året om prioriteringar.”*

*”Från Saco:s sida menar vi att tillsvidareavtalet gör att arbetet fungerar bättre. Man är inte bundna till förhandlingsrundor utan kan jobba kontinuerligt.”*

*”Ja, det har förstärkt dialogen, förtroendet och tilliten.”*

*”Ja, under hösten 2013 när avtalsrörelsen pågick för de andra kändes det skönt att avtalet löper tills vidare. Arbetet rullar på och vi kan koncentrera oss på det väsentliga. Vi behöver inte börja om från början varje avtalsperiod.”*

*”Snurran fungerar. Ostört!”*

*”Tillsvidareavtalet underlättar den lokala processen. Det är enklare att planera.”*

*”Saco-S: Vi är tydliga med att själva lönesättningen inte är vår roll – vi vill prata principer t.ex. kopplingen till budgetprocessen.”*

### **Behov av stöd från centrala parter och behov av ändringar i det centrala avtalet**

*”Vi ser både från arbetsgivarsidan och från Saco-S lönekriterier som ett förbättringsområde och dessutom ett område där vi önskar centrala parter stöd, t.ex. genom skrifter eller liknande.”*

*Saco-S: ”Det är svårigheter med förberedelser och uppföljning. RALS-T är anpassat till anslagsfinansierad verksamhet vilket innebär svårigheter hos oss. Vi har behov av stöd för att hitta en fungerande årlig cykel.”*

*”Båda parter önskar mer lokalt stöd istället för samverkan centralt.”*

*”Vi har önskemål från båda parter kring en annan oenighetshantering, med ytterligare ett steg, s.k. förstärkt samtal.”*

*”Vi vill att det ska finnas möjlighet att skicka alla chefer på en RALS-T utbildning!”*

*”RALS-T som avtal är kort och lättförståeligt.”*

*”Ordet ”överenskommelse” om ny lön är olyckligt. ”Förståelse för” skulle vara bättre – då det skulle signalera arbetsgivarens skyldighet att förklara på vilka grunder lönen sätts.”*

*”Avskaffa den traditionella förhandlingen som oenighetsmodell! Farfarsmodellen ger press på chefen att ha en bra dialog.”*

*”Man har rätt att få veta vad man ska göra för att påverka sin lön står det i avtalet. Detta missuppfattas ofta. Här behöver man trycka på kopplingen mellan mål, handlingsplan, prestation och individ. Man måste se kopplingen mellan individens bidrag till verksamhetens resultat. Det är ingen naturlag att få högre lön varje år.*

*Saco-S: ”Vad förväntas av de lokalt förtroendevalda? Relationen mellan medarbetare – Saco-S-förening är ju helt förändrad.”*

*”Lokala parter är väldigt nöjda med hur RALS-T är konstruerat. Vi känner att det finns ett starkt stöd i det centrala avtalet för att på lokal nivå uppnå en bra löneprocess utifrån verksamhetens behov.”*

*”Det skulle behöva förtydligas i avtalet vad som menas med differentiering på organisatorisk nivå och vad som motiverar en sådan differentiering.”*

### **Hanteringen av den årliga cykeln i RALS-T i samband med att de tidsbegränsade avtalen med OFR och SEKO löper ut**

*”Under hösten 2013 när avtalsrörelsen pågick för de andra kändes det skönt att avtalet löper tills vidare. Arbetet rullar på och vi kan koncentrera oss på det väsentliga. Vi behöver inte börja om från början varje avtalsperiod.”*

*”Det underlättar att OFR nu har ett långt avtal. Nu kan vi få en årlig cykel. Chefer har medarbetare, inte medlemmar (i olika fack)! Lönesättande chefer vill inte hantera olika medarbetare vid olika tidpunkt.”*

*”Saco-S: Genom RALS-T differentierades avtalen ytterligare, vilket var mycket bra. Det handlar om att våga se och utnyttja det faktum att vi har olika avtal.”*

*”Hittills har det gått bra. Det skulle eventuellt bli problem om avtalet med OFR inte blir klart i tid.”*

*”Nu har vi skrivit ett treårsavtal med OFR som är en kopia av Saco-S avtal. Vi har alltså två planeringsmässigt identiska avtal.”*

*”Det har inte påverkat oss alls att OFR haft en pågående central förhandling som inte avslutats. Vår årliga cykel fungerar.”*

*”RALS-T är ett tillsvidareavtal så vi behöver inte vänta!”*

*”OFR har lokalt anpassat sin process till den som gäller för Saco-S.”*

*”Tidigare var det olika revisionstidpunkt för Saco och OFR. Från 2014 är revisionstidpunkten 1 april även för OFR.”*

## Enskilda överenskommelser

### **Inledning**

I 2014 års utvärdering av RALS-T är tillämpningen av de möjligheter till enskilda överenskommelser som är unika för RALS-T ett av de områden som centrala parter valt att följa upp. Den uppföljning som genomförts har, genom enkät och djupintervjuer, inriktats på lokala parter upplevelse av om dessa utökade möjligheter till enskilda överenskommelser bidrar positivt till verksamhetens kompetensförsörjning.

### **Bakgrund**

Utvecklingen mot ett ökat användande av individanpassade villkorslösningar i form av enskilda överenskommelser påbörjades för mer än tio år sedan genom möjligheten för arbetsgivare och arbetstagare att komma överens om en anpassning av vissa villkor i form av enskilda överenskommelser t.ex. uppsägningstid och förtroendearbetstid.

Genom RALS 2007–2010, kom Arbetsgivarverket och Saco-S överens om att ytterligare vidga möjligheterna för arbetstagare som tillhör Saco-S att kunna individanpassa vissa anställningsvillkor genom enskilda överenskommelser. De ytterligare anställningsvillkor som kan individualiseras är antalet semesterdagar, möjligheten att ta ut semester som del av dag samt möjligheten till extra avsättning till pension (den så kallade Kåpan extra). I RALS 2010-T enades Arbetsgivarverket och Saco-S om att ytterligare utvidga möjligheten att teckna en enskild överenskommelse till att omfatta avsättning till Kåpan Extra även för arbetstagare som fyllt 65 år dock längst till 67 år.

Ovanstående innebär att arbetsgivare kan individanpassa kollektivavtalsvillkor i form av enskilda överenskommelser med arbetstagare som är anslutna till Saco-S, utöver vad som följer av övriga ramavtal om löner, om följande;

- avstå semesterdagar för högre lön
- avstå lön för extra semesterdagar
- avstå lön (eller motsvarande förmån) till Kåpan Extra
- avstå semesterdagar för löpande avsättning till Kåpan Extra
- avstå sparad semester för engångsinsättning till Kåpan Extra
- extra semesterdagar eller pensionsavsättning utan växling
- ta ut semester som del av dag

I den partsgemensamma lönestatistiken finns det idag bara möjlighet att följa upp antalet enskilda överenskommelser, samt i vilka verksamheter dessa återfinns, för fyra av de möjligheter till överenskommelser som är unika för RALS-T. De fyra överenskommelser som lönestatistiken idag omfattar är de där löneavdrag eller lönetillägg för viss arbetstagare görs månadsvis. Detta innebär att de enskilda överenskommelser som ingår i den kvantitativa uppföljningen i årets utvärdering av RALS-T är de då arbetstagaren:

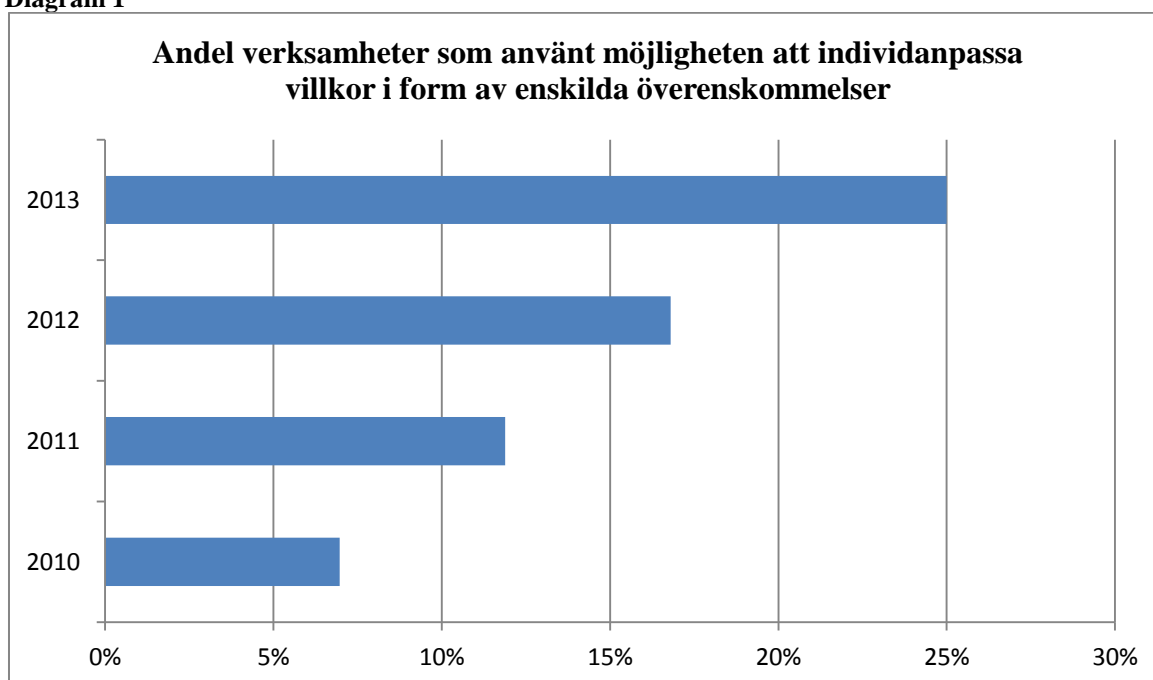
- avstår semesterdagar för högre lön
- avstår lön för extra semesterdagar
- avstår lön (eller motsvarande förmån) till Kåpan Extra
- avstår semesterdagar för löpande avsättning till Kåpan Extra

Detta innebär att det kan finnas verksamheter som använder sig av möjligheten att teckna en eller flera av de andra tre typer av enskilda överenskommelser är unika för RALS-T än de som redovisas nedan.

### **Andel verksamheter med enskilda överenskommelser**

Uppgifter om de fyra typerna av enskilda överenskommelser har samlats in i lönestatistiken sedan mars 2009. Vid mättidpunkten september 2010 hade enligt statistiken 17 av Arbetsgivarverkets cirka 250 medlemmar tecknat enskilda överenskommelser med arbetstagare som är anslutna till Saco-S. Sedan första mättillfället har en stadig ökning av andelen verksamheter synts i statistiken och i september 2013 hade 61 verksamheter använt möjligheten att individanpassa villkor i form av enskilda överenskommelser, vilket motsvarar 25 procent av Arbetsgivarverkets medlemmar.

Diagram 1



Diagrammet avser enskilda överenskommelser där lönetillägg eller löneavdrag görs månadsvis för viss arbetstagare.

### **Utvecklingen av de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser**

Centrala parter ser positivt på den utveckling som uppföljningen visar. I detta sammanhang vill parterna dock framhålla att ett ökat antal enskilda överenskommelser inte är ett mål i sig utan de enskilda överenskommelser som tecknas ska spegla ett ömsesidigt behov mellan arbetsgivaren och arbetstagaren att anpassa anställningsvillkoren i det individuella fallet.

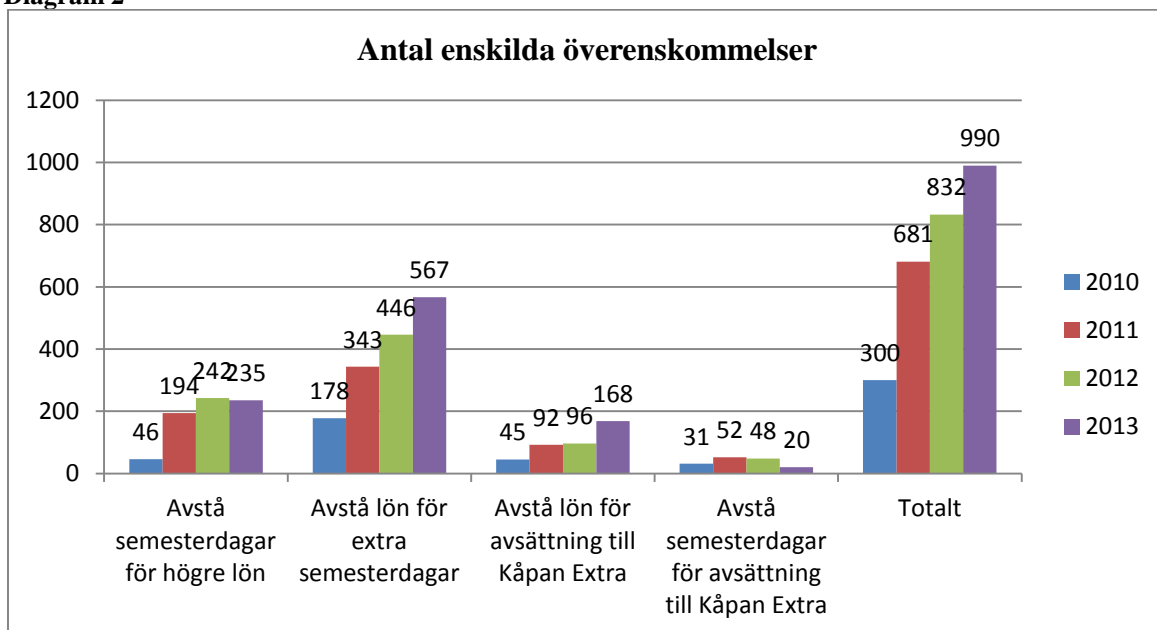
Därför är en ökning av antalet arbetstagare med enskilda överenskommelser inte ett mått på att de möjligheter till enskilda överenskommelser som är unika för RALS-T tillämpas såsom centrala parter avsett. Att det till exempel skulle finnas ett mycket stort antal enskilda överenskommelser vid ett mättillfälle och dessa bara återfanns hos ett fåtal arbetsgivare talar snarare för att kunskapen om de möjligheter till enskilda överenskommelser som är unika för RALS-T är för låg hos övriga arbetsgivare, än att de används i enlighet med syftet.

En önskvärd utveckling är snarare en utveckling, såsom den som sker, där ökningen sker på bredden genom att *antalet* verksamheter som använder sig av möjligheten att teckna enskilda överenskommelser ökar över tid. Den pågående utvecklingen är enligt centrala parter uppfattning därför något som visar att kunskapen ökar och är ett tecken på att enskilda överenskommelser fungerar som ett ändamålsenligt verktyg, när och där de behövs och i och för verksamhetens kompetensförsörjning.

### **Antal enskilda överenskommelser**

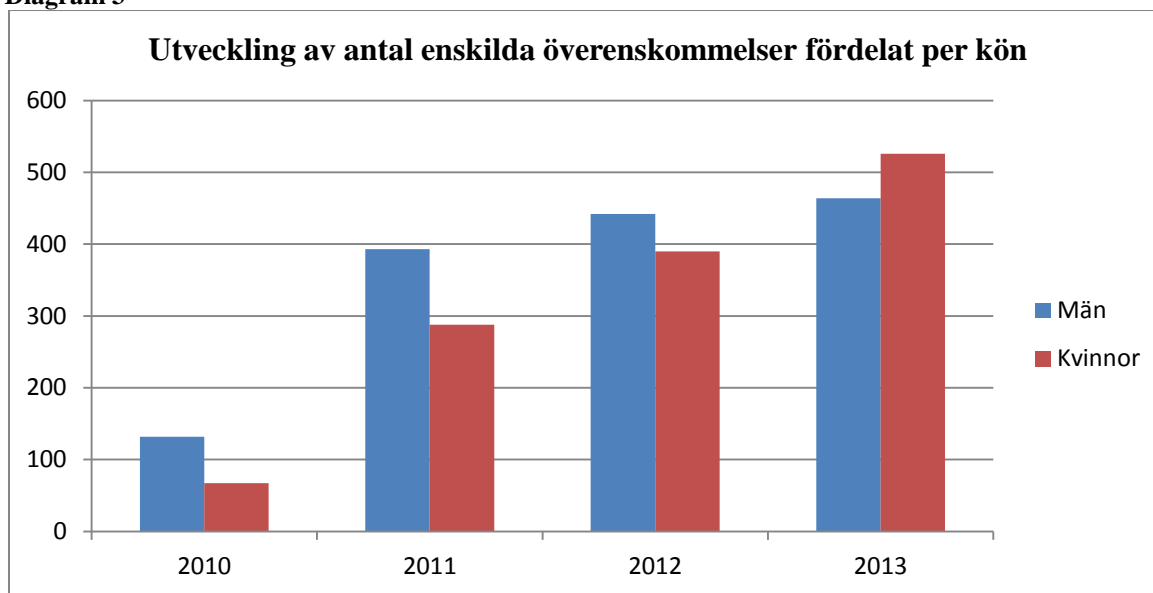
Antalet enskilda överenskommelser med arbetstagare som är anslutna till Saco-S, där ett löneavdrag eller lönetillägg görs månadsvis för viss arbetstagare, har ökat med 230 procent mellan mättidpunkterna september 2010 och september 2013 och uppgår till 990 stycken. Sett till antal överenskommelser är det 'Avstå lön för extra semesterdagar' som är den mest använda enskilda överenskommelsen.

**Diagram 2**



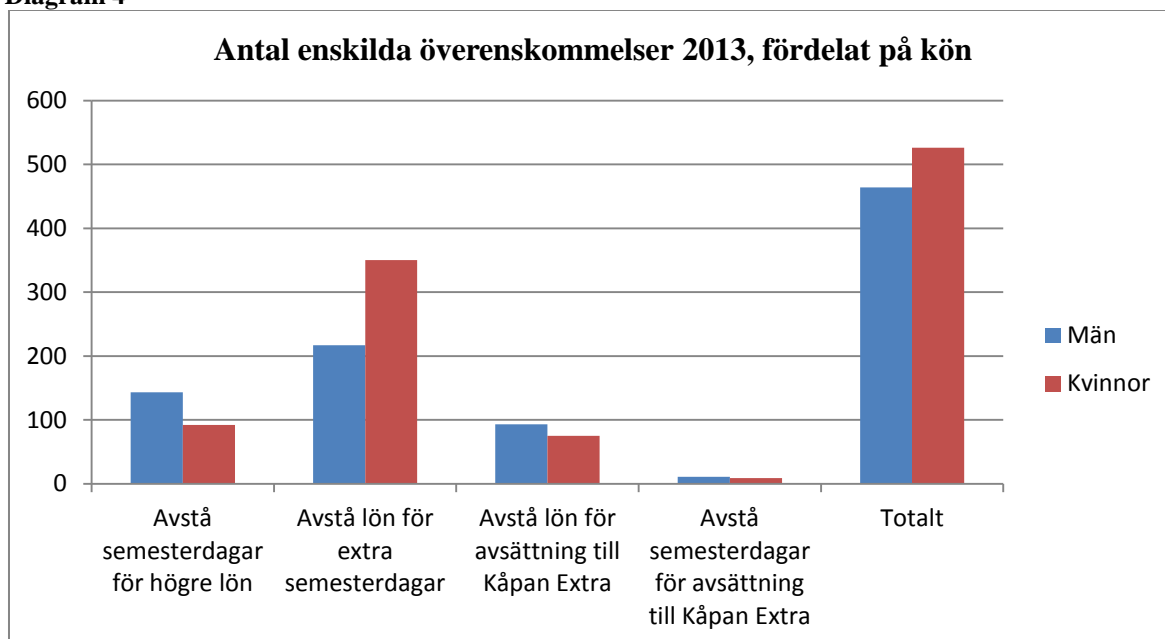
## Enskilda överenskommelser fördelat per kön

Diagram 3



Under mätperioden har kvinnliga arbetstagare successivt ökat sitt antal enskilda överenskommelser av de fyra typer som mäts i lönestatistiken. Av de 990 överenskommelser som uppmättes 2013 har 53 procent tecknats av kvinnor och 47 procent av män.

Diagram 4



När det gäller växlingstypen 'Avstå semesterdagar för högre lön' återfinns fler män än kvinnor bland de arbetstagare som tecknat denna typ av överenskommelse. Allra flest överenskommelser av den här typen gör arbetstagare som är äldre än 60 år. 'Avstå semesterdagar för avsättning till Kåpan Extra' fördelar sig jämnt mellan könen och även denna typ attraherar främst arbetstagare över 50 år. Fler män än kvinnor 'avstår lön för avsättning till Kåpan Extra' varav de flesta är 45 år eller äldre.



Den vanligaste enskilda överenskommelsen är 'Avstå lön för extra semesterdagar' som innebär att arbetstagaren förkortar sin årsarbetstid. Det är påtagligt fler kvinnor som tecknar denna typ av överenskommelse. 85 procent av dessa kvinnor är äldre än 45 år och av dem är 26 procent mellan 55 och 59 år. Denna typ av växling är den enda av de fyra som har en negativ påverkan på underlaget för inbetalningen till den avgiftsbestämda tjänstepensionen.

De två typerna av växlingar ovan där arbetstagaren minskar sin utbetalade lön innebär att inbetalningar och utbetalningar från de allmänna systemen påverkas t.ex. genom en lägre sjukpenninggrundande inkomst. För vissa arbetstagare innebär dessa typer av löneväxlingar också att de tillägg som arbetsgivaren betalar ut vid olika typer av frånvaro t.ex. föräldrapenning-, tillfällig föräldrapenning- och sjukpenningtillägg kan bli lägre.

### ***Enskilda överenskommelser som en del av kompetensförsörjningen***

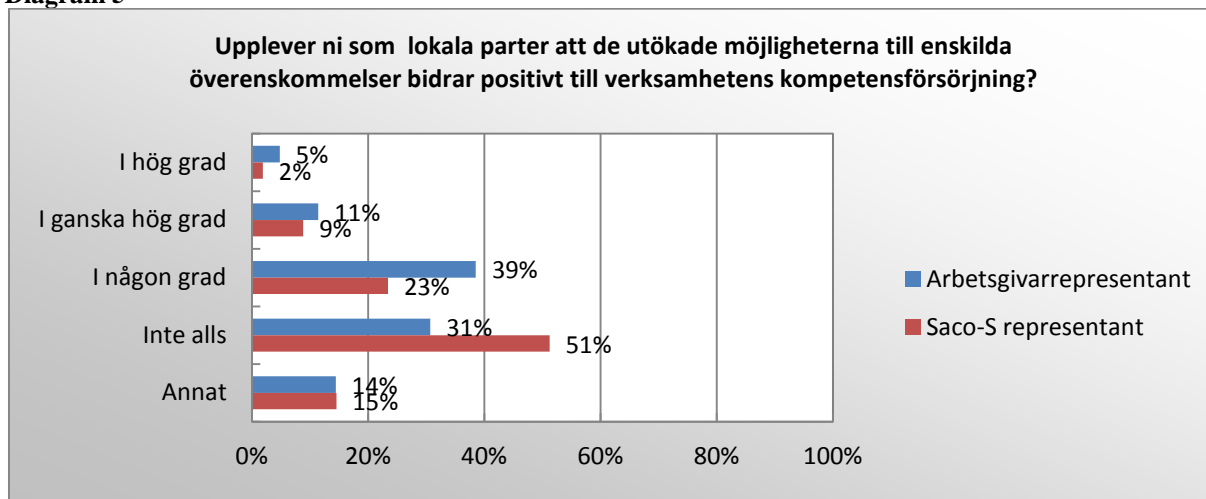
I till exempel arbetet med att attrahera, rekrytera och behålla arbetstagare är möjligheten att individanpassa villkor i form av enskilda överenskommelser ett verktyg som centrala parter ser som mycket användbart för både arbetsgivare och arbetstagare. Den utökade möjligheten till fler typer av enskilda överenskommelser genom RALS-T har tillkommit för att, än mer stödja en verksamhetsanpassad kompetensförsörjning utifrån behoven i de enskilda verksamheterna.

I årets RALS-T-enkät fick lokala parter svara på frågan "Upplever lokala parter att de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser bidrar positivt till verksamhetens kompetensförsörjning?" se diagram 5. Frågan är ny för årets undersökning och kan alltså inte jämföras bakåt.

Det man behöver komma ihåg är att frågan inte avser själva möjligheten att individanpassa villkor i form av enskilda överenskommelser som sådan. Det vill säga den möjlighet som funnits i mer än ett decennium att t.ex. teckna överenskommelse om förtroendearbetstid. Det frågan i årets utvärderingsenkät tar sikte på är bara de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser som möjliggörs genom RALS-T.

Enkätresultatet visar att 39 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 23 procent av Saco-S-representanterna tycker att dessa utökade möjligheter bidrar positivt till verksamhetens kompetensförsörjning i någon grad. I snitt 10 procent av de lokala parterna anser att de utökade möjligheterna i ganska hög grad bidrar positivt medan 31 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 51 procent av Saco-S-representanterna inte alls upplevde att de utökade möjligheterna bidrar positivt till verksamhetens kompetensförsörjning.

Diagram 5



Lokala parter har delat med sig av ett stort antal kommentarer till denna fråga, totalt 86 stycken. Kommentarererna rör huvudsakligen att ingen eller väldigt få medarbetare i respondentens verksamhet har tecknat enskilda överenskommelser. Utifrån kommentarerna framträder bilden av att lokala parter är positiva till att de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser finns och att de, när de används, fungerar bra. Av svaren framkommer också att det är många verksamheter som inte diskuterar eller använder sig av möjligheten till individanpassning av dessa anställningsvillkor. Denna bild blev särskilt tydlig bland de respondenter som svarat ”Annat”. Att möjligheten inte används förklaras bland annat med ett ibland upplevt och ibland uttalat motstånd hos arbetsgivaren eller av ett lågt intresse hos medarbetarna för de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser genom RALS -T. Enligt många respondenter används inte möjligheten på grund av administrativa hinder i form av lönesystem som inte kan hantera överenskommelser. Ett flertal respondenter uppger att man inom verksamheten nyligen har satt igång eller snart kommer att starta ett arbete med att erbjuda enskilda överenskommelser.

### **Enskilda överenskommelser - ett verkningfullt styrmedel i verksamheten?**

Inom ramen för årets utvärdering har elva djupintervjuer genomförts där ett fördjupande resonemang kring enskilda överenskommelser förts med utgångspunkt i den fråga som besvarades i enkäten. Under intervjuerna har lokala parter tagit upp, inte bara de utökade möjligheterna genom RALS-T, utan diskussionerna har även kommit att handla om övriga enskilda överenskommelser t.ex. förtroendearbetstid m.m. Detta då möjligheten till individanpassade villkor som ”verktyg” genom de centrala avtalen är en del av arbetsgivarens möjlighet att styra verksamhet och kompetensförsörjning och ses som en helhet i den delen.

Inledningsvis kan konstateras att det finns ett gemensamt behov hos lokala parter av att kunna individanpassa anställningsvillkor och att behovet att som arbetsgivare kunna möta det snarare ökar än minskar. ”Det upplevs tillfredsställande att kunna individanpassa villkor”, som en arbetsgivare uttrycker det. Däremot är det få lokala parter som för fram att de kan se en koppling mellan de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser och en bättre kompetensförsörjning eller ökad attraktivitet i deras verksamheter. Intresset för enskilda överenskommelser är överlag ganska ljust, hos både intervjuade arbetsgivare och Saco-S-företrädare. Rent generellt tycker flera av de intervjuade arbetsgivarna att ”de äldre möjligheterna till enskilda överenskommelser är tyngre”. Däremot lyfter en företrädare från Saco-S fram att de utökade möjligheterna till ”enskilda överenskommelser kan vara en smart

investering för arbetstagaren och ger möjlighet att ta eget ansvar kring sin pension". I en av verksamheterna har Saco-S genomfört en enkät i samband med lönerevision och genom den kunnat se att det finns ett visst intresse bland medarbetarna för enskilda överenskommelser. Av intervjuerna framgår att det finns en öppenhet för individanpassade villkor men att varken arbetsgivare eller företrädare för Saco-S lokalt driver på ett ökat användande. En arbetsgivare konstaterar att den grundläggande frågan för arbetsgivaren är "på vilket sätt de enskilda överenskommelserna gynnar verksamheten" och "bara när man ser det så är det aktuellt".

Av de intervjuade verksamheterna är det bara ett par av dem som arbetar målmedvetet och strategiskt med enskilda överenskommelser. En av dem drar slutsatsen att "enskilda överenskommelser är ett verkningsfullt styrmedel" i deras verksamhet. En av de verksamheter som arbetar aktivt med individanpassade villkor har bland annat partsgemensamt tagit fram informationsmaterial om enskilda överenskommelser som visar vilka möjligheter och konsekvenser samt ett administrativt stöd i form av mallar m.m. i syfte att underlätta för chefer och medarbetare. Det senare har även en annan verksamhet tagit fram, tillsammans med ett stödmaterial för att underlätta hanteringen av växlingar. Just när det gäller möjligheten till växlingar är det flera som lyfter fram att det finns konsekvenser av dessa enskilda överenskommelser t.ex. vid arbetstagarens föräldraledighet och sjukdom som kan vara svårt att få till bra information om. När det gäller tillämpningen av enskilda överenskommelser så uppger några av de intervjuade verksamheterna att de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser genom RALS-T normalt hanteras utanför lönerevisionen. I de intervjuade verksamheterna är de vanligaste, av dessa utökade möjligheter till enskilda överenskommelser som tecknas, de som innebär en växling till fler eller färre semesterdagar samt extra insättningar i Kåpan Extra. När det gäller möjligheten att teckna enskild överenskommelse om att ta ut visst antal av semesterdagarna som semester del av dag så är det något som används i flera av de intervjuade verksamheterna. Där det inte används pekar lokala parter på att möjligheten ryms inom ramen för deras flex- och arbetstidsavtal och att medarbetarna redan har denna möjlighet.

## Analys av löneutveckling och lönebild

I detta avsnitt redovisar arbetsgruppen sitt resultat för den del av utvärderingen som avser löneutveckling och lönebild.

### **Uppdragsbeskrivning avseende analysen av löneutveckling och lönebild**

Enligt uppdragsbeskrivningen ska den partsgemensamma lönestatistiken användas som underlag för analys av löneutvecklingen och lönebild inom RALS-T.

Analyserna ska i största möjliga mån sammankopplas till de uttalade målsättningar för lönebildningen som beskrivs i 5 § RALS-T samt ske med beaktande av statistikavtalet.

#### Ur RALS 2010-T §5

”En arbetstagares lön ska bestämmas utifrån sakliga grunder såsom ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och övriga krav som är förenade med arbetsuppgifterna, samt arbetstagarens skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetsmålen. Därför ska lönen vara individuell och differentierad, om inte arbetsgivaren och den lokala arbetstagarorganisationen kommer överens om annat för vissa grupper. En väl utvecklad lönesättning som utgår från sakliga grunder är betydelsefull för en ändamålsenlig differentiering på organisations- och individnivå.”

Eftersom detta uppdrag tar sikte på den andra utvärderingen enligt RALS-T har gruppen fått i uppdrag att ha som utgångspunkt att jämförelse bör kunna ske mellan åren och mellan rapporterna där detta är lämpligt. Därför bör samma mätmetoder som vid första tillfället och samma typ av uppföljning och analys som vid första tillfället användas. I uppdraget från den första utvärderingen 2012 skulle arbetsgruppen välja vilka mätmetoder och lönebegrepp som skulle användas. Analysen av lönebild gjordes utifrån olika variabler i statistiken som kön, ålder, BESTA-grupperingar, grupper av anställda i olika lönenivåer osv. Löneutvecklingen för Saco-S-anslutna skulle jämföras med samtliga anställda i staten. Utvärderingen skulle även inbegripa en uppföljning av hur lönespridningen utvecklas. Vid utvärderingstillfället 2012 var avtalet för färskt för att kunna göra en utvärdering av eventuell förändrad lönespridning. Denna gång har dock arbetsgruppen gjort en tydlig beskrivning av lönespridning och även tittat på utveckling och orsaker till lönespridning.

### **Statistikanalysen är uppdelad i tre delar**

Arbetsgruppen har valt att dela upp statistikanalysen i denna rapport i tre delar.

- I den första delen redovisas den genomsnittliga löneutvecklingen, beräknad enligt olika mätmetoder, för Saco-S-anslutna och för hela det statliga avtalsområdet.
- I den andra delen redovisas spridningen av löner och löneökningar för Saco-S-anslutna.
- I den tredje delen analyseras löneutveckling och lönebild utifrån olika statistikvariabler för att undersöka om det går att urskilja några mönster i statistiken som visar hur lokala parter hanterar den lokala lönebildningen.

## **Sammanfattning av de viktigaste resultaten från statistikanalysen**

- Det genomsnittliga utfallet av löneökningarna från revisioner enligt RALS-T ligger på ungefär samma nivå som för staten totalt. I jämförelsen av löneökningen har effekter från strukturella förändringar eliminerats och löneökningar som härrör från arbets- och verksamhetsbyte och lönestegar så långt som möjligt minimerats. Hänsyn har också tagits till att revisionsperioderna kan skilja sig åt bland de verksamheter som genomfört sina revisioner.
- Lönespridningen för Saco-S-an slutna inom staten har inte förändrats mellan 2010 och 2013. Eftersom detta är en utvärdering av RALS-T är vi speciellt intresserade av att se om det går att avgöra hur avtalets löneprinciper har omsatts i praktiken när det gäller individuell och differentierad lön. Detta är dock långt ifrån det enda som påverkar lönespridningen. Strukturen spelar stor roll, sammansättning av yrkesgrupper, arbetsområden, grupperingsnivåer, befattningar åldersfördelning m.m. Vad som påverkar lönespridningen beror också på *var* man mäter, är det för hela Saco-S-kollektivet, en verksamhet eller en arbetsgrupp på en verksamhet.
- Skillnaden i lönespridning mellan olika arbetsgivare är stor. Det finns också ett positivt samband mellan storleken på lönespridningen och löneökningsspridningen på verksamheterna. Arbetsgivare med en homogen grupp Saco-S-an slutna har som en konsekvens av detta en lägre lönespridning än de med en heterogen grupp Saco-S-an slutna. Lönespridningen är ofta stor hos de arbetsgivare som använder sig av tariffsystem, eftersom man där mekaniskt bestämmer lönespridningens storlek.
- Av de Saco-S-an slutna har fyra procent haft en löneutveckling som understiger en procent. Cirka 74 procent har haft en löneutveckling som ligger mellan 1-4 procent. Resterande cirka 22 procent av de anställda har haft en löneutveckling som överstiger fyra procent. Löneutvecklingsfördelningen ser olika ut för olika verksamheter.
- Löneökningarna differentieras i liten utsträckning för de 50 procent av de anställda som ligger närmast medianlöneökningen på verksamheten. Det är framförallt bland de 25 procent av de anställda med högst löneökning som löneökningarna skiljer sig tydligt åt från medianlöneökningen.
- Löneökningmönstret skiljer sig åt mellan anställda som befinner sig i olika skeden av arbetslivet. Bland de yngre medarbetarna är andelen med högst löneökning störst oavsett vilket löneläge man tittar på. För äldre medarbetare är det tvärtom, de med lägst löneökning dominerar oavsett löneläge. För övriga medarbetare är fördelningen mellan de olika löneökningsskeden jämnare oavsett löneläge.
- Arbetsgivare med lägre löneökningar har generellt marginellt sett högre löneökningsspridning än arbetsgivare med högre löneökningar.

## **Del 1 Genomsnittlig löneutveckling för Saco-S och staten totalt**

### **Att utvärdera löneutveckling enligt RALS-T**

I utvärderingen av RALS-T är det ytterst den del av löneutvecklingen som härrör från lönerrevisioner till följd av avtalet som är intressant att försöka mäta och analysera i statistiken. Vi vill redovisa löneutvecklingen utifrån olika perspektiv för att ge läsaren en mer fyllig bild av löneutveckling enligt avtalet.

Ett perspektiv är den kollektiva löneutvecklingen, vilket visar på kostnadsutvecklingen när det gäller löner. För att komma närmare att utläsa löneutveckling utifrån lönerrevisioner används identiska individer, nedan kommer vi att redovisa två olika varianter, dels identiska individer i staten vid två mätperioder (identiska individer, variant 1), dels identiska individer med samma BESTA-klassificering vid båda mätperioderna (identiska individer variant 2).

Löneökningsförändringar i statistiken uppkommer av olika orsaker:

1. Löneökningar som härrör från lönerrevisioner.
2. Löneökningar som härrör från byte av arbete, befordringar och olika typer av lönestegar och tariffer.
3. Strukturella förändringar som uppkommit i samband med nyanställningar och avgångar och förändringar i verksamheten.

Vill man jämföra löneutvecklingen ett visst år visas alla löneutvecklingstal i årstakt, då hänsyn tas till lönervisionsperiodernas olika längder. Detta görs för att få en tydligare bild av hur stor löneutvecklingen varit kopplat till aktuellt år.

#### **Population för utvärdering av RALS-T**

##### **Löneutveckling och lönespridning**

- Lönebegrepp: fast lön = grundlön + fasta tillägg
- Myndigheter som är obligatoriska och frivilliga medlemmar hos Arbetsgivarverket
- Saco-S -medlemmar som är månadsavlönade och har en sysselsättningsgrad på minst 40 procent

### **Kollektiv löneutveckling - kostnadsökning**

Kollektiv löneutveckling speglar kostnadsökningen mellan två givna mättidpunkter. Den kollektiva löneutvecklingen innehåller effekter från alla tre ovanstående punkter, dvs. lönerrevisioner, byte av arbete och befordringar samt strukturella förändringar (punkt 3) fullt ut.

**Förklaringsruta: Kollektiv löneutveckling**

Nedan visas en verksamhet med fem anställda År 1 och År 2. Det är inte samma fem personer som finns på verksamheten båda åren. Eva som är chef sedan många år och har en högre lön går i pension. Anders nyanställs till en väsentligt lägre lön än Eva. Detta är ett exempel på strukturella förändringar. Den kollektiva löneutvecklingen räknas ut genom lönerna för respektive år summeras och delas med antalet årsarbetare, anställda, respektive år. Då har vi räknat ut medellönen för vart och ett av åren.

**Kollektiv löneutveckling:**

$$\text{Medellön år 2} / \text{Medellön år 1} = 34\,830 / 34\,800 = 1,001 = 0,1 \%$$

År 1 Anställda	Lön	År 2 Anställda	Lön
Eva (Chef)	47 000		
Angela	37 000	Angela (Chef)	42 000
Johan	25 000	Johan	25 750
Durmus	35 000	Durmus	36400
Karin	30 000	Karin	32 000
		Anders	38 000

**Löneutveckling inkl. arbets- och verksamhetsbyte****Identiska individer - variant 1**

Med variant 1 menas här identiska individer där det enda kravet är att individerna ska finnas med båda åren i statistikpopulationen, dvs. varit anställd inom det statliga avtalsområdet vid båda mätillfällena. Här påverkas inte löneutvecklingen av strukturella förändringar (punkt 3) men däremot fullt ut av löneökningar från befordringar eller byte av arbete m.m. (punkt 2). Löneutvecklingen påverkas även av att löneutvecklingen normalt är högre under ett år när en individ byter arbetsgivare.

**Löneutveckling enligt revisioner****Identiska individer - variant 2**

I variant 2 krävs dessutom att individerna ska finnas på samma verksamhet, ha samma BESTA-kod och vara medlem i Saco-S båda åren i statistikpopulationen.

Förklaringsruta: Löneutveckling identiska individer samma verksamhet och befattning

Vi utgår från verksamheten i exemplet ovan men nu tittar vi bara på dem som funnits på verksamheten båda åren och som haft samma befattning. Vi räknar ut den genomsnittliga lönen för Johan, Durmus och Karin vart och ett av åren. Angela tas inte med eftersom hon blivit chef och därmed fått en annan befattning.

**Löneutveckling, identiska individer, identiska BESTA (samma personer, samma befattning):**

**Medellön år 2 / Medellön år 1 = 31 383 / 30 000 = 1,046 = 4,6 %**

År 1 Anställda	Lön	År 2 Anställda	Lön
Eva (Chef)	47 000		
Angela	37 000	Angela (Chef)	42 000
Johan	25 000	Johan	25 750
Durmus	35 000	Durmus	36400
Karin	30 000	Karin	32 000
		Anders	38 000

Nedan redovisas löneutvecklingen för Saco-S-anslutna jämfört med staten totalt, enligt ovanstående tre beräkningsmetoder. Respektive mått och år är även beräknat med löneutveckling i årstakt.

Förklaringsruta: Årstakt

Detta görs för att få en tydligare bild av hur stor löneutvecklingen varit kopplat till aktuellt år. Exempel: Löneutvecklingen är 3,5 procent. Antal månader för revisionen är 15 månader, vanligt när en verksamhet väljer att flytta revisionstidpunkt från oktober till januari.

**Löneutveckling i årstakt = 3,5 \* (12/15) = 3,5 \* 0,8 = 2,8 procent**

**Tabell 1 Löneutveckling för Saco-S och staten totalt, periodvis**

			Kollektivt	Identiska individer, variant 1	Identiska individer, variant 2
<b>2010- 2011</b>	<b>Saco-S</b>		2,5	3,6	3,1
		Årstakt	2,8	4,0	3,5
	<b>Staten totalt</b>		1,8	3,2	2,7
		Årstakt	2,2	4,0	3,5
<b>2011- 2012</b>	<b>Saco-S</b>		2,3	4,2	3,7
		Årstakt	2,1	3,8	3,2
	<b>Staten totalt</b>		2,5	3,9	3,6
		Årstakt	2,3	3,4	2,9
<b>2012- 2013</b>	<b>Saco-S</b>		2,4	3,8	3,3
		Årstakt	2,4	3,9	3,5
	<b>Staten totalt</b>		2,6	3,8	3,4
		Årstakt	2,6	3,8	3,5



### Löneutveckling statistikperioden september 2012- september 2013

Nedan följer en förklaring i text av den senaste statistikperioden, dvs. statistikperioden september 2012- september 2013, vilket motsvarar den nedre tredjedelen av tabellen ovan.

Som framgår av tabellen ovan har den kollektiva genomsnittslönen i statistiken ökat med 2,4 procent för Saco-S-an slutna jämfört med 2,6 procent för staten totalt under statistikperioden 2012-2013. En anledning till att Saco-S-kollektivet under den senaste perioden har lägre löneutveckling än staten totalt beror på ett annat mönster av personalomsättning.

Av dessa löneökningstal kan man dock inte direkt dra slutsatsen att löneökningarna enligt lönerevisionerna har varit lägre för Saco-S-an slutna. Hänsyn måste även tas till vilken påverkan som lönerna för de anställda som har börjat och slutat under statistikperioden har haft på dessa löneutvecklingstal. Löneutvecklingen som mäts enligt begreppet identiska individer, variant 1 som inkluderar befordran, arbets- och arbetsgivarsbyte uppgår i årstakt till 3,9 procent för Saco-S-an slutna och till 3,8 procent för staten totalt.

Det närmaste man komma för att uppskatta utfallet av lönerevisionerna enligt RALS-T och RALS 2013 är att mäta löneutvecklingen för identiska individer som är kvar hos samma arbetsgivare och har samma BESTA-kod båda åren i statistikpopulationen. Löneutvecklingen som mäts enligt denna beräkningsmetod uppgår i årstakt till 3,5 procent för Saco-S-an slutna och till 3,5 procent för staten totalt.

### Löneutveckling 2010-2013

Uppdraget omfattar också att visa löneutveckling över hela RALS-T perioden, 2010-2013. Genom användning av löneutvecklingstal för flera år i rad kan man beräkna löneutvecklingen över en längre tidsperiod med hjälp av kedjning. Resultatet blir större än summan av ökningarna. Detta kallas ibland ränta-på-ränta-effekt.

**Tabell 2 Löneutveckling för Saco-S och staten totalt, kedjad**

Kedjad löneutveckling 2010-2013	Kollektiv	Identiska individer, var 1	Identiska individer, var 2
Saco-S	7,4	12,1	10,4
Staten totalt	7,1	11,3	10,0

Tabellen ovan visar att det är liknande löneutveckling när det gäller Saco-S och staten totalt under de tre åren som tillsvidareavtalet har funnits löneutvecklingen enligt revisionerna, identiska individer, variant 2.

## Del 2 Spridning av löner inom Saco-S

### Lönespridningen inom Saco-S

I det följande avsnittet visas hur lönebildningen (löneläge och lönespridning) kan beskrivas på olika sätt. Vad påverkar lönespridningen på olika nivåer från hela Saco-S-kollektivet ner till en arbetsgrupp vid en verksamhet.

Medellönen år 2013 för Saco-S-anstutna är 37 700 kronor och medianlönen är 35 300 kronor. För att se hur lönefördelningen och lönespridningen ser ut behöver man ytterligare information. I diagram 1 nedan visas hela lönefördelningen för Saco-S-anstutna 2013. I diagrammet kan man t ex utläsa att 22 procent av Saco-S-anstutna tjänar mellan 25 000 och 29 999 kronor. Av Saco-S medlemmar är 57 procent kvinnor. Lönefördelningen för män och kvinnor visas i diagram 2.

Diagram 1

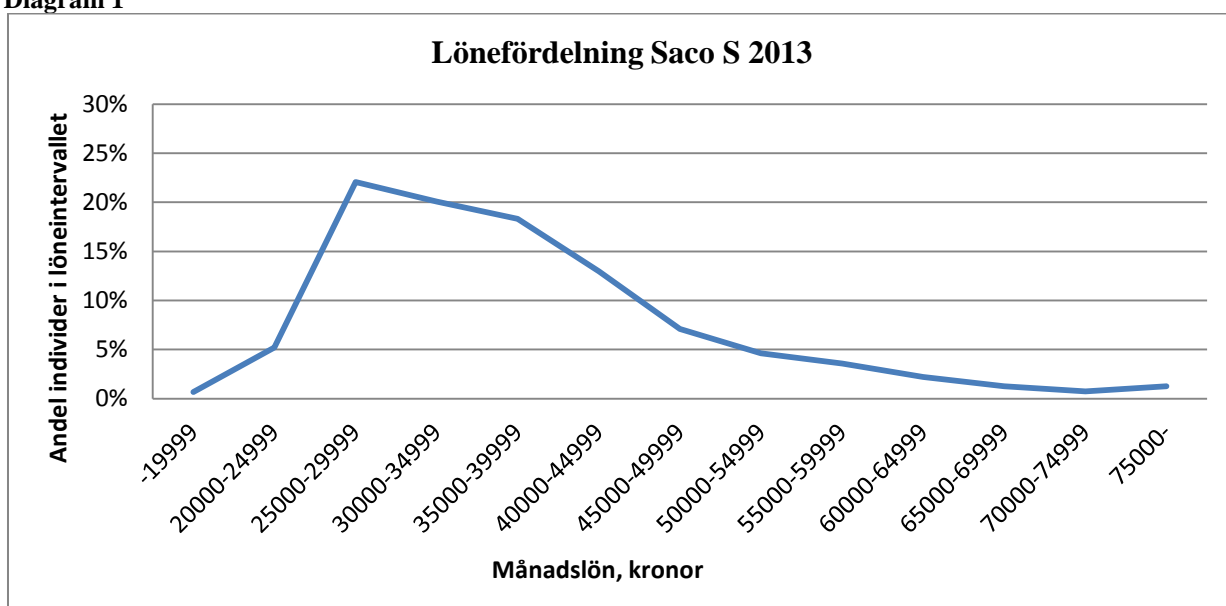


Diagram 2

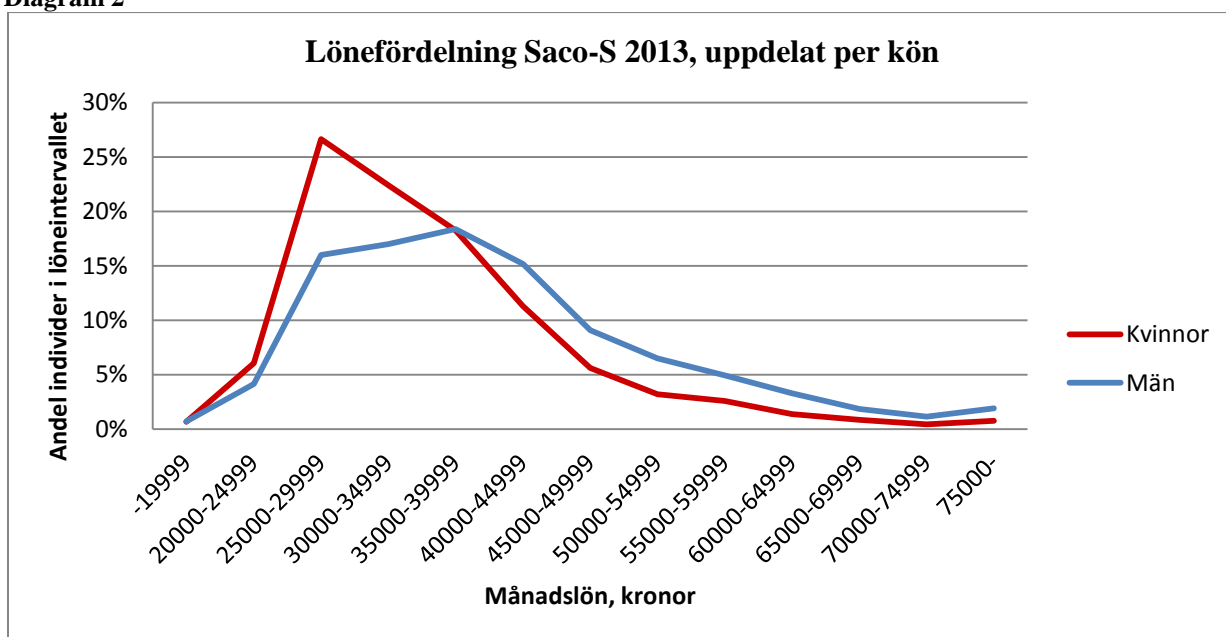
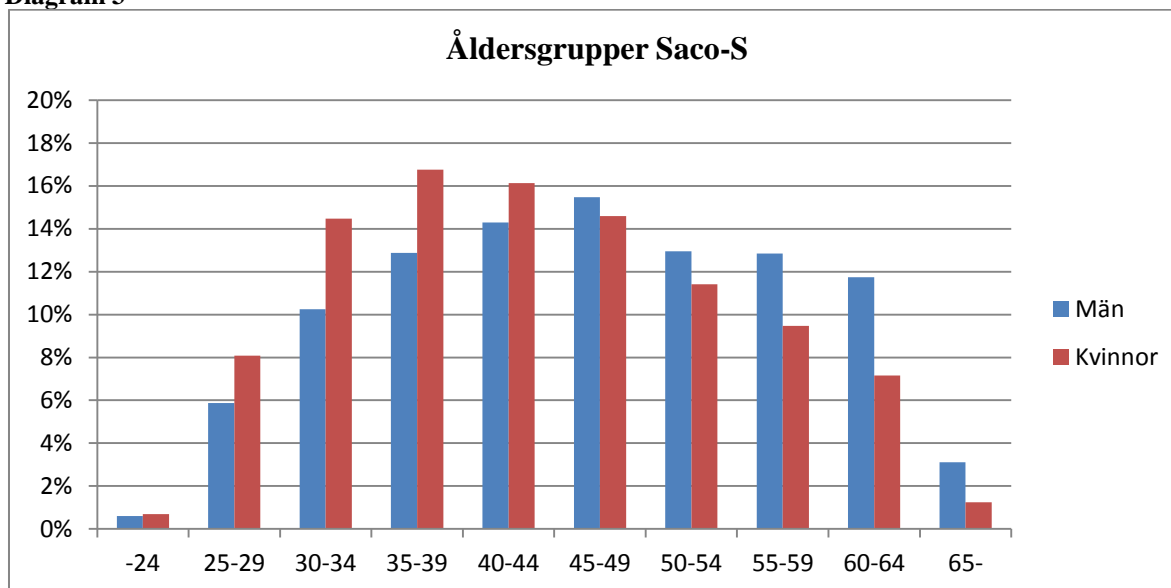


Diagram 3



De Saco-S-an slutna kvinnorna är yngre än de Saco-S-an slutna männen. Kvinnornas medelålder är 43 och männens är 46.

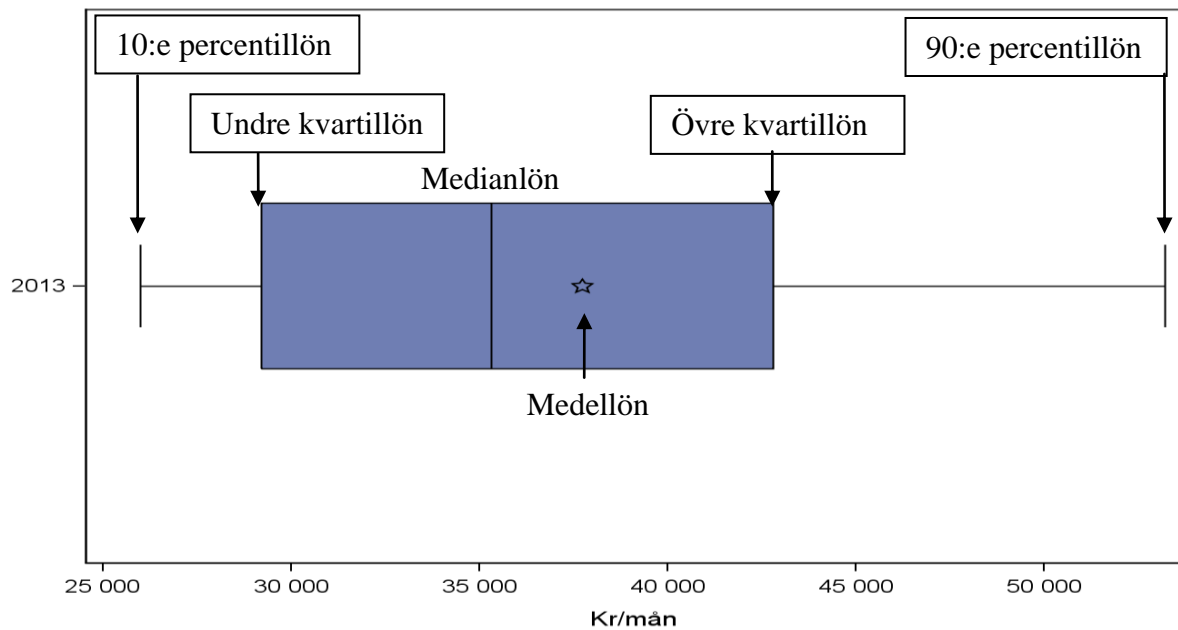
Diagram 3 visar att 41 procent av männen är 50 år eller äldre. Motsvarande siffra för kvinnor är 29 procent. Bland dem under 40 är det tvärtom, här återfinns 40 procent av kvinnorna och 30 procent av männen. Kvinnor och män finns delvis inom olika arbetsområden och grupperingsnivåer (BESTA). Kvinnor finns i större utsträckning i grupperingsnivå 3 och männen i större utsträckning i grupperingsnivå 5 och 6. Det vanligaste arbetsområdet för männen är ”Utbildning och forskning med teknisk och naturvetenskaplig inriktning” medan det för kvinnorna är ”Utrednings-, inspektions och tillsynsarbete med allmänrättslig inriktning”.

Lönefördelning och lönespridning kan visas på olika sätt. Ett vanligt sätt att visa lönespridning är att använda olika lönemått som representerar olika delar i lönefördelningen. Måtten man brukar använda i lönestatistiken definieras i faktarutan nedan.

Förklaring av lönemått	
10:e percentillön	10 % av lönerna i en grupp är lägre än (eller lika med) den 10:e percentillönen och 90 % är högre.
Undre kvartillön	25 % av lönerna i en grupp är lägre än (eller lika med) den undre kvartillönen och 75 % är högre.
Medellön	Medellön är summan av lönerna dividerad med antalet löner.
Medianlön	Medianlönen är den mittersta lönen i ett rangordnat material. Hälften lönerna i en grupp är lägre (eller lika med) medianlönen och den andra hälften är högre.
Övre kvartillön	75 % av lönerna i en grupp är lägre än (eller lika med) den övre kvartillönen och 25 % är högre.
90:e percentillön	90 % av lönerna i en grupp är lägre än (eller lika med) den 90:e percentillönen och 10 % är högre.

För att snabbt få en överskådlig bild över hur lönespridningen ser ut kan man använda sig av en grafisk presentation av de statistiska måtten, en så kallad boxplot.

Diagram 4 Boxplot Saco-S 2013

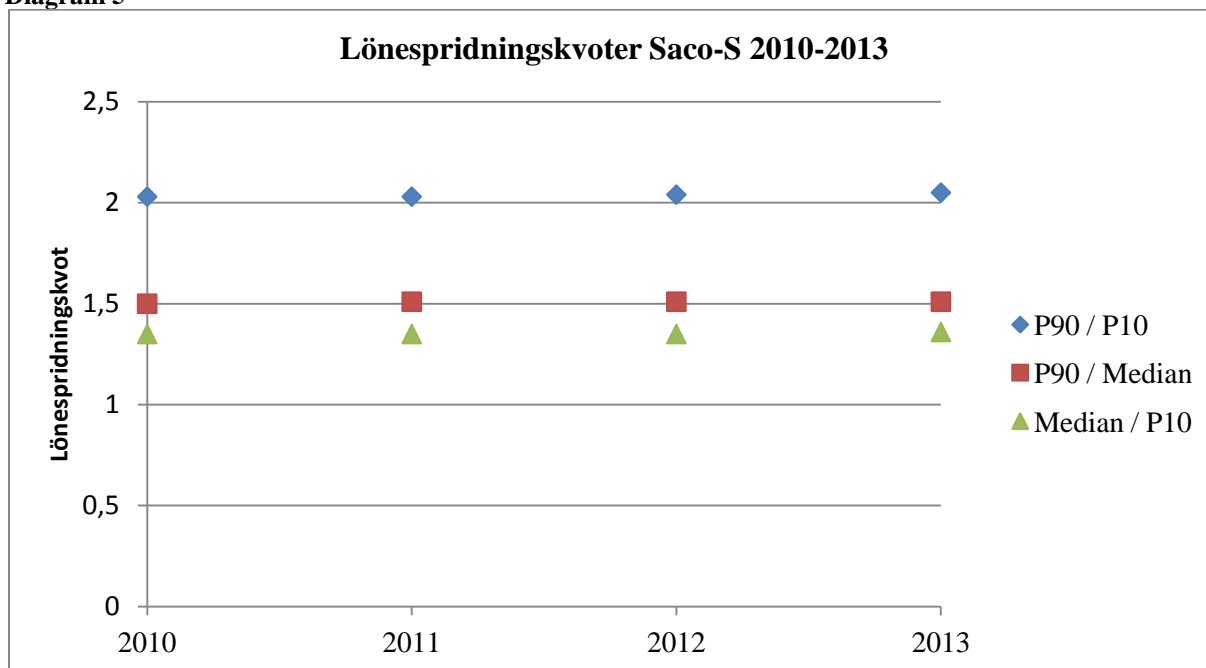


Ovan visas en boxplot för Saco-S-anlutnas löner 2013. Tänk på att i ett boxplotdiagram visas enbart lönerna för de mittersta 80 procenten av populationen. De mittersta 80 procenten av lönerna ligger inom intervallet 26 000 kr (10:e percentillönen) till 53 200 kronor (90:e percentillönen). Det är 10 procent som tjänar mindre än 26 000 och 10 procent som tjänar mer än 53 200.

I diagram 5 redovisas lönespridningskvoten för de senaste fyra åren för Saco-S-anlutna. För att mäta lönespridningen används kvoten mellan den 90:e och 10:e percentillönen. Lönespridningen mellan olika år kan då jämföras utan påverkan av skillnader i lönenivåer mellan åren. Om lönespridningskvoten är 2 betyder det att den 90:e percentillönen är dubbelt så hög som den 10:e percentillönen.

Det är också intressant att mäta lönespridningsrelationen inom olika delar av lönefördelningen bland de högre och lägre lönelägena. För att jämföra en högre lön med den mittersta lönen används lönespridningsmättet 90:e percentillönen/medianlönen. För att jämföra en lägre lön med den mittersta lönen används lönespridningsmättet medianlönen/10:e percentillönen.

Diagram 5



Lönespridningskvoten 90:e percentillönen/10:e percentillönen ligger strax över 2 under hela perioden för Saco-S. Kvoten är högre, 1,5 för 90:e percentillönen/medianlönen jämfört med medianlönen/10:e percentillönen, 1,3. Den 90:e percentillönen är alltså 50 procent högre än medianlönen. På motsvarande sätt är medianlönen 30 procent högre än 10:e percentillönen. Lönespridningen är större bland dem i fördelningen med högre lön. Att lönefördelningen inte är helt jämn syns också i diagram 1 och 4.

Vi kan konstatera att lönespridningen mätt med samtliga mått är konstant över åren. I olika sammanställningar över lönespridningsutveckling för sektorer och avtalsgrupperingar brukar man studera längre tidsperioder. Fyra år är en i sammanhanget relativt kort period.

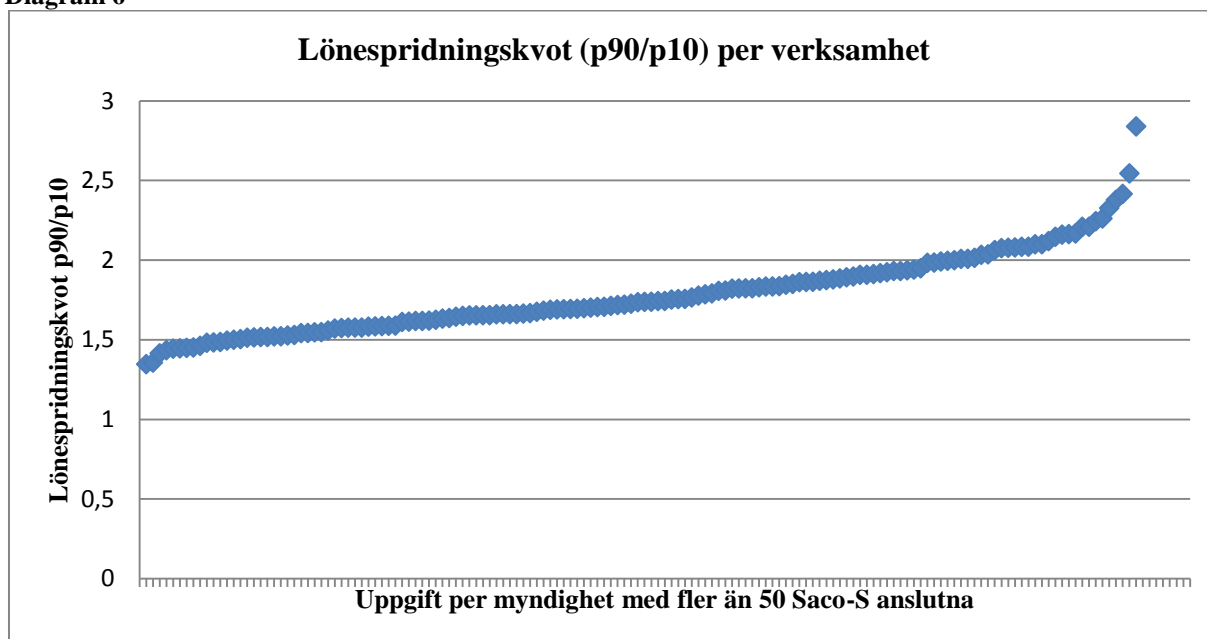
En nackdel med att använda måtten som visas ovan, för att uttala sig om lönespridningen, är att vi mäter några få punkter och därför inte kan uttala oss om lönespridningen i hela gruppen. Därför har vi även beräknat lönespridningskvoter för andra delar av lönefördelningen, för bland annat de mittersta grupperna samt dem med de högsta respektive lägsta lönerna. Även dessa lönespridningskvoter är så gott som konstanta.

Eftersom detta är en utvärdering av RALS-T är vi ju speciellt intresserade av att se om det går att avgöra hur avtalets löneprinciper har omsatts i praktiken när det gäller individuell och differentierad lön. Detta är långt ifrån det enda som påverkar lönespridningen. Strukturen spelar stor roll, sammansättning av yrkesgrupper, arbetsområden, nivåer, befattningar åldersfördelning/erfarenhet mm. Vad som påverkar lönespridningen beror också på *var* man mäter, är det för hela Saco-S kollektivet, en arbetsgivare eller en arbetsgrupp hos arbetsgivaren.

### Lönespridning per verksamhet

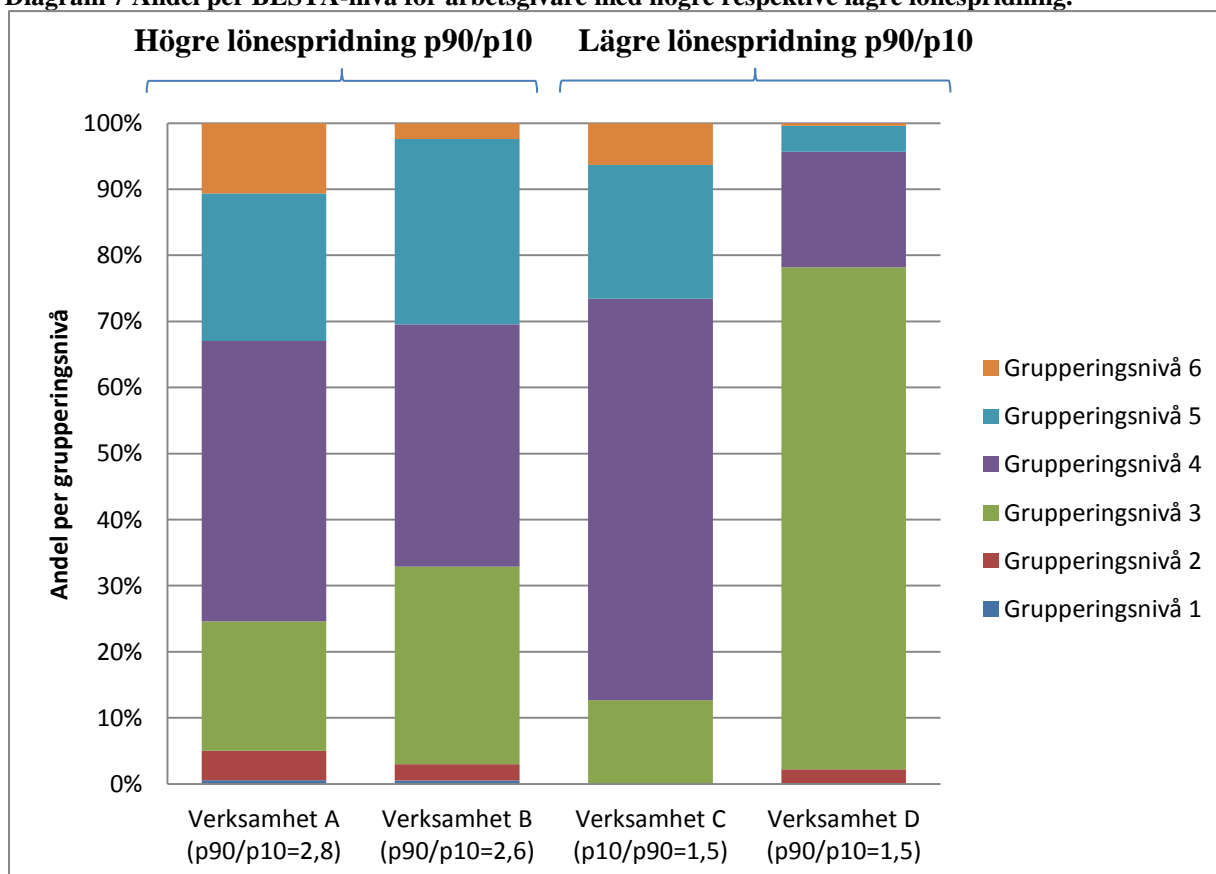
Lönespridningen skiljer sig åt mellan verksamheter. Det är stora skillnader i lönespridning beroende på om arbetstagarna hos en arbetsgivare är homogena (t. ex. om de flesta finns i samma arbetsområde och grupperingsnivå) eller heterogena (flera olika arbetsområden och grupperingsnivåer). Lönespridningen är ofta stor hos de verksamheter som använder sig av tariffsystem, eftersom man där mekaniskt bestämmer lönespridningens storlek.

Diagram 6



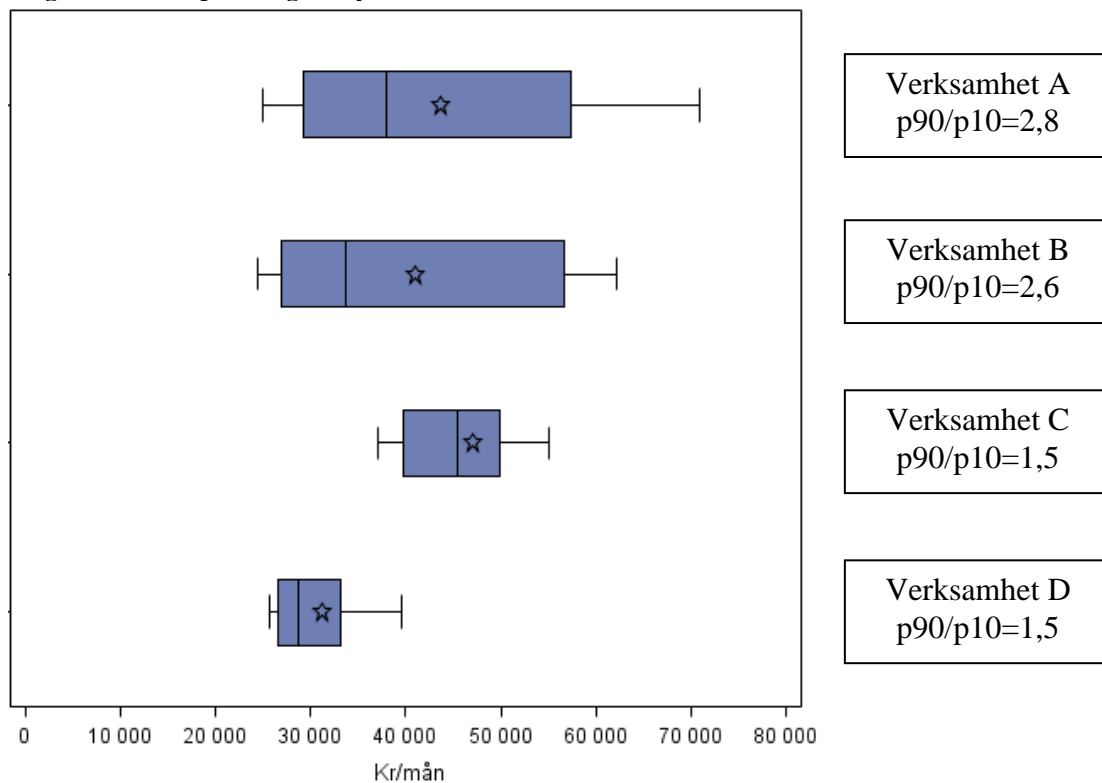
Som nämntes påverkas lönespridningen av verksamhetens struktur och ett exempel är fördelning i grupperingsnivåer i BESTA. Verksamheter i gruppen med minst lönespridning (1,5 eller under) karakteriseras ofta av att de har en kraftig tyngdpunkt mot *en* grupperingsnivå. Verksamheter med större lönespridning (över 2,2) omfattar ofta en jämnare fördelning för flera nivåer, se diagrammet nedan.

Diagram 7 Andel per BESTA-nivå för arbetsgivare med högre respektive lägre lönespridning.



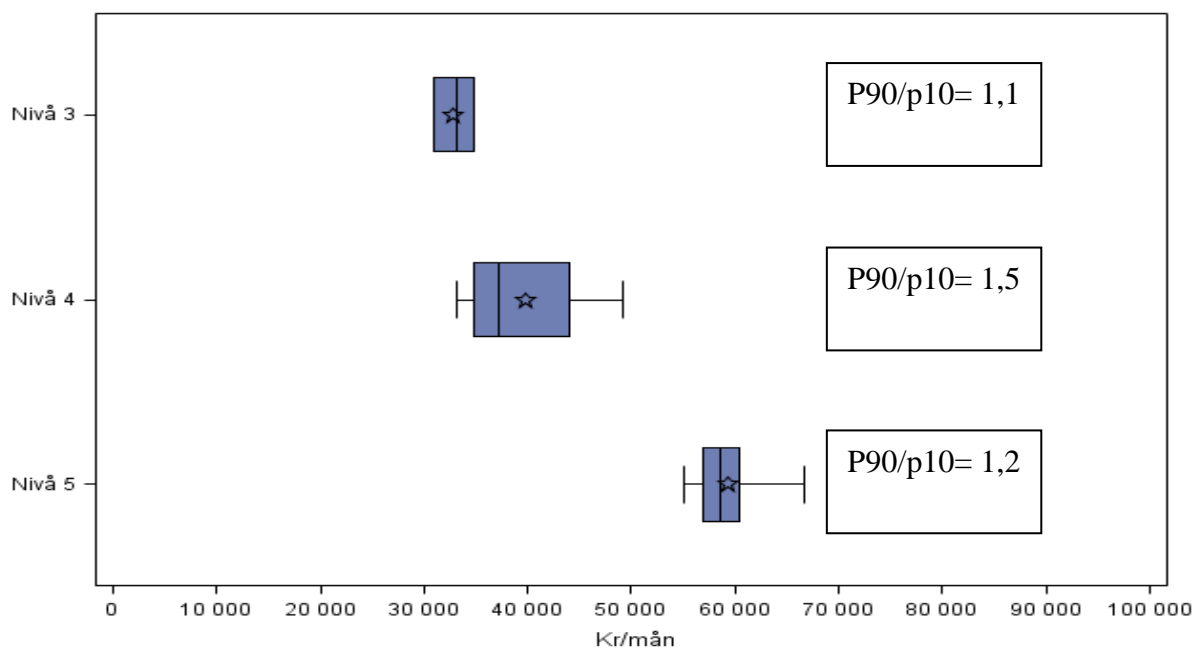
Nedan visas exempel på lönespridning för fyra verksamheter, två bland dem med högst lönespridning och två bland dem med lägst lönespridning.

**Diagram 8 Lönespridning för fyra verksamheter**



Lönespridningen hos *en* arbetsgivare påverkas också av strukturer. För att närma oss frågan om lönespridning enligt RALS-Ts löneprinciper behöver ytterligare nedbrytningar göras. Nedan visas verksamheten B per det största arbetsområdet inom verksamheten, BESTA-nivå och befattning (ej chef). Här ser lönespridningen ut på följande sätt.

**Diagram 9 Verksamhet B, Lönespridning per BESTA-nivå för verksamhetens största arbetsområde**



Även om lönespridningen för verksamheten som sådan är hög kan lönespridningen inom en viss grupp på verksamheten vara liten.

I diagram 9 visas att lönespridningskvoten (90:e percentillönen/10:e percentillönen) är 1,1 i grupperingsnivå 3. Det betyder att den som har den 90:e percentillönen endast tjänar 10 procent mer än den som har den 10:e percentillönen.

Hur ska man tolka lönespridningskvoten på 1,1 för gruppen i diagram 9?

Består gruppen av både nyanställda och de med lång erfarenhet och utför de samma typ av arbetsuppgifter med olika resultat verkar det vara något annat än RALS-T:s löneprinciper med individuella och differentierade löner som styr lönesättningen. Om gruppen däremot består av få anställda med mycket likartade arbetsuppgifter, samma typ av erfarenhet och med samma resultat kan RALS-löneprinciper ha tillämpats.

Sådana resonemang kan vara en viktig del i utvärderingen som görs på respektive verksamhet eftersom det är där kunskapen finns om de anställda och intentionerna i den egna lönepolitiken. Det kan vara frestande att mekaniskt använda sig av mål för lönespridningsmåttn för att utveckla lönebildningen men det är mot bakgrund av ovanstående resonemang inte att rekommendera.

Något som också påverkar lönespridningen är löneutvecklingen som nästa avsnitt handlar om.



## Löneutvecklingsspridningen i RALS-T populationen

I denna rapport har arbetsgruppen även valt att fokusera på att analysera den löneökningsspridning som uppkommit till följd av RALS-T. Arbetsgruppen har därför renodlat undersökningspopulationen till att enbart omfatta individer som med största säkerhet har omfattats av lönerrevision enligt RALS-T, dels statistikperioden 2012-2013 och dels sedan RALS-T infördes, dvs. 2010 till 2013.

### Population för utvärdering av RALS-T 2012-2013

#### Löneutvecklingsspridning

Följande gäller:

- Arbetsgivare som inte har ny lön inom ramen för RALS-T under statistikperioden 2012-2013 har tagits bort från undersökningspopulationen. Grupper inom arbetsgivare som ännu inte reviderats inom ramen av statistikperioden 2012-2013 har också tagits bort.
- För att minimera påverkan från strukturella effekter, byte av arbete och befordringar m.m. ingår enbart individer som finns kvar hos samma arbetsgivare, har samma BESTA-kod (dvs samma arbetsområde, samma nivå och samma befattning (chef/ej chef)) och som varit Saco-S-anslutna båda åren.
- Individer som haft negativ löneutveckling eller en löneutveckling som överstiger 11 procent har också tagits bort.

### Population för utvärdering av RALS-T 2010-2013

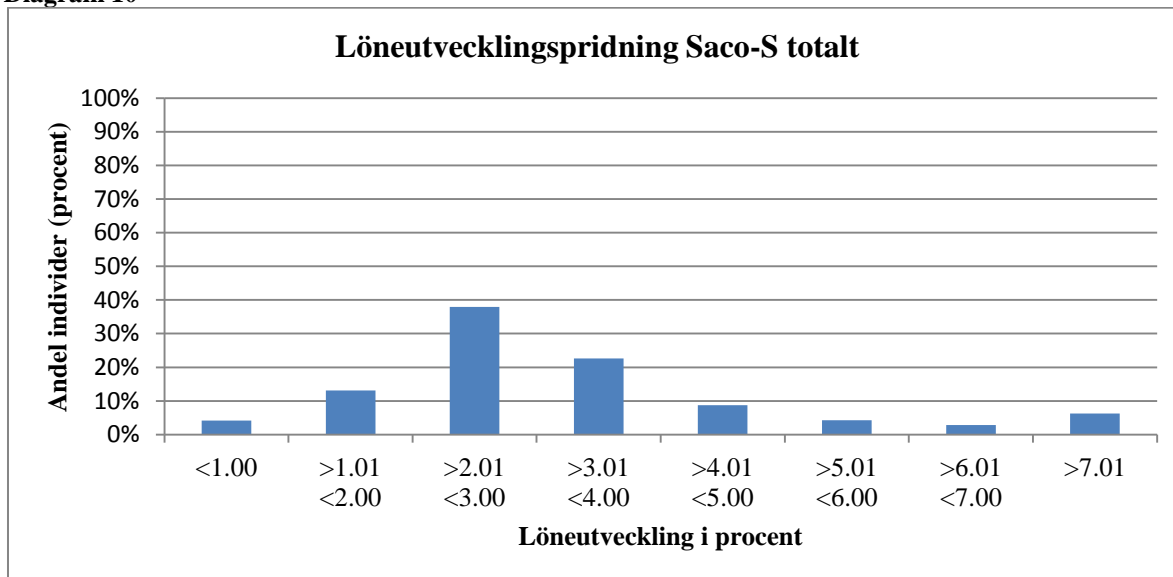
#### Löneutvecklingsspridning

Följande gäller:

- För att minimera påverkan från strukturella effekter och befordringar m.m. ingår enbart individer som finns kvar hos samma arbetsgivare, har samma BESTA-kod (dvs samma arbetsområde, samma nivå och samma befattning (chef/ej chef)) och som varit Saco-S-anslutna **alla** åren.

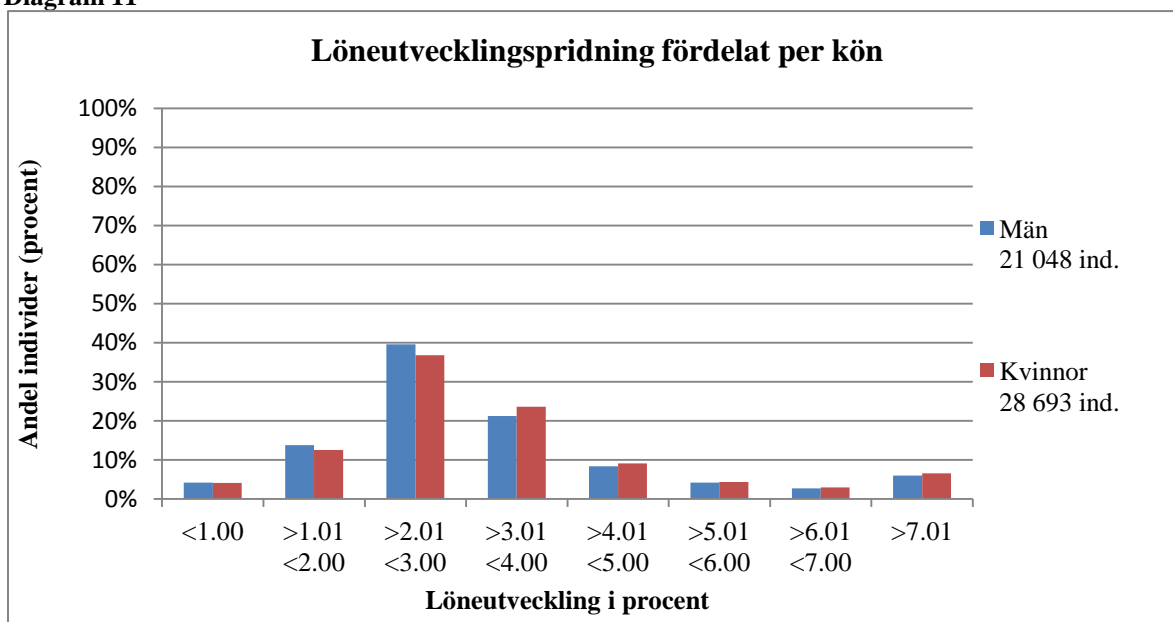
Fördelningen av löneökningarna för de anställda som vi bedömer har omfattats av lönerrevision enligt RALS-T under statistikperioden 2012-2013 visas i diagrammet nedan. Löneökningarna är de faktiska ökningarna som ägt rum mellan september 2012 och september 2013, oavsett revisionsperiodens längd.

Diagram 10



Av de Saco-S-anstältna har fyra procent haft en löneutveckling som understiger en procent. Cirka 74 procent har haft en löneutveckling som ligger mellan en och fyra procent. Resterande cirka 22 procent av de anställda har haft en löneutveckling som överstiger fyra procent. Nedan redovisas samma typ av diagram uppdelat på kvinnor och män. Andelen kvinnor i de högre löneökningnivåerna är något större än andelen män. Se vidare under löneökningmönster.

Diagram 11



## Löneutvecklingspridning per verksamhet

Löneutvecklingsfördelningen ser olika ut för olika verksamheter. Nedan visas löneutvecklingspridningen för Saco-S-anslutna på två verksamheter, Verksamhet E och Verksamhet F. Båda dessa verksamheter har en löneutveckling (identiska individer variant 2) på 2,5 procent för Saco-S-gruppen men spridningen skiljer sig mycket åt.

Diagram 12

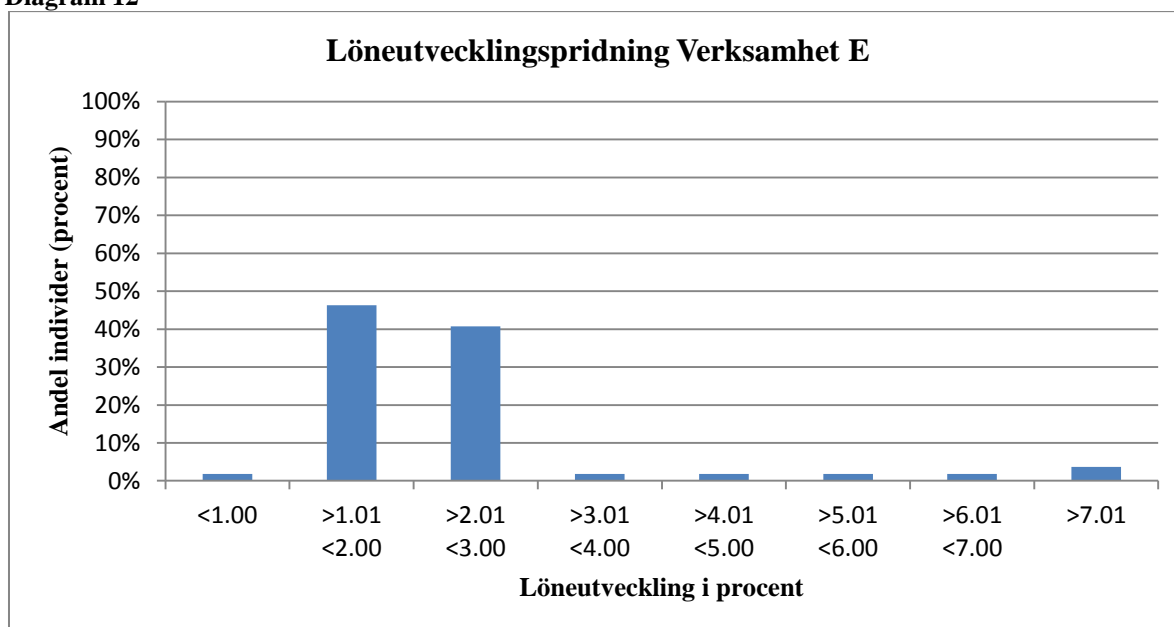
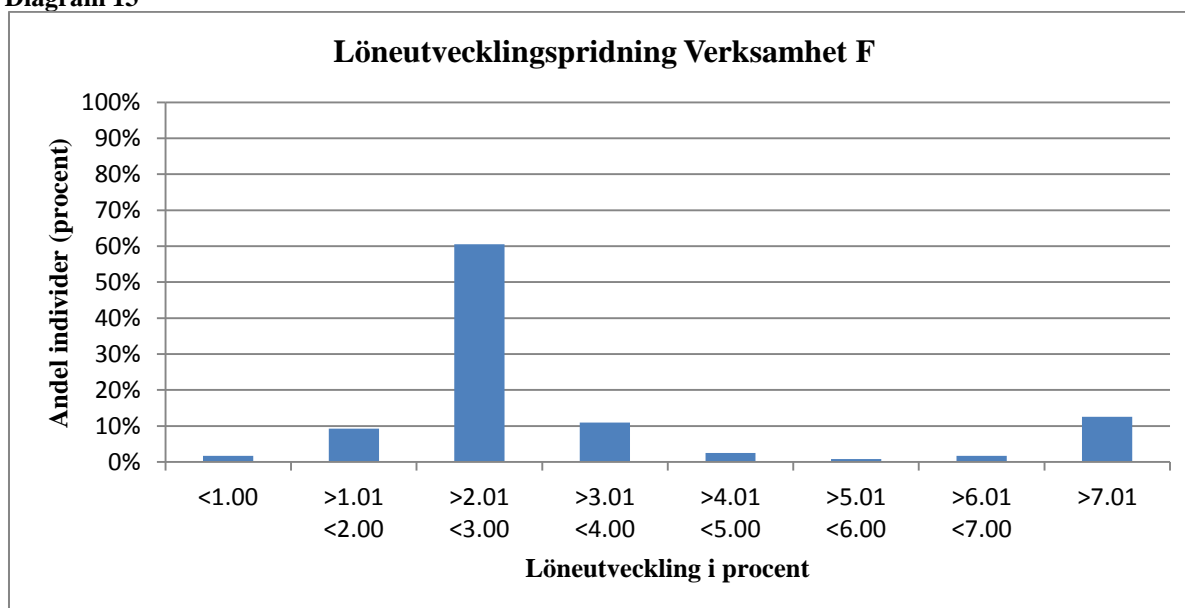


Diagram 13



Löneutvecklingspridningen på Verksamhet E är sammanpressad, 87 procent av de anställda har fått en löneökning mellan en och tre procent. Motsvarande siffra för Verksamhet F är 70 procent. På Verksamhet F har å andra sidan en stor grupp, drygt 60 procent av de anställda, fått en löneökning på två till tre procent.

För att få en bild över hur samtliga arbetsgivare har differentierat sina löneökningar har de anställda hos respektive arbetsgivare delats in i fyra lika stora grupper efter löneökningarnas storlek.

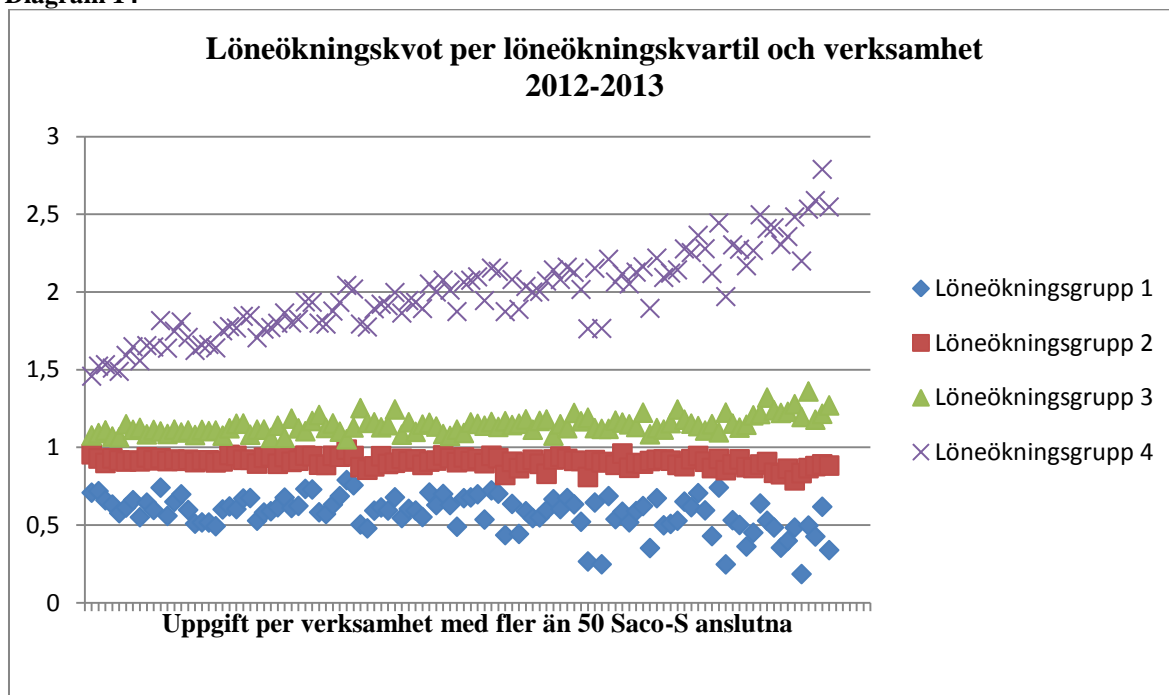
Inom varje löneökningsgrupp har varje individs löneökning ställts i relation till medianlöneökningen hos arbetsgivaren, vilket resulterar i en kvot. Genom att beräkna kvoter på detta sätt går det att jämföra olika arbetsgivare på ett relevant sätt oavsett storlek på organisationens löneökningar. Kvoten beräknas på följande sätt: om medianlöneökningen är två procent hos en arbetsgivare och en enskild individs löneökning är en procent resulterar det i en löneökningskvot på 0,5. Därefter har den genomsnittliga kvoten beräknats för individerna inom respektive löneökningsgrupp.

I diagrammet nedan visas de genomsnittliga löneökningskvoterna för de anställda som haft lägst löneökning, näst lägst löneökning, näst högst löneökning samt högst löneökning på respektive verksamhet. Arbetsgivarna är sorterade i stigande ordning efter differensen mellan löneökningskvoterna.

Som framgår av diagrammet är löneökningskvoterna relativt lika mellan arbetsgivare när det gäller löneökningsgrupperna med lägst, näst lägst och näst högst löneökning. Det är främst i grupperna med högst löneökning som löneökningskvoterna skiljer sig åt mellan arbetsgivarna.

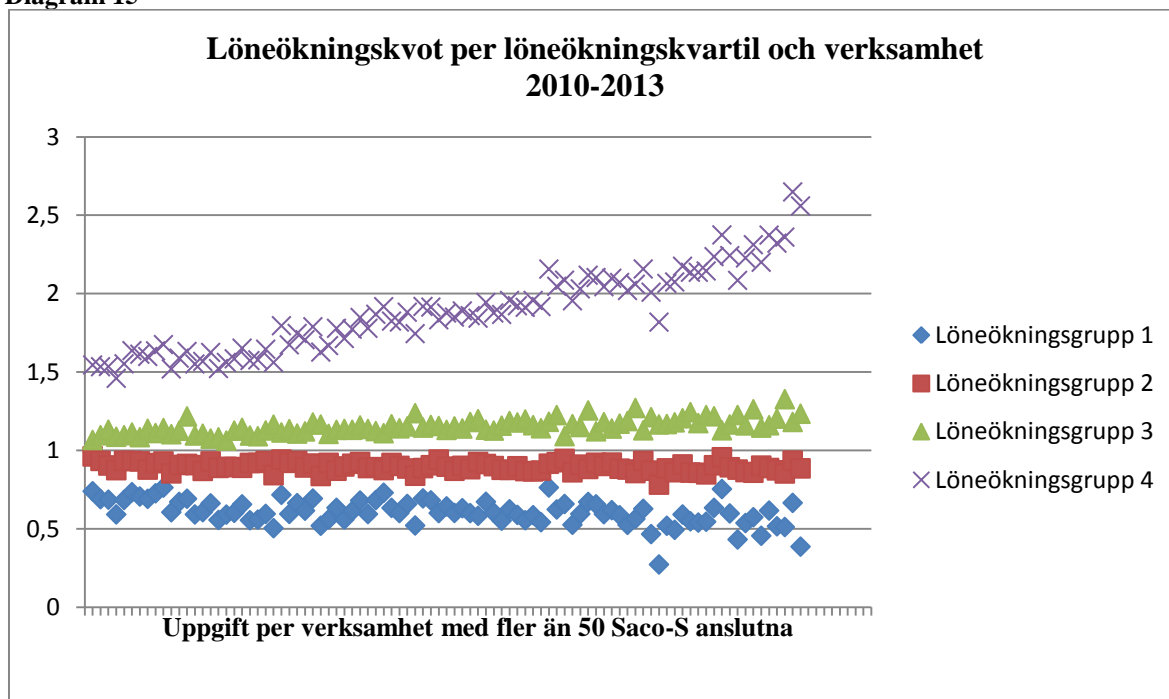
Av diagrammet kan man också utläsa att löneökningarna för de mittersta grupperna (de med näst lägst och näst högst löneökning) genomgående ligger mycket nära medianlöneökningen på verksamheterna, vilket vi också ser när vi tittar på löneökningsmönster för arbetsgivare, diagram 12 och 13.

**Diagram 14**



I diagrammet nedan har vi valt att göra ett liknande diagram där vi istället tittar på samma mönster men använder avtalets startpunkt, 2010-2013. Vid första anblicken kan diagrammen se väldigt lika ut men i diagrammet nedan är strukturen än mer sammanpressad för de tre lägsta löneökningsgrupperna.

Diagram 15



I del 3 av rapporten har vi försökt att få en närmare bild över i vilken grad arbetsgivarna differentierar sina löneökningar och hur löneökningsmönstret ser ut hos arbetsgivarna.

### Del 3 Löneökningmönster på verksamhetsnivå

Syftet i denna del av utvärderingen är att försöka hitta mönster i statistiken på organisationsnivå som visar hur den lokala lönebildningen tillämpas hos olika arbetsgivare.

#### Hur ser löneökningmönstret ut för olika lönelägen hos arbetsgivarna?

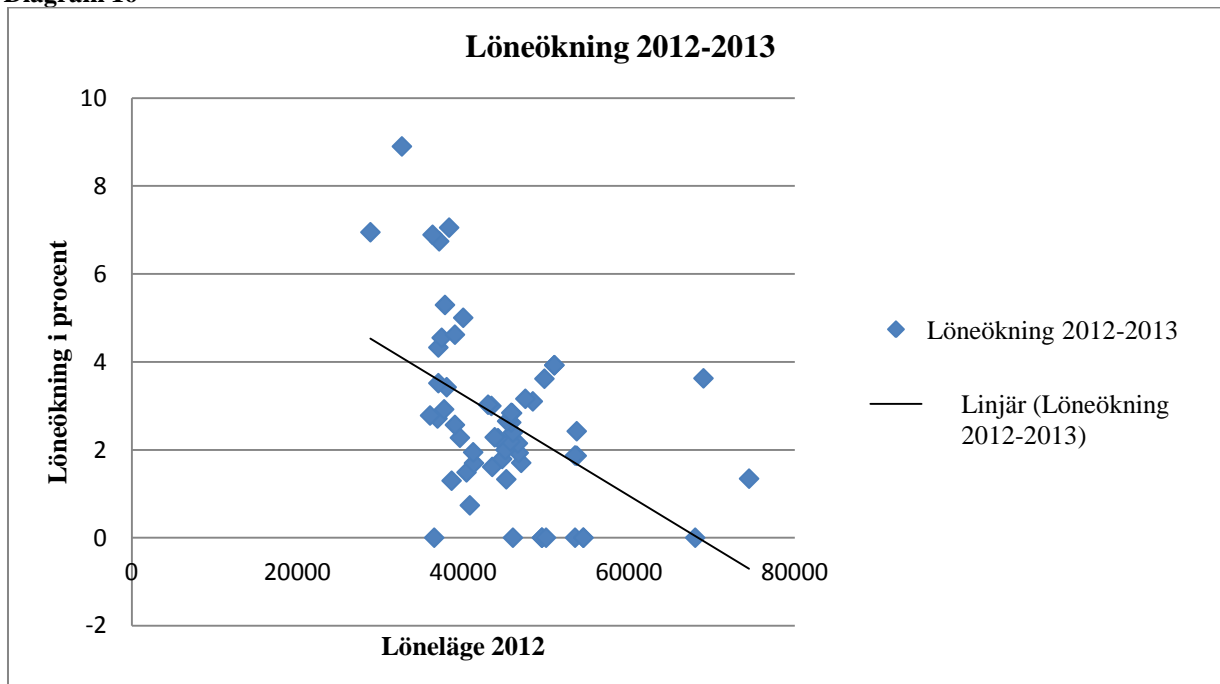
För att få en uppfattning om hur löneökningmönstret ser ut för de individerna i högre och lägre lönelägen har de anställda delats upp i grupper per organisation efter lönens storlek respektive löneökningarnas storlek. Det går då att övergripande analysera hur organisationernas löneökningar fördelar sig i olika lönelägen. Den fjärdedel av de anställda som har fått högst löneökning hos respektive arbetsgivare återfinns i störst utsträckning (mer än en tredjedel) i gruppen med de lägsta lönerna. En trolig förklaring till detta kan vara att i gruppen med lägst löner finns många anställda som befinner sig i ett tidigt skede av arbetslivet. Löneökningarna är ofta högre för denna kategori av anställda än för anställda som befinner sig i ett senare skede av arbetslivet.

Något som också talar för detta är att för dem med de högsta lönerna är andelen som har den lägsta löneutvecklingen störst. Men fördelningen är mera jämn här. Även bland de med de högsta lönerna finns sådana med höga löneökningar. Bland de anställda som har högst löneläge hos respektive arbetsgivare ser vi att nästan en fjärdedel tillhör den grupp hos arbetsgivarna som fått högst löneökning.

Om vi dessutom delar in de anställda i åldersgrupper syns ett tydligt löneökningmönster. En stor andel av de anställda i den yngsta åldersgruppen återfinns i gruppen med högst löneökningar. Detta är ett mönster som återfinns i samtliga lönegrupper. I den äldsta åldersgruppen är gruppen med lägre löneutveckling störst. Det gäller oavsett löneläge.

Ett sätt att beskriva relationen mellan löneökning och löneläge för en organisation eller en del av en organisation är att använda ett plotdiagram, se nedan. Här ser vi också att de som fått de högsta löneökningarna finns i de lägre lönelägena, vilket också illustreras av en trendlinje.

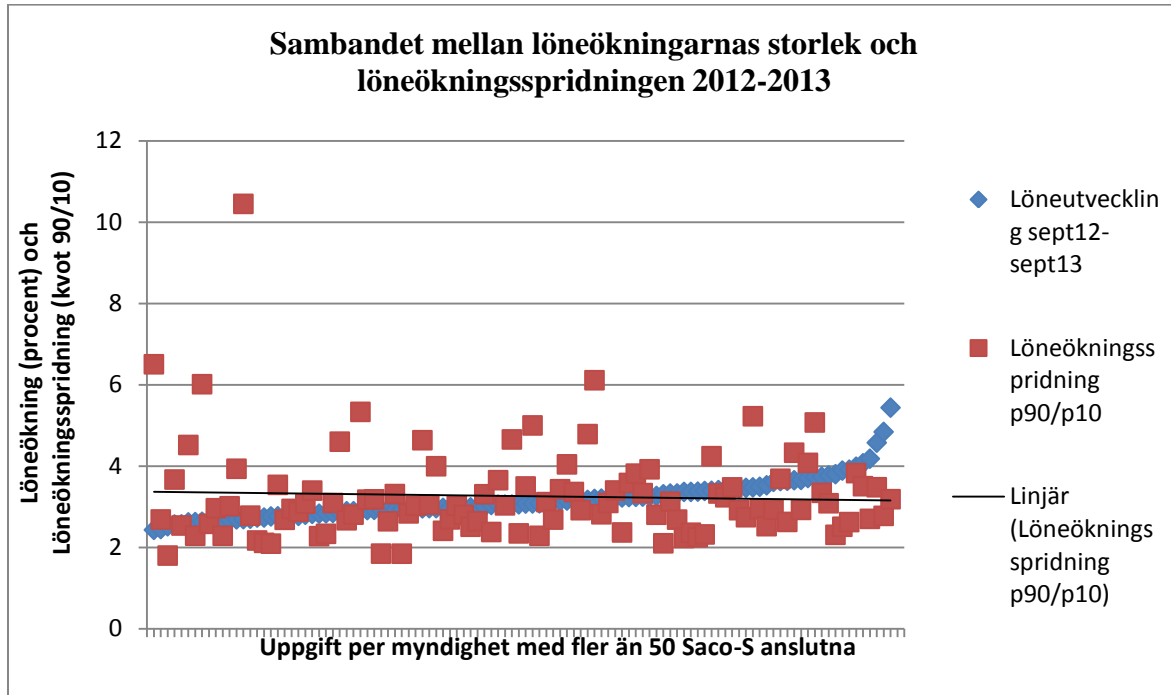
Diagram 16



## Finns det något samband mellan storleken på löneökningar och storleken på löneökningsspridningen?

I analysen nedan ingår enbart verksamheter som har fler än 50 Saco-S-an slutna medlemmar i RALS-T populationen.

Diagram 17



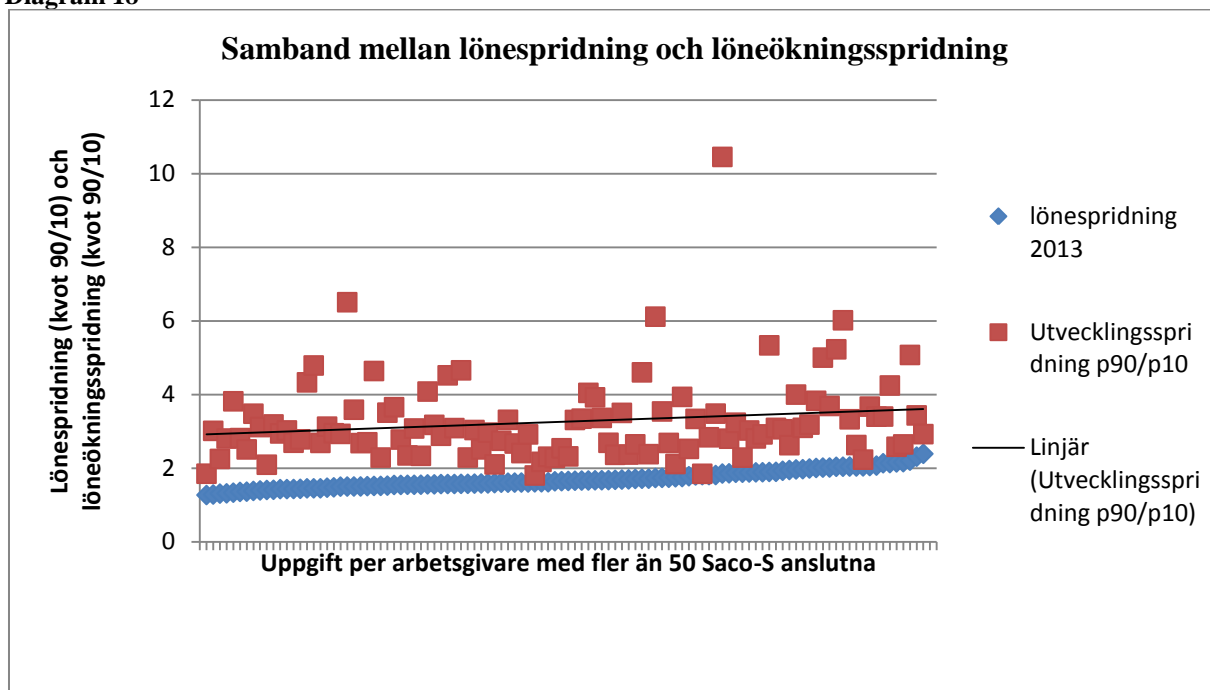
I diagram 17 visas för varje arbetsgivare hur hög den genomsnittliga löneökningen är och hur stor löneökningsspridningen är. Arbetsgivarna är sorterade i stigande ordning efter genomsnittlig löneökning i procent per arbetsgivare.

Löneökningsspridningen är beräknad som en kvot mellan den 90:e och 10:e percentilen (p90/p10). Den inlagda trendlinjen i diagrammet visar att arbetsgivare med lägre löneökningar generellt sett har marginellt högre löneökningsspridning än de med högre löneökningar.

## Finns det något samband mellan arbetsgivarens lönestruktur och storleken på löneökningsspridningen?

Att lönespridningen ser olika ut hos arbetsgivarna beror som vi beskrivit tidigare till stor del på att yrkes- och befattningssammansättningen skiljer sig åt mellan dessa. Arbetsgivare med en stor spridning av arbetsuppgifternas inriktning och nivå får därmed också en naturlig lönespridning. Hur sambandet ser ut mellan lönespridning och löneökningsspridning hos arbetsgivarna visas i diagrammet nedan.

Diagram 18



Diagrammet visar för varje arbetsgivare den lönespridning som den hade 2013 samt hur stor kvoten för löneökningsspridningen är (beräknad på samma sätt som tidigare).

Den inlagda trendlinjen i diagrammet visar att det generellt sett finns ett positivt samband mellan storlek på lönespridning och löneökningsspridning. Variationen i löneökningsspridningskvoterna är också större bland arbetsgivare med högre lönespridning.

Lönespridningen och löneutvecklingsspridningen är ofta stor där det finns en heterogen grupp Saco-S-anslutna. Arbetsgivare som använder sig av tariffsystem har också ofta en hög lönespridning och löneökningsspridning. Där bestäms lönespridningens storlek mekaniskt. Den typen av arbetsgivare finner vi långt till höger i diagrammet ovan.



## Lönebildning och lönesättande samtal inom universitets- och högskolesektorn

### **Bakgrund**

I samband med att RALS 2010-T tecknades kom parterna överens om ett undantag från principen om lönesättande som huvudmodell för universitets- och högskoleområdet. I ett förhandlingsprotokoll från 2012-10-25 infördes ett slutdatum för det undantag avseende lönesättande samtal som gäller UH-området. Undantaget upphör från och med årsskiftet 2015/16.

För att på olika sätt stödja det lokala arbetet med att utveckla den lokala lönebildningen och lönesättningen, kom parterna överens om att inrätta en beredningsgrupp för detta utvecklingsarbete (bilaga B till RALS 2010-T).

Enligt uppdragsbeskrivningen för årets utvärdering av RALS-T ska utvärderingen innehålla en uppföljning av lönebildningen inom UH-området, samt av hur tillämpningen av lönesättande samtal utvecklas inom området. Uppföljningen av lönesättande samtal ska innefatta förekomsten av sådana samtal och belysa hur lokala parter arbetat för att införa lönesättande samtal. Erfarenheter från hur partsgemensamt arbete kring utveckling av lönebildningen i universitets- och högskoleområdet bör tas tillvara, bland annat genom samråd med beredningsgruppen.

Efter en inledande beskrivning av beredningsgruppens verksamhet, redovisas resultat utifrån enkäten och de genomförda intervjuerna först på området lönebildning och sedan specifikt kring lönesättande samtal.

### **Sammanfattning**

En slutsats av uppföljningen av lönebildningen inom UH-området är att likheterna med övriga statliga verksamheter är större än skillnaderna. I mångt och mycket möter de lokala parterna samma utmaningar.

De lokala parterna är positiva till tillsvidareavtalet och har kommit en bit på vägen för att anpassa lönebildningsprocessen till dessa förutsättningar. Ett område där ytterligare utveckling behöver ske är kopplingen mellan verksamhetens mål och resultat och lönebildningen.

En fråga för UH-området som uppmärksammas är hur man ska hantera löneprinciperna utifrån den externa forskningsfinansieringen.

Sammanfattningsvis är införandet av lönesättande samtal än så länge blygsamt inom UH-området. Dock kan man utifrån enkäten konstatera att det har genomförts lönesättande samtal i någon utsträckning på samtliga verksamheter.

Mycket av lönebildningen styrs idag av centrala löneutrymmesbeslut vilket begränsar utrymmet för organisatorisk differentiering av lönebildningen.

Lokala parter har kommit olika långt i arbetet med lönesättande samtal, vilket illustreras av att spännvidden i enkätkommentarerna sträcker sig från *"Lönesättande samtal är stöttestenen där vi har helt olika åsikter om det är möjligt att genomföra "någonsin"*. (AG-representant) till *"Vi är överens om lönesättande samtal och upplever att AG stödjer detta helhjärtat. Dock*

*finns det utrymme för att diskutera andra delar av lönebildningsprocessen.” (Saco-S-representant).*

Det är nu tydligt att det finns en rörelse och en aktiv process mot en ökad andel lönesättande samtal inom UH-området. I takt med att kopplingen till verksamhetens mål, resultat och ekonomi utvecklas, kommer också förutsättningen för samsyn när det gäller lönesättande samtal att öka.

### **Partsgemensamt arbete inom beredningsgruppen**

Beredningsgruppen för partsgemensamt utvecklingsarbete kring lönebildningsarbete inom UH-området inrättades 2010. Sedan 2013 genomförs aktiviteterna inom ramen för Partsrådet.

Efter några inledande studiebesök vid lärosäten av varierande storlek och med geografisk spridning beslutade beredningsgruppen att huvudsakligen arbeta genom en serie workshoppar. Flertalet lärosäten har inbjudits att delta. Totalt under 2013 har cirka 60 representanter för arbetsgivare och Saco-S från ett tjugotal lärosäten deltagit. Vid dessa workshoppar har man diskuterat framförallt mellan lokala parter men även i tvärgrupper. De frågor som diskuterats har varit var den lokala lönebildningen befinner sig i nuläget, vad man lokalt behöver utveckla för att åstadkomma en lönebildning som bygger på lönesättande samtal, och hur en egen genomförandeplan skulle kunna se ut. Målet har varit att parterna efter workshopen ska ha en lokal handlingsplan för hur arbetet med att införa lönesättande samtal ska bedrivas.

Efter dessa workshoppar har pilotprojekt genomförts på så gott som samtliga lärosäten, där lönesättande samtal använts för i alla fall en eller ett par begränsade grupper av Saco-S-anslutna arbetstagare.

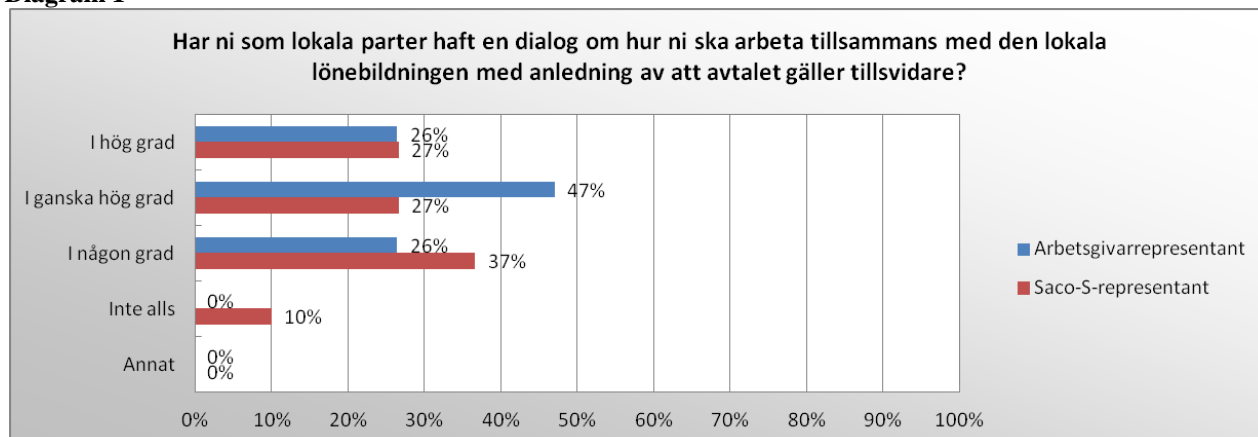
### **Lönebildning**

#### **Tillsvidareavtal och planering**

De djupintervjuer som genomförts med två lärosäten visar att både arbetsgivarsidan och Saco-S-representanter är nöjda med att ha ett tillsvidareavtal. På så sätt underlättas kontinuiteten i arbetet. Vid båda lärosätena anser man att en revisionstidpunkt i april vore bättre än i oktober. Någon pekar också på att arbetet försvåras av att avtalen inte löper tillsvidare på de andra avtalsområdena.

Enligt enkäten uppger en majoritet av både arbetsgivare och Saco-S-representanter att man i varierande grad haft en dialog om hur man ska arbeta vidare med lönebildningen lokalt med anledning av att avtalet gäller tillsvidare.

**Diagram 1**



Kommentar:

*”Enligt min mening har vi inte haft någon långsiktig strategi för lönebildningen men håller på att utveckla arbetet så det blir mer än bara det årliga lönervisionsarbetet och det som hänger samman med det.” (Saco-S)*

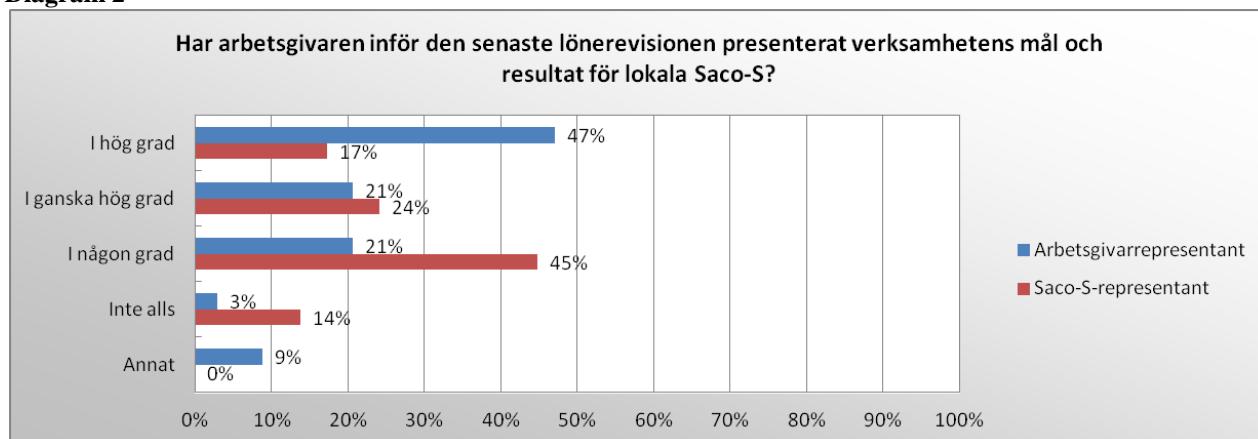
En större andel av Saco-S-representanterna (26 procent) än arbetsgivarna (15 procent) anser dock att dialogen inte inneburit att arbetet med den lokala lönebildningen har utvecklats.

En överväldigande majoritet av såväl arbetsgivare som Saco-S-representanter uppger att man gemensamt planerat genomförandet av den senaste lönerrevisionen. Samma sak gäller för att man nådde samsyn i genomförandet av senaste lönerrevisionen.

### Verksamhetens mål, resultat och ekonomi

När det gäller huruvida arbetsgivaren presenterat verksamhetens mål och resultat för lokala Saco-S skiljer sig svaren i enkäten åt mellan parterna. Arbetsgivaren uppfattar att man gjort det i hög grad i samma utsträckning som Saco-S uppfattar att arbetsgivaren gjort det i någon grad.

**Diagram 2**



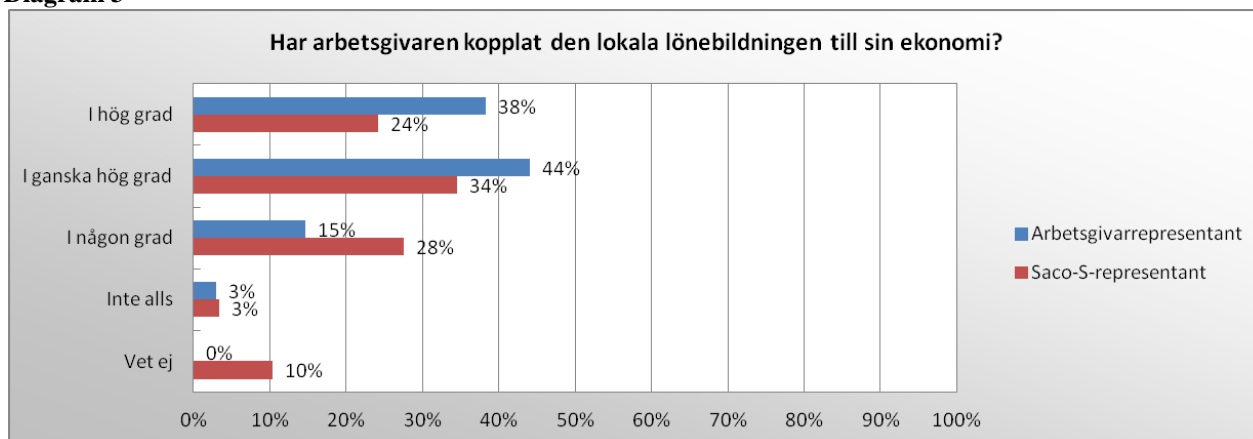
Även när det gäller om arbetsgivaren kopplat den lokala lönebildningen till sin planering och uppföljning av verksamhetens mål och resultat svarar parterna olika. 56 procent av arbetsgivarna anser att man gjort det i hög eller ganska hög grad, medan 58 procent av Saco-S anser att det skett i någon grad eller inte alls.

### Kommentar:

*”Ja, resultat definitivt ja. När det gäller verksamhetens mål så är dessa under förändring. Redovisning av måluppfyllelse genomfördes, men är ett ständigt utvecklingsområde.” (Arbetsgivare)*

När det gäller kopplingen till ekonomi är lokala parter mer överens, här anser 82 procent av arbetsgivarna och 58 procent av Saco-S att arbetsgivaren gjort den kopplingen i hög eller ganska hög grad.

**Diagram 3**

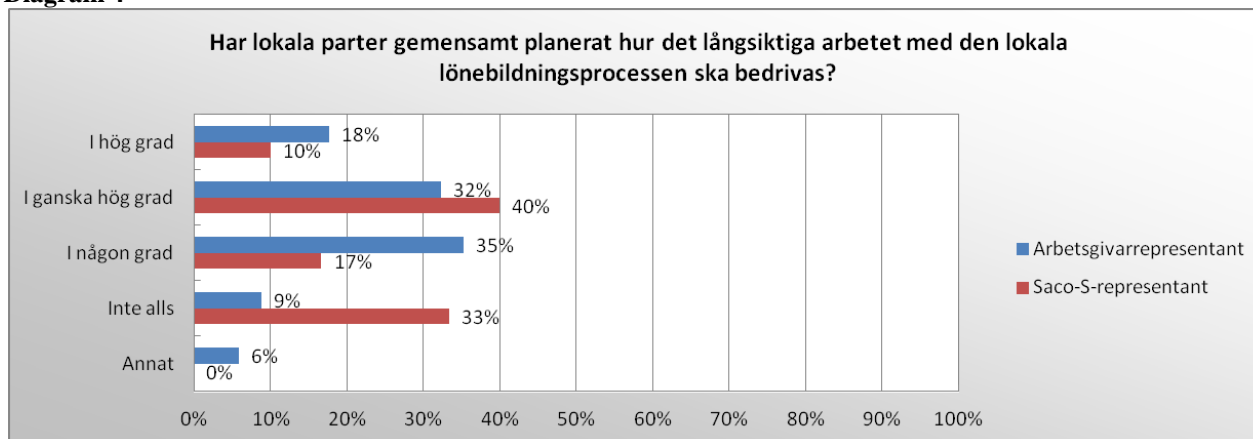


När det gäller det långsiktigt arbete med lönebildning anser hälften av såväl arbetsgivare som Saco-S att man planerat det gemensamt. Samtidigt finns här utrymme för utvecklingsarbete.

### Kommentar:

*”Vi är överens om lönesättande samtal och upplever att AG stödjer detta helhjärtat. Dock finns det utrymme för att diskutera andra delar av lönebildningsprocessen.” (Saco-S)*

**Diagram 4**

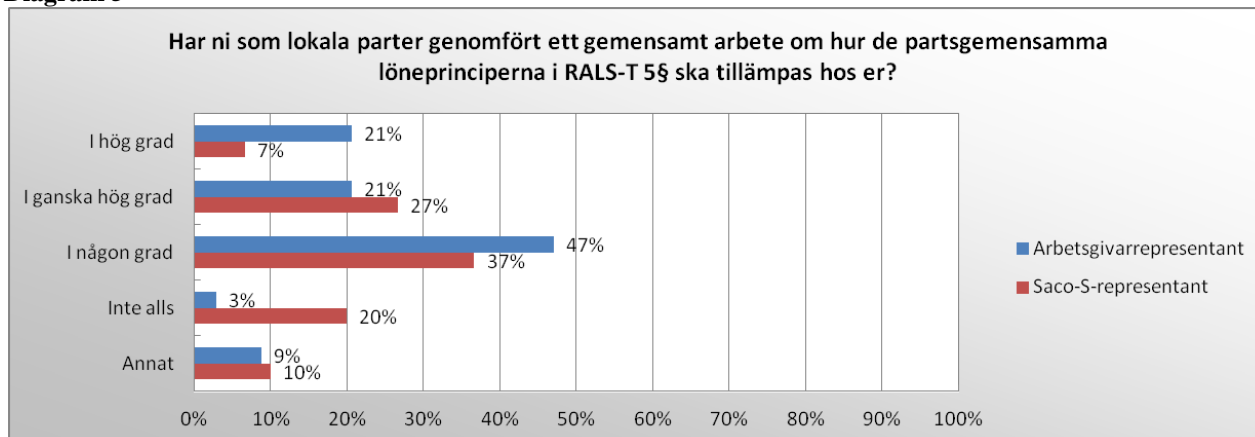


Intervjuerna visar att det finns behov av att arbeta mer med utvärdering på ett bredare plan än enbart utifrån lönebildningen. En intressant aspekt är hur olika lärosätena resonerar utifrån ett forsknings- alternativt ett utbildningsperspektiv. Dessa två verksamhetsben kräver att man mäter resultat på olika sätt.

## Löneprinciper

En majoritet av såväl arbetsgivare som Saco-S har angett i enkätsvaren att man i varierande grad genomfört ett gemensamt arbete om hur de partsgemensamma löneprinciperna ska tillämpas. 20 procent av Saco-S-representanterna anser att man inte gjort det alls.

Diagram 5



### Kommentarer:

*"Individuella lönekriterier har vi, men det nya i RALS-T är att differentiera på organisationsnivå och vår arbetsgivare är inte intresserad av det och anser inte att det kommer att fungera." (Saco-S)*

*"Har ett nu pågående arbete med att ta fram lokala lönekriterier utifrån de centrala som också blir tydligare för både chefer och medarbetare." (Saco-S)*

Man har en likartad uppfattning om i vilken utsträckning man genomfört ett gemensamt arbete om hur de partsgemensamma principerna för lönebildning ska användas lokalt.

Intervjuerna visar att lönekriterier uppfattas som ett område som måste vidareutvecklas. En särskild fråga inom just UH-området är olika forskningsgruppers varierande finansieringsförmåga. Parterna är överens om att detta inte bör slå igenom i lönebildningen. Samtidigt innebär det att styrningen försvåras.

### Kommentar:

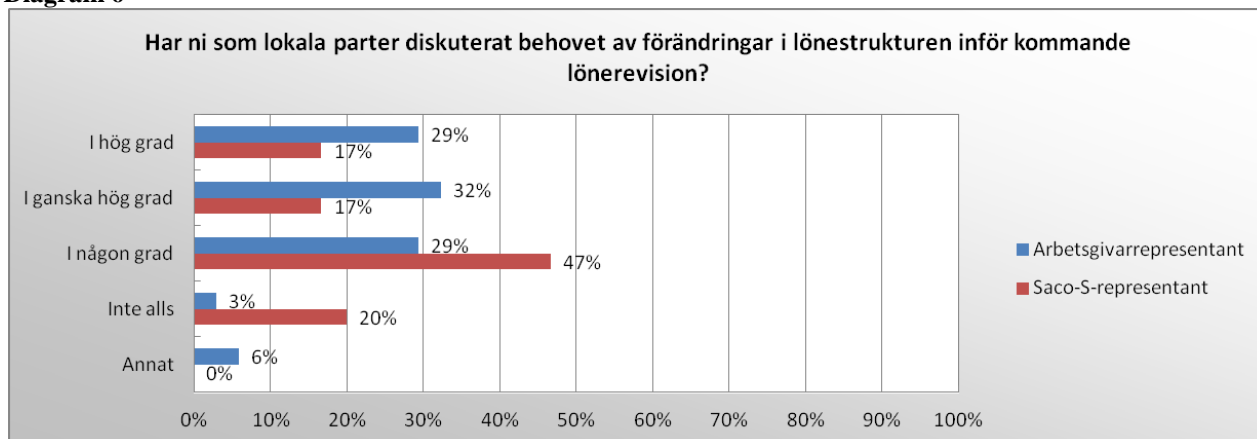
*"Vi menar att man forskar som ett kall vilket gör att varken arbetsgivare eller arbetstagare ser lönen som ett styrmedel. Man skulle behöva dra in en del forskningsmedel till central nivå, sk. strategiska medel, för att kunna använda lönen som styrmedel." (Saco-S)*

Lokala parter har i ganska hög grad utvecklat ett arbetssätt för att undvika osaklig lönesättning.

På frågan om arbetsgivaren inför revisionen presenterat löneläge och lönespridning för lokala Saco-S är det bara 3 respektive 7 procent som inte alls anser att detta skett.

Av Saco-S-representanterna anser 20 procent att de inte alls diskuterat behovet av förändringar i lönestrukturen inför lönerevisionen. Motsvarande siffra för arbetsgivarna är bara 3 procent.

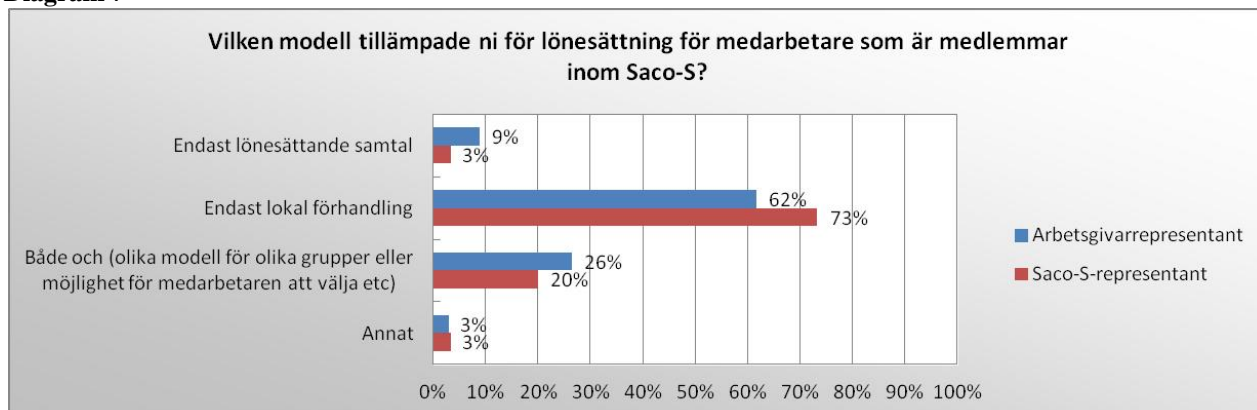
**Diagram 6**



### Lönesättande samtal

Lönesättande samtal är fortfarande ovanliga på UH-området. Den vanligaste lönesättningsmodellen är traditionell förhandling (se diagram 7) På mer än 80 procent av lärosätena är lokala parter i hög grad eller i ganska hög grad överens om modellen för lönesättning.

**Diagram 7**



Däremot erbjuds oftast utvecklingssamtal. Enligt enkäten har 73 procent av lärosätena erbjudit samtliga eller nästan samtliga Saco-S-anslutna medarbetarsamtal. 24 procent av lärosätena har fler än hälften erbjudits medarbetarsamtal.

Ur intervjuerna framkommer att arbetet med att införa lönesättande samtal har påbörjats, och att det redan införts inom vissa delar av lärosätena. Det finns en försiktig optimism kring lönesättande samtal, men samtidigt vissa farhågor om att gå för fort fram. Man ser problem med att hantera stora medarbetargrupper, där en chef kan ha upp till 100 medarbetare. Ett annat problem är att vissa chefer inte har kompetens och förutsättningar för att genomföra lönesättande samtal.

Satsningar på utbildning och information riktad mot chefer har genomförts på lärosätena. Hittills har dessa varit frivilliga men lokala parter ser ett behov av att göra dessa obligatoriska. Ett viktigt område för utbildning är hur man bedömer en medarbetares resultat.

Då lönesättande samtal fortfarande är en förhållandevis ny företeelse, så har frågeställningen vem som är medarbetarens lönesättande chef, ”vem är min chef?”, aktualiserats av

medarbetarna. Frågan hänger samman med att inom UH-området kombineras inte alltid arbetsledning med formellt personalansvar. Oavsett orsaken till denna osäkerhet, är det angeläget att frågan rätas ut så att det lönesättande samtalet kan genomföras med kvalitet, så att chef och medarbetare har förutsättningar att föra en diskussion om medarbetarens resultat och bidrag till verksamheten.





## Bilaga 1 Uppdragsbeskrivning

### Uppdragsbeskrivning – arbetsgrupp för utvärdering av RALS-T 2014

#### Bakgrund

Arbetsgivarverket och Saco-S träffade 2010 Ramavtal om löner m.m. för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet, RALS-T. Parterna uttalar i förhandlingsprotokoll av 2010-10-25, att centrala parter därmed träffat ett avtal som löper tills vidare med syftet att skapa mer stabila förutsättningar för ett långsiktigt arbete med lön och anställningsvillkor. Parterna uttalade vidare att det finns förutsättningar för ett ömsesidigt förtroendefullt arbete med att hantera ett tillsvidareavtal och finna nya former för det.

I förhandlingsprotokollet till avtalet enades parterna om ett antal olika gemensamma aktiviteter bl.a enligt följande,

- Löpande partsgemensamt utvecklingsarbete med syfte att utveckla lokala parter tillämpning av avtalet.
- Stödja lokala parter arbete med tolkning och tillämpning av avtalet.
- Diskutera formerna för hur det kommande fortlöpande partsgemensamma avtalsarbetet ska bedrivas inkl tidsplan rörande frågor som kräver förändring av de gemensamma avtalen.
- **Genomföra en partsgemensam utvärdering av avtalet vart annat år. Utvärderingen ska omfatta dels löneutveckling och lönebild dels den lokala lönebildningsprocessen. Denna utvärdering ska ligga till grund för ytterligare utvecklingsinsatser i ovannämnda punkter. Utvärderingen ska vara klar senast den 15 mars och första utvärderingstidpunkt är 2012.**

I förhandlingsprotokoll 2012-10-25 har parterna vidare kommit överens om att i samband med den utvärdering av RALS-T som ska ske 2014 följa upp

- **tillämpningen av enskilda överenskommelser, som är unika för RALS-T.**
- **tillämpningen av lönesättande samtal utvecklas inom universitets- och högskoleområdet samt**
- **lönebildningen inom universitets- och högskoleområdet.**

Grunduppdraget till gruppen uttrycktes i den sista punkten i förhandlingsprotokollet från 2010-10-25. Det är dock viktigt att gruppen, när den utformar sitt arbete, har med sig att utvärderingen ska stödja och kunna användas i flera av de övriga överenskomna aktiviteterna. **Jämförelsen ska nu rullas framåt och mätas även vid september 2012 i förhållande till september 2011 och september 2013 i förhållande till september 2012. Där arbetsgruppen anser det befogat kan tidsperioder brytas på annat sätt och innefatta tidigare tidsperiod.** Vidare ska de tre nya punkterna från förhandlingsprotokoll 2012-10-25 tas med i utvärderingsrapporten. Dessa nya punkter behöver avgränsas för att uppdraget ska bli hanterbart. Vad gäller enskilda överenskommelser bör det begränsas till vad som är unikt för Saco-S i staten. Vad gäller lönebildningen bör avgränsningen göras i samråd med styrgruppen.

#### Arbetsformer

Arbetsgivarverkets förhandlingsledning samt Saco-S presidium utgör styrgrupp för arbetet i gruppen.

Arbetsgruppen består av från

Arbetsgivarverket; Malin Sundeby, Anna Lundgren, Anders Stålsby och Åsa Krook Saco-S; Anna Danielsson (Saco), Anna Ihrfors Wikström (Sveriges Ingenjörer), Ylva Eriksson (Jusek) och Lars Karlsson (Sulf).

En tidplan ska upprättas med delavrapporteringstillfälle/-en under hösten. En slutrapport ska vara klar för presentation för styrgruppen senast den 24 februari 2014. Styrgruppen ska finnas till arbetsgruppens förfogande för frågor/avstämning vid behov.

Arbetet med utvärderingen är mycket centralt och ska vara en del i det ständigt pågående arbetet med att utveckla lönebildningen i enlighet med avtalets intentioner. Resultaten kommer också bli en viktig del i parternas respektive interna arbetsprocesser. Parterna ska nu för andra gången genomföra utvärderingen med undantag av uppföljning av enskilda överenskommelser och införande av lönesättande samtal i universitets- och högskolesektorn som sker för första gången.

Utvärderingen ska omfatta fem delar;

- Uppföljning löneutveckling
- Uppföljning lönebild
- Uppföljning löneprocess
- Uppföljning av lönesättande samtal inom universitets- och högskolesektorn
- Uppföljning av tillämpningen av enskilda överenskommelser

De två förstnämnda delar, löneutveckling och lönebild torde huvudsakligen kunna analyseras med den partsgemensamma statistiken som utgångspunkt. Analyserna ska i största möjliga mån sammankopplas till de uttalade målsättningar för lönebildningen som beskrivs i 5 § RALS-T samt ske med beaktande av statistikavtalet.

Eftersom detta uppdrag tar sikte på utvärdering nr två enligt RALS-T bör gruppen ha som utgångspunkt att jämförelse bör kunna ske mellan åren och mellan rapporterna där detta är lämpligt och samma mätmetoder som vid första tillfället och samma typ av uppföljning och analys som vid första tillfället bör användas. Nya ställningstaganden behöver dock göras för hur uppföljning av enskilda överenskommelser respektive lönesättande samtal inom universitets- och högskolesektorn samtal bör ske.

Uppföljning av enskilda överenskommelser bör vara inriktad på såväl kvantitativa uppgifter som kvalitativa kring tillämpningen.

Uppföljningen av lönesättande samtal inom universitets- och högskolesektorn bör innefatta förekomsten av sådana samtal och bör belysa hur lokala parter arbetar för att införa lönesättande samtal. Erfarenheter från partsgemensamt arbete kring utveckling av lönebildningen i universitets- och högskolesektorn bör tas tillvara.

## Bilaga 2 Sammanställning av RALS-T enkätresultat

### 1. Har ni som lokala parter haft en dialog om hur ni ska arbeta tillsammans med den lokala lönebildningen med anledning av att avtalet gäller tillsvidare?

(2012: Har ni som lokala parter diskuterat hur ni ska arbeta tillsammans med löneprocessen när avtalet nu gäller tillsvidare?)

En majoritet av representanterna för både arbetsgivare och Saco-S uppger att dialog i någon form förekommit. Bland arbetsgivarna håller 71 procent med i hög eller ganska hög grad om att de haft en dialog med Saco-S om hur de ska arbeta tillsammans med den lokala lönebildningen. Dock är det bara 48 procent av Saco-S som delar denna åsikt. Bara 1 respektive 11 procent svarar att en dialog inte alls förekommit. 2011 svarade 20 procent av arbetsgivarna och 25 procent av Saco-S-representanterna att de inte diskuterat hur de skulle arbeta med löneprocessen. Frågorna inte är helt jämförbara men detta får ändå ses som en förbättring mellan åren.

Svarskommentarerna (totalt 38 stycken) återkommer till att arbetsgivarna har svårigheter med att separera lönebildningen enligt tillsvidareavtalet med Saco-S från den process som sker enligt det tidsbegränsade avtalet med OFR. Flera Saco-S-representanter efterfrågar också en tydligare dialog.

Diagram 1.1

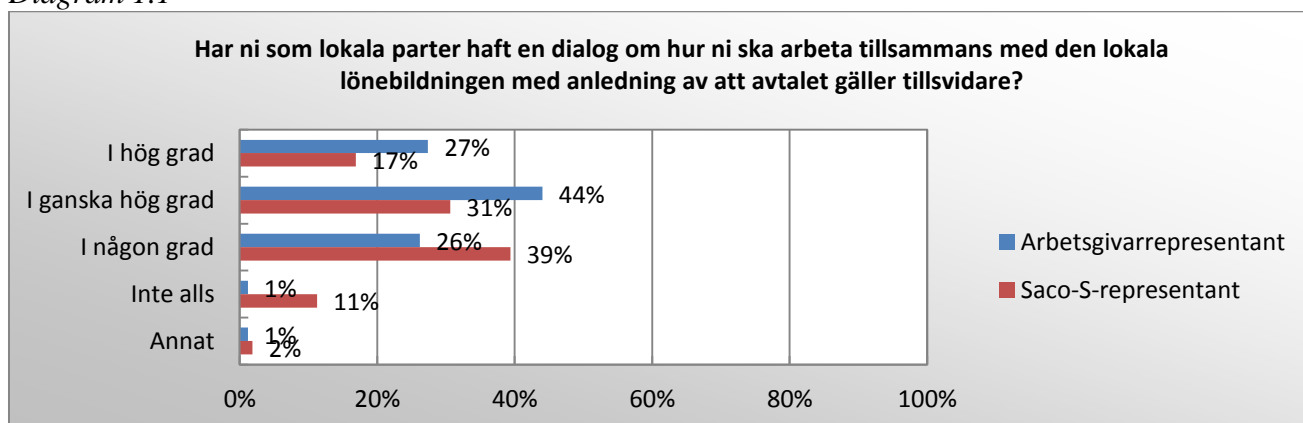
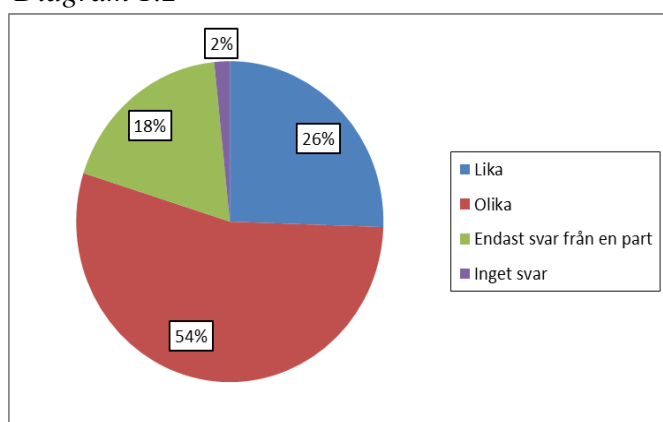


Diagram 1.2



Vid 54 procent av verksamheterna i undersökningen har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S olika uppfattning. Lika uppfattning har man vid 26 procent.

Vid 18 verksamheter har arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller inte alls. Vid 7 verksamheter har en part svarat i ganska hög grad medan den andra svarat inte alls.

## 2. Har detta inneburit att ert arbete med den lokala lönebildningen har utvecklats?

(2012: Har detta inneburit att ert arbete med den lokala löneprocessen har utvecklats?)

Denna fråga ställdes bara till de som på fråga 1 angivit svarsalternativen i hög grad, i ganska hög grad eller i någon grad. 48 procent av arbetsgivarrepresentanterna har svarat att arbetet med den lokala lönebildningen har utvecklats i hög grad eller ganska hög grad. Den uppfattningen delas dock bara av 31 procent av representanterna för Saco-S. Inom Saco-S är det 22 procent som svarat att arbetet inte utvecklats alls. Jämfört med förra undersökningen är båda parterna något mer positiva, särskilt arbetsgivarna. Skillnaden mellan lokala parter var mycket mindre i förra undersökningen.

Svarskommentarerna (totalt 33 stycken) visar från arbetsgivarsidan på en viss optimism inför framtiden där flera verksamheter som inte nått så långt med utvecklingen kommer att prioritera detta under kommande år. På Saco-S-sidan efterlyses mer utveckling, och åsikten tycks vara att arbetsgivaren har bollen i den frågan.

Diagram 2.1

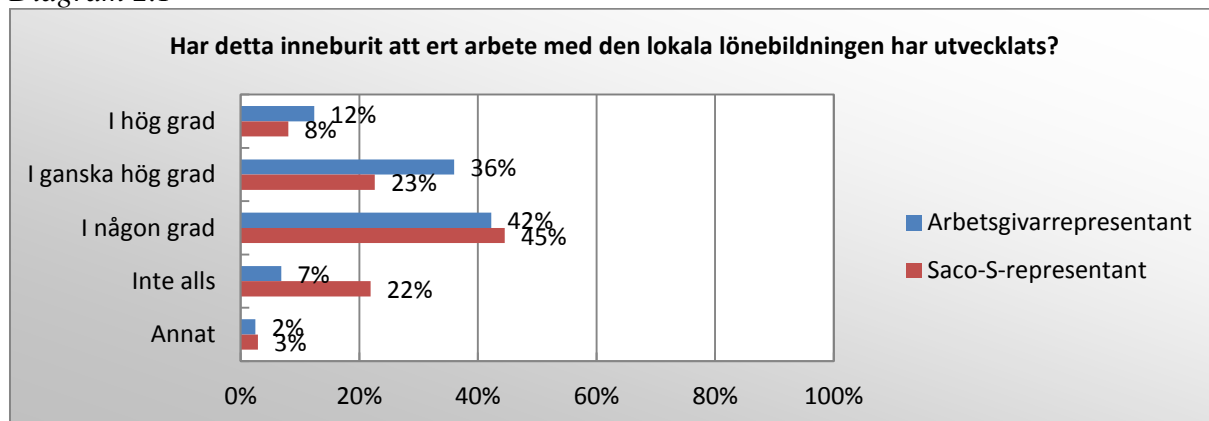
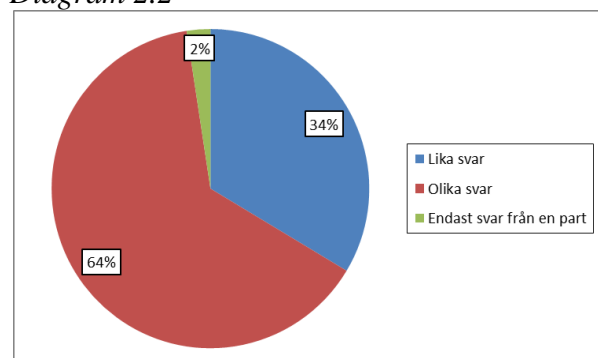


Diagram 2.2



Vid 64 procent av de verksamheter som svarat har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S olika uppfattning. Vid 8 av verksamheterna har antingen arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller alternativet inte alls. Vid 11 verksamheter har ena parten svarat i ganska hög grad medan den andra svarat alternativet inte alls. Lika svar har avgivits vid 34 procent av verksamheterna. Diagram 2.2 bygger på svar från de 125 verksamheter där båda parter fått frågan.

### 3. Har ni partsgemensamt under förberedelsearbetet inhämtat råd eller annat stöd från centrala parter till hjälp för ert gemensamma lokala lönebildningsarbete?

(2012: Har ni inhämtat råd eller annat stöd från centrala parter till hjälp för ert gemensamma lokala lönebildningsarbete?)

En stor majoritet av de svarande uppger att de inte gemensamt sökt råd eller stöd från centrala parter. Fler Saco-S än arbetsgivare har svarat annat, men utifrån de förklaringar som bifogats dessa svar kan dessa till största delen infogas i den grupp som svarat nej på frågan. Jämfört med förra undersökningen har alternativet ”annat” tillkommit. På både arbetsgivar sidan och Saco-S-sidan har andelen som uppger att de partsgemensamt inhämtat råd och stöd minskat. För Saco-S del var det i förra undersökningen cirka 50 procent som uppgav att de partsgemensamt inhämtat råd och stöd. Att andelen minskat kan sannolikt hänga samman med att tillsvidareavtalet inte längre är så nytt.

Svarskommentarerna (totalt 28 stycken) beskriver huvudsakligen vilka kontakter med centrala parter som man haft kring avtalet. Huvuddelen av dessa är inte partsgemensamma.

Diagram 3.1

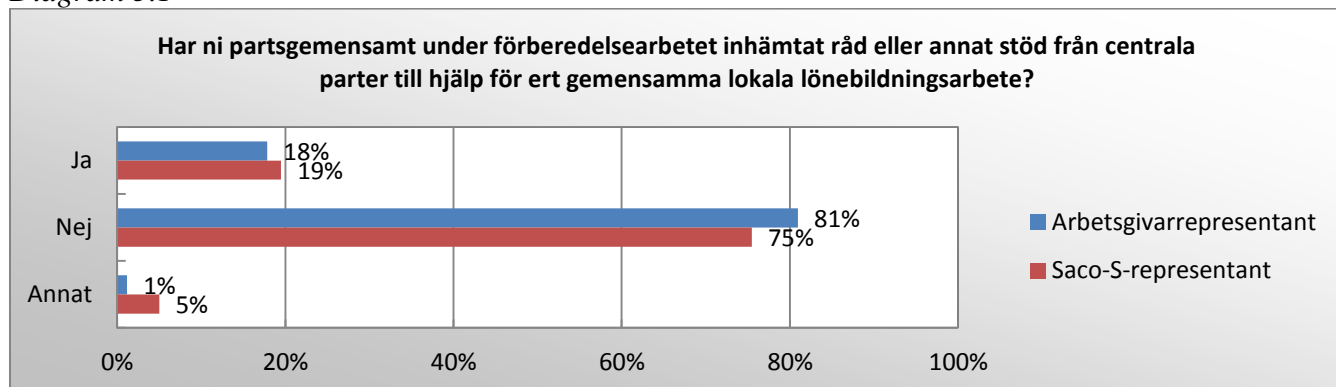
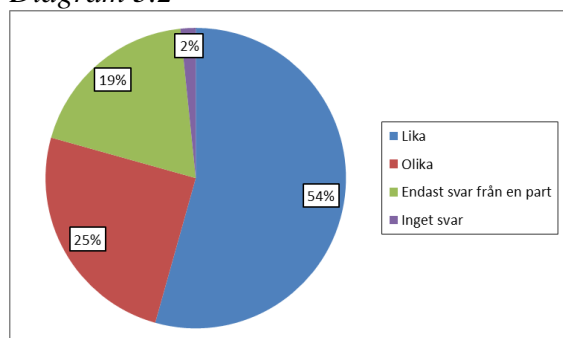


Diagram 3.2



Vid mer än hälften, 54 procent, av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S uppgivit lika svar. Vid 25 procent av verksamheterna är svaren olika.

#### 4. Upplever ni som lokala parter att de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser bidrar positivt till verksamhetens kompetensförsörjning? (Ny fråga)

Andelen som i hög eller ganska hög grad håller med om att de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser bidrar positivt till verksamhetens kompetensförsörjning är låg, både på arbetsgivarsidan och på Saco-S-sidan. Bland arbetsgivarrepresentanterna är det 39 procent som anser att de bidrar i någon grad medan det bland representanterna för Saco-S är 51 procent som inte anser att de bidrar alls. Jämfört med tidigare frågor är det fler här som svarat ”annat”. De förklaringar som lämnats är huvudsakligen av typen ”har inte implementerat/diskuterat detta” eller ”har ingen uppfattning”. Det tyder på att det inte heller inom denna svarandegrupp finns något starkt stöd för att dessa möjligheter starkt bidrar till kompetensförsörjningen. Frågan är ny för årets undersökning och kan alltså inte jämföras bakåt.

Ett stort antal kommentarer har lämnats till denna fråga, totalt 86 stycken. Kommentarererna rör huvudsakligen att ingen eller väldigt få medarbetare har enskilda överenskommelser. Vissa uttrycker att medarbetarna inte är intresserade, vissa att arbetsgivarsidan inte vill och vissa att man inom verksamheten nyligen har satt igång eller snart kommer att starta ett arbete med att erbjuda enskilda överenskommelser. Det finns också vissa synpunkter till inom vilka områden enskilda överenskommelser är möjliga enligt avtalet.

Diagram 4.1

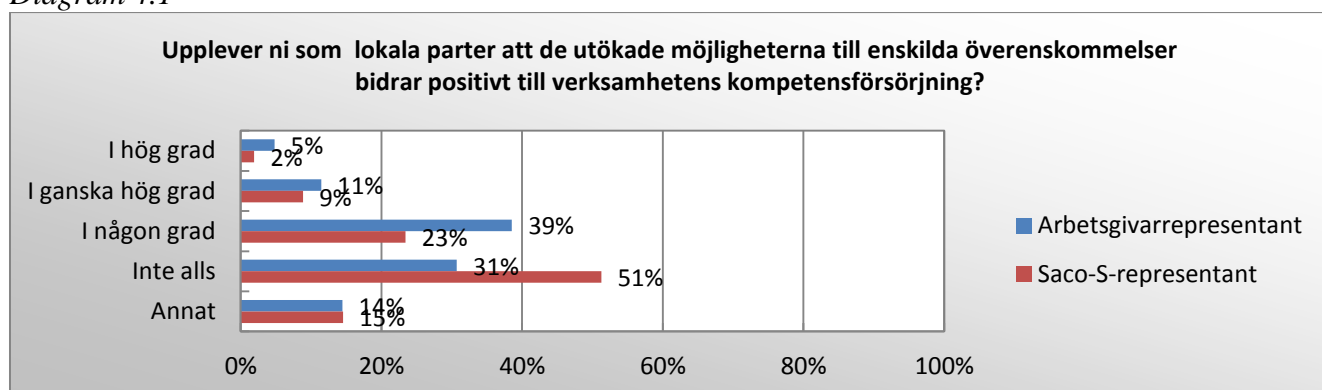
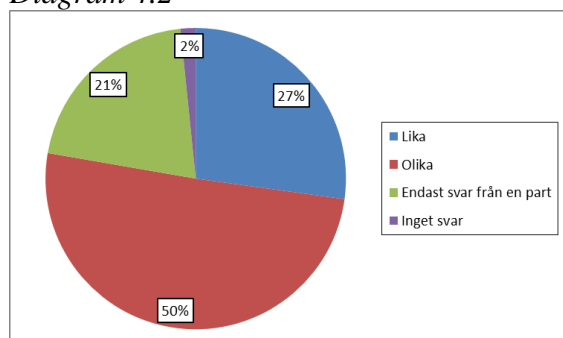


Diagram 4.2



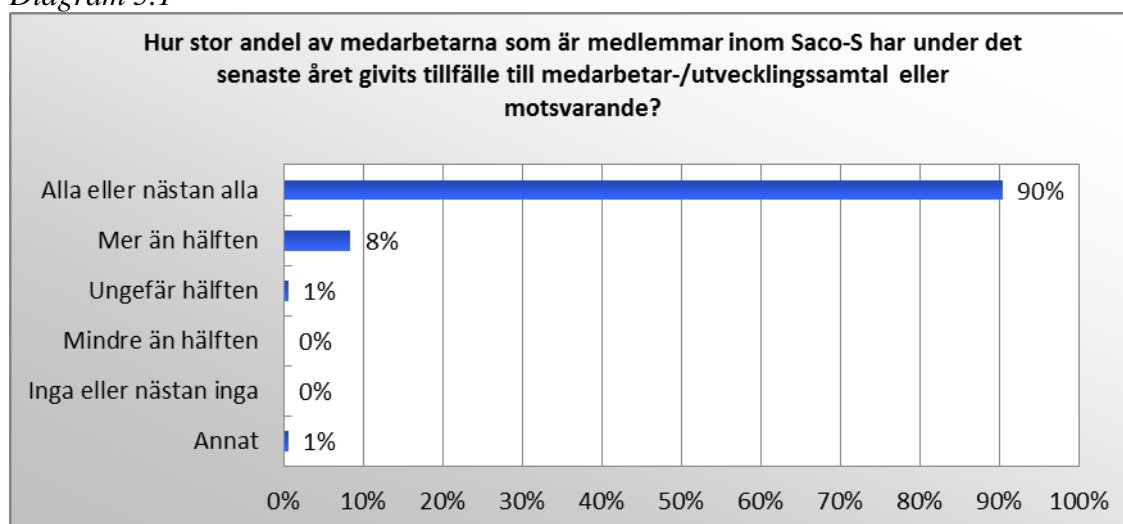
Vid 50 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S gett olika svar. Vid 7 av verksamheterna har arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad och den andra parten svarat i någon grad eller alternativet inte alls. Vid 11 verksamheter har ena parten svarat i ganska hög grad medan den andra svarat alternativet inte alls. Vid 27 procent av verksamheterna är svaren lika.

**5. Hur stor andel av medarbetarna som är medlemmar inom Saco-S har under det senaste året givits tillfälle till medarbetar-/utvecklingssamtal eller motsvarande? (2012. Ungefär hur stor andel av medarbetarna inom Saco-S har under det senaste året getts tillfälle till en dialog med sin chef om frågor som kan ha betydelse för individens framtida resultat, utveckling och lön (i medarbetar-, utvecklingssamtal eller motsvarande)?)**

Frågan ställdes enbart till arbetsgivarrepresentanterna. Som diagrammet nedan visar erbjuder de flesta arbetsgivare medarbetar-/utvecklingssamtal eller liknande. Både frågan och svarsalternativen har ändrats sedan förra undersökningen. Då uppgav cirka 80 procent av arbetsgivarna att 91-100 procent av medarbetarna inom Saco-S getts tillfälle till en dialog med sin chef om frågor som kan ha betydelse för individens framtida resultat, utveckling och lön.

Svarskommentarerna (totalt 9 stycken) handlar om förklaring i de fall inte alla givits tillfälle, såsom ny verksamhet, medarbetare slutat och så vidare. Några nämner också att de jobbar vidare med att öka kvaliteten i samtalen.

Diagram 5.1



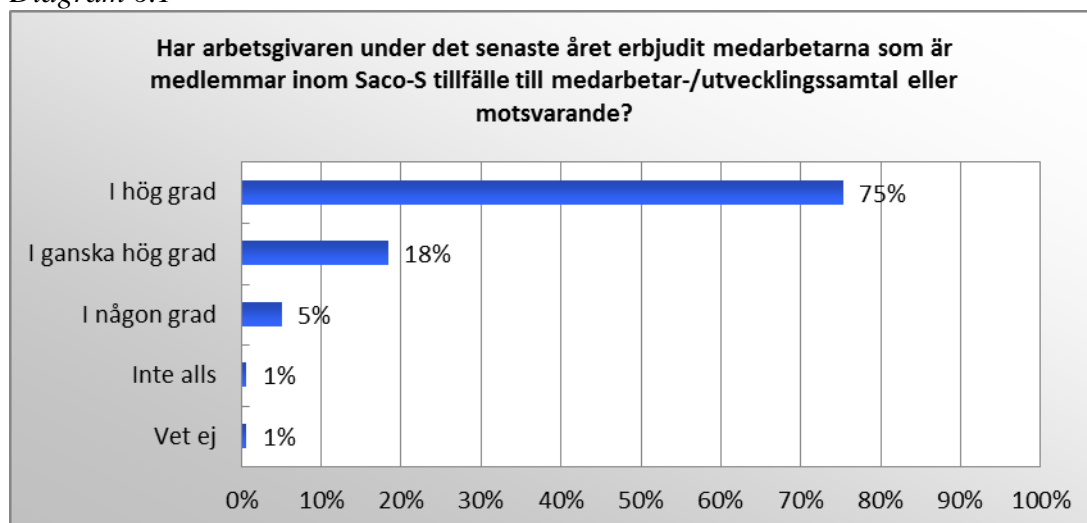
## 6. Har arbetsgivaren under det senaste året erbjudit medarbetarna som är medlemmar inom Saco-S tillfälle till medarbetar-/utvecklingssamtal eller motsvarande?

(2012. Ungefär hur stor andel av medarbetarna inom Saco-S har under det senaste året getts tillfälle till en dialog med sin chef om frågor som kan ha betydelse för individens framtida resultat, utveckling och lön (i medarbetar-, utvecklingssamtal eller motsvarande)?)

Frågan ställdes enbart till Saco-S-representanterna. Som diagrammet nedan visar erbjuder de flesta arbetsgivare medarbetar-/utvecklingssamtal eller liknande. Både frågan och svarsalternativen har ändrats sedan förra undersökningen. Då uppgav cirka 60 procent av Saco-S-representanterna att 91-100 procent av medarbetarna inom Saco-S getts tillfälle till en dialog med sin chef om frågor som kan ha betydelse för individens framtida resultat, utveckling och lön.

I svarskommentarerna (totalt 18 stycken) framkommer att även inom de verksamheter där samtal erbjuds så ifrågasätter man starkt kvaliteten i samtalen. Vissa anger att dessa samtal är regelmässiga/ obligatoriska/ en skyldighet för både chefer och medarbetare. Någon anger också att lokala Saco-S drivit frågan hårt vilket resulterat i att andelen som har samtal ökat från 10-15 procent till 95 procent och att även kvaliteten idag är bra.

Diagram 6.1





## 7. Har ni som lokala parter gemensamt planerat genomförandet av den senaste lönerrevisionen?

(2012: Samma formulering)

Av arbetsgivarrepresentanterna är det 91 procent som anser att lokala parter i hög eller ganska hög grad planerat tillsammans. Denna uppfattning delas dock bara av 74 procent av Saco-S-representanterna. 7 procent av Saco-S och 1 procent av arbetsgivarna har svarat inte alls. I förra undersökningen svarade cirka 5 procent av arbetsgivarna och cirka 15 procent av Saco-S-representanterna nej på frågan om lokala parter gemensamt planerat genomförandet.

De kommentarer som getts (totalt 33 stycken) tyder på att resultatet dras ner av att den svarande har siktat inställt på den revision som redan påbörjats när enkäten skickats ut, och att förberedelserna för denna revision inte är färdiga. Flera Saco-S-representanter uttrycker också att arbetsgivaren presenterar en färdig plan för genomförandet och att de saknar tillräckligt inflytande över planeringen.

Diagram 7.1

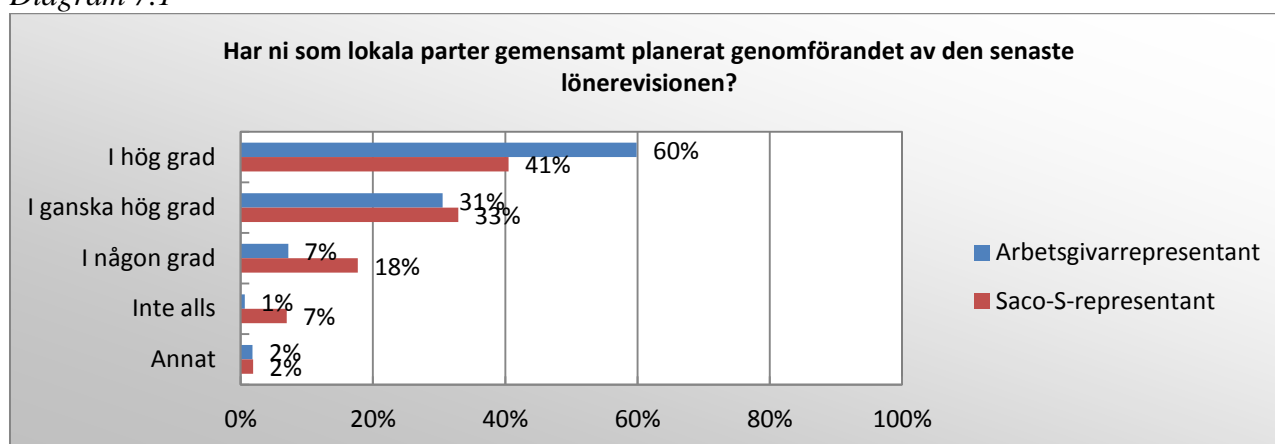
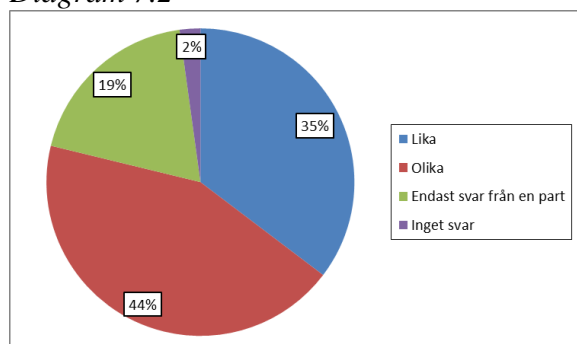


Diagram 7.2



Vid strax över en tredjedel, 35 procent, av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S uppgivit lika svar. Olika svar har avgivits vid 44 procent av verksamheterna. Vid 14 av verksamheterna har antingen arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller alternativet inte alls. Vid 2 verksamheter har ena parten svarat i ganska hög grad medan den andra svarat alternativet inte alls.

## 8. Uppnådde ni samsyn om formerna för genomförandet av den senaste lönerrevisionen?

(2012: Uppnådde ni samsyn om genomförandet av den senaste revisionen?)

Denna fråga ställdes bara till de som på fråga 7 svarat i hög grad, i ganska hög grad eller i någon grad. Hela 97 procent av arbetsgivarna anser att de i hög eller ganska hög grad uppnått samsyn med lokala Saco-S om genomförandet av den senaste revisionen. Särskilt vad gäller de som svarat i hög grad är diskrepansen mot Saco-S svar stor, nästan dubbelt så hög. Bland Saco-S svarar sammantaget 75 procent att samsyn nåtts i hög grad eller ganska hög grad. Jämfört med förra undersökningen där frågan ställdes på samma sätt (med undantag av att svarsalternativet ”annat” tillkommit) så är både arbetsgivarna och Saco-S-representanterna något mer positiva.

Svarskommentarerna (totalt 20 stycken) kan tolkas som att arbetsgivarsidan anser att man har uppnått samsyn eller acceptans efter överläggningar. Enligt Saco-S-representanterna kvarstår vissa punkter där man har olika uppfattning.

Diagram 8.1

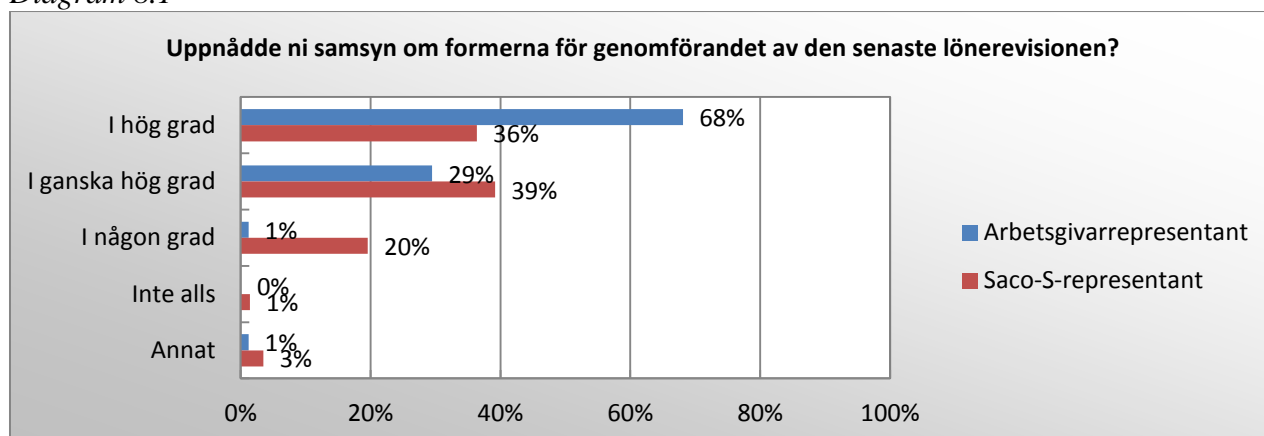
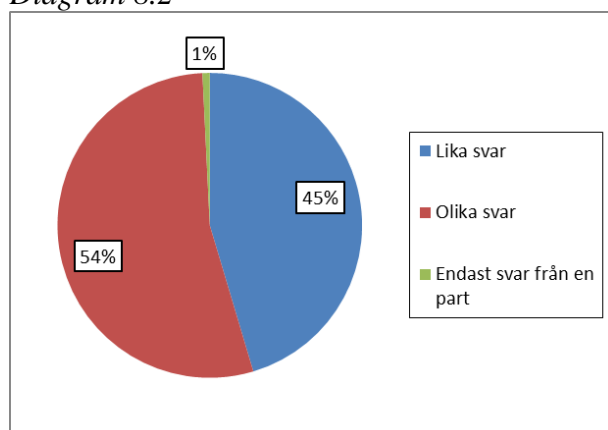


Diagram 8.2



Vid 130 verksamheter fick båda parterna frågan. Vid 54 procent av dessa har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S gett olika svar. Vid 13 verksamheter har antingen arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller alternativet inte alls. Vid 2 verksamheter har ena parten svarat i ganska hög grad medan den andra svarat alternativet inte alls.

Vid 45 procent av verksamheterna har parterna svarat lika.

## 9. Har arbetsgivaren inför den senaste lönerevisionen presenterat verksamhetens mål och resultat för lokala Saco-S?

(2012: Har arbetsgivaren inför den senaste lönerevisionen presenterat en nulägesbild av verksamhetens mål och resultat för den lokala arbetstagarorganisationen?)

Av arbetsgivarna anser 77 procent att de i hög eller ganska hög grad presenterat verksamhetens mål och resultat för lokala Saco-S. 4 procent av arbetsgivarna har svarat inte alls. Liksom på de flesta tidigare frågor har Saco-S-representanterna en annan bild. 31 procent håller i hög eller ganska hög grad med om att de fått en sådan presentation. Nästan lika många, 27 procent, har svarat inte alls. I förra undersökningen svarade 30 procent av arbetsgivarna och cirka 55 procent av Saco-S-representanterna nej på att en sådan presentation gjorts.

Svarskommentarerna (totalt 48 stycken), fokuserar från arbetsgivarsidan huvudsakligen på att detta ska ske, men att man av olika skäl ännu inte kommit så långt vad gäller verksamhetsplanering eller i processen inför lönerevisionen. Många representanter för Saco-S efterlyser mer inflytande och större tydlighet från arbetsgivaren vad gäller dessa frågor. Vissa beskriver också att samarbetet på detta område fungerar mycket bra.

Diagram 9.1

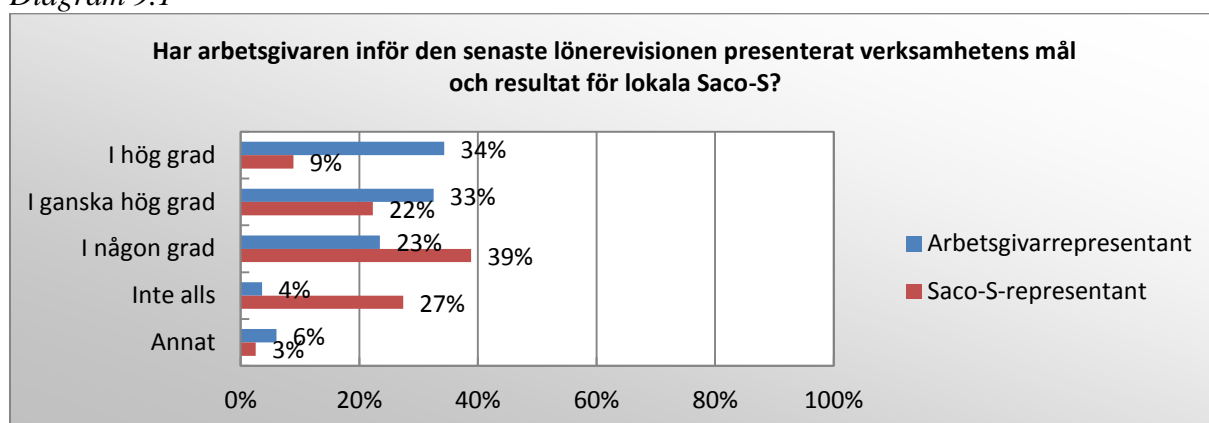
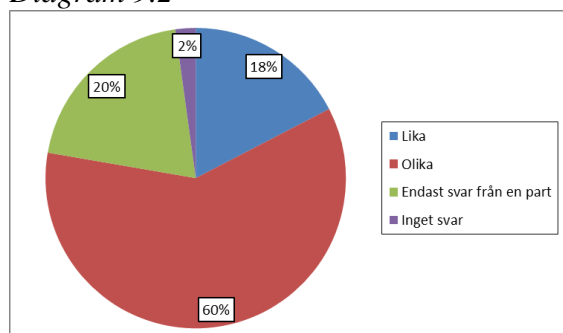


Diagram 9.2



Hela 60 procent av representanterna för arbetsgivaren och Saco-S har uppgivit olika svar. 18 procent har lämnat lika svar. Vid 33 verksamheter har arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller inte alls. Vid 15 verksamheter har ena parten svarat i ganska hög grad medan den andra svarat alternativet inte alls.

## 10. Har arbetsgivaren kopplat den lokala lönebildningen till sin planering och uppföljning av a) verksamhetsmål och resultat samt b) ekonomi?

(2012: Har verksamheten kopplat den lokala löneprocessen till sin planering och uppföljning av verksamhetsmål och resultat samt ekonomi?)

I den förra undersökningen efterfrågades kopplingen till mål/resultat och ekonomi i samma fråga och svarsalternativet ”annat” fanns inte med, så en jämförelse är svår att göra. I denna undersökning har frågan en matrisform. Svarskommentarerna avser både mål/resultat och ekonomi.

### 10.a Verksamhetsmål/resultat

Precis som på de flesta andra frågor är arbetsgivarna mer positiva. 58 procent av dessa anser att de i hög eller ganska hög grad kopplat den lokala lönebildningen till planeringen och uppföljningen av verksamhetsmål och resultat. Samma uppfattning har bara 20 procent av Saco-S-representanterna. Av dessa är det istället 26 procent som anser att ingen sådan koppling görs av arbetsgivaren. 18 procent svarar ”vet ej” vilket tyder på att om en sådan koppling gjorts av arbetsgivaren så har den i alla fall inte kommunicerats med lokala Saco-S.

Diagram 10a.1

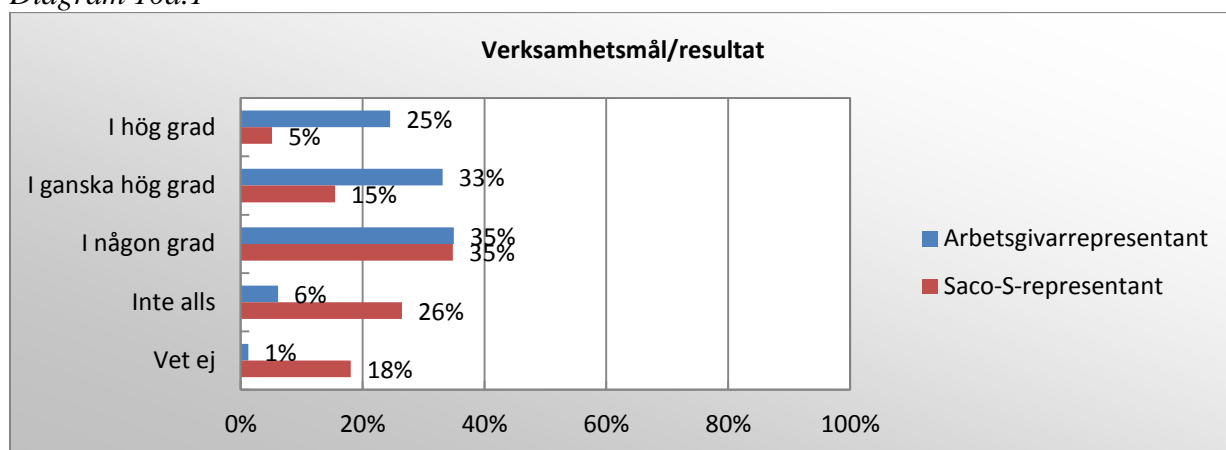
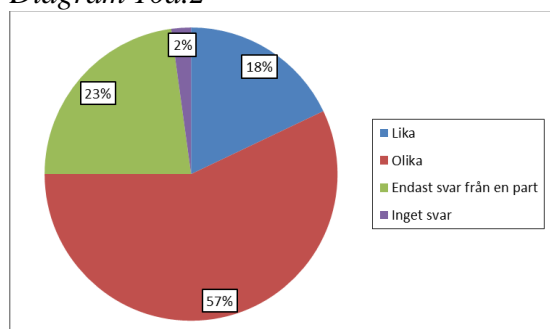


Diagram 10a.2



Vid 57 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S olika uppfattning. 18 procent har lämnat lika svar. Vid 16 verksamheter har antingen arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller inte alls. Vid 14 verksamheter har ena parten svarat i ganska hög grad medan den andra svarat alternativet inte alls.

## 10.b Ekonomi

Arbetsgivarna verkar tydligare koppla lönebildningen till verksamhetens ekonomi än till dess mål och resultat. En förklaring till detta kan kanske vara att verksamheternas anslag för 2013 inte innehöll någon uppräknings för ökade lönekostnader alls, vilket kan tänkas ha begränsat de ekonomiska ramarna för lönerrevisionen. Av arbetsgivarna är det 79 procent som anser att lönebildningen i hög eller ganska hög grad kopplats till verksamhetens ekonomi. 37 procent av Saco-S-representanterna håller med. 18 procent av lokala Saco-S anser att ingen koppling gjorts alls, och 16 procent uppger att de inte vet. Alltså tycks det även här finnas utrymme för förbättrad kommunikation mellan de lokala parterna.

Svarskommentarerna (totalt 45 stycken) från arbetsgivarsidan fokuserar huvudsakligen på områden. Vissa anger att ekonomiska hänsynstaganden är allt överskuggande, medan andra uppger att de aktivt arbetar för att föra in en bättre koppling mellan lönebildningen och mål/resultat. Kommentarererna från Saco-S-representanterna rör olika frågor. Vissa tar återigen upp problemen att frigöra sig från de ramar som satts inom andra avtalsområden. Flera säger att arbetsgivaren sannolikt har gjort en koppling men att detta är något de inte känner till. Några anser att lönepåslagen och differentieringen av dessa är för små för att ge någon tydlig koppling till mål och resultat på individnivå.

Diagram 10b.1

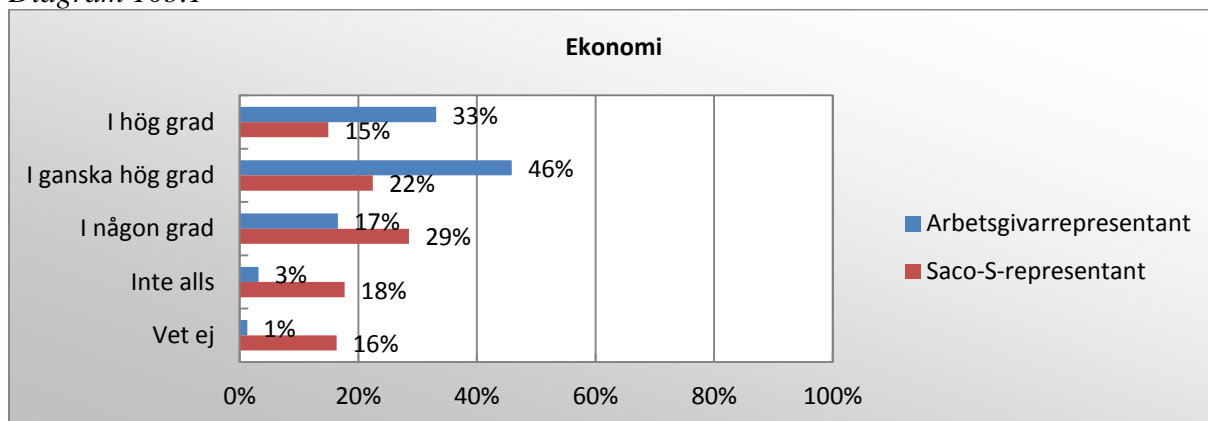
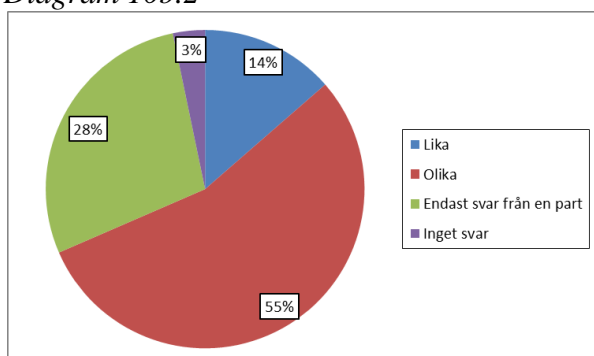


Diagram 10b.2



Vid 55 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S olika uppfattning. 14 procent har lämnat lika svar. För 28 procent har svar bara inkommit från en part. Vid 21 av verksamheterna har antingen arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller alternativet inte alls. Vid 11 verksamheter har ena parten svarat i ganska hög grad medan den andra svarat alternativet inte alls.

## 11. Har lokala parter gemensamt planerat hur det långsiktiga arbetet med den lokala lönebildningsprocessen ska bedrivas?

(2012: Har lokala parter gemensamt planerat hur det långsiktiga arbetet med den lokala lönebildningen ska bedrivas?)

Mer än hälften, 53 procent, av arbetsgivarna och en tredjedel, 33 procent, av Saco-S-representanterna anser att lokala parter gemensamt planerat hur det långsiktiga arbetet med den lokala lönebildningsprocessen ska bedrivas. 8 procent av arbetsgivarna och 26 procent av Saco-S-representanterna anser inte att någon sådan planering skett alls. Jämfört med förra undersökningen har svarsalternativen ändrats. Andelen som svarade nej på frågan var då knappt 50 procent av arbetsgivarna och 70 procent av Saco-S-representanterna.

Totalt gavs 46 svarskommentarer på denna fråga. På båda sidor är det flera som tar upp att förestående större organisationsförändringar påverkar möjligheterna till långsiktig planering. Båda sidor nämner också att arbete mot en mer långsiktig planering påbörjats. Bland Saco-S-representanterna är det flera som säger att just långsiktigheten saknas.

Diagram 11.1

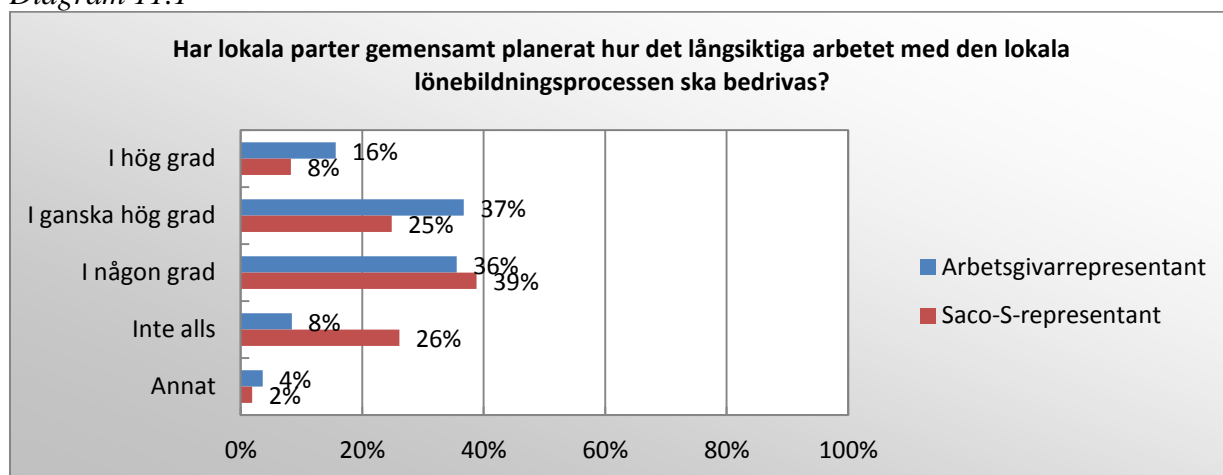
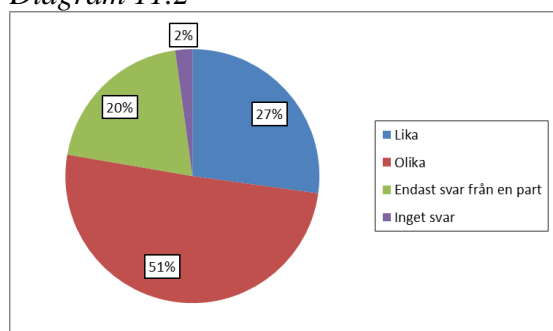


Diagram 11.2



Vid 51 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S olika uppfattning. Vid 14 av verksamheterna har antingen arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller alternativet inte alls. Vid 8 verksamheter har ena parten svarat i ganska hög grad medan den andra svarat alternativet inte alls.

27 procent har lämnat lika svar.

## 12. Uppnådde ni samsyn om hur det långsiktiga arbetet med den lokala lönebildningen ska bedrivas?

(2012: Samma formulering)

Denna fråga ställdes bara till de som på fråga 11 svarat i hög grad, i ganska hög grad eller i någon grad. Av arbetsgivarna är det 72 procent som anser att de i hög eller ganska hög grad uppnått samsyn med lokala Saco-S om det hur långsiktiga arbetet med den lokala lönebildningen ska bedrivas, och 19 procent som anser att sådan samsyn uppnåtts i någon grad. Av Saco-S-representanterna är det i stället 43 procent som anser att samsyn med arbetsgivaren uppnåtts i någon grad, medan bara 45 procent anser att sådan samsyn uppnåtts i hög eller ganska hög grad. Bortfallet på denna fråga var stort vid den förra undersökningen. Jämfört med dem som verkligen svarade förra gången har ingen tydlig förändring skett på arbetsgivarsidan medan en negativ förändring kan ses på Saco-S-sidan. 2012 svarade cirka 65 procent att samsyn uppnåtts i hög eller ganska hög grad.

Svarskommentarerna (totalt 27 stycken) beskriver till stor del att processen fortfarande pågår. Vissa anger att det inte varit några större meningsskiljaktigheter från början, medan andra uppger att de lokala parterna snarast tvingats acceptera att de inte är överens, t.ex. vad gäller lönesättande samtal.

Diagram 12.1

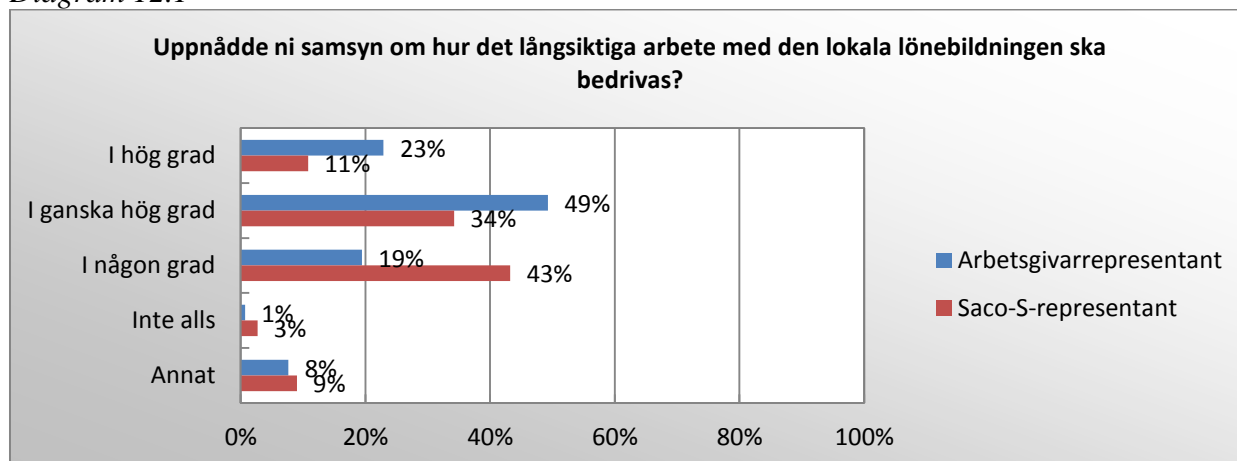
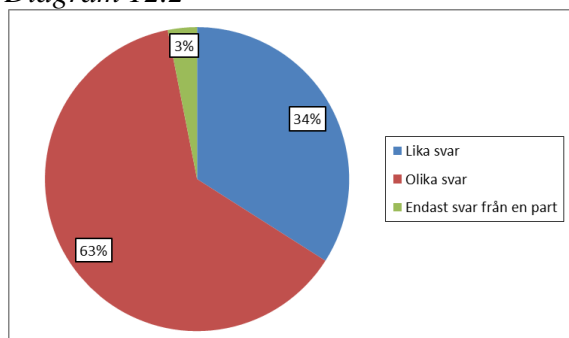


Diagram 12.2



Vid 63 procent av de 97 verksamheter som fått frågan har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S olika uppfattning. Vid 16 av verksamheterna har antingen arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller alternativet inte alls. 34 procent har lämnat lika svar.

### 13. Har ni som lokala parter inför den senaste lönerevisionen enats om annan revisionstidpunkt än den 1 oktober?

(2012: Har ni som lokala parter sedan RALS 2010-T enats om annan revisionstidpunkt än den 1 oktober?)

På denna fråga är representanterna för arbetsgivare och Saco-S eniga. 22 procent svarar ja, 2 procent svarar annat (av dessa anger samtliga att diskussionen fortfarande pågår). Jämfört med förra undersökningen har svarsalternativet ”annat” tillkommit. Resultaten är snarlika. Något fler svarar ja denna gång.

Svarskommentarerna (totalt 52 stycken) fokuserar till stor del på vilka andra datum som valts. Några, både arbetsgivare och Saco-S-representanter tar upp vilka för- och nackdelar som de anser att det skulle ha med revisionstidpunkter som ligger mer sällan än på årsbasis.

Diagram 13.1

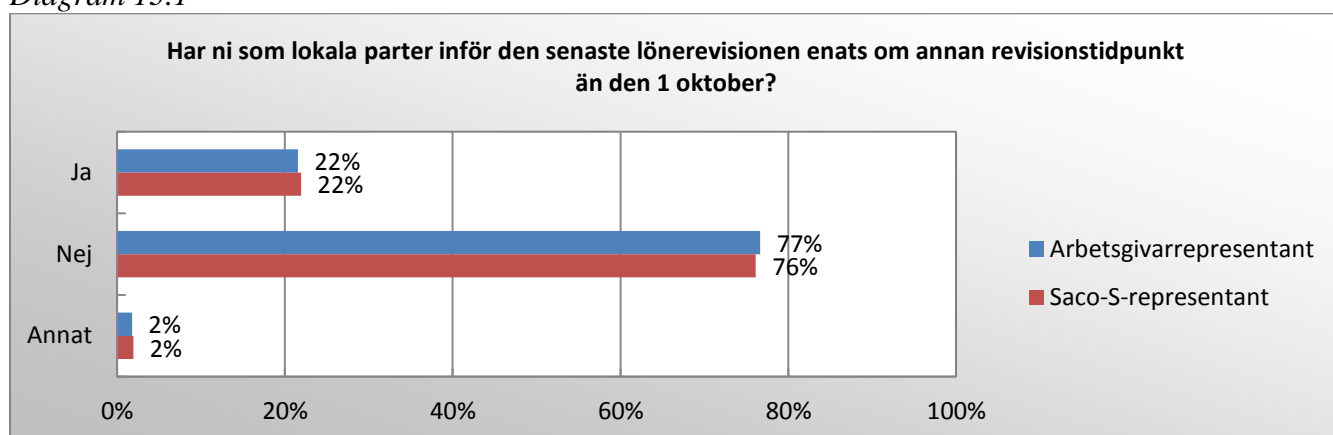
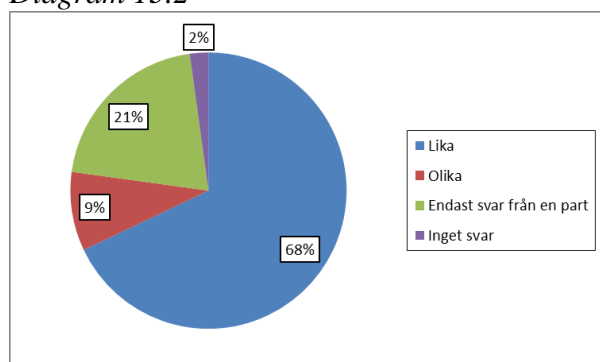


Diagram 13.2



Vid hela 68 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S lika uppfattning. Endast 9 procent har lämnat olika svar.



## 14. Har ni som lokala parter genomfört ett gemensamt arbete om hur de partsgemensamma löneprinciperna i RALS-T 5\$ ska tillämpas hos er?

(2012: Samma formulering)

Även här skiljer sig uppfattningen åt om i vilken utsträckning de lokala parterna genomfört ett gemensamt arbete. 63 procent av arbetsgivarna och 40 procent av Saco-S-representanterna anser att de i hög eller ganska hög grad genomfört ett gemensamt arbete om hur löneprinciperna i RALS-T ska tillämpas i verksamheten. 17 procent av Saco-S-representanterna mot 4 procent av arbetsgivarna anser att ett sådant gemensamt arbete inte alls förekommit. Jämfört med förra undersökningen då samma fråga ställdes (med undantag för svarsalternativet ”annat” som tillkommit) har det inte skett några uppseendeväckande förändringar.

I svarskommentarerna (totalt 36 stycken) hänvisar arbetsgivarna huvudsakligen till lönepolicyn och anger i varierande grad (från ”inte alls”) att lokala Saco-S haft inflytande över processen med att ta fram denna. Bland Saco-S-representanterna anger flera att arbete med att utveckla lönekriterierna pågår. Vissa uppger att det fungerar ganska bra i dagsläget, medan andra är kritiska mot arbetsgivarens sätt att involvera Saco-S i detta.

Diagram 14.1

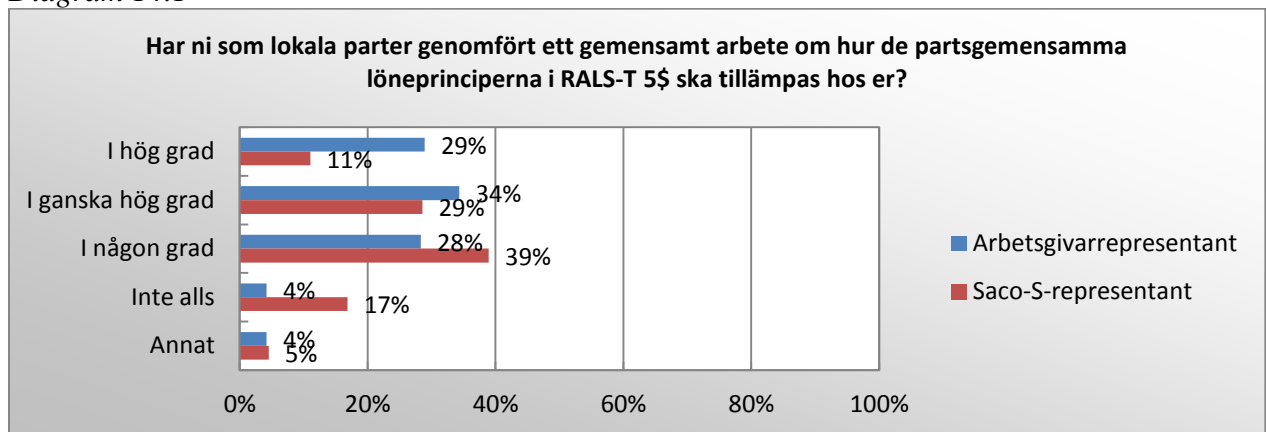
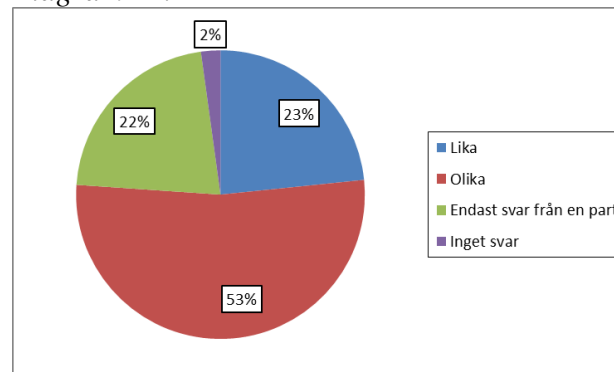


Diagram 14.2



Vid 53 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S olika uppfattning. Vid 21 verksamheter har arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller inte alls. Vid 6 verksamheter har ena parten svarat i ganska hög grad medan den andra svarat alternativet inte alls.

23 procent av verksamheterna har lämnat lika svar.

## 15. Har ni som lokala parter ett arbetssätt som säkerställer att det inte uppstår osaklighet i lönesättningen?

(2012: Har ni som lokala parter ett arbetssätt som hanterar att det inte uppstår osaklighet i lönesättningen, bl.a. mot bakgrund av de förbud mot lönediskriminering som gäller enligt lag?)

Här går åsikterna återigen isär. Cirka 90 procent av arbetsgivarna anser att de lokala parterna i hög eller ganska hög grad har ett arbetssätt som säkerställer att det inte uppstår osaklighet i lönesättningen, vilket kan jämföras med 50 procent av Saco-S-representanterna. 7 procent av Saco-S-representanterna håller inte alls med. Jämfört med den förra undersökningen har frågan formulerats om och svarsalternativet ”annat” tillkommit. För arbetsgivarnas del har andelen som svarat i hög eller ganska hög grad ökat från cirka 85 procent, medan den för Saco-S del har sjunkit från cirka 60 procent.

Svarskommentarerna (totalt 47 stycken) hänvisar till stor del till lönekartläggningar. Flera arbetsgivare och Saco-S-representanter hänvisar till det stora ansvar som ligger på lönesättande chefer i linjer. Flera uppger också att detta är ett område som kunde utvecklas ytterligare.

Diagram 15.1

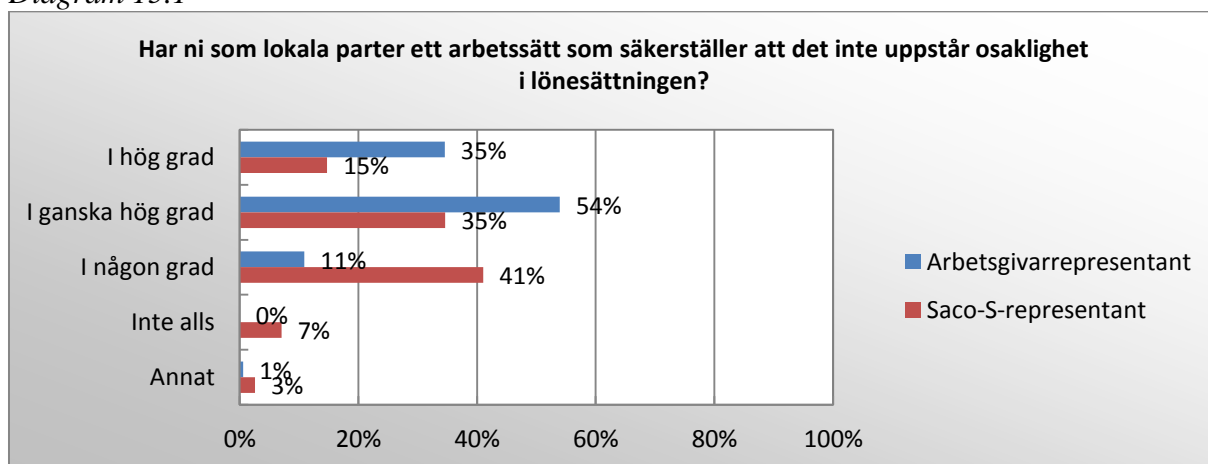
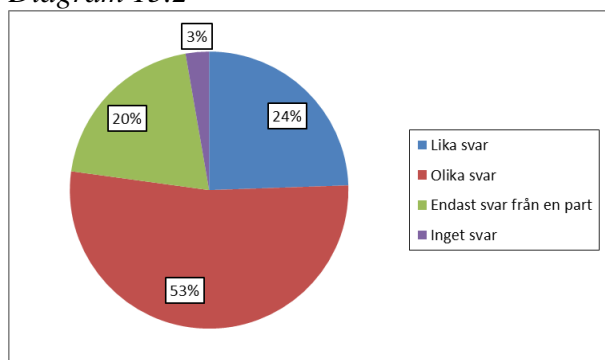


Diagram 15.2



Vid 53 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S olika uppfattning. Vid 24 av verksamheterna har arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller inte alls. Vid 7 verksamheter har ena parten svarat i ganska hög grad medan den andra svarat inte alls. 24 procent av verksamheterna har lämnat lika svar.

## 16. Har arbetsgivaren inför den senaste lönerevisionen presenterat löneläget och lönespridningen (lönebild) för lokala Saco-S?

(2012: Har arbetsgivaren inför den senaste lönerevisionen presenterat en nulägesbild av löneläget och lönespridningen för den lokala arbetstagarorganisationen?)

Av arbetsgivarna anser 87 procent att de i hög eller ganska hög grad presenterat en lönebild för lokala Saco-S. Denna uppfattning delas av 70 procent av Saco-S-representanterna. 8 procent av lokala Saco-S har svarat inte alls jämfört med 2 procent av arbetsgivarna. De som svarat "annat" anger huvudsakligen "inte än". Frågan ställdes med en annorlunda formulering och svarsalternativen ja eller nej i den förra undersökningen. Vid det tillfället svarade 20 procent av Saco-S-representanterna och 10 procent av arbetsgivarna nej.

Svarskommentarerna (totalt 41 stycken) hänvisar från arbetsgivarnas sida främst till löneanalysprogrammet och olika analyser av det partsgemensamma BESTA-systemet. Enligt de kommentarer som Saco-S-representanterna lämnat tycks det variera stort mellan olika verksamheter från att facket har fått oanalyserade lönelistor, löneanalysplottar, egen tillgång till lönesystemet, till omfattande analyser som innefattar jämförelser med andra arbetsgivare inom samma sektor och regionalt.

Diagram 16.1

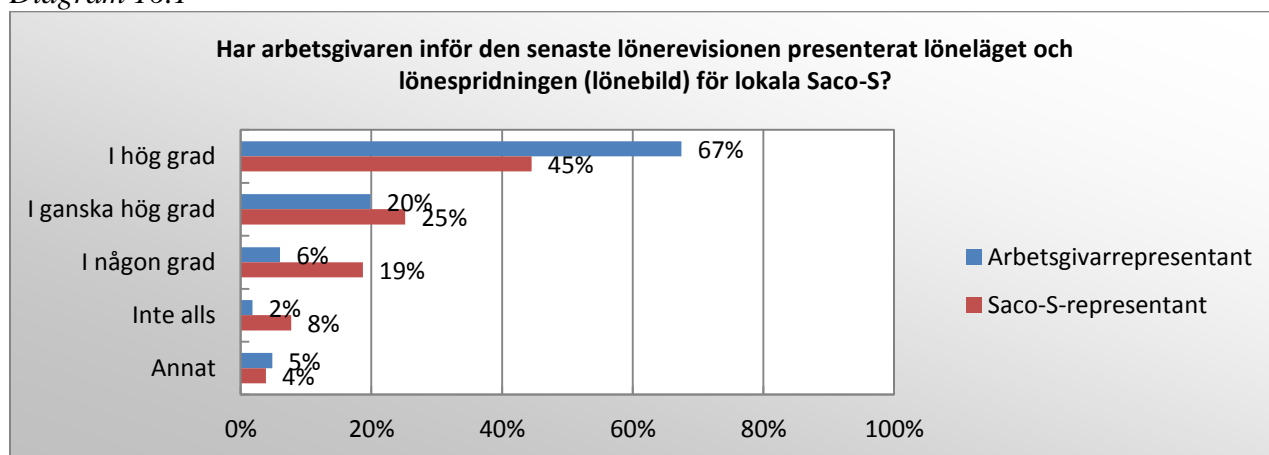
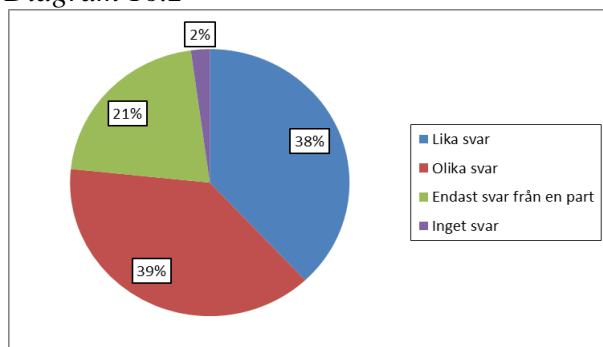


Diagram 16.2



Vid 38 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S lika uppfattning. 39 procent har gett olika svar. Vid 18 verksamheter har arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller inte alls. Vid 6 verksamheter har en part svarat i ganska hög grad medan den andra svarat inte alls.

## 17. Har ni som lokala parter diskuterat behovet av förändringar i lönestrukturen inför kommande lönerevision?

(2012: Har ni som lokala parter, mot bakgrund av verksamhetens ekonomiska förutsättningar, resultat och kompetensförsörjningsläge etc, diskuterat behovet av förändringar i lönestrukturen inför kommande lönerevision?)

Arbetsgivarna och lokala Saco-S är relativt överens i denna fråga. Bland arbetsgivarna anser 58 procent att de lokala parterna diskuterat behovet av förändringar i lönestrukturen inför kommande lönerevision. Denna åsikt delas av 45 procent av Saco-S-representanterna. 16 procent av de lokala Saco-S och 10 procent av arbetsgivarna svarar inte alls. Jämfört med föregående undersökning har frågan omformulerats och svarsalternativet annat tillkommit. Då svarade 33 procent av Saco-S-representanterna att någon sådan diskussion inte alls förekommit.

Svarskommentarerna (totalt 44 stycken) hänvisar till stor del till att arbetet med revisionen ännu inte kommit så långt. Flera arbetsgivare hänvisar till lönekartläggningarna som ett hjälpmedel här. Saco-S-representanterna kommenterar flera gånger att arbetsgivaren inte i tillräcklig utsträckning vill diskutera eller förändra.

Diagram 17.1

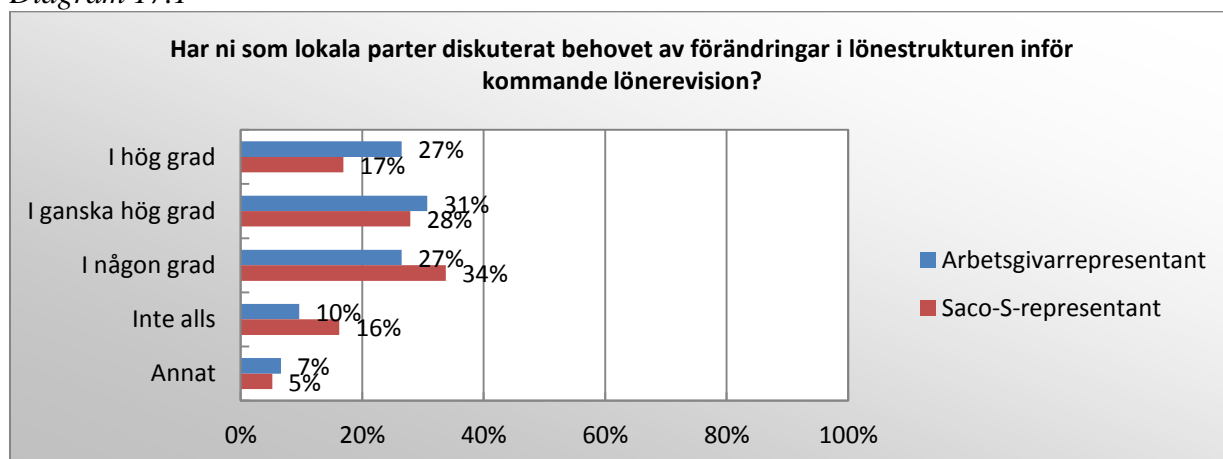
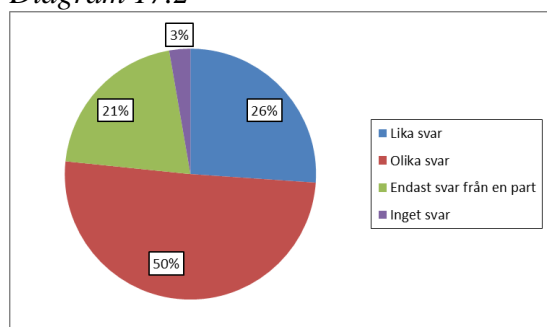


Diagram 17.2



Vid 50 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S olika uppfattning. Vid 19 av verksamheterna har antingen arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller alternativet inte alls. Vid 5 verksamheter har ena parten svarat i ganska hög grad medan den andra svarat alternativet inte alls. 26 procent av verksamheterna har lämnat lika svar.

## 18. Har resultatet av diskussionen om behovet att förändra lönestrukturen påverkat inriktningen av lönerevisionen?

(2012: Samma formulering)

Denna fråga ställdes bara till de som på fråga 17 svarat i hög grad, i ganska hög grad eller i någon grad. Sammantaget verkar påverkan på lönerevisionens inriktning av diskussionen om behovet av att förändra lönestrukturen ha varit mindre. 32 procent av arbetsgivarna och 17 procent av Saco-S-representanterna uppger att inriktningen av lönerevisionen påverkats i hög eller ganska hög grad. Nästan hälften av båda grupperna har valt svarsalternativet i någon grad, medan 26 procent av Saco-S-representanterna och 18 procent av arbetsgivarna valt inte alls. I den förra undersökningen ställdes samma fråga, men utan svarsalternativet annat. Det var då ungefär lika många på båda sidor som svarade inte alls.

Svarskommentarerna (totalt 32 stycken) tyder på att man just är inne i processen och inte kan svara på detta än. Några kommentarer tar upp att det är en svår omställning både för arbetsgivarsidan (mellan olika avdelningar/chefer) och för personalorganisationerna, där det kan finnas olika intressen hos Saco-S och OFR t.ex.

Diagram 18.1

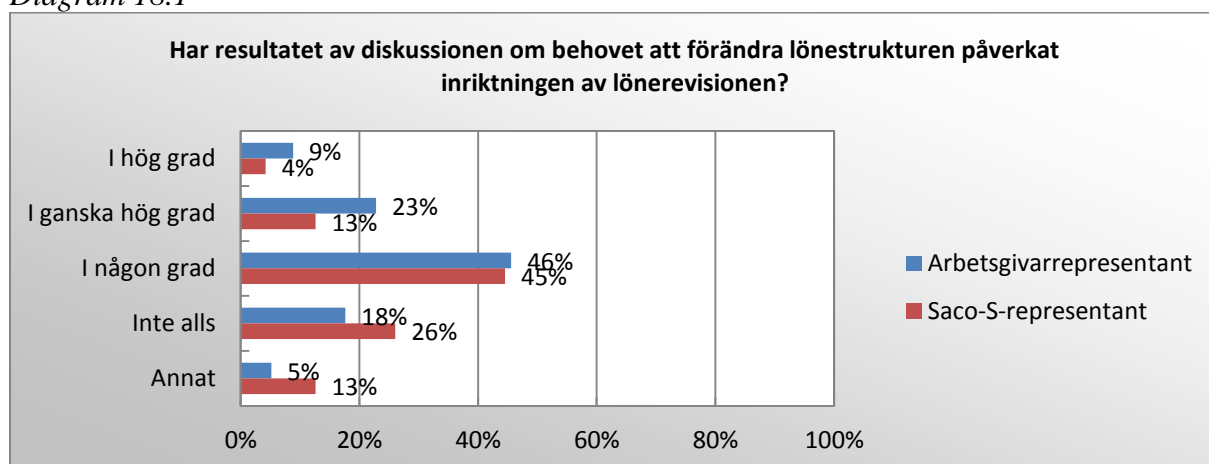
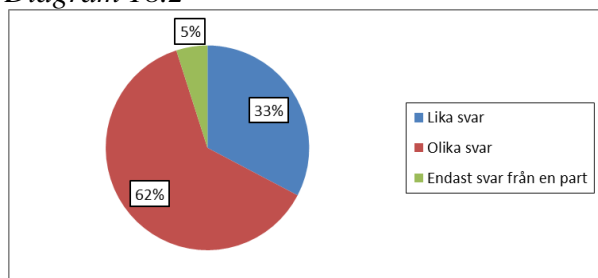


Diagram 18.2



Vid 62 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S olika uppfattning. Vid 8 verksamheter har arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller inte alls. Vid 4 verksamheter har en part svarat i ganska hög grad medan den andra svarat inte alls. 33 procent har lämnat lika svar. Diagram 18.2 bygger på svar från de 101 verksamheter där båda parter fått frågan.

## 19. Har ni som lokala parter diskuterat det långsiktiga behovet av förändringar i lönestrukturen?

(2012: Har ni som lokala parter, mot bakgrund av verksamhetens ekonomiska förutsättningar, resultat och kompetensförsörjningsläge etc, diskuterat det långsiktiga behovet av förändringar i lönestrukturen?)

Skillnaderna mellan de lokala parterna är ganska små i denna fråga. Sammantaget anser 37 procent av arbetsgivarna och 34 procent av Saco-S-representanterna att de diskuterat det långsiktiga behovet av förändringar i lönestrukturen. Inte heller vad gäller de som svarat inte alls är skillnaden särskilt stor, 20 procent på arbetsgivarsidan mot 25 procent på Saco-S-sidan. Jämfört med förra undersökningen då en annorlunda formulerad fråga ställdes, där svarsalternativet annat inte fanns, har framförallt Saco-S-representanterna blivit mer positiva. Andelen som svarade inte alls var då nästan 40 procent av lokala Saco-S medan bara 5 procent av båda grupperna då upp gav att de diskuterat detta i hög grad.

I svarskommentarerna (totalt 31 stycken) hänvisar framförallt arbetsgivarna till att detta planeras eller är nyss påbörjat. Några Saco-S-representanter tar upp att de ser ett större behov av detta än vad arbetsgivarsidan gör.

Diagram 19.1

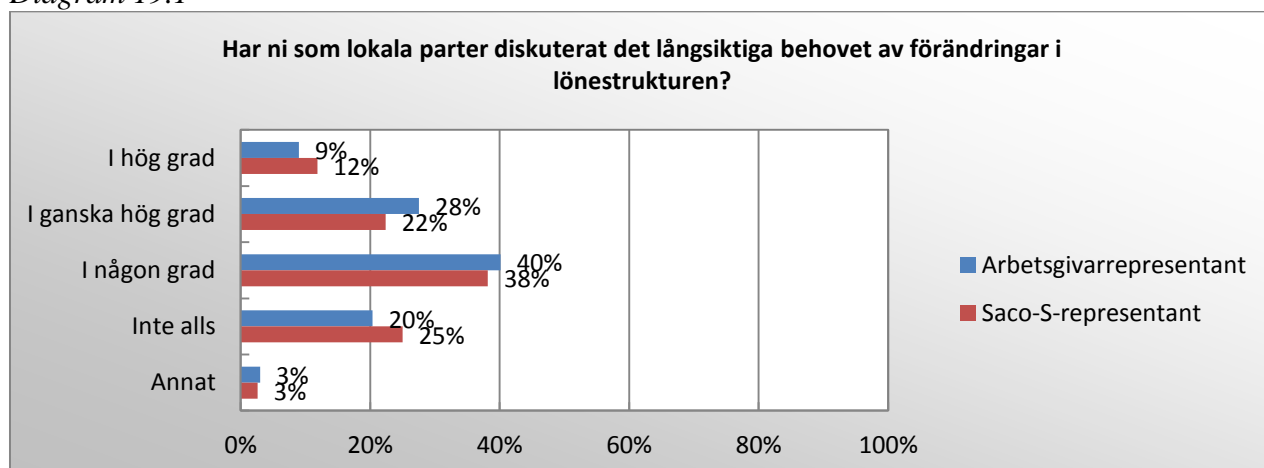
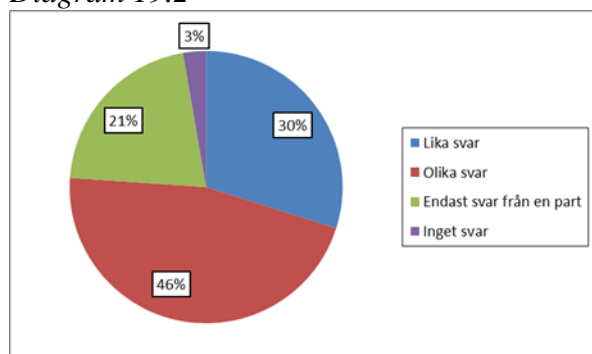


Diagram 19.2



Vid 30 procent av verksamheter har representanterna för arbetsgivarna och Saco-S svarat lika. 46 procent har lämnat olika svar. Vid 13 verksamheter har arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller inte alls. Vid 9 verksamheter har en part svarat i ganska hög grad medan den andra svarat inte alls.

## 20. Vilken modell tillämpade ni för lönesättning för medarbetare som är medlemmar inom Saco-S?

(2012: Vilken modell tillämpade ni för lönesättning?)

En majoritet av representanterna för både arbetsgivare och Saco-S svarade att de endast tillämpade lönesättande samtal. Bland arbetsgivarna var siffran 73 procent och för Saco-S 68 procent. Att man endast haft lokal förhandling uppgav 15 procent av Saco-S-representanterna mot 14 procent för arbetsgivarna. Strax över 10 procent i båda fallen uppgav att man haft en blandning av lönesättande samtal och lokal förhandling.

I årets undersökning har svarsalternativet annat tillkommit. Här har svar framkommit som att man har haft lönesättande samtal och fyrpartssamtal om man inte varit överens, resultatsamtal och lönesättande samtal. Jämfört med förra undersökningen så har lönesättande samtal ökat. Då var det drygt 55 procent som tillämpade endast denna modell.

Svarskommentarerna (totalt 34 stycken) gäller bland annat att man arbetar för att det skall bli lönesättande samtal vid nästa revision. I vissa fall har chefer lönesättande samtal och övriga medlemmar lokal förhandling. Några tillämpar lönesättande samtal i två steg.

Diagram 20.1

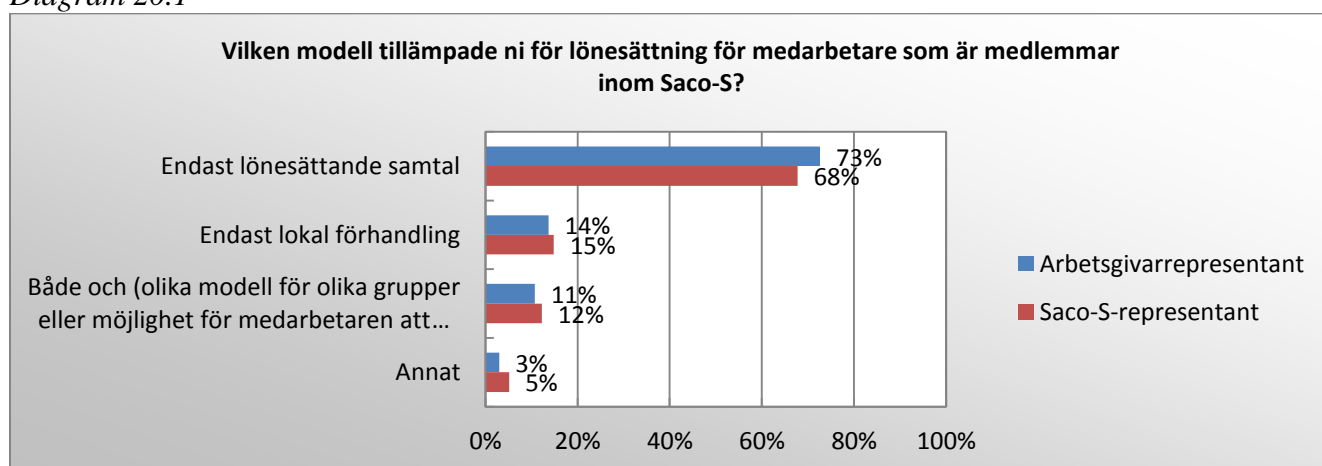
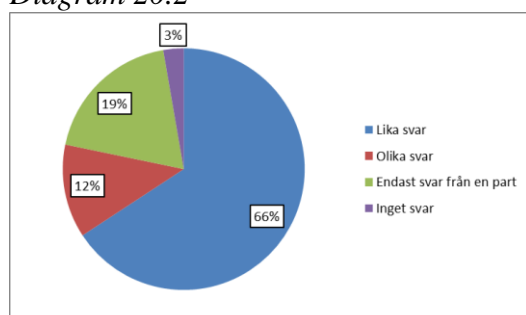


Diagram 20.2



Vid 66 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S lika uppfattning. Endast 12 procent har lämnat olika svar.

## 21. Är ni som lokala parter överens om modell för lönesättning?

(2012: Är ni som lokala parter överens om metod för lönesättning?)

På frågan om man som lokala parter var överens om modell för lönesättning så har en klar majoritet svarat ja både från arbetsgivarsidan och Saco-S. Arbetsgivarna har svarat ja i något högre utsträckning, 92 procent, att jämföras med Saco-S, 88 procent. Bland Saco-S-representanterna har 9 procent svarat nej på frågan.

Svarsalternativet annat har tillkommit i årets undersökning och här framkommer svar som att man är nästan överens och att man är överens om en del men ser förbättringsområden. Vid förra undersökningen svarade de lokala parterna nästan exakt på samma sätt som i denna undersökning.

Bland svarskommentarerna (totalt 24 stycken) kan nämnas att arbetsgivarna vill införa lönesättande samtal men Saco är emot. Från Saco-S sida kommenteras att man inte tycker att lönepolicyn efterlevs. Vissa är mycket nöjda med val av modell och upplever samsyn.

Diagram 21.1

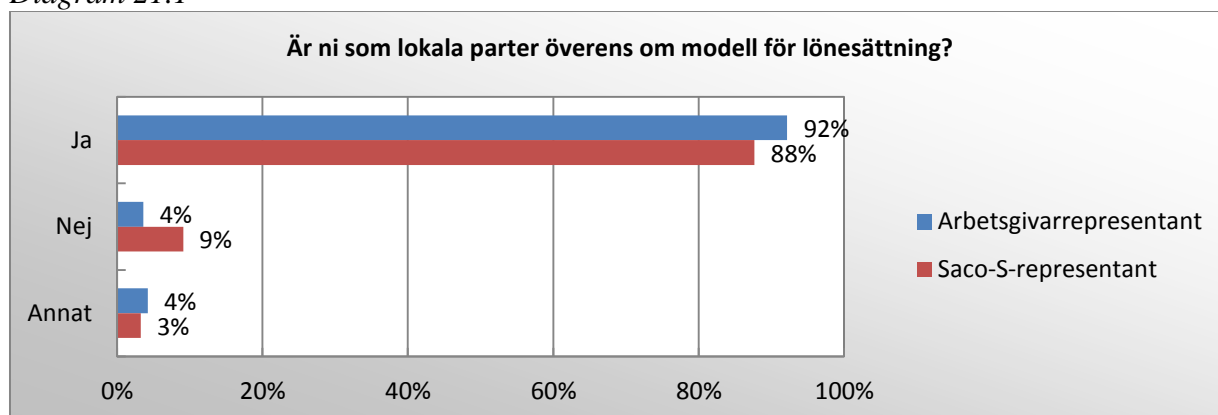
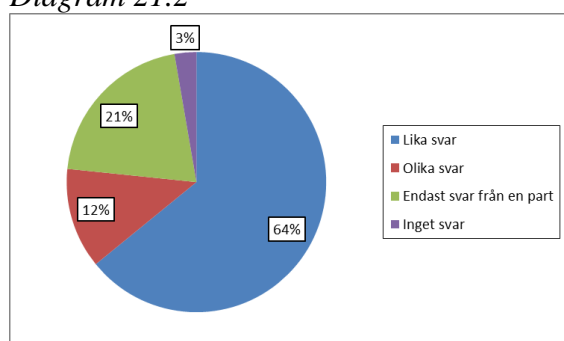


Diagram 21.2



Vid 64 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S lika uppfattning. Endast 12 procent har lämnat olika svar.



## 22. Ungefär hur stor andel av medarbetarna som är medlemmar i Saco-S-förbund lönesatts genom lönesättande samtal?

(2012: Samma formulering)

Denna fråga besvarades endast av de som svarat att de tillämpat lönesättande samtal eller använt sig av den blandade modellen. 89 procent av representanterna för både arbetsgivare och Saco-S uppger att alla eller nästan alla medarbetare som är medlemmar i Saco-S-förbund har lönesatts genom lönesättande samtal. 3 procent av arbetsgivarrepresentanterna uppger att inga eller nästan inga har lönesatts genom lönesättande samtal. Enligt Saco-S-representanterna är det 0 procent.

Jämfört med förra undersökningen är svarsalternativen helt förändrade. Då var det cirka 70 procent av båda parterna som uppgav att mellan 91 och 100 procent hade lönesatts genom lönesättande samtal, och cirka 20 procent som angav att 0 procent lönesatts genom lönesättande samtal.

Totalt 12 svarskommentarer har lämnats på frågan där man i första hand nämner antalssiffror.

Diagram 22.1

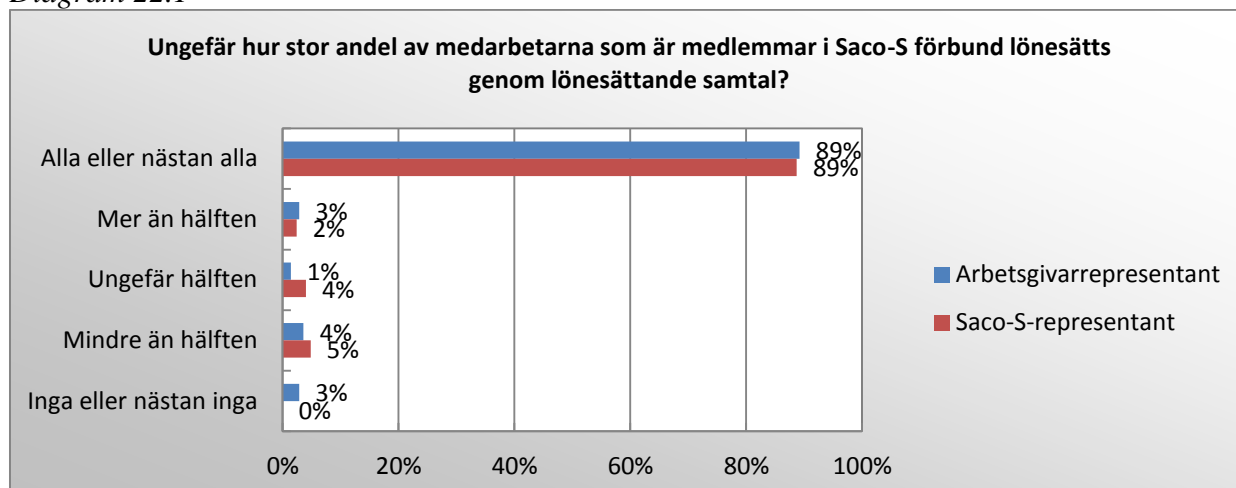
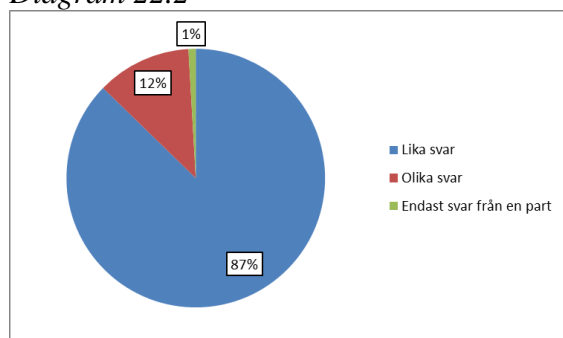


Diagram 22.2



87 procent av representanterna för arbetsgivaren och Saco-S har lika uppfattning.

Diagram 22.2 bygger på svar från de 110 verksamheter där båda parter fått frågan.

### 23. Ungefär hur stor andel av de lönesättande samtalen har avslutats i oenighet?

(2012: Hur stor andel av de lönesättande samtalen har totalt sett vid verksamheten avslutats i oenighet och övergått i lokala förhandlingar?)

Denna fråga besvarades endast av de som svarat att de tillämpat lönesättande samtal eller använt sig av den blandade modellen. 3 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 6 procent av Saco-S-representanterna anser att mer än 10 procent av de lönesättande samtalen har avslutats i oenighet. 21 procent av representanterna från Saco-S svarade att mellan 6 och 10 procent har avslutats i oenighet. Siffran för arbetsgivarrepresentanterna var 9 procent.

Jämfört med förra undersökningen har svarsalternativen utökats. I förra undersökningen fanns endast tre svarsalternativ. I årets undersökning har svarsalternativet mer än fem procent delats upp i 6-10 procent och mer än 10 procent. För jämförelse med förra undersökningen så är det en något lägre andel Saco-S-representanter som svarat att mer än fem procent av samtalen har avslutats i oenighet, 27 procent i årets undersökning jämfört med strax över 30 procent i förra undersökningen. Siffran för arbetsgivarrepresentanterna är oförändrad. Svarsalternativet annat har tillkommit och här har de flesta kommenterat att de inte vet.

Svarskommentarerna (totalt 27 stycken) hänvisar främst till att de inte hunnit så långt i lönerrevisionen men även antalsiffror är nämnda.

Diagram 23.1

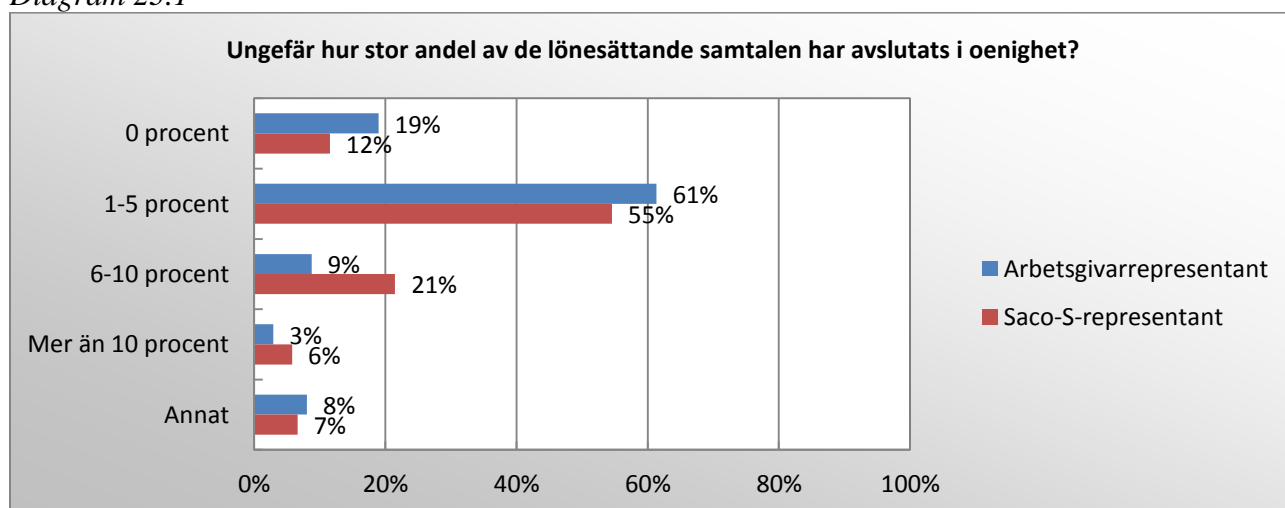
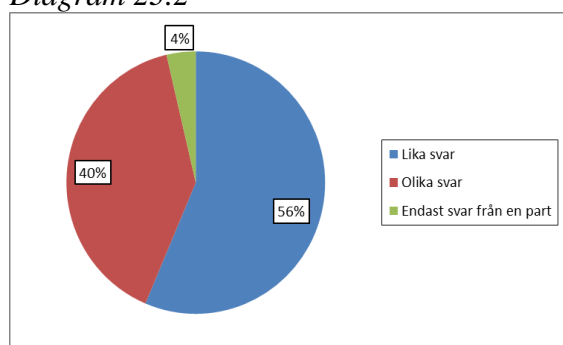


Diagram 23.2



56 procent av representanterna för arbetsgivaren och Saco-S har lika uppfattning. 40 procent har lämnat olika svar.

Diagram 23.2 bygger på svar från de 110 verksamheter där båda parter fått frågan.

## 24. Har ni som lokala parter begärt stöd av centrala parter för att kunna nå en överenskommelse om nya löner i samband med den senaste lönerrevisionen?

(2012: Har ni som lokala parter begärt stöd av centrala parter för att kunna nå en överenskommelse om nya löner?)

Denna fråga besvarades av de som uppgivit att 1 procent eller mer av de lönesättande samtalen avslutats i oenighet. En majoritet av representanterna för både arbetsgivare och Saco-S har inte begärt stöd av centrala parter för att kunna nå en överenskommelse om nya löner i samband med den senaste lönerrevisionen. 10 procent av Saco-S-representanterna har svarat att de begärt stöd, siffran för arbetsgivarrepresentanterna är 7 procent.

I den förra undersökningen var det en något större andel Saco-S-representanter som uppgav att de begärt stöd, cirka 15 procent. I årets undersökning har svarsalternativet annat tillkommit. Svaren här rör att man ännu inte är klar med revisionen.

Svarskommentarerna (totalt 17 stycken) är främst från Saco-S-representanterna. Återkommande är att revisionen inte är klar. Ett par kommentarer rör dock vilket stöd man kan få och vilka verktyg som är möjliga att använda.

Diagram 24.1

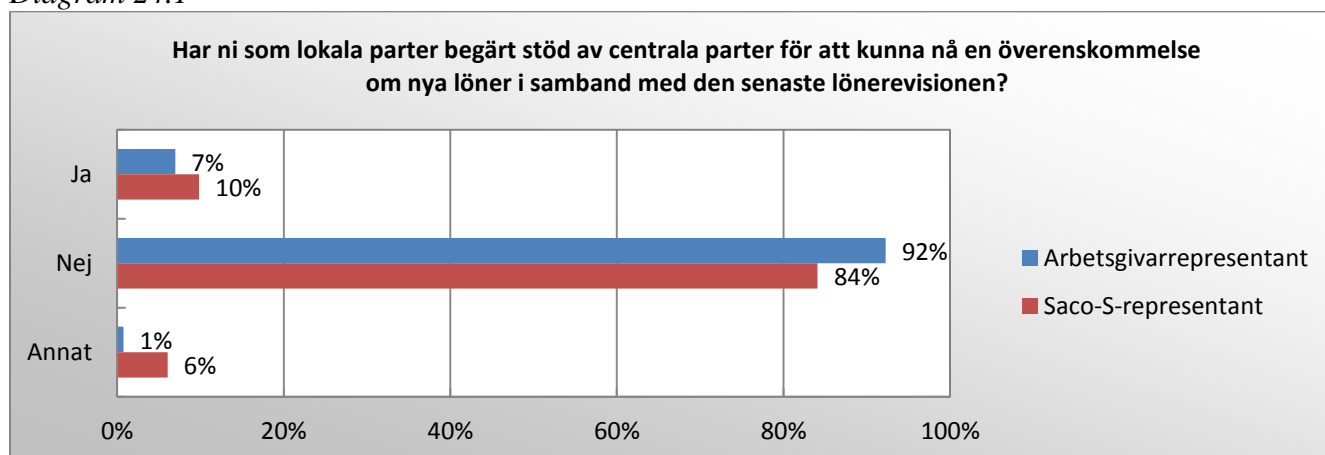
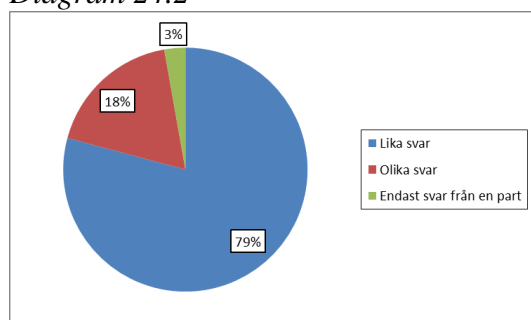


Diagram 24.2



79 procent av representanterna för arbetsgivaren och Saco-S har lika uppfattning. 18 procent har lämnat olika svar.

Diagram 24.2 bygger på svar från de 72 verksamheter där båda parter fått frågan.

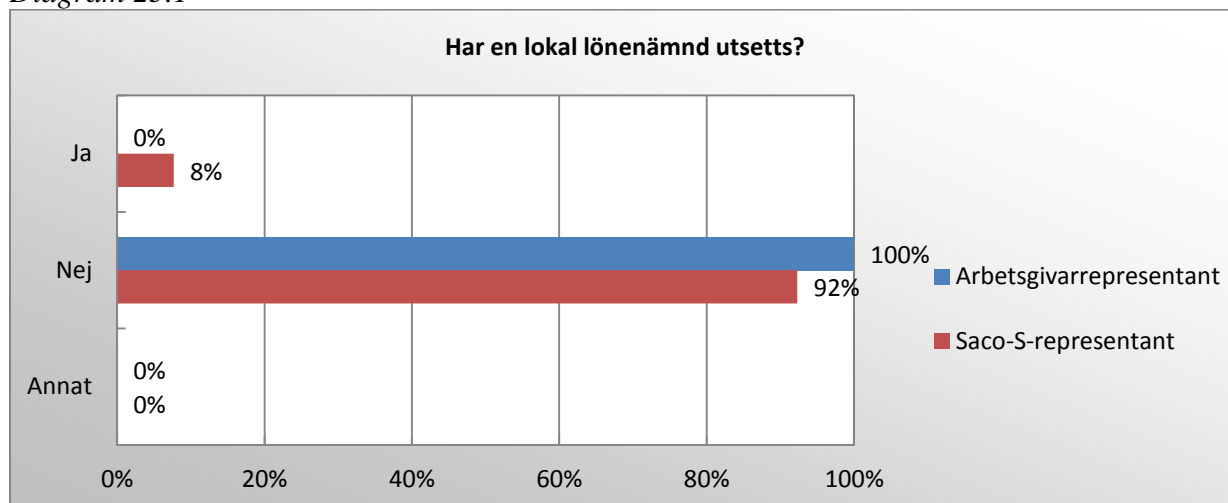
## 25. Har en lokal lönenämnd utsetts?

(2012: Har en lokal lönenämnd utsetts?)

Denna fråga har enbart besvarats av de som svarat ja på att de begärt stöd i föregående fråga. Enligt arbetsgivarrepresentanterna har det inte i något fall utsetts någon lokal lönenämnd. Detta skall jämföras med att en av tio, 9 procent, av Saco-S-representanterna anser att det har det. Detta kan ju bero på att det saknas svar från arbetsgivarrepresentanten vid de verksamheter där Saco-S-representanterna svarat att nämnd utsetts. Det kan också vara så att man avser olika revisionstidpunkter.

Vid den förra undersökningen var det ungefär lika stor andel av representanterna för både arbetsgivare och Saco-S svarade att det utsett en lönenämnd. Svartalernativet annat har tillkommit vid årets undersökning. Ingen har dock utnyttjat detta svartalernativ.

Diagram 25.1



Det var endast två verksamheter där båda parter fått frågan. Representanterna för arbetsgivare och Saco-S för båda verksamheterna svarade lika.

## 26. Har ni som lokala parter gemensamt gjort en avstämning av den genomförda lönebildningsprocessen efter den senaste lönerevisionen?

(2012: Har ni som lokala parter gemensamt gjort en avstämning av det genomförda lönebildningsarbetet?)

Närmare två tredjedelar, 62 procent, av arbetsgivarna och strax under hälften, 47 procent, av Saco-S-representanterna instämmer i hög grad eller ganska hög grad att man har gjort en avstämning av den genomförda lönebildningsprocessen efter den senaste lönerevisionen. 12 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 13 procent av Saco-S-representanterna svarar att ingen avstämning gjorts.

Vid förra undersökningen ställdes samma fråga men då fanns bara svarsalternativen ja och nej. Det var då knappt 50 procent av Saco-S-representanterna och nästan 40 procent av arbetsgivarna som svarade nej på frågan. Svarsalternativet annat har tillkommit och det som kommenteras där är att man inte är klara än.

Svarskommentarerna (totalt 51 stycken) handlar till största delen om att man inte är klar med den senaste revisionen än och således inte hunnit så långt som till avstämning. Någon verksamhet har genomfört en partsgemensam enkät angående lönesamtalen. En annan har haft ett heldagsmöte. Process och genomförande har diskuterats.

Diagram 26.1

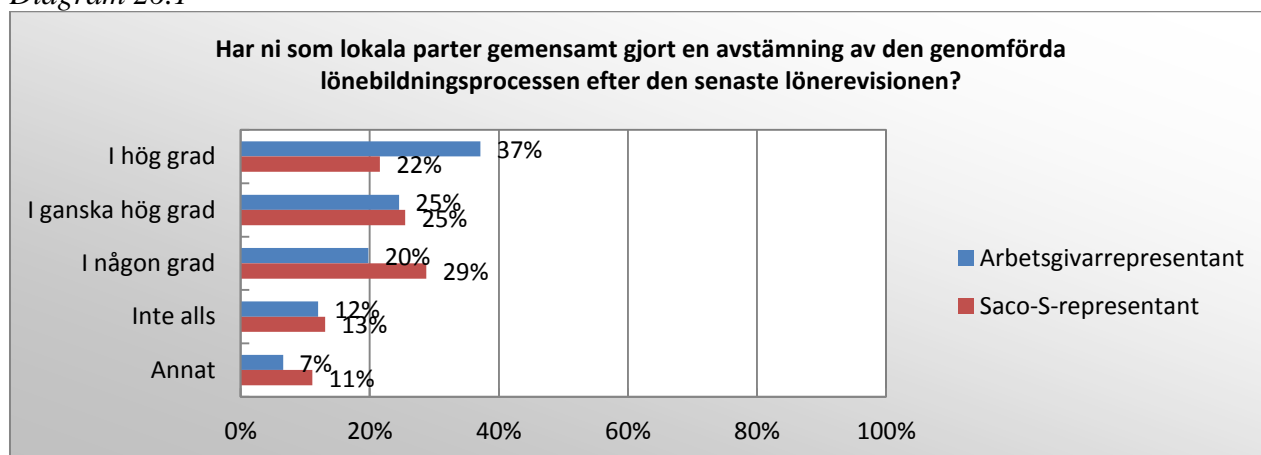
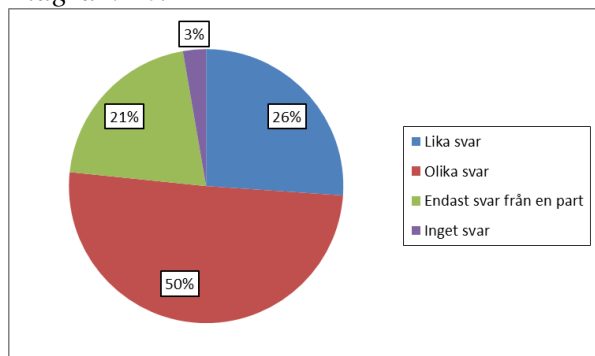


Diagram 26.2



Vid 50 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S svarat olika. Vid 17 verksamheter har arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller inte alls. Vid 5 verksamheter har en part svarat i ganska hög grad medan den andra svarat inte alls. 26 procent har lämnat lika svar.

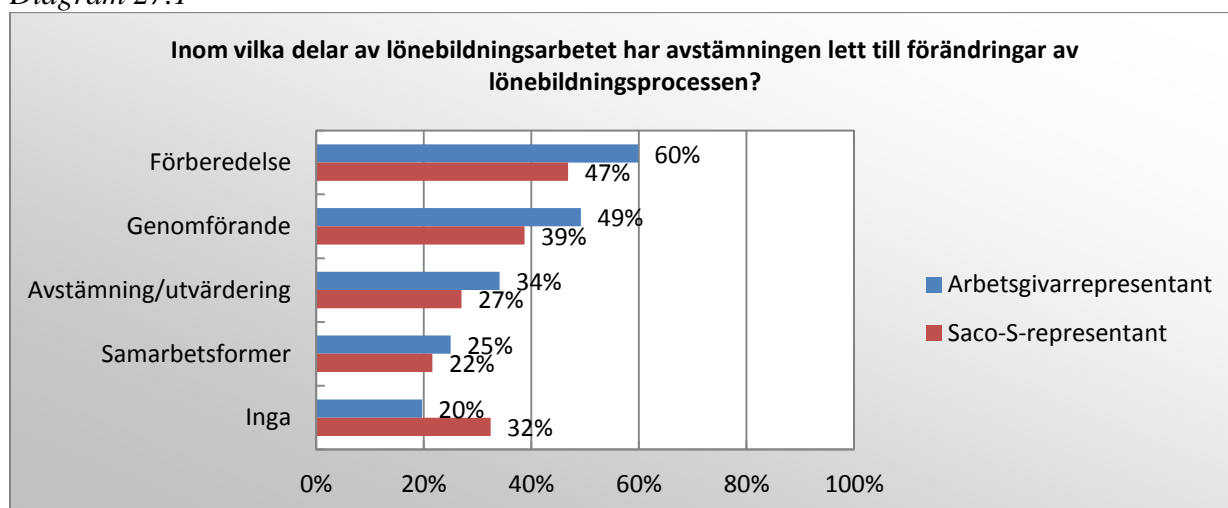
## 27. Inom vilka delar av lönebildningsarbetet har avstämningen lett till förändringar av lönebildningsprocessen?

(Ny fråga)

Denna fråga besvarades av de som svarat att man i hög grad, i ganska hög grad eller i någon grad gjort en gemensam avstämning som lokala parter av den genomförda lönebildningsprocessen. På denna fråga kunde man avge fler svarsalternativ. Den del i lönebildningsprocessen som både representanterna för arbetsgivare och Saco-S uppger att avstämningen till största del har lett till förändringar i är förberedelsearbetet. 60 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 47 procent av Saco-S-representanterna har svarat detta. 49 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 39 procent av Saco-S-representanterna har svarat att förändringar har skett i genomförandearbetet. Vad gäller avstämning/utvärdering och samarbetsformer har det inte skett riktigt lika mycket förändringar. Av Saco-S-representanterna anser 32 procent att avstämningen inte lett till några förändringar av lönebildningsprocessen. För arbetsgivarrepresentanterna är motsvarande siffra 20 procent. Denna fråga ställdes inte i den förra undersökningen.

Svarskommentarerna (totalt 39 stycken) tar i flera fall upp att man har utbildat chefer i lönesättande samtal och processen.

Diagram 27.1



## 28. Har den partsgemensamma kommentaren till RALS-T, som tagits fram av Arbetsgivarverket och Saco-S, använts i det lokala lönebildningsarbetet?

(2012: Har den partsgemensamma kommentaren till RALS-T, som tagits fram av Arbetsgivarverket och Saco-S, använts i det lokala arbetet?)

Bara 25 procent av arbetsgivarna och 13 procent av Saco-S-representanterna har svarat att den partsgemensamma kommentaren använts i hög grad eller ganska hög grad. 22 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 27 procent av Saco-S-representanterna har inte använt den alls. Anmärkningsvärt är att 18 procent av Saco-S-representanterna inte känner till den. I förra undersökningen svarade runt 30 procent nej på frågan om kommentaren använts och cirka 15 procent av båda lokala parter kände inte till den.

Från svarkommentarerna (totalt 28 stycken) går att utläsa att ena parten använt den, den användes mer vid förra revisionen, den är bra och värdefull men kan kanske behöva uppdateras. (Detta har också skett sedan enkäten genomfördes.)

Diagram 28.1

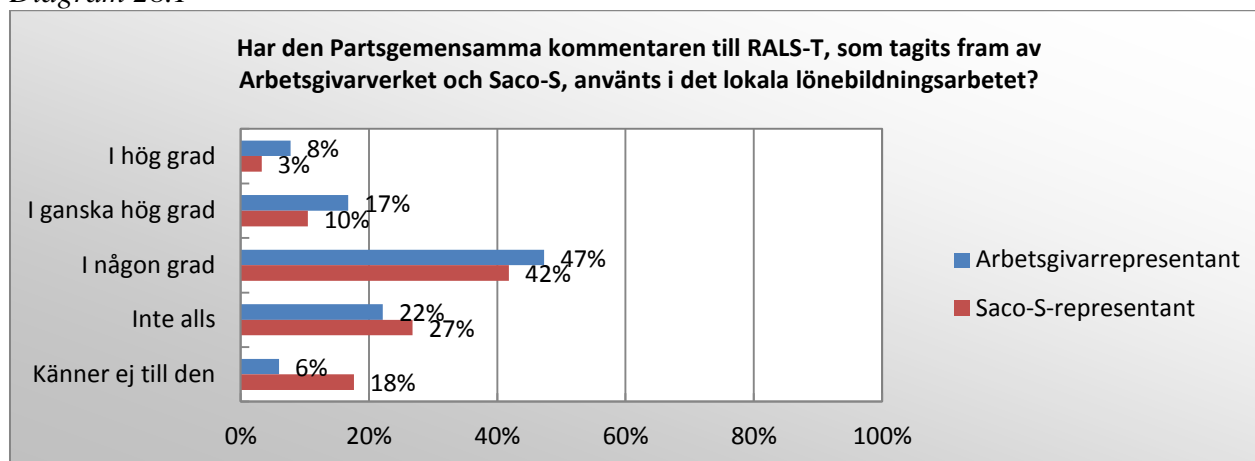
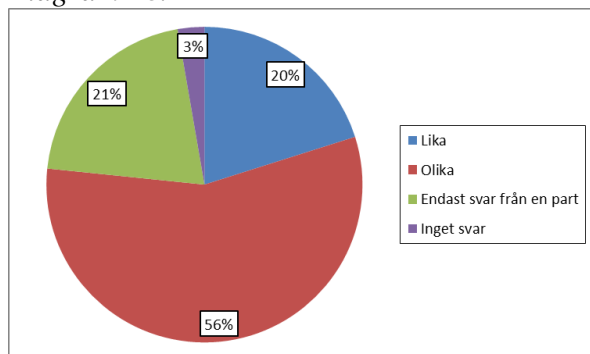


Diagram 28.2



Vid 56 procent av verksamheterna har representanterna för arbetsgivaren och Saco-S olika uppfattning. 20 procent av verksamheterna har lämnat lika svar. Vid 11 verksamheter har arbetsgivaren eller Saco-S svarat i hög grad medan den andra parten svarat i någon grad eller inte alls. Vid 9 verksamheter har en part svarat i ganska hög grad medan den andra svarat inte alls

## **Bilaga 3 Frågorna som ställdes vid intervjuerna med lokala parter**

### **1. Beskriv förberedelsearbetet**

#### *Följdfrågor*

- Vad fungerar bra?
- Vad skulle ni ha velat göra annorlunda/Vad behöver förbättras/Vad ser ni som utvecklingsområden?
- Beskriv era samarbetsformer, hur jobbar ni utifrån att vi har ett tillsvidareavtal?
- Beskriv hur ni använder lönen som styrmedel.
- Gör ni någon differentiering på organisationsnivå?
- Hur kopplar ni lönebildningen till verksamhetens resultat?
- Har ni som lokala parter arbetat med att koppla lönebildningsprocessen i sig till arbetsgivarens verksamhetsplanering i övrigt?
- Hur involveras de lönesättande cheferna i förberedelsearbetet i den lokala lönebildningsprocessen?
- Vilka förutsättningar för sitt arbete och vilken kompetens har de lönesättande cheferna i den lokala lönebildningsprocessen och genomförande av lönesättande samtal?
- Vilket stöd ges medarbetarna inför lönesättande samtal?
- Hur har ni arbetat med att lokalt utveckla och anpassa de generella löneprinciperna i RALS-T till er verksamhet?
- Har övergången till tillsvidareavtal påverkat arbetet?
- Upplever ni som lokala parter att de utökade möjligheterna till enskilda överenskommelser bidrar positivt till verksamhetens kompetensförsörjning?

### **2. Beskriv genomförandet av lönerevision**

#### *Följdfrågor*

- Vad fungerar bra?
- Vad skulle ni ha velat göra annorlunda/Vad behöver förbättras/Vad ser ni som utvecklingsområden?
- Har övergången till tillsvidareavtal påverkat arbetet?

### **3. Beskriv avstämning/uppföljning**

#### *Följdfrågor*

- Vad fungerar bra?
- Vad skulle ni ha velat göra annorlunda/Vad behöver förbättras/Vad ser ni som utvecklingsområden?
- Har övergången till tillsvidareavtal påverkat arbetet?

### **4. Finns det områden där ni behöver mer eller bättre stöd från centrala parter eller där det centrala avtalet behöver förändras?**

### **5. Hur hanterar ni den årliga cykeln i RALS-T i samband med att de tidsbegränsade avtalen med OFR och SEKO löper ut?**