



Partsgemensam utvärdering av RALS-T

3:e utvärderingen

2016-04-11

2016-04-11

Förord

När Arbetsgivarverket och Saco-S slöt RALS-T 2010 och gjorde ramavtalet om löner till ett tillsvidareavtal togs ett viktigt steg mot ett mer utvecklat lönebildningsarbete. Syftet var att skapa långsiktigt hållbara förutsättningar för lokala parter lönebildningsarbete. I avtalet infördes också att centrala parter ska utvärdera dels löneutveckling och lönebild, dels den lokala lönebildningsprocessen vart annat år medan lokala parter gör årlig avstämning i samband med att den lokala lönerevisionsprocessen avslutats.

I denna rapport redovisas den tredje utvärderingen av centrala parter sedan RALS-T slöts. Att systematiskt följa upp och utvärdera på detta sätt är ovanligt och kanske till och med unikt på svensk arbetsmarknad men enligt vår uppfattning viktigt för avtalet och dess utveckling.

Årets rapport har en delvis ny struktur jämfört tidigare rapporter. Analysen är uppbyggd kring tre huvudteman vilka utgår från områden som tidigare utvärderingar identifierat som utvecklingsområden. Genom att bygga rapporten kring dessa huvudteman blir rapporten också ett bättre underlag för det fortsatta lokala utvecklingsarbetet. Rapportens resultat visar att avtalet har gett bra förutsättningar för det som var syftet med tillsvidareavtalet. Rapporten pekar också på ett fortsatt behov av att diskutera och vidareutveckla hur man tar sig an olika delar i avtalet. Exempel på sådana områden är differentiering på organisationsnivå och lönebildningens koppling till resultat.

Arbetsgivarverket och Saco-S har en fortsatt ambition att göra olika insatser såväl gemensamt som var för sig för att stödja lokala parter i utvecklingen av lönebildningsarbetet i syfte att göra även det som är lite svårare till en naturlig del av det lokala lönebildningsarbetet.

Vi hoppas att denna rapport bidrar till att sätta fokus på viktiga delar i lönebildningsarbetet på lokal nivå och samtidigt kunna inspirera till ett fortsatt utvecklingsarbete på lokal nivå.

Monica Dahlbom
Förhandlingschef
Arbetsgivarverket

Lena Emanuelsson
Ordförande
Saco-S

Förord	2
Partsgemensam utvärdering av RALS-T	4
Sammanfattning	5
Differentiering på organisationsnivå och individnivå	5
Kopplingen mellan lönebildningen och verksamhetens resultat	6
Dialogen mellan medarbetare och lönesättande chef	7
Löneutveckling, lönebild och den lokala löneprocessen	8
Löneutveckling	8
Olika sätt att mäta löneutveckling	8
Genomsnittlig löneutveckling för Saco-S och staten totalt	9
Löneutveckling 2010-2015	10
Spridning av löner inom Saco-S	10
Marginell ökning av lönespridningskvoten 2010-2015	11
Lönespridning per verksamhet	12
Lönebildningsprocessen - sammanfattning av enkät	13
Samarbetsformer	13
Förberedelse	13
Genomförande	15
Differentiering på individnivå och organisationsnivå	18
Slutsatser	18
Differentiering på organisatorisk nivå	18
Differentiering på individuell nivå	20
Kopplingen mellan lönesättningen och verksamhetens resultat	26
Slutsatser	26
Olikartad bild i enkätsvaren	26
Dialogen mellan medarbetare och lönesättande chef	30
Slutsatser	30
De allra flesta erbjuder medarbetarsamtal eller liknande	31
De allra flesta verksamheter tillämpar lönesättande samtal	32
De allra flesta är överens om modell för lönesättning	33
En stor andel av medlemmarna inom Saco-S har lönesättande samtal	34
Partsgemensamt stöd till universitet och högskolor	35
Bilaga 1 Uppdrag utvärdering av RALS-T	36

Partsgemensam utvärdering av RALS-T

När Arbetsgivarverket och Saco-S 2010 slöt tillsvidareavtalet RALS-T enades parterna 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 och en andra 2014.

Inför utvärderingen 2016 enades parterna om att de utvecklingsområden som konstaterats i tidigare utvärderingar ska utgöra huvudteman för fördjupad analys. De områden som därför nu uppmärksammas särskilt i utvärderingen av den lokala lönebildningsprocessen är:

- Differentiering på individnivå och organisationsnivå.
- Kopplingen mellan lönesättningen och verksamhetens resultat.
- Dialogen mellan medarbetare och lönesättande chef.

Utvärderingen har genomförts av en partsgemensam arbetsgrupp.

Arbetsgruppen har bestått av från Arbetsgivarverket; Anna Lundgren, Youn Hee Pernling, Anders Stålsby och Malin Sundeby samt från Saco-S; Anna Danielsson, Ylva Eriksson, Jan Gladh och Anna Ihrfors Wikström. Inledningsvis ingick också Åsa Krook från Arbetsgivarverket och Johanna Kemi från Saco-S i arbetsgruppen.

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

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 samtal med lokala parter med fokus på lönebildningsprocessen.

Arbetsgruppen har inlett ett samarbete med lokala parter vid Högskolan i Skövde, Lantmäteriet och Länsstyrelsen i Västra Götalands län. Avsikten är att följa och stödja dessa verksamheter och de lokala parterna i lönebildningsarbetet under en längre tid, en tid som ska sträcka sig över flera utvärderingar för att på så sätt exemplifiera och fördjupa bilden av hur tillämpningen av avtalet utvecklas över tid.

Rapporten inleds med sammanfattande slutsatser av utvärderingen. Därefter följer en övergripande redovisning av resultaten från statistikanalysen, enkäten och samtalen med lokala parter samt särskilda avsnitt om fördjupningsområdena för denna utvärderingsomgång.

Arbetsgruppens uppdrag bifogas rapporten.

Sammanfattning

Tillsvidareavtalet RALS-T mellan Arbetsgivarverket och Saco-S utgör genom sin konstruktion ett starkt stöd för den lokala löneprocessen. Den årscykel som RALS-T baseras på ger lokala parter goda förutsättningar att etablera välfungerande rutiner för det lokala lönebildningsarbetet. Huvudslutsatsen av denna tredje partsgemensamma utvärdering av tillsvidareavtalet är en fortsatt positiv utveckling av den lokala löneprocessen.

Den nu genomförda utvärderingsomgången är upplagd på ett delvis annat sätt än de två tidigare. Huvudfokus har varit att analysera de utvecklingsområden som uppmärksammats i tidigare utvärderingar. Dessa tre områden, differentiering på individnivå och organisationsnivå, kopplingen mellan lönesättningen och verksamhetens resultat samt dialogen mellan medarbetare och lönesättande chef, är alla starkt sammanlänkade. Utvärderingen visar att detta är områden som fortsatt kräver utvecklingsinsatser. Förhoppningen är att denna rapport kan fungera som inspiration i lokala parter fortsatta utvecklingsarbete.

Differentiering på organisationsnivå och individnivå

I den förra utvärderingen konstaterades att lönen som styrmedel kunde användas mer effektivt genom en tydligare differentiering. Många representanter för lokala parter anser att differentiering är svårt både på individuell och på organisatorisk nivå. Vad som är en ändamålsenlig lönedifferentiering avgörs av om differentieringen stödjer verksamhetsresultatet eller ej i den aktuella verksamheten.

När det gäller differentiering på organisatorisk nivå diskuterar många verksamheter inför revisionen behovet av att ändra lönestrukturen med hänsyn till exempelvis rekryteringsläget. Arbetsgivaren styr riktade satsningar inom verksamheten genom samordning i ledningsgrupp eller motsvarande. Något som framkommer är att riktade satsningar på organisatorisk nivå används mer för att minska skillnader mellan olika grupper där en uppkommen differens i lönenivå inte anses motiverad, snarare än för att skapa strategiskt motiverad differentiering. Differentiering på organisationsnivå används alltså ofta reaktivt i stället för proaktivt. Det finns fortsatt potential att i högre grad använda differentiering för att öka tydligheten i styrningen.

Avseende differentiering på individuell nivå konstateras att på längre sikt finns ett positivt samband mellan storleken på lönespridning och löneutvecklingspridning. Verksamheter som under de fem år som tillsvidareavtalet funnits har haft en stor löneökningsspridning har också en större spridning av lönenivån än andra verksamheter.

Det finns en samsyn mellan lokala parter om att tydliga, väl förankrade lönekriterier är ett viktigt hjälpmedel vid individuell differentiering. Ett väl genomfört förberedelsearbete som tydliggör medarbetarnas uppdrag är en god hjälp när lönekriterierna ska brytas ner till verksamhetsmål och resultat på individnivå.

Kopplingen mellan lönebildningen och verksamhetens resultat

Lokala parter har i de tidigare utvärderingarna av RALS-T uttryckt ett behov av stöd i att i praktiken hantera kopplingen mellan verksamhetens resultat och lönesättningen. För att möta detta behov har parterna genomfört både partsgemensamma och partsegna stöd- och utbildningsinsatser riktade till lokala parter. Trots de stödinsatser som genomförts framgår det såväl av enkäten som de samtal som förts med lokala parter att man fortsatt har svårigheter både när det gäller att bedöma verksamhetens resultat och att hantera kopplingen till lönebildningen.

Även om arbetsgivaren gör kopplingen mellan den lokala lönebildningen och sin planering och uppföljning av verksamhetsmål, resultat och ekonomi tycks kopplingen ofta inte vara tydligt kommunicerad med Saco-S i det partsgemensamma förberedelsearbetet. Vid en jämförelse med tidigare utvärderingsomgångar syns dock en positiv utveckling. I en allt större andel av verksamheterna har lokala parter samsyn om att det görs en koppling mellan den lokala lönebildningen och verksamhetens resultat.

En återkommande fråga är hur man ska bedöma resultatet i den egna verksamheten, t.ex. hur kvalitet ska hanteras i resultatbedömningen. Arbetsgivaren upplever det svårt att i en komplex verksamhet göra en övergripande bedömning av resultatet. I en statlig verksamhet finns till skillnad från i en vinstdrivande verksamhet inte ett entydigt resultat i form av en ekonomisk vinst eller förlust. Inte heller är det givet att det som lätt låter sig mätas i verksamheten är en rättvisande indikator för verksamhetens resultat. I stället är det en bedömning av resultatet som måste göras. Och det handlar om resultat i vid mening, inte enbart ekonomiskt resultat utan alla relevanta aspekter.

Bedömningsgrunder för ledningens bedömning kan till exempel vara måluppfyllelse i förhållande till verksamhetsplanen, återkoppling från det ansvariga departementet, genomförda utvärderingar av verksamheten och förvisso också ekonomiskt utfall. I slutändan handlar det om att ledningen ska göra en bedömning och stå för den, oavsett om resultatet går att mäta eller inte.

När ledningen gjort en resultatbedömning uppstår även en osäkerhet kring hur resultatet ska kopplas till lönebildningen, men också här handlar det om en bedömning. Ett viktigt stöd är en tydligt formulerad lönepolitik. Ett otillfredsställande resultat kan vara ett skäl för att lägga ut mindre löneökningar, på hela verksamheten eller i en del av den. Men det kan också leda till att ledningen identifierar ett behov att satsa extra på en grupp för att förbättra resultatet.

En slutsats är att man inte ska göra kopplingen mellan verksamhetens resultat och lönesättningen svårare än den behöver vara. Det handlar om att högsta ledningen för verksamheten behöver göra en bedömning och stå för den. Verksamhetens resultat är en av många faktorer för lokala parter att ta hänsyn till i bedömningen av behovet av förändringar i lönebildningen. Det är en komponent som tillsammans med många andra ska utgöra underlag i lönesättningen.

Dialogen mellan medarbetare och lönesättande chef

I likhet med i tidigare utvärderingar identifierar lokala parter fortsatt dialogen mellan chef och medarbetare som en av de viktigaste faktorerna för en väl fungerande lönebildning och lönesättning. Lokala parter poängterar att det krävs kontinuerliga informations- och utbildningsinsatser, som kan vara partsegna och partsgemensamma, för att göra löneprocessen begriplig och transparent, och för att ge chefer och medarbetare förutsättningar att landa i syftet med dialogen, vad den ska handla om och hur den ska gå till. Chefens möjligheter och förmåga att kommunicera verksamhetens mål och resultat, lönekriterier och individens uppnådda resultat är av avgörande betydelse i detta sammanhang.

Förutsättningarna för dialogen ser olika ut i olika verksamheter. Verksamhetens art och organisation, medarbetarens respektive chefens erfarenhet m.m. är faktorer som påverkar. Det finns exempel på verksamheter som omorganiserar sig med färre medarbetare per chef, för att bl.a. ge dialogen bättre förutsättningar.

En majoritet av medlemmarna inom Saco-S har lönesättande samtal, och andelen ökar. De flesta verksamheter uppfattar lönesättande samtal som en självklar modell för lönesättning. Totalt tillämpas lönesättande samtal för 66 procent av medlemmarna i Saco-S. Tillämpningen av lönesättande samtal inom universitets- och högskoleområdet har hittills varit mer begränsad men ökar nu snabbt. Det undantag som universitets- och högskoleområdet har haft när det gäller lönesättande samtal som huvudväg gick ut vid årsskiftet 2015/16 och nu pågår det inom universitets- och högskoleområdet ett omfattande förberedelsearbete för att övergå till lönesättande samtal. Exklusive universitets- och högskoleområdet tillämpas lönesättande samtal för hela 97 procent av medlemmarna i Saco-S.

När det lönesättande samtalet avslutas i oenighet, beror det enligt lokala parter ofta på att dialogen har brutit. Inte sällan handlar det om att det är otydligt för medarbetaren på vilka grunder, dvs. kriterier, som lönen sätts.

I de samtal med lokala parter som genomförts inom ramen för utvärderingen, framkommer att det finns stor insikt om betydelsen av en regelbunden dialog mellan chef och medarbetare. Flera nämner att man utöver medarbetarsamtal även har uppföljningssamtal. Det är tydligt att det råder samsyn om att en väl fungerande och regelbunden dialog mellan chef och medarbetare, också lägger grunden för en lönesättning som uppfattas saklig och som har fokus på resultat. I detta sammanhang lyfter parterna ofta frågan om behovet av att utveckla verksamhetens lönekriterier, för att medarbetare ska veta på vilka grunder som lönen sätts.

Självklart kan man resonera kring vad som avgör om en dialog håller hög kvalitet. Olika individer har olika behov, vilket inte minst visar sig i det individuella ledarskapet. Det lokala parter har att ta ansvar för, är att skapa så goda förutsättningar som möjligt för att chef och medarbetare ska kunna mötas i ett samtal om medarbetarens resultat. Det kan handla om att parterna genomför och tar fram utbildningar av chefer och medarbetare, samtalsmallar, policys, lönekriterier som speglar verksamhetens behov och mål, tydliggör parternas gemensamma syfte med lönebildningen, m.m. Allt detta är exempel som lokala parter nämnt inom ramen för utvärderingen.

Löneutveckling, lönebild och den lokala löneprocessen

I detta avsnitt redovisas den genomsnittliga löneutvecklingen, beräknad enligt olika mätmetoder, för Saco-S-medlemmar och för hela det statliga avtalsområdet samt spridningen av löner för Saco-S-medlemmar. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av 2015 års enkätundersökning av lönebildningsprocessen.

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

Löneutveckling

De genomsnittliga löneökningarna genom revisioner enligt RALS-T är fortsatt ungefär lika stora som för staten totalt. Genom att mäta löneutvecklingen mellan två år för individer som är kvar i samma verksamhet och har samma BESTA-kod båda åren erhålls det mått som bäst mäter utfallet av själva lönerrevisionen. Mätt med denna metod uppgick löneutvecklingen 2015 till 3,1 procent i årstakt för både Saco-S och staten totalt. Även sett till hela perioden sedan RALS-T slöts 2010 är utfallet likartat. Mellan 2010 och 2015 uppgår den kedjade löneutvecklingen till 18,0 procent för Saco-S och 17,1 procent för staten totalt.

Olika sätt att mäta löneutveckling

Det finns flera orsaker till löneförändringar, vilket påverkar bilden av den löneutveckling som skett. Dessa orsaker ger upphov till olika typer av löneutvecklingsmått. Baserat på vilka som är de vanligaste orsakerna till förändring kan en slutsats dras kring vilket mått som är mest lämpat att använda. I följande avsnitt redovisas löneutvecklingen utifrån olika perspektiv. Detta för att ge läsaren en mer fyllig bild av löneutveckling enligt avtalet.

De vanligaste orsakerna till löneförändringar i statistiken är:

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

Population för utvärdering

Löneutveckling och lönespridning

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

Kollektiv löneutveckling är ett sätt att mäta löneutvecklingen hos alla individer ett år jämfört med alla individer ett annat år och innehåller effekter från alla tre ovanstående orsakerna till löneökningförändringar. Detta mått speglar kostnadsökningen mellan två givna mättdpunkter, men lämpar sig mindre bra att använda för att utvärdera lönerrevisioner enligt RALS-T.

Identiska individer (variant 1) är ett annat sätt att mäta löneutvecklingen, som visar löneutveckling inklusive arbets- och verksamhetsbyte. För detta mått ska samma individer återfinnas båda åren i statistikpopulationen, det vill säga varit anställda inom det statliga avtalsområdet vid båda mätillfällena. Här påverkas löneutvecklingen fullt ut av löneökningar från befordringar eller byte av arbete m.m. samt också av att löneutvecklingen normalt är högre under ett år när en individ byter arbetsgivare (myndighet eller motsvarande). Däremot påverkas löneutvecklingen inte av strukturella förändringar.

Identiska individer (variant 2) är det tredje sättet att mäta löneutveckling och också det sätt som lämpar sig bäst i utvärderingen av lönerrevisioner till följd av RALS-T. Här innebär identiska individer att individerna ska finnas med i statistikpopulationen båda åren, samt att de också ska finnas på samma myndighet eller motsvarande, ha samma arbetsuppgifter (BESTA-kod) samt vara medlem i Saco-S båda åren i statistikpopulationen.

Genomsnittlig löneutveckling för Saco-S och staten totalt

I Tabell 1 redovisas löneutvecklingen för Saco-S-anslutna jämfört med staten totalt, enligt ovanstående tre löneutvecklingsmått. Respektive mått och år är även beräknat i årstakt. För att underlätta jämförelse mellan olika år presenteras alla löneutvecklingstal i årstakt, då hänsyn tas till lönervisionsperiodernas olika längder.

Årstakt: Löneutvecklingen är 3,5 procent. Antal månader för revisionen är 15 månader, vanligt när en myndighet eller motsvarande 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 i årstakt, periodvis

		Kollektivt	Identiska individer (variant 1)	Identiska individer (variant 2)
2010-2011	Saco-S	2,8	4,0	3,5
	Staten totalt	2,2	4,0	3,5
2011-2012	Saco-S	2,1	3,8	3,2
	Staten totalt	2,3	3,4	2,9
2012-2013	Saco-S	2,4	3,9	3,5
	Staten totalt	2,6	3,8	3,5
2013-2014	Saco-S	2,3	3,4	3,1
	Staten totalt	2,2	3,2	2,9
2014-2015	Saco-S	2,2	3,6	3,1
	Staten totalt	2,1	3,5	3,1

Löneutveckling 2010-2015

Uppdraget omfattar också att visa löneutvecklingen för hela RALS-T-perioden, 2010-2015.

Genom att använda löneutvecklingstal för flera år i rad kan löneutvecklingen beräknas 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 2010-2015	Kollektiv	Identiska individer (variant 1)	Identiska individer (variant 2)
Saco-S	12,6	20,7	18,0
Staten totalt	12,1	19,5	17,1

I Tabell 2 framgår att det är en relativt likartad löneutveckling när det gäller Saco-S och staten totalt under de fem åren som tillsvidareavtalet har funnits. Fokus är även här måttet som bäst fångar in löneutvecklingen enligt revisionerna, *identiska individer (variant 2)*.

Spridning av löner inom Saco-S

Lönefördelning och lönespridning kan presenteras på olika sätt. För att snabbt ge en överskådlig bild över hur lönespridningen ser ut används här en grafisk presentation av olika statistiska mått, en så kallad boxplot.

De statistiska måtten i boxploten – 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 av 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.

Diagram 1 Boxplot Saco-S 2015

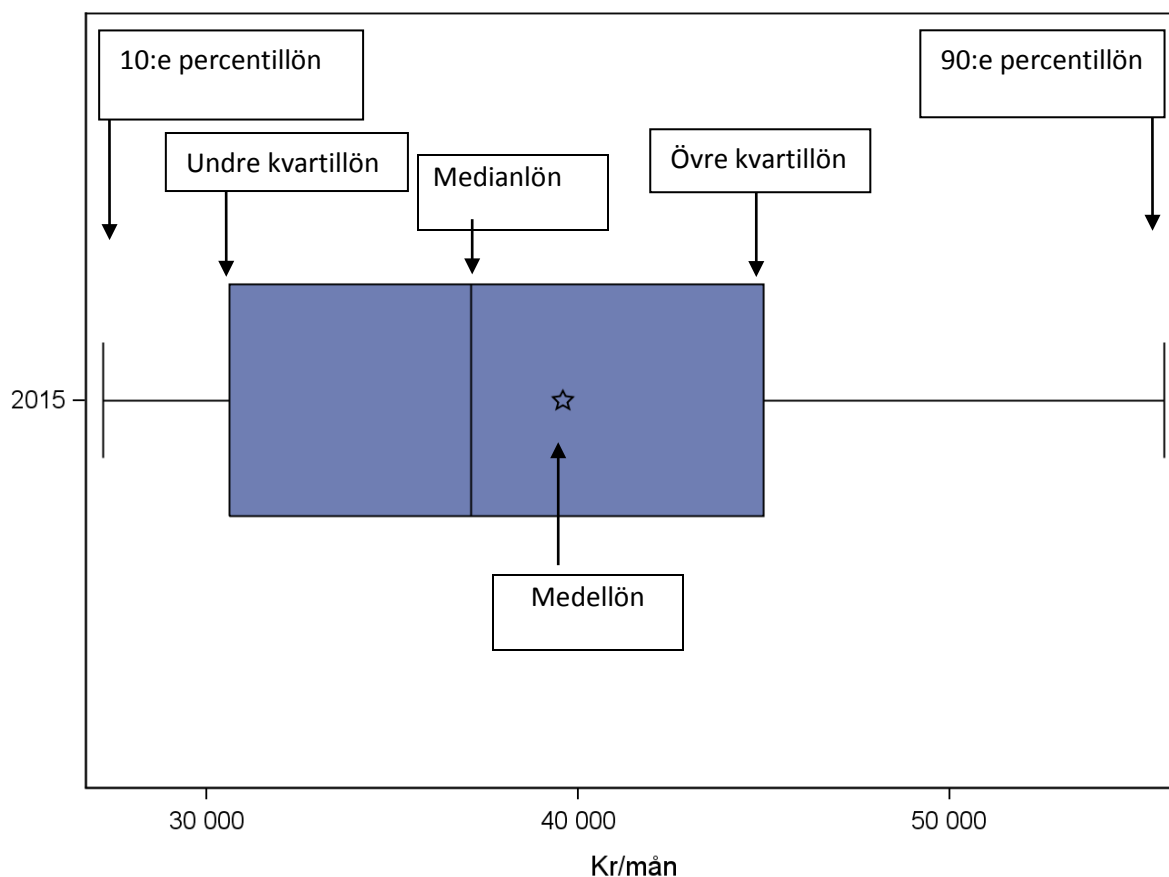


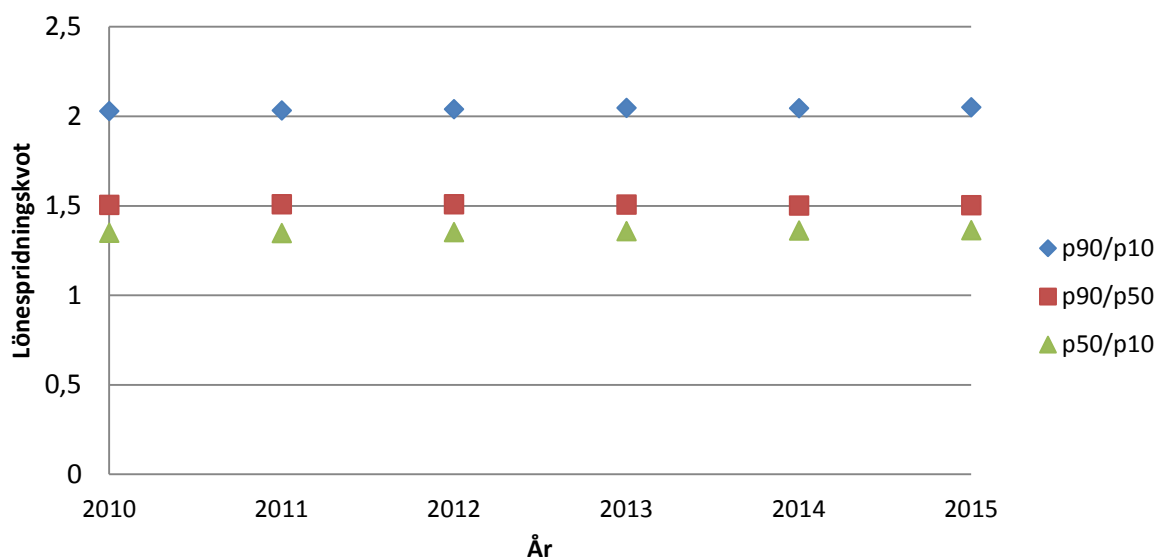
Diagram 1 är en boxplot för Saco-S-medlemmar 2015. De mittersta 80 procenten av Saco-S-medlemmarnas löner ligger inom intervallet 27 200 kronor (10:e percentillönen) till 55 800 kronor (90:e percentillönen). Dessa mått, 90:e och 10:e percentillönen, används ofta för mäta lönespridningskvoten, se diagram 2. Medianlönen är 37 100 kronor och medellönen är ca 39 600 kronor. Notera att medellönen är betydligt högre än medianlönen eftersom medellönen påverkas av extremvärden. Några få mycket höga löner drar upp medellönen vilket gör att måttet medellön blir missvisande och bör undvikas. Tänk också på att boxplotdiagrammet endast visar 10:e percentillönen till 90:e percentillönen. Det vill säga att de 10 procent som tjänar mindre än 27 200 kronor och de 10 procent som tjänar mer än 55 800 kronor inte redovisas.

Marginell ökning av lönespridningskvoten 2010-2015

För att mäta lönespridningen används som nämnts kvoten mellan den 90:e och 10:e percentillönen. På detta sätt kan lönespridningen mellan olika år jämföras utan påverkan av skillnader i lönenivåer.

Om lönespridningskvoten är 2 betyder det att den 90:e percentillönen är dubbelt så hög som den 10:e percentillönen.

Diagram 2 Lönespridningskvoter Saco-S 2010-2015



Lönespridningskvoten (p90/p10) år 2015 är 2,05 vilket betyder att 90:e percentillönen är drygt dubbelt så hög som 10:e percentillönen. Lönespridningskvoten (p90/p10, blå diamant i diagram 2) har ökat marginellt under perioden 2010-2015.

Det är också intressant att mäta lönespridningsrelationen inom olika delar av lönefördelningen, dels bland de högre och dels bland de lägre lönelägena. För att jämföra en högre lön med den mittersta lönen används lönespridningsmättet 90:e percentillönen/medianlönen (p90/p50). Denna kvot har legat på samma nivå under hela perioden 2010-2015.

För att jämföra en lägre lön med den mittersta lönen används lönespridningsmättet medianlönen/10:e percentillönen (p50/p10). Denna kvot har ökat marginellt under perioden 2010-2015.

Som nämnts tidigare är lönespridningen större bland de med de högre löner jämfört med de med de lägre lönerna. Lönespridningskvoten för de högre lönelägena (p90/p50, röd fyrkant i diagram 2) är högre jämfört med de lägre (p50/p10, grön triangel i diagram 2).

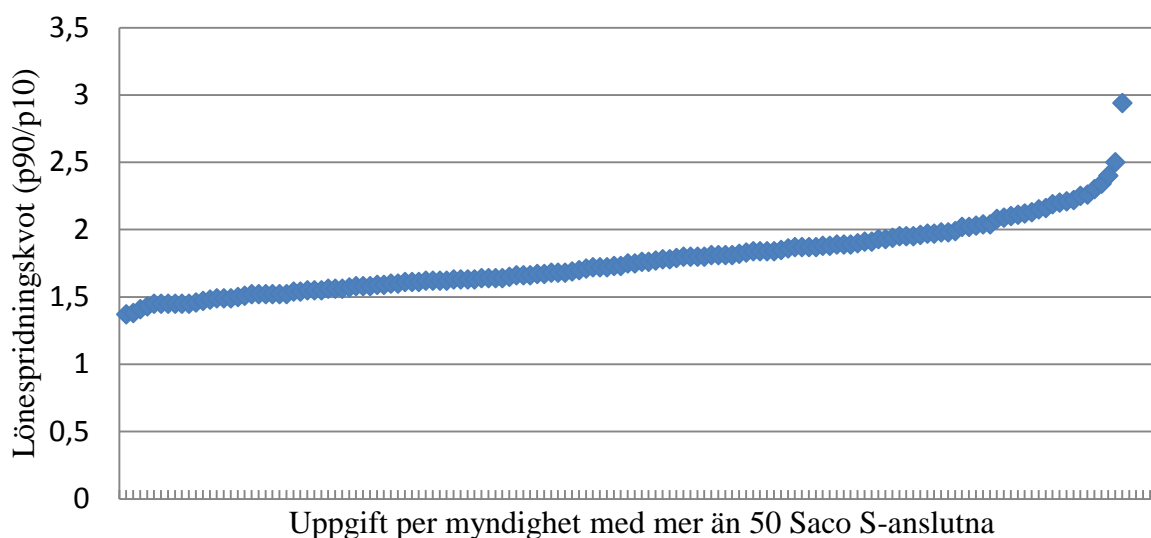
Vid en utvärdering av RALS-T är det speciellt intressant att se om avtalets löneprinciper har omsatts i praktiken när det gäller individuell och differentierad lön. Avtalens löneprinciper är dock långt ifrån det enda som påverkar lönespridningen. Strukturen som till exempel sammansättningen av yrkesgrupper, arbetsområden, nivåer, befattningar, åldersfördelning m.m. spelar en stor roll. Vad som påverkar lönespridningen beror också på var man mäter, är det för hela Saco-S kollektivet, en verksamhet eller en arbetsgrupp inom en verksamhet.

Lönespridning per verksamhet

Lönespridningen skiljer sig åt mellan olika verksamheter. Det är stora skillnader i lönespridning beroende på om arbetstagarna inom en verksamhet är homogena (t. ex. om de flesta finns i samma arbetsområde och grupperingsnivå) eller heterogena (arbetstagarna finns inom flera olika arbetsområden och grupperingsnivåer). Lönespridningen är ofta stor inom de

verksamheter som använder sig av tariffsystem, eftersom man där mekaniskt bestämmer lönespridningens storlek.

Diagram 3 Lönespridningskvot 2015 per verksamhet



Lönebildningsprocessen - sammanfattning av enkät

Nedan ges en sammanfattning av resultaten av den enkät som genomfördes under våren 2015. Vissa av frågorna är direkt kopplade till de tre fokusområdena. Dessa redovisas i fokusområdesavsnitten. De resultat som redovisas här fokuserar huvudsakligen på själva den partsgemensamma processen kring det lokala lönearbetet.

Samarbetsformer

En majoritet av representanterna för både arbetsgivare och Saco-S uppger att de haft en dialog om hur man skall arbeta tillsammans med den lokala lönebildningen i någon form. Bland arbetsgivarna håller 65 procent med i hög eller ganska hög grad om att de har haft en dialog med Saco-S. Detta är en minskning med 6 procentenheter jämfört med 2013. För Saco-S är det 54 procent som delar denna åsikt, vilket är en ökning med 6 procentenheter.

De som angivit att de haft en dialog om lönebildningen i hög grad, i ganska hög grad eller i någon grad fick också frågan om detta inneburit att arbetet med den lokala lönebildningen utvecklats. Jämfört med förra undersökningen är båda parterna mer positiva. 50 procent av arbetsgivarrepresentanterna har svarat att arbetet med den lokala lönebildningen har utvecklats i hög grad eller ganska hög grad. Samma uppfattning delas av 38 procent av representanterna för Saco-S. Inom Saco-S är det 14 procent som svarat att arbetet inte utvecklats alls.

Förberedelse

En majoritet av både arbetsgivarna och Saco-S-företrädarna anser att lokala parter gemensamt planerat genomförandet av den senaste lönerevisionen. Av arbetsgivarrepresentanterna är det 92 procent som håller med om detta i hög eller ganska hög grad, och av Saco-S-representanterna 80 procent. Jämfört med förra undersökningen innebär detta en viss förbättring. De som svarat att man i hög grad, i ganska hög grad eller i någon grad som lokala

parter planerat genomförandet av den senaste lönerevisionen, fick också en fråga om de uppnått samsyn kring formerna för genomförandet. Hela 98 procent av arbetsgivarna anser att de i hög eller ganska hög grad uppnått samsyn med lokala Saco-S och bland Saco-S svarar 83 procent att samsyn nåtts i hög eller ganska hög grad. För Saco-S kan man se en viss förbättring jämfört med förra enkäten.

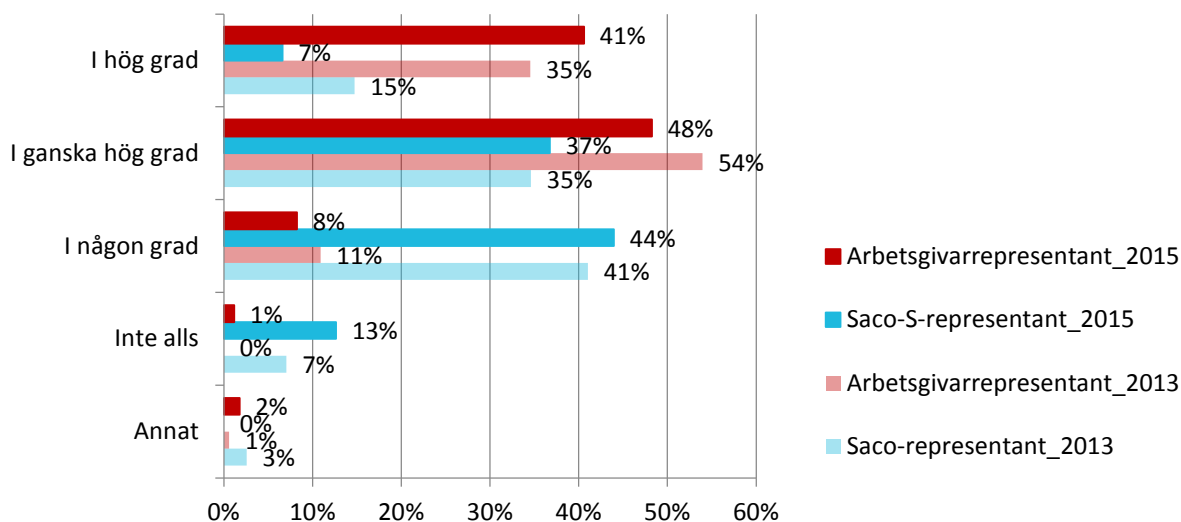
Motsvarande frågor om planering och samsyn ställdes också om det långsiktiga arbetet med den lokala lönebildningsprocessen. Resultatet på arbetsgivarsidan, 52 procent, är i stort sett oförändrat jämfört med 2013. För Saco-S har det främst skett en förflyttning från ganska hög till någon grad, vilket innebär att andelen som svarat i hög eller ganska hög grad minskat till 28 procent. På frågan om de lokala parterna uppnått samsyn kring det långsiktiga arbetet kring den lokala lönebildningen skulle bedrivas, svarade 72 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 44 procent av Saco-S-representanterna i hög eller ganska hög grad. Detta är nästan identiskt med resultatet 2013.

Det är något fler 2015 än 2013 som uppger att de lokala parterna enats om ett annat revisionsdatum än den 1 oktober. 26 procent av arbetsgivarna och 29 procent av Saco-S har enats om ett annat datum 2015, jämfört med 22 procent av båda 2013. De som flyttat uppger att detta beror på att början på året passar bättre ihop med årshjulet för övrig verksamhetsplanering och uppföljning.

Av arbetsgivarna anser 91 procent att de i hög eller ganska hög grad presenterat en lönebild för lokala Saco-S. Denna uppfattning delas av 73 procent av Saco-S-representanterna. 8 procent av lokala Saco-S har svarat inte alls jämfört med 1 procent av arbetsgivarna. Bilden har inte förändrats i någon större utsträckning jämfört med 2013.

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 44 procent av Saco-S-representanterna, se diagram 4. Jämfört med 2013 är Saco-S-representanterna mer negativa 2015. I kommentarerna hänvisar många till att lönekartläggningar genomförs, att det är ett pågående arbete men att det är svårt att veta helt säkert vad det arbetet utmynnar i.

Diagram 4 Har ni som lokala parter ett arbetssätt som säkerställer att det inte uppstår osaklighet i lönesättningen?



Genomförande

Lönesättande samtal

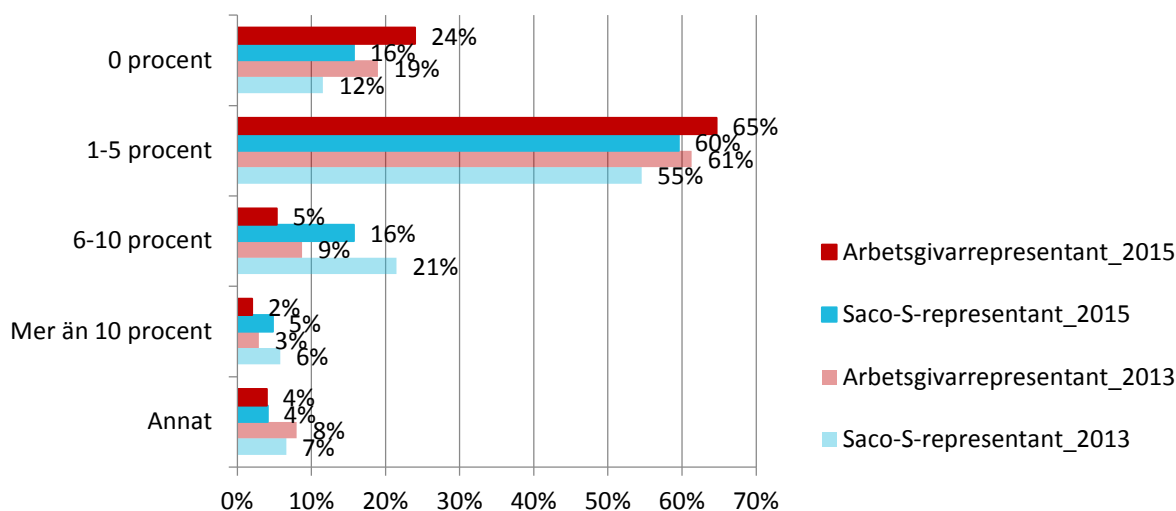
Tillämpningen av lönesättande samtal fortsätter att öka och kvaliteten i samtalen stärks successivt. Men förbättringen sker inte utan ansträngning. Till exempel vittnar lokala parter om vikten av att rusta lönesättande chefer och medarbetare för att klara av de åtaganden som följer av avtalet. Lönesättande samtal beskrivs närmare i avsnittet *Dialogen mellan medarbetare och lönesättande chef*.

I de tidigare utvärderingarna har lokala parter på flera håll uttryckt tveksamhet till den oenighetshandling vid lönesättande samtal som regleras i RALS-T. 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.

Den nu aktuella utvärderingen indikerar att det blir allt vanligare att någon form av förstärkt samtal genomförs innan en formell oenighet konstateras. En kommentar från lokala parter i utvärderingen är att just möjligheten att erbjuda förstärkt samtal är något man fått inspiration till från tidigare utvärderingar. Detta informella steg innebär inget hinder för att gå vidare till kollektiv förhandling men har visat sig effektivt för att hantera brister i dialogen som annars skulle ha lett till oenighet.

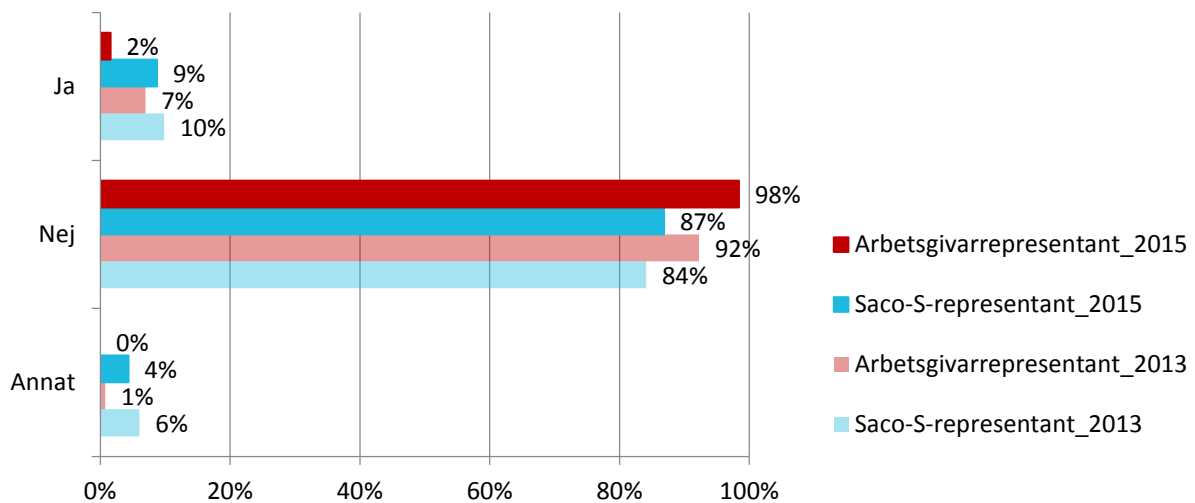
Enligt enkätsvaren från lokala parter minskar andelen lönesättande samtal som avslutas i oenighet något. Fler Saco-S-representanter och arbetsgivarrepresentanter svarar att man inte haft några oenigheter alls, och de som har samtal som avslutats i oenighet har färre sådana.

Diagram 5 Ungefär hur stor andel av de lönesättande samtalen har avslutats i oenighet?



En överväldigande majoritet av representanterna för både arbetsgivare och Saco-S har enligt enkäten nått en överenskommelse om nya löner i samband med den senaste lönerevisionen utan att ha begärt stöd av centrala parter. 9 procent av Saco-S-representanterna har svarat att de begärt stöd. Siffran för arbetsgivarrepresentanterna är 2 procent, en minskning med 5 procentenheter.

Diagram 6 Har ni som lokala parter begärt stöd av centrala parter för att kunna nå en överenskommelse om nya löner i samband med den senaste lönerevisionen?



Svarskommentarer om detta har endast lämnats av Saco-S-representanterna. Kommentarerna rör att man tagit stöd i form av rådgivning, i samband med oenigheter, och om formuleringar i avtalet. Inte vid någon verksamhet har båda parter svarat ja på frågan om man begärt stöd av centrala parter.

Avstämning

63 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 43 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. För Saco-S är detta en liten minskning jämfört med 2013. 7 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 18 procent av Saco-S-representanterna svarar att ingen avstämning gjorts. Detta är en ökning med 5 procentenheter för Saco-S och en minskning med 5 procentenheter för arbetsgivarna jämfört med 2013.

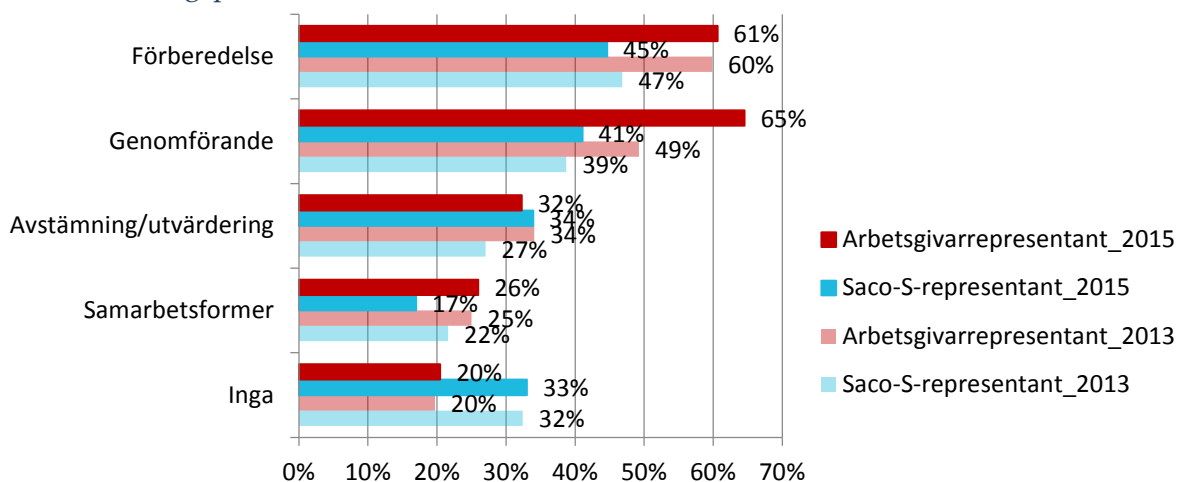
Svarskommentarerna handlar till största delen om att man precis är klar med den senaste revisionen och således inte hunnit så långt som till avstämning. Några verksamheter har genomfört enkäter. Någon annan har haft ett tvådagarsmöte. Vid några verksamheter har parterna suttit tillsammans och diskuterat erfarenheter, förbättringar, resultat, uppföljning, lönesamtal.

De delar i lönebildningsprocessen där representanterna för arbetsgivarna anser att förändringar till störst del skett är i genomförandearbetet, 65 procent, följt av förberedelse, 61 procent, se diagram 7. Jämfört med 2013 har genomförandearbetet ökat med hela 16 procentenheter. Representanterna för Saco-S uppger att det är inom förberedelsefasen som det till största del har lett till förändringar i lönebildningsarbetet, 45 procent, följt av genomförande 41 procent. För Saco-S är det ingen större skillnad jämfört med svaren i 2013 års undersökning.

Vad gäller avstämning/utvärdering har det skett förändringar i något högre grad inom Saco-S jämfört med 2013, siffran för arbetsgivarrepresentanterna är i stort sett oförändrad. Avseende samarbetsformer har andelen som svarat detta inom Saco-S sjunkit med 5 procentenheter jämfört med 2013.

Av Saco-S-representanterna anser en tredjedel att avstämningen inte lett till några förändringar av lönebildningsprocessen. För arbetsgivarrepresentanterna är motsvarande siffra en femtedel. Det är ingen förändring för någon av parterna sedan undersökningen 2013.

Diagram 7 Inom vilka delar av lönebildningsarbetet har avstämningen lett till förändringar av lönebildningsprocessen?



I svarskommentarerna tas upp att man har en fungerande process som parterna är överens om, mindre justeringar görs, tydligare tidsplan, kontinuerligt processförbättringsarbete under hela året, ökad förståelse för argument och bättre statistik från arbetsgivaren.

Differentiering på individnivå och organisationsnivå

I den föregående utvärderingen konstaterades att lönen som styrmedel kunde användas mer effektivt. Många uppgav att differentiering är svårt både på individuell och på organisatorisk nivå.

Vad som är en ändamålsenlig lönedifferentiering avgörs av om differentieringen stödjer verksamhetsresultatet eller ej. Parterna har i den partsgemensamma kommentaren utvecklat motiven för differentiering på organisationsnivå på följande sätt: ”Som en förutsättning för en ändamålsenlig differentiering av lönerna på individnivå behöver även behovet av differentiering på organisationsnivå diskuteras. I det fall olika delar av en verksamhet har olika hög måluppfyllelse eller någon del av verksamheten åstadkommer särskilt goda resultat kan dessa behöva beaktas och prioriteras. Det lokala löneläget inom en geografiskt spridd verksamhet kan också det utgöra grund för behov av differentiering på organisationsnivå. Behovet kan även motiveras utifrån arbetsgivarens analys av verksamhetens kompetensförsörjning.”

Slutsatser

- Många verksamheter diskuterar inför revisionen behovet av att ändra lönestrukturen med hänsyn till exempelvis rekryteringsläge.
- Arbetsgivaren styr riktade satsningar inom verksamheten genom samordning i ledningsgrupp eller motsvarande.
- Riktade satsningar på organisatorisk nivå används oftare för att reaktivt minska skillnader mellan olika grupper där en uppkommen differens i lönenivå inte anses motiverad, än för att proaktivt skapa strategiskt motiverad differentiering.
- Under den senaste statistikperioden (september 2014 – september 2015) har spridningen av löneutvecklingen bland Saco-S medlemmar inom staten totalt varit lägre än vanligt. Men trots det har en större andel verksamheter en högre löneutvecklings-spridning under denna period än vid den föregående utvärderingen. Sett över hela perioden (september 2010-september 2015) är mönstret mer sammanpressat. Detta tyder på att olika individer får hög respektive låg löneutveckling olika år vilket på sikt jämnar ut löneutvecklings-spridningen.
- På längre sikt finns positivt samband mellan storlek på lönespridning och löneutvecklings-spridning. Det vill säga att verksamheter som under de fem år som tillsviareavtalet funnits haft en stor löneökningsspridning också har en större spridning av lönenivån än andra verksamheter.
- Det finns en samsyn om att tydliga, väl förankrade lönekriterier är ett viktigt hjälpmedel vid individuell differentiering.
- De allra flesta verksamheter har lönekriterier. Dessa har dock i vissa fall formulerats av arbetsgivaren ensidigt.
- Många anser det vara svårt att bryta ner verksamhetens mål och resultat på individnivå.

Differentiering på organisatorisk nivå

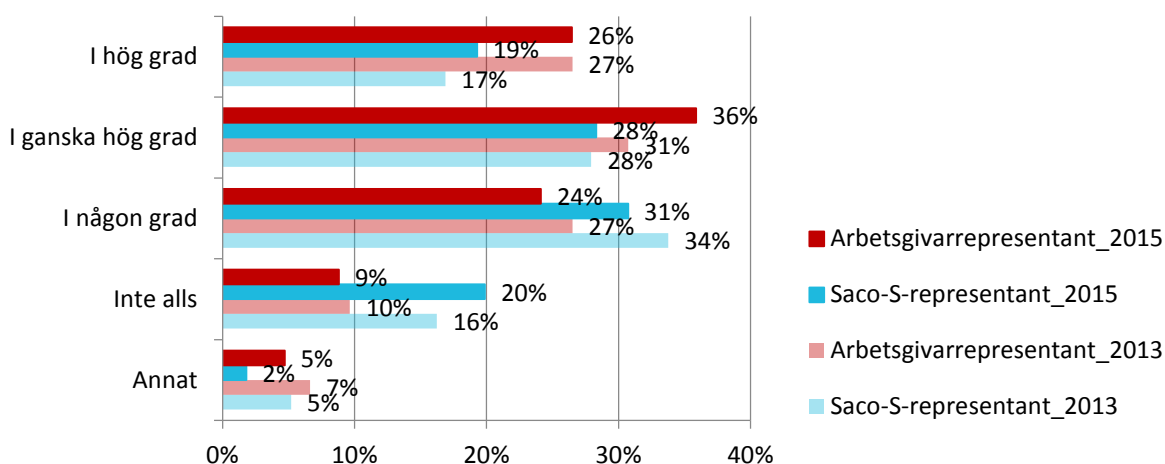
Som stöd i analys och utvärdering av utfall och nuläge när det gäller löner kan statistik användas. Statistik kan användas som underlag i diskussion om framtida differentiering. Men då handlar det om att analysera den egna verksamheten.

Varje verksamhet är unik och den ändamålsenliga differentieringen för varje verksamhet är också unik och bör inte baseras på jämförelser i den centrala partsgemensamma statistiken. Den centrala partsgemensamma statistiken visar utfall när det gäller löner, där saknas tillräcklig information för att dra slutsatser om differentiering på organisatorisk nivå.

Bland arbetsgivarna uppger 62 procent i den enkät som genomförts som underlag i utvärderingen att de lokala parterna diskuterat behovet av förändringar i lönestrukturen inför kommande lönerevision, se diagram 8. Denna åsikt delas av 47 procent av Saco-S-representanterna. 20 procent av de lokala Saco-S och 9 procent av arbetsgivarna svarar att de inte diskuterat alls. Förändringen jämfört med 2013 innebär en viss förflyttning av arbetsgivarna från ”i någon grad” till ”i ganska hög grad”. Svarkommentarerna visar på att diskussionen varit uppe på många håll vid denna eller en tidigare revision. Vissa kommenterar att spridningen borde öka, medan andra talar om att höja en grupp som ”halkat efter”.

Diskussionen om behovet av att förändra lönestrukturen har endast i begränsad utsträckning påverkat lönerevisionens inriktning. 36 procent av de arbetsgivare och 15 procent av de Saco-S-representanter som angett att de diskuterat frågan uppger att inriktningen av lönerevisionen påverkats i hög eller ganska hög grad. Nästan hälften av båda grupperna har valt svarsalternativet i någon grad, medan 29 procent av Saco-S-representanterna och 13 procent av arbetsgivarna valt inte alls. Jämfört med 2013 är skillnaderna små. Arbetsgivarna verkar något mer positiva och Saco-S något mer negativa 2015. Svarkommentarerna fokuserar till stor del på om man utjämnat de löneskillnader som man anser är omotiverade.

Diagram 8 Har ni som lokala parter diskuterat behovet av förändringar i lönestrukturen inför kommande lönerevision?



De samtal som genomförts som en del av utvärderingen tyder på inställningen till differentiering på organisatorisk nivå skiljer sig åt mellan verksamheterna både på arbetsgivarsidan och bland de lokala Saco-S-representanterna. Det finns generellt en spänning mellan å ena sidan att marknadsfaktorer gör att någon grupp drar ifrån och att detta uppfattas som omotiverat, och å andra sidan att brist på differentiering påverkar kompetensförsörjningen negativt inom någon del av verksamheten.

I de fall verksamheterna aktivt arbetar med sin lönestruktur och med behov av förändringar i denna sker de partsvisa diskussionerna ofta på ett tidigt skede och på en ganska övergripande nivå. Resultatet av diskussionerna ingår ofta, tillsammans med en sammanställning av de behov cheferna ser i sina verksamheter, i ett underlag till verksamhetsledningen med

föreslagna prioriteringar inför revisionen. Underlaget diskuteras sedan i ledningsgruppen. I vissa fall är det svårt för chefer att acceptera att deras verksamhet måste stå tillbaka för att möjliggöra en satsning på en annan grupp, medan det inom andra ledningsgrupper är fullkomligt naturligt. Efter detta nås ett beslut om vilka satsningar som bör göras i revisionen.

Differentiering på individuell nivå

Ett sätt att utvärdera differentiering på individnivå är att analysera faktiskt utfall av löneökningar som uppkommit till följd av RALS-T. Arbetsgruppen har därför valt att använda den centrala partsgemensamma statistiken som underlag för att se hur löner och löneutveckling differentieras på kort och lång sikt. Undersökningspopulationen är renodlad till att enbart omfatta individer som med största säkerhet har omfattats av lönerevision enligt RALS-T, dels statistikperioden 2014-2015 och dels sedan RALS-T infördes, dvs. 2010 till 2015.

Population för utvärdering av RALS-T 2014-2015

Löneutvecklingsspridning

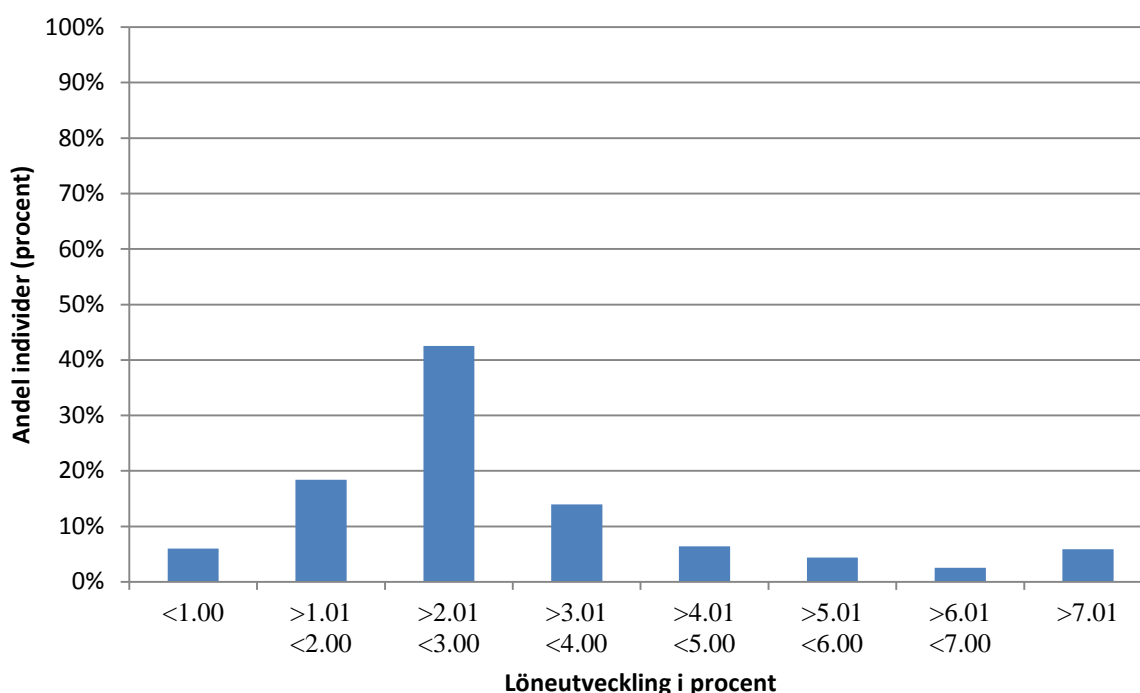
Följande gäller:

- Arbetsgivare som inte har ny lön inom ramen för RALS-T under statistikperioden 2014-2015 har tagits bort från undersökningspopulationen.
- 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-medlem båda åren.
- Individer som haft negativ löneutveckling eller en löneutveckling som överstiger 11 procent har också tagits bort.

Fördelningen av löneökningarna för de anställningar som bedöms ha omfattats av lönerevision enligt RALS-T under statistikperioden 2014-2015 visas i diagram 9.

Löneökningarna är de faktiska ökningarna som ägt rum mellan september 2014 och september 2015, oavsett revisionsperiodens längd.

Diagram 9 Löneutvecklingsspridning Saco-S totalt 2014-2015



Löneutvecklingsspridningen är relativt låg och mindre än vid utvärderingstillfället 2014. Detta betyder dock inte att verksamheternas förmåga att sprida löneökningarna har minskat. Löneutvecklingsspridningen inom de flesta verksamheterna har ökat, vilket också visas i diagram 10. Anledningen till en totalt sett mer sammanpressad bild i diagram 9 är att löneökningarnas storlek är relativt liten och skillnad i löneökningar fortfarande ryms inom de hela procenttalen i respektive stapel i diagrammet.

I diagram 10 illustreras hur löneökningar dels sprids inom en verksamhet men också hur verksamheterna inom det statliga avtalsområdet förhåller sig till varandra. För att få en bild över hur samtliga arbetsgivare har differentierat sina löneökningar har alla anställningar 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 diagram 10 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. Men till skillnad mot den föregående utvärderingen finns nu större spridning av

löneökningarna för de mittersta grupperna (de med näst lägst och näst högst löneökning). Genomgående under åren har de två grupperna varit mycket nära medianlöneökningen på alla verksamheter. Nu finns det en tendens till att de verksamheter som differentierar mest uppåt, också differentierar mer inom alla löneökningsgrupper.

Diagram 10 Löneökningskvot per löneökningskvartil och verksamhet 2014-2015

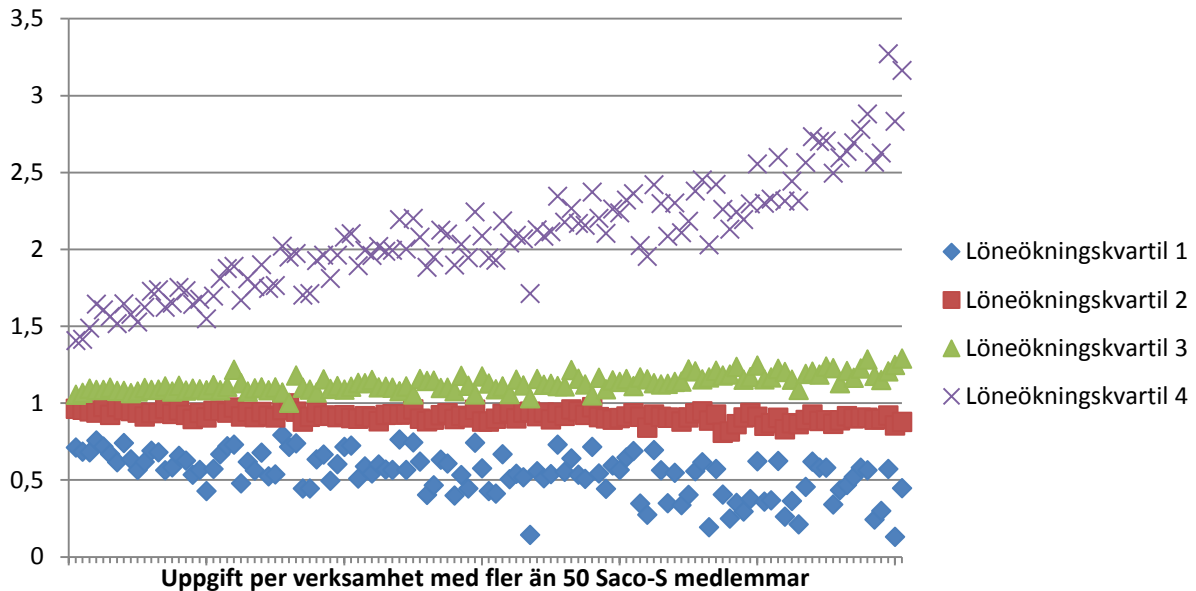
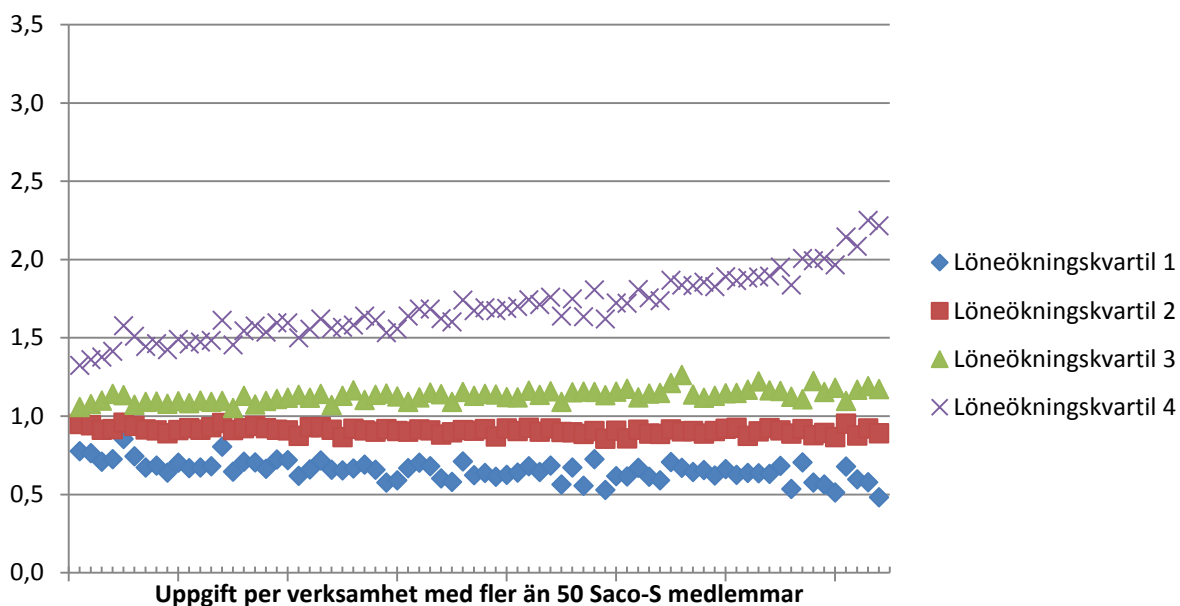


Diagram 11 kan vid första anblicken se ut som samma bild som den som analyserats ovan. Det är ett liknande diagram, med samma uppbyggnad, och det kan konstateras att det är samma mönster som visas. Men detta visar hur löneökningarna har spridits sedan avtalets startpunkt, dvs. under perioden 2010-2015.

Diagram 11 Löneökningskvot per löneökningskvartil och verksamhet 2010-2015



Studerat diagram 11 noggrannare syns att strukturen är än mer sammanpressad för de tre lägsta löneökningsgrupperna. Dessutom är differentieringen för den grupp med högst löneutveckling på betydligt lägre kvotantal vilket betyder att löneökningarna då är närmare medianlöneutvecklingen i verksamheten. Detta skulle kunna tyda på att olika individer får hög respektive låg löneutveckling olika år som på sikt jämnar ut löneutvecklingspridningen.

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

Föregående utvärderingsrapport fokuserade mycket på att lönespridningen ser olika ut hos arbetsgivarna och att det till stor del beror 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 diagram 12.

Diagram 12 Samband mellan lönespridning och löneökningsspridning 2010-2015

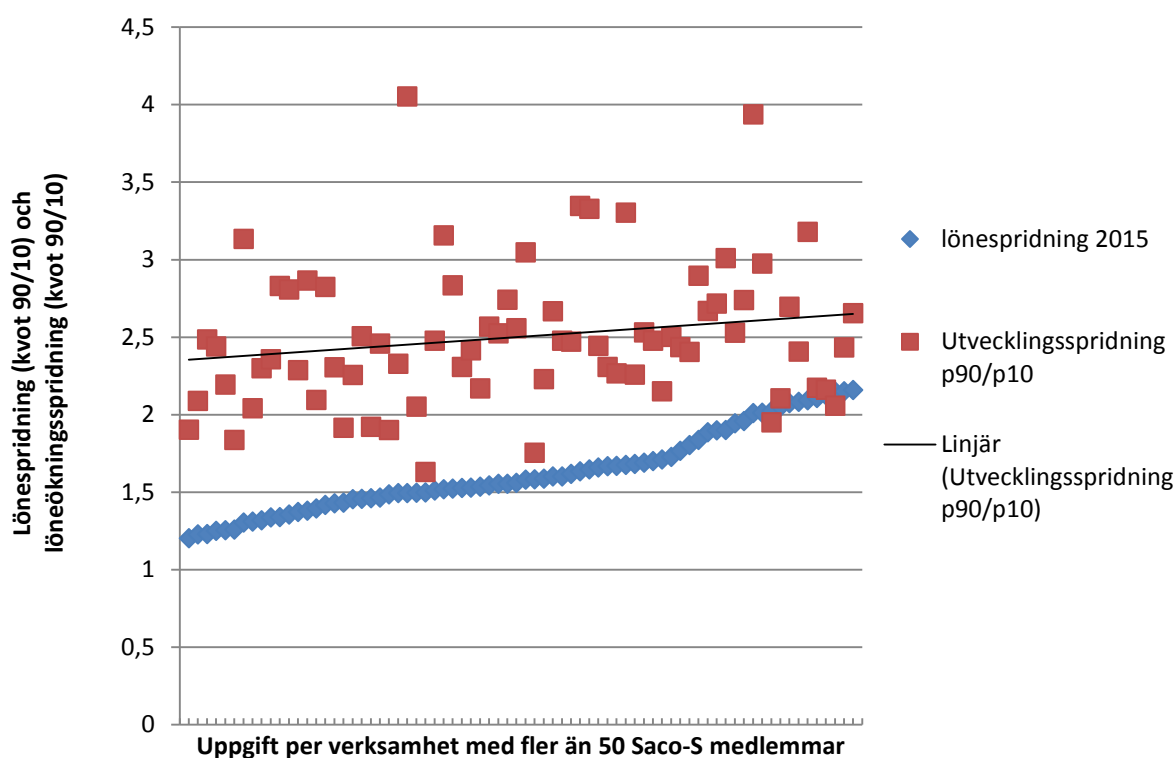
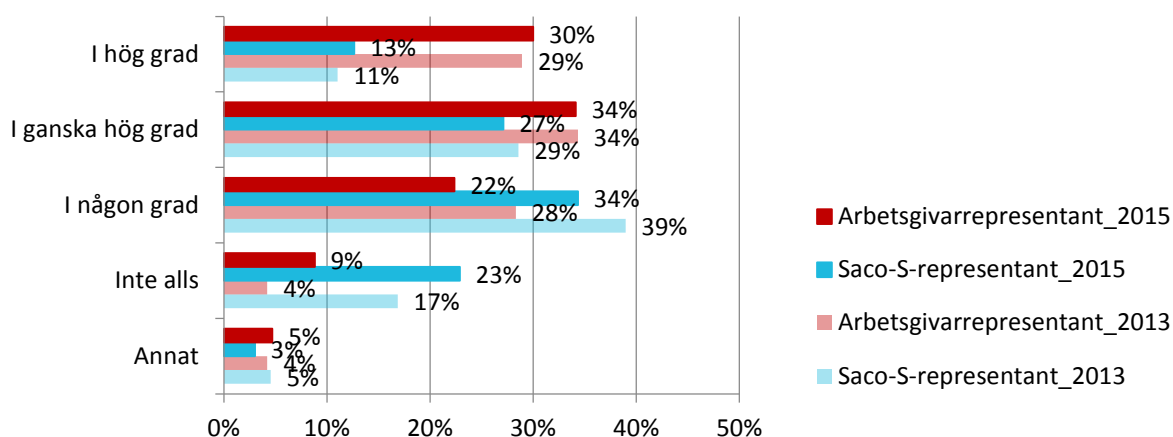


Diagram 12 visar för varje arbetsgivare den lönespridning som den hade 2015 samt hur stor löneökningsspridningen varit under perioden 2010-2015. Den inlagda trendlinjen i diagrammet visar att det generellt sett finns ett positivt samband mellan storlek på lönespridning och löneökningsspridning. Ju större lönespridning en verksamhet har desto större är även löneökningsspridningen. Variationen i löneökningsspridningskvoterna är också större bland arbetsgivare med högre lönespridning.

Lönespridningen och löneutvecklingspridningen är ofta stor där det finns en heterogen grupp Saco-S-medlemmar. De arbetsgivare som avviker från huvudregeln om individuell lön och använder sig av tariffsystem har också ofta en hög lönespridning och löneökningsspridning. Denna differentiering kopplar inte till individens resultat utan lönespridningens storlek bestäms mekaniskt. Den typen av arbetsgivare återfinns långt till höger i diagram 12.

De lokala parterna har i enkäten också fått en fråga om de genomfört ett gemensamt arbete om hur de partsgemensamma löneprinciperna i RALS-T 5 § ska tillämpas. Jämfört med 2013 har förflyttningen här varit att både arbetsgivare och Saco-S-representanter rört sig från i någon grad till inte alls. Det är mer än dubbelt så många arbetsgivare som Saco-S som anger i hög grad och mer än dubbelt så många Saco-S som arbetsgivare som anger inte alls, diagram 13. Svarkommentarerna tyder på att minskningen hänger samman med att man använt samma lönekriterier som vid tidigare revisioner och därför inte genomfört något nytt arbete. I vissa fall har kriterierna också tagits fram ensidigt av arbetsgivaren.

Diagram 13 Har ni som lokala parter genomfört ett gemensamt arbete om hur de partsgemensamma löneprinciperna i RALS-T 5 § ska tillämpas hos er?



Utvärderingen visar att tydliga lönekriterier i de flesta verksamheter uppfattas som en nödvändig grund för en individuellt differentierad lönesättning. För att utgöra det verkningfulla instrument som kriterierna är tänkta att vara måste de också vara väl förankrade hos såväl chefer som medarbetare.

Kriterierna fokuserar oftast på faktorer såsom ansvar och svårighetsgrad, skicklighet och resultat, strategisk betydelse och marknadsutsättning. I vissa verksamheter är lönekriterierna desamma för samtliga medarbetare, medan andra verksamheter har kriterier som är anpassade för olika arbetsuppgifter, eller låter lägre organisatoriska enheter lägga till egna kriterier. Många ser en svårighet i att bryta ner verksamhetens mål och resultat på individuella mål och resultat. Där efterfrågar flera verksamheter stöd kring hur detta kan göras.

Både de genomförda samtalen och kommentarerna till enkäten lyfter fram att även med tydliga lönekriterier är kommunikationen om hur dessa knyter an till löneutvecklingen svår. Det kan finnas olika uppfattningar om hur en enskild medarbetares resultat står sig i förhållande till ett ” normalt ” resultat. Förväntningarna om vilken löneutveckling som bör följa av ett genomsnittligt resultat kan också vara orealistiska. Alla chefer förmår heller inte riktigt tydliggöra hur medarbetarens löneutveckling alls hänger samman med lönekriterierna.

Kopplingen mellan lönesättningen och verksamhetens resultat

Lönebildningen och lönesättningen ska enligt de gemensamma löneprinciperna i 5 § RALS-T vara kopplad till verksamhetens resultat. I den partsgemensamma kommentaren till RALS-T utvecklar parterna vad detta innebär:

”Genom att lönebildningen och lönesättningen har en tydlig koppling till såväl målen som till resultatet ger det förutsättningar för en mer långsiktig diskussion i lönebildningsarbetet som löper kontinuerligt år från år. Vidare skapar det förutsättningar för att bättre tydliggöra den enskildes bidrag till verksamhetens resultat.”

Som en grund för differentiering på organisatorisk nivå lyfter parterna i kommentaren också fram det fall när olika delar av en verksamhet har olika hög måluppfyllelse eller någon del av verksamheten åstadkommer särskilt goda resultat.

Lokala parter har i de två tidigare utvärderingarna av RALS-T som genomfördes 2012 och 2014 uttryckt ett behov av stöd i att i praktiken hantera kopplingen mellan verksamhetens resultat och lönesättningen. För att möta detta behov har parterna genomfört både partsgemensamma och partsegna stöd- och utbildningsinsatser riktade till lokala parter.

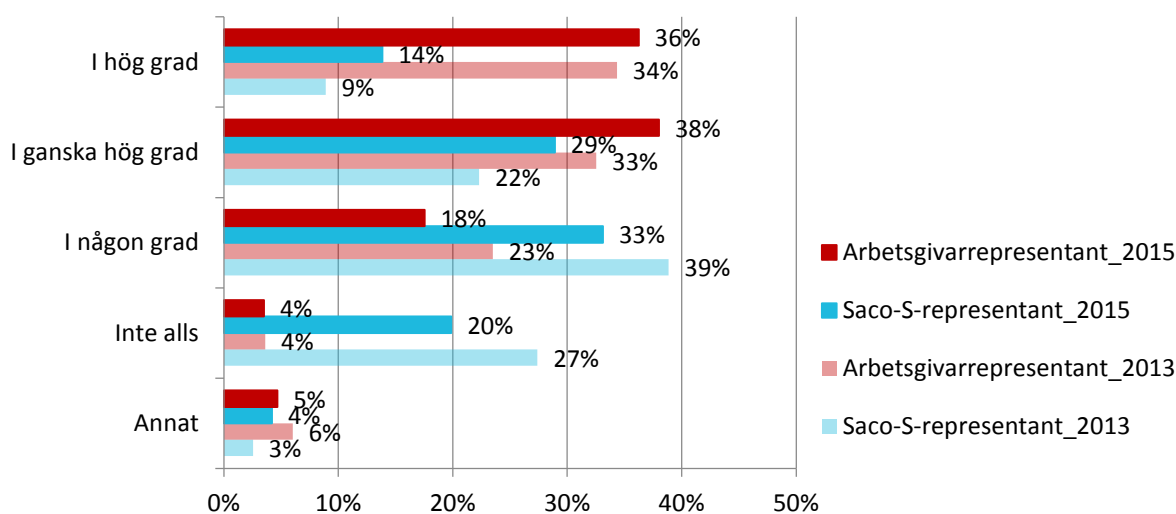
Slutsatser

- Kopplingen mellan verksamhetens resultat och lönebildningen upplevs fortfarande som svårhanterad lokalt. Trots de stödinsatser som genomförts framgår det såväl av enkäten som i de samtal som förts med lokala parter att man har svårigheter både när det gäller att bedöma verksamhetens resultat och att hantera kopplingen till lönebildningen.
- Även om arbetsgivaren gör kopplingen mellan den lokala lönebildningen och sin planering och uppföljning av verksamhetsmål, resultat och ekonomi tycks kopplingen ofta inte vara tydligt kommunicerad med Saco-S i det partsgemensamma förberedelsearbetet.
- Vid en jämförelse med tidigare utvärderingsomgångar syns en positiv utveckling. I en allt större andel av verksamheterna görs en koppling mellan den lokala lönebildningen och verksamhetens resultat.
- Det är väsentligt att inte göra diskussionen om verksamhetens resultat svårare än den behöver vara. Det handlar om att högsta ledningen behöver göra en bedömning och stå för den.
- Verksamhetens resultat är en av många faktorer att ta hänsyn till i bedömningen inför beslut om nya löner. Det är en komponent som tillsammans med många andra ska utgöra underlag i lönesättningen.

Olikartad bild i enkätsvaren

I den enkät om den lokala löneprocessen som besvarats av lokala parter som underlag för utvärderingen ställs flera frågor med anknytning till kopplingen mellan lönesättningen och verksamhetens resultat. Genomgående för svaren är att arbetsgivarrepresentanterna i högre grad än representanterna för Saco-S uppger att en sådan koppling görs, diagram 15.

Diagram 14 Har arbetsgivaren inför den senaste lönerrevisionen presenterat verksamhetens mål och resultat för lokala Saco-S?



Enligt 6 § RALS-T ska arbetsgivaren inför kommande lönerrevision inledningsvis presentera en bild av verksamhetens mål och resultat. Som svar på frågan i vilken grad arbetsgivaren gjort en sådan presentation uppger 74 procent av arbetsgivarna att de i hög grad eller ganska hög grad presenterat verksamhetens mål och resultat för lokala Saco-S inför lönerrevisionen. Motsvarande siffra för Saco-S är 43 procent. Svaren från representanterna för Saco-S skiljer sig alltså markant från arbetsgivarnas. Och en så stor andel som 20 procent av representanterna för Saco-S uppger att arbetsgivaren inte alls gjort någon presentation av verksamhetens mål och resultat, diagram 14.

Enkätsvaren ger oss inget svar till orsaken till diskrepansen. I kommentarerna till svaren efterlyser dock flera representanter för Saco-S mer tydlighet bl.a. kring kopplingen till lönerrevisionen.

Det ska dock sägas att enkätresultatet innebär en förbättring jämfört med de två tidigare utvärderingarna 2014 och 2012. I enkäten som genomfördes som underlag inför den första utvärderingen svarade hela 55 procent av representanterna för Saco-S nej på frågan om arbetsgivaren gjort en sådan presentation. Jämfört med förra utvärderingen har också 30 procent av Saco-S-representanterna svarat mer positivt i den nu genomförda utvärderingen.

Samma mönster kan skönjas i svaren på frågan om arbetsgivaren har kopplat den lokala lönebildningen till sin planering och uppföljning av verksamhetsmål och resultat respektive ekonomi. Även om arbetsgivaren gör en sådan koppling framstår det inte som uppenbart för Saco-S-representanterna, diagram 15 och 16.

Diagram 15 Har arbetsgivaren kopplat den lokala lönebildningen till sin planering och uppföljning av verksamhetsmål och resultat respektive ekonomi? - Verksamhetsmål/resultat

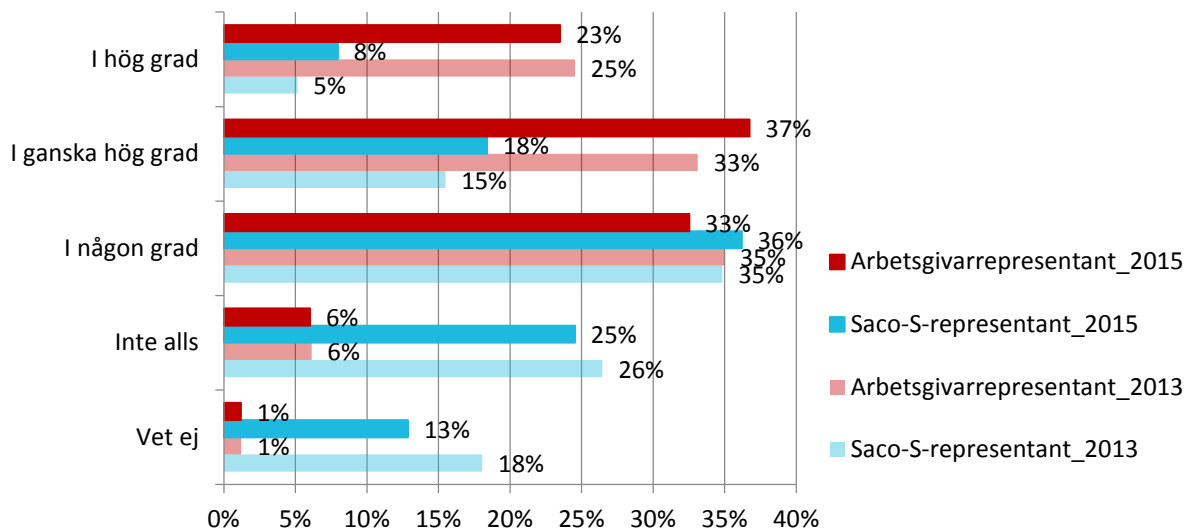
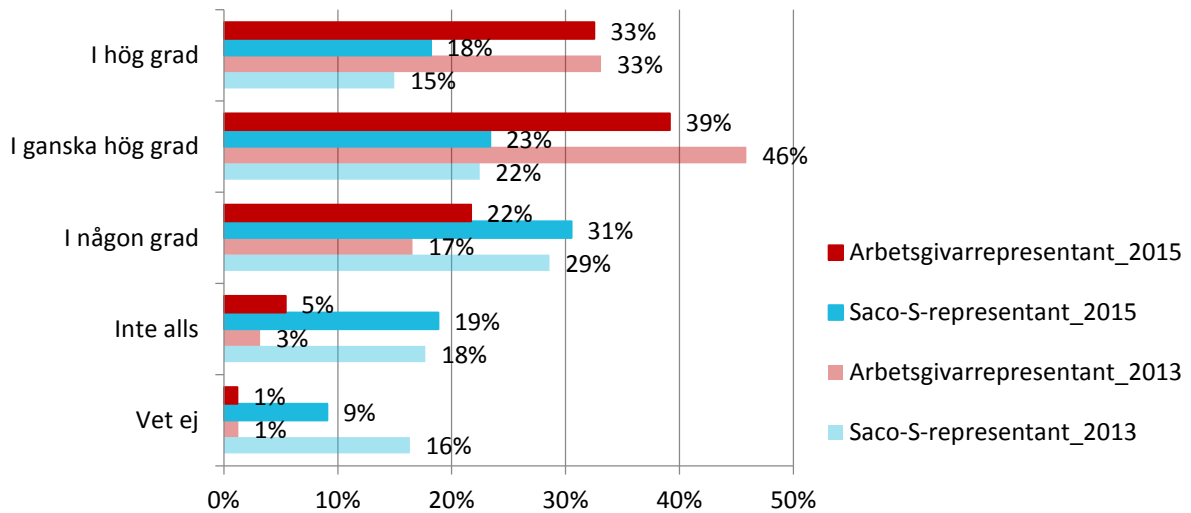


Diagram 15 visar att av arbetsgivarna svarar 60 procent att de i hög grad eller ganska hög grad kopplar lönebildningen till planering och uppföljning av verksamhetsmål och resultat. Mindre än hälften så stor andel, 26 procent, av representanterna för Saco-S har uppgett att arbetsgivaren gör en sådan koppling i hög eller ganska hög grad. Av Saco-S-representanterna är det istället hela 25 procent som anser att ingen sådan koppling görs av arbetsgivaren. En så stor andel som 13 procent av representanterna för Saco-S svarar ”vet ej”. Även om arbetsgivaren gör kopplingen tycks den inte vara tydligt kommunicerad med Saco-S i det partsgemensamma förberedelsearbetet. Svarsfördelningen är likartad jämfört med den förra utvärderingen.

När det gäller kopplingen mellan den lokala lönebildningen och arbetsgivarens planering och uppföljning av ekonomin är svarsbilden likartad men inte lika accentuerad som när det gäller kopplingen till verksamhetens resultat, diagram 16. Här är diskrepansen något mindre mellan arbetsgivarnas och Saco-S-representanternas svar. Av arbetsgivarna svarar 72 procent att de i hög grad eller ganska hög grad kopplar den lokala lönebildningen till arbetsgivarens planering och uppföljning av ekonomin. Motsvarande siffra för Saco-S är 41 procent. Det är värt att notera att andelen Saco-S-representanter som uppger att de inte vet har minskat påtagligt sedan föregående utvärdering, vilket kan tolkas som att kommunikationen förbättrats.

Diagram 16 Har arbetsgivaren kopplat den lokala lönebildningen till sin planering och uppföljning av verksamhetsmål och resultat respektive ekonomi? - Ekonomi



Svarskommentarerna från arbetsgivarsidan spänner från ”vi måste bli bättre på detta” till att ”det är en integrerad del av processen”. Även bland Saco-S-representanterna finns det de som beskriver att processen fungerar bra. Många anmärker dock på att ekonomin får en för stor roll medan mål och resultat får en för liten. Flera av de kommentarer som getts till svaren visar att arbetsgivaren diskuterar mål och resultat i samband med verksamhetsplaneringen vilket kan göra att kopplingen till lönebildningen inte blir tydlig.

Dialogen mellan medarbetare och lönesättande chef

En regelbundet återkommande dialog mellan chef och medarbetare är grundläggande för lönesättningen av individen.

”Varje medarbetare ska informeras om på vilka grunder lönen sätts och vad han eller hon kan göra för att påverka sin lön. För att uppnå detta syfte krävs en regelbundet återkommande dialog mellan chef och medarbetare, som är särskilt inriktad på frågor som kan ha betydelse för individens resultat, utveckling och lön.” (5 § RALS-T)

Dialogen kan ske i många olika former. Medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, avstämningssamtal, månadssamtal, resultatsamtal, uppföljningssamtal, måluppföljning är några exempel på hur dialogen ibland benämns. Det handlar om den löpande dialogen i vardagen som har fokus på medarbetarens resultat och utveckling i förhållande till verksamhetens mål.

I tidigare utvärderingar, 2012 respektive 2014, har lokala parter identifierat dialogens kvalitet som den viktigaste framgångsfaktorn för att chef och medarbetare ska kunna mötas i ett samtal om medarbetarens bidrag till verksamhetens resultat, och i det lönesättande samtalet komma överens om ny lön. Man nämner ofta hur viktigt det är att chefen har goda förutsättningar för sin roll i löneprocessen.

Centrala parter konstaterar också i de partsgemensamma kommentarerna att det finns ett stort värde i att återkoppla till dialogen i det lönesättande samtalet, eftersom målsättningen är att lönen ska uppfattas som en bekräftelse på det som tagits upp i dialogen.

Slutsatser

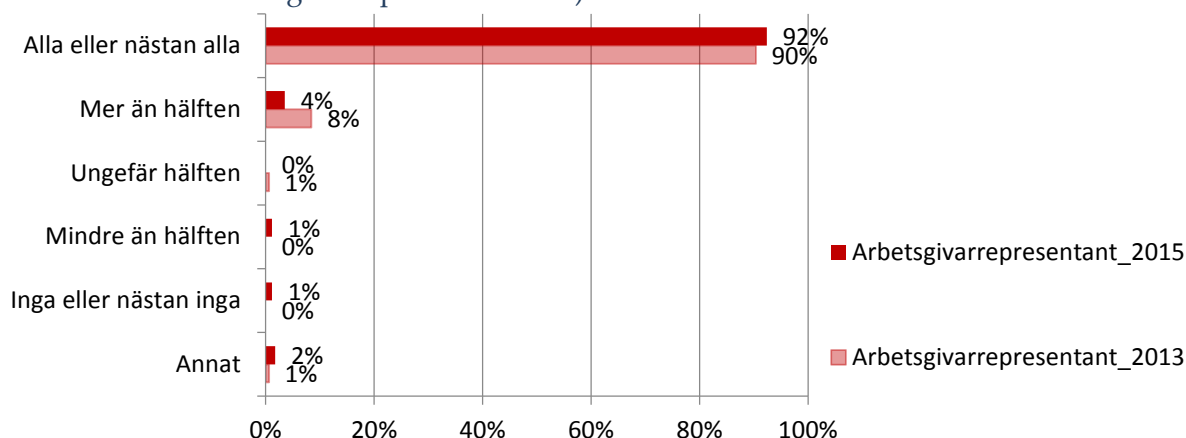
- 2016 års utvärdering skiljer sig inte från tidigare; lokala parter fortsätter att identifiera dialogen mellan chef och medarbetare som en av de viktigaste faktorerna för en väl fungerande lönebildning och lönesättning.
- Lokala parter poängterar att det krävs kontinuerliga informations- och utbildningsinsatser, som kan vara partsegna och partsgemensamma, för att göra löneprocessen begriplig och transparent, och för att ge chefer och medarbetare förutsättningar att landa i syftet med dialogen, vad den ska handla om och hur den ska gå till.
- Chefens möjligheter och förmåga att kommunicera verksamhetens mål och resultat, lönekriterier och individens uppnådda resultat är av avgörande betydelse i detta sammanhang.
- Förutsättningarna för dialogen ser olika ut i olika verksamheter. Verksamhetens art och organisation, medarbetarens respektive chefens erfarenhet m.m. är faktorer som påverkar. Det finns exempel på verksamheter som omorganiserar sig, t.ex. färre medarbetare per chef, bl.a. för att ge dialogen bättre förutsättningar.
- En majoritet av medlemmarna inom Saco-S har lönesättande samtal, och andelen ökar. De flesta verksamheter uppfattar lönesättande samtal som en självklar modell för lönesättning.
- När det lönesättande samtalet avslutas i oenighet, beror det enligt lokala parter ofta på att dialogen brustit. Inte sällan handlar det om att det är otydligt för medarbetaren på vilka grunder som lönen sätts.

De allra flesta erbjuder medarbetarsamtal eller liknande

I enkäten om den lokala löneprocessen, som besvarats av lokala parter och som används som underlag för utvärderingen, ställs frågan om medlemmarna inom Saco-S getts tillfälle till medarbetarsamtal-/utvecklingssamtal (hädanefter används begreppet medarbetarsamtal). Enkätsvaren visar att i de allra flesta verksamheter har så skett.

92 procent av arbetsgivarna uppgav att alla eller nästan alla har getts tillfälle till medarbetarsamtal, vilket är en marginell ökning sedan 2013, diagram 17. I svarscommentarerna till enkäten hittar man några förklaringar till varför inte alla getts tillfälle till medarbetarsamtal. Som skäl uppges bl.a. organisationsförändring, nytt datum för lönerrevision som påverkar årshjulet, att alla ska ha medarbetarsamtal men att det visat sig att inte alla fått. Några nämner också att de arbetar med att öka kvaliteten i samtalen.

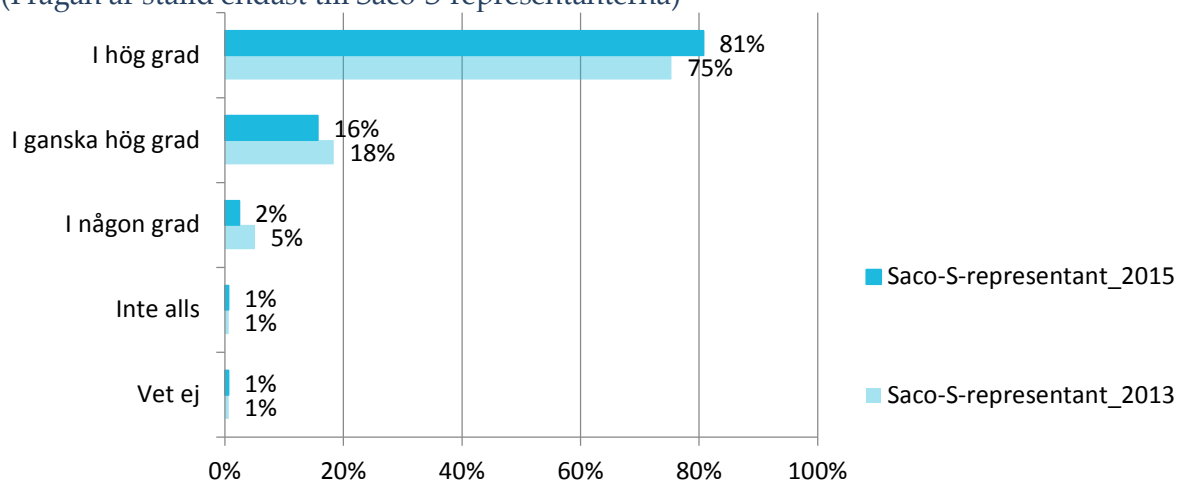
Diagram 17 Hur stor andel av medarbetarna som är medlemmar inom Saco-S har under det senaste året getts tillfälle till medarbetar-/utvecklingssamtal eller motsvarande? (Frågan är endast ställd till arbetsgivarrepresentanterna)



Saco-S företrädaarnas bedömning skiljer sig något från arbetsgivarnas. 81 procent svarar att arbetsgivaren i hög grad erbjudit medlemmarna inom Saco-S tillfälle till medarbetarsamtal, vilket är en ökning med 6 procentenheter sedan 2013, diagram 18.

I kommentarerna till enkätsvaren nämns inga förklaringar till varför inte alla erbjudits samtal, däremot handlar flera kommentarer om att kvaliteten i samtalen behöver höjas.

Diagram 18 Har arbetsgivaren under det senaste året erbjudit medarbetarna som är medlemmar inom Saco-S tillfälle till medarbetar-/utvecklingssamtal eller motsvarande? (Frågan är ställd endast till Saco-S-representanterna)



De allra flesta verksamheter tillämpar lönesättande samtal

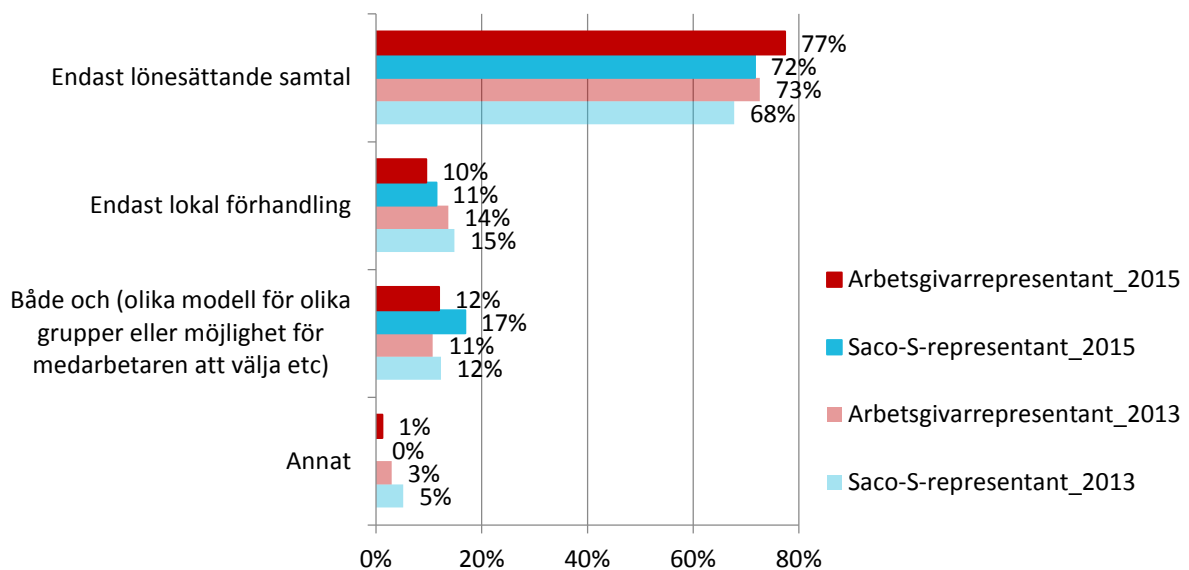
Lönerevision sker genom lönesättande samtal. Detta är huvudregeln enligt RALS-T. Enkätsvaren visar också att en majoritet av representanterna för både arbetsgivare och Saco-S svarade att de endast tillämpade lönesättande samtal. Bland arbetsgivarna var siffran 77 procent, vilket är en liten ökning jämfört med 2013. Motsvarande siffra för Saco-S är 72 procent vilket även det är en ökning.

Arbetsgivaren och lokala Saco-S-organisationen kan undantagsvis komma överens om att göra avsteg från huvudregeln, och att istället för att tillämpa lönesättande samtal sluta kollektivavtal om nya löner för alla eller vissa arbetstagare. Fram till och med 31 december 2015 omfattades universitets- och högskoleområdet, UH-området, av ett undantag från huvudregeln att tillämpa lönesättande samtal.

Av Saco-S-representanterna uppgav 11 procent att de endast tillämpat lokal förhandling, mot 14 procent av arbetsgivarna, diagram 19. 17 procent av Saco-S-representanterna och 12 procent av arbetsgivarna uppgav att man tillämpat en blandning av lönesättande samtal och lokal förhandling, vilket är en ökning jämfört med 2013. Troligen beror det på att fler verksamheter inom UH-området, som 2013 endast tillämpade lokal förhandling, nu även erbjuder lönesättande samtal för vissa grupper.

I kommentarerna framgår att några Saco-S-representanter svarar blandad modell eftersom man har lokal förhandling för de medarbetare som inte kommit överens om ny lön med sin chef.

Diagram 19 Vilken modell tillämpade ni för lönesättning för Saco-S medlemmar?

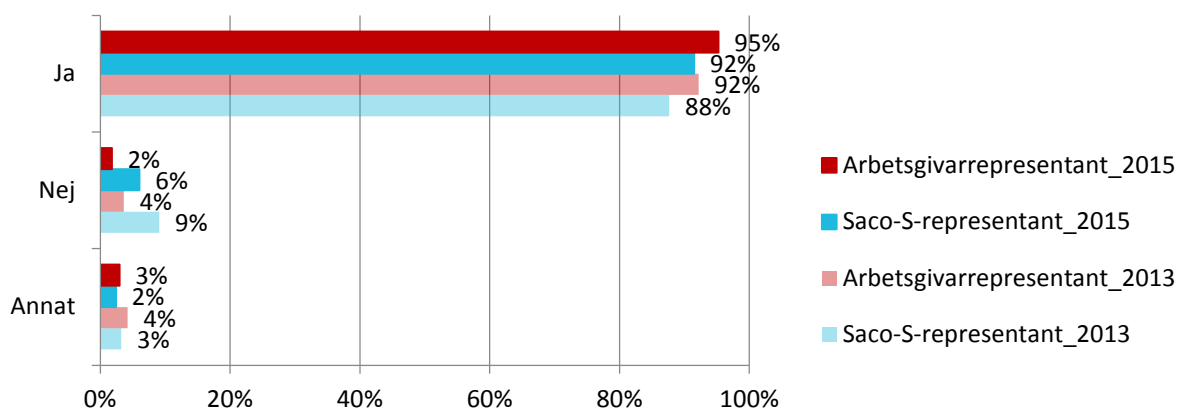


Av de som svarat att de tillämpar lönesättande samtal i hela eller delar av verksamheten, uppger 87 procent av arbetsgivarrepresentanterna och 92 procent av Saco-S-representanterna att alla eller nästan alla medlemmar i Saco-S har lönesättande samtal.

De allra flesta är överens om modell för lönesättning

En stor majoritet av både arbetsgivare och Saco-S svarar ja på frågan om lokala parter var överens om modell för lönesättning, diagram 20. Arbetsgivarna har svarat ja i något högre utsträckning, 95 procent, att jämföras med Saco-S, 92 procent. I båda fallen är det en ökning från redan höga siffror i undersökningen 2013. Bland Saco-S-representanterna har 6 procent svarat nej på frågan.

Diagram 20 Är ni som lokala parter överens om modell för lönesättning?



Bland svarskommentarerna kan nämnas att vissa är mycket nöjda med val av modell och upplever samsyn. Andra är överens om modell men inte om hur den skall tillämpas och vilka utbildningsinsatser som krävs. Någon tycker inte att systemet fungerar och någon annan att de vill ha kvar lokal förhandling.

En stor andel av medlemmarna inom Saco-S har lönesättande samtal

I samband med att Arbetsgivarverket gör den årliga statistikinsamlingen för den partsgemensamma statistiken, ställs ett antal kompletterande frågor. En av frågorna rör lönesättande samtal och är formulerad som följande: *Hur stor andel av medarbetarna tillhörande Saco-S fick sina löner fastställda vid ett lönesättande samtal respektive genom lokal förhandling vid den senaste lönerevisionen?*

Svaret ger oss information om hur stor andel av medlemmarna inom Saco-S som har lönesättande samtal. Skillnaden mot de frågor som ställs i enkäten är att i den redovisas hur många verksamheter som tillämpar lönesättande samtal (ca 90 procent).

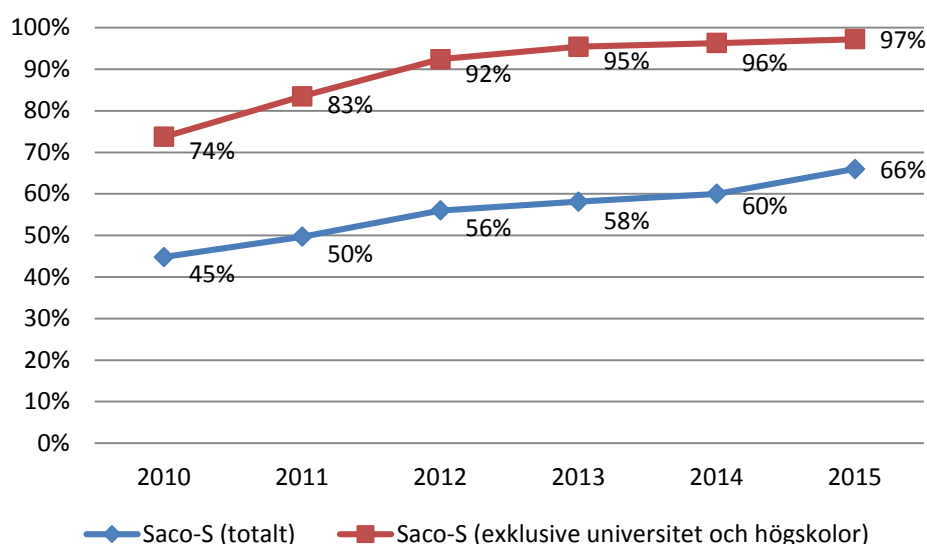
Av svaren till Arbetsgivarverket framkommer att 2015 var det 66 procent av Saco-S medlemmar som fick sin lön fastställd vid ett lönesättande samtal.

Fram till och med 31 december 2015 omfattades universitets- och högskoleområdet, UH-området, av ett undantag från huvudregeln att tillämpa lönesättande samtal. Studeras samtliga statliga verksamheter, exklusive verksamheter inom UH-området, så visar det sig att det är en mycket hög andel, 97 procent, som har lönesättande samtal för medlemmar inom Saco-S.

Motsvarande andel inom UH-området är 18 procent år 2015, vilket är en ökning med 14 procentenheter jämfört med 2014.

Sett över tiden ökar andelen som får sin lön fastställd vid ett lönesättande samtal, vilket framgår nedan:

Diagram 21 Andel lönesättande samtal, Saco-S



Partsgemensamt stöd till universitet och högskolor

Som tidigare nämnts, omfattades universitets- och högskoleområdet, UH-området, av ett undantag från huvudregeln att tillämpa lönesättande samtal fram till 31 december 2015. Under de år som undantaget har gällt, har ett partsgemensamt utvecklingsarbete genomförts för att stödja universitet och högskolor i syfte att skapa förutsättningar för att genomföra de principer rörande lokal lönebildning och lönesättning som framgår av RALS-T.

Under 2015 har representanter från Arbetsgivarverket och Saco-S besökt totalt 14 lärosäten och diskuterat principerna för och organisationen kring lönesättande samtal. De erfarenheter som är gjorda vittnar om att många lärosäten har kommit långt i sina förberedelser för att byta lönesättningsmodell. Att centrala parter besökt lärosätena har upplevts som mycket positivt. Diskussionerna har utgått ifrån de problem eller svårigheter som de lokala parterna tycker sig stött på i förberedelsearbetet. Mycket har varit av strukturell art och olika scenarier om vad som kan inträffa vid oenighet har kommit upp vid nästan samtliga besök. Många har också betonat behovet av utbildning. Generellt kan sägas att de lokala parter som Arbetsgivarverket och Saco-S har besökt har lagt ned ett omfattande förberedelsearbete för att få till stånd en väl fungerande lönebildning med lönesättande samtal som huvudregel och är väl förberedda för att införa modellen under 2016.

Bilaga 1 Uppdrag utvärdering av RALS-T

Bakgrund

I enlighet med förhandlingsprotokollet 2010-10-25 till RALS 2010-T ska en partsgemensam utvärdering av avtalet genomföras vartannat år. Enligt förhandlingsprotokollet ska utvärderingen omfatta dels löneutveckling och lönebild, dels den lokala löneprocessen. Utvärderingen ska ligga till grund för ytterligare utvecklingsinsatser. Partsgemensamma utvärderingar har genomförts 2012 och 2014. En tredje utvärdering ska nu genomföras.

Uppdrag

En partsgemensam arbetsgrupp ges i uppdrag att genomföra en utvärdering av RALS 2010-T med den inriktning som anges i förhandlingsprotokollet 2010-10-25 till RALS 2010-T.

Därutöver ska följande vara vägledande för utvärderingsarbetet.

Utvärderingen syftar till att främja utvecklingen av den lokala lönebildningsprocessen i enlighet med avtalets intentioner och därmed stärka lönens funktion som styrmedel. Differentiering på individnivå och organisationsnivå, kopplingen mellan lönesättningen och verksamhetens resultat samt dialogen mellan medarbetare och lönesättande chef är utvecklingsområden som konstaterats i tidigare utvärderingar. Dessa områden har också varit föremål för särskilda insatser både partsgemensamt och partseget under ett antal år. Områdena ska vara huvudtema för fördjupad analys i den nu aktuella utvärderingen.

Om möjligt ska arbetsgruppen följa och stödja några lokala verksamheter och dess lokala parter i lönebildningsarbetet under en längre tid som sträcker sig över flera utvärderingar för att på så sätt exemplifiera och fördjupa bilden av hur tillämpningen av avtalet utvecklas över tid.

Erfarenheter från de aktiviteter som genomförts partsgemensamt respektive partseget med anledning av resultaten från tidigare utvärderingar av RALS-T ska tas tillvara i arbetet.

Utvärderingen ska utformas med en strävan om att jämförelser med tidigare utvärderingar ska kunna göras.

Arbetsformer

Arbetsgruppen består av från Arbetsgivarverket Åsa Krook, Anna Lundgren, Youn Hee Pernling, Anders Stålsby och Malin Sundeby samt från Saco-S Anna Danielsson, Ylva Eriksson, Anna Ihrfors Wikström och Johanna Kemi.

Arbetsgivarverkets förhandlingsledning samt Saco-S presidium utgör styrgrupp för arbetsgruppen.

Arbetsgruppen ska upprätta en tidsplan för utvärderingsarbetet och planera in avstämningstidpunkter med styrgruppen. Arbetsgruppen ska presentera en slutrapport för styrgruppen senast den 26 februari 2016.