

RALS 2010-T

# Ett löneavtal som visar vägen

# Förord

Vi som centrala parter bedriver ett kontinuerligt utvecklingsarbete inom ramen för tillsvidareavtalet RALS 2010-T. Resultatet av detta arbete avspeglas både i den formella avtalstexten och i andra partsgemensamma aktiviteter. Ett exempel är den partsgemensamma kommentaren som Arbetsgivarverket och Saco-S 2014 tog fram kring tillämpningen av RALS 2010 ("Gemensam kommentar till RALS 2010-T"). Därutöver genomför vi som parter seminarier för er lokala parter i Partsrådets regi kring olika teman med koppling till lokal lönebildning.

Det dokument du nu tar del av, "RALS 2010-T – ett löneavtal som visar vägen", har som syfte att inspirera till utvecklande samtal mellan er som lokala parter kring ett antal viktiga delar i den lokala lönebildningen. Vi är övertygade om att det bästa samtalet uppstår när respektive part är väl förberedd och genomtänkt inför den gemensamma diskus-

sionen. Därför finns, efter de olika avsnitten, ett antal frågeställningar att diskutera var och en för sig och gemensamt. Väl förberedda parter, med ömsesidig förståelse för respektive parts roll och ansvar samt en förtroendefull relation, ger goda förutsättningar för ett väl fungerande lönebildningsarbete.

Som förhandlingsansvariga hoppas vi att stödmaterialet ska ge inspiration till ett långsiktigt strategiskt lönebildningsarbete som stödjer både verksamhet och medarbetare.



Anna Falck  
Förhandlingschef, Arbetsgivarverket



Lena Emanuelsson  
Ordförande, Saco-S



Lena Emanuelsson och Anna Falck

Foto: Catharina Bjesert

# Inledning

Centrala parter har konstaterat att följande utgångspunkter gäller för den lokala lönebildningen:

Lönebildning och lönesättning ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt. Lönebildningen och lönesättningen ska också vara kopplad till verksamhetens resultat. En avgörande förutsättning för en effektiv och väl fungerande verksamhet är att arbetsgivaren kan rekrytera, motivera, utveckla och behålla arbetstagare med sådan kompetens som behövs på kort och lång sikt. Lönesättningen är ett instrument för att säkerställa detta och ska stimulera till engagemang och utveckling i arbetet (5 § RALS-T).

Vilken effekt denna målsättning får i verksamheten beror till stor del på vilket förhållningssätt som arbetsgivaren och Saco-S har till den lokala lönebildningen. Betraktas lönerevisionen som en isolerad händelse som återkommer varje år, eller som ett verktyg för långsiktig styrning och utveckling av verksamheten och medarbetarna? Bidrar den lokala lönebildningen till att rätt saker utförs vid rätt tillfälle av rätt person? Beroende på hur lokala parter ser på detta, blir

effekten väldigt olika. Ett viktigt komihåg är att den lokala lönebildningen omfattar alla lönepåverkande beslut som tas under året, inte bara den årliga lönerevisionen. En avgörande faktor för att lönebildningen ska gynna både verksamheten och medarbetarna är att lönen har en koppling till verksamhetens mål och resultat, både på organisatorisk och på individuell nivå.

För att den lokala lönebildningen ska kunna utgöra ett strategiskt instrument som syftar till att nå verksamhetens mål och resultat behöver den innehålla både ett kortsiktigt och långsiktigt perspektiv. Att formulera de kortsiktiga målen är vanligtvis inte svårt. Att fånga in det långsiktiga perspektivet blir svårare utifrån att alla fakta inte är kända i förväg. Ett sätt att definiera mer långsiktiga aspekter är att försöka identifiera/analysera vilka framtida utmaningar som verksamheten står inför och vad dessa utmaningar betyder lönepolitiskt. En sådan analys kan göras på olika sätt. Vi som centrala parter ser att nedanstående fyra punktsatser kan utgöra grunden för en sådan diskussion eller utgöra inspiration för att formulera egna analysfrågor. En sådan analys bör därefter göras både enskilt och gemensamt.





- Vilka förändringar och/eller utmaningar står verksamheten inför, på kort och lång sikt?
- På vilket sätt påverkar dessa förändringar/utmaningar vår kompetensförsörjning?
- Konkurrerar vi med övriga arbetsmarknaden om kompetens? Om så, hur agerar vi?
- Vilken personalrörlighet har vi och varför? Finns det en lönepolitisk koppling till rörligheten, t.ex. lön och/eller löneutveckling?

Det sammantagna resultatet av dels de kortsiktiga uppställda målen, dels resultatet av analysen av de långsiktiga utmaningarna, bildar därmed grunden för att formulera en strategisk lokal lönebildning för de närmaste tre till fem åren.

En förutsättning för att kunna utveckla en sådan lönebildning är ett löneavtal som ger rätt förutsättningar och som ger förutsättningar att utgå från de förhållanden som råder i respektive verksamhet.

# RALS 2010-T

När Arbetsgivarverket och Saco-S 2010 tecknade RALS-T, var syftet att skapa förutsättningar för en strategisk, lokal lönebildning. Lokala parter skulle inte störas av regelbundet återkommande centrala förhandlingar, utan ges förutsättningar att arbeta långsiktigt och utifrån behov och förutsättningar i den egna verksamheten.

Det unika med RALS-T är just detta. Avtalet löper tills vidare och erbjuder stort utrymme för lokala parter att utveckla en lönebildning väl anpassad till den egna verksamheten.

RALS 2010-T saknar alla former av centralt fastställda nivåer för löneförändringar. Det är en viktig komponent för en långsiktig lönebildning. Avtalet bygger istället på varje enskild verksamhets behov, ekonomiska förutsättningar och åstadkomna resultat. Det innebär att den lokala lönebildningen tar sin utgångspunkt i respektive verksamhet och den låter sig inte styras av löneökningstrymme som fastställts utanför verksamheten.

Därmed möjliggör RALS 2010-T en lokal lönebildning som ser lönen som en investering i verksamhetens och medarbetares goda resultat.

## ATT DISKUTERA:

### Gemensamt

Hur tillämpar vi RALS-T i vår verksamhet?

Hur möjliggör vi att lönen blir en investering i verksamhet och medarbetare?

På vilket sätt får avtalets intentioner genomslag i vår lokala lönebildning?

Stödjer lönestrukturen verksamhetens uppdrag och utveckling?

Har vi ett tydligt samband mellan lön och resultat?

Hur ser vi på resultaten av våra respektive analyser?

# Vikten av en tydlig lönepolitik

I arbetsgivarens lönepolitik uttrycker myndighetsledningen syfte och mål med den lokala lönebildningen. När chefen regelbundet samtalade med sina medarbetare om enhetens uppdrag, resultat och kopplingen till lönepolitiken, leder det till transparens och tydlighet kring vilka förväntningar som finns på medarbetarna och vad som ligger till grund för lönesättningen.

På så sätt skapas även goda förutsättningar för dialogen mellan chef och medarbetare kring mål och förväntningar på individnivå. När sambandet mellan de övergripande målen och de individuella målen blir tydliga blir lönen ett verkligt styrmedel.

**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 (5§ RALS 2010-T).**

Ett sätt att utveckla den lönepolitiska medvetenheten i verksamheten och ytterligare stärka kopplingen mellan verksamhetens mål och individens resultat är att myndighetsledningen och cheferna regelbundet diskuterar vad man vill åstadkomma med lönebildningen. På så sätt blir alla lönesättande chefer naturligt bärare av lönepolitiken och den lokala lönebildningen kan bli ett kraftfullt verktyg för den strategiska verksamhetsutvecklingen.

## ATT DISKUTERA:

### Arbetsgivaren

Är lönepolitiken tydlig? Är den kommunicerad till chefer och medarbetare?

Hur säkerställer vi att cheferna dels är bärare av lönepolitiken, dels har förutsättningar att i dialog kommunicera dess innehåll och mål?

### Saco-S

Hur ska vi arbeta för att få genomslag för Saco-S lönepolitik? På kort och lång sikt.

### Gemensamt

Är sambandet mellan lön, motivation och resultat tydligt i organisationen?

Kan vi följa upp resultat på organisatorisk respektive individuell nivå?

Har vi en ändamålsenlig differentiering på individ- respektive organisatorisk nivå?

Har vi skapat förutsättningar för att genom lönesättningen motivera medarbetare och använda lönen som styrmedel?

Hur säkerställer vi att det inte uppstår osakligheter i lönesättningen, t.ex. beroende på kön?

# Lokala förutsättningar och anpassningar

RALS 2010-T är ett ramavtal. Inom dessa ramar har lokala parter frihet att forma sin löneprocess. Med ett löneavtal som löper tills vidare kan lokala parter styra över sitt lönebildningsarbete över tid och de kan planera utifrån verksamhetens behov och förutsättningar.

En väl fungerande löneprocess knyter på ett naturligt sätt an till arbetsgivarens verksamhetsplanering och uppföljning av mål, resultat och ekonomi. Lokala parter har möjlighet att verksamhetsanpassa den lokala lönebildningen genom att exempelvis träffa överenskommelse om ett annat revisionsdatum. Det kan finnas skäl för lokala parter att också komma överens om och beskriva den lokala löneprocessens olika faser (förberedelser, genomförande och uppföljning) och tydliggöra vad som görs och när det görs i förhållande till arbetsgivarens styrprocess.

## ATT DISKUTERA:

Harmonierar lönebildningsprocessen med övriga verksamhetsplaneringsprocesser?

Hur tydliggör vi lönebildningsprocessen för organisationen?

Har vi gjort de lokala anpassningar vi behöver för ett effektivt lönebildningsarbete?



# Att arbeta långsiktigt

Lönepolitiken påverkas på olika sätt av beslut om verksamhetens inriktning och vilken kompetens som behövs. Vilken påverkan besluten får på kort och lång sikt behöver analyseras. När lönepolitiken tydligt avspeglar de beslut som tagits, utgör den ett bra stöd för verksamhetens utveckling.

Den analys som beskrivs under rubriken "Inledning" är ett exempel som kan bilda utgångspunkt för ett långsiktigt arbete. Resultatet av analysen utgör ett bra underlag för eventuella beslut om förändringar av inriktningen av lönepolitiken och/eller förändringar av befintliga lönestrukturer på kort och lång sikt. När ett sådant underlag finns ger tillsvidareavtalet RALS 2010-T de avtalsmässiga förutsättningarna för lokala parter att arbeta under en längre tidsperiod med de behov som identifierats.

Med ett långsiktigt perspektiv kan parterna botten såväl i verksamhetens inriktning som vilken kompetens som behövs inom verksamheten på kort och lång sikt. Detta lägger en bra grund för lönerevisionen.

När förändringar sker i verksamheten kan också lönepolitiken behöva justeras utifrån de nya förutsättningarna.

## ATT DISKUTERA:

### Gemensamt

Hur jobbar vi som lokala parter med det långsiktiga perspektivet?

Hur ser vi på de långsiktiga utmaningarna, t.ex. kompetensförsörjningen?

Har vi en bra analysprocess som ger svar på de långsiktiga utmaningarna?

Har vi ett tydligt verksamhetsfokus i våra bedömningar?

Har vi de karriärvägar/utvecklingsmöjligheter som vi önskar för att kunna rekrytera och behålla kompetens på sikt?

# Egna och gemensamma förberedelser

Arbetsgivaren och den lokala arbetstagarorganisationen ska gemensamt planera hur det långsiktiga arbetet med den lokala lönebildningen ska bedrivas. Arbetet ska ha en övergripande inriktning och syfta till att skapa en förtroendefull dialog mellan parterna, präglad av öppenhet och respekt (6.1 RALS 2010-T).

Arbetsgivaren är ansvarig för verksamhet, ekonomi och kompetensförsörjning vilka utgör grunden för den lokala lönebildningen. Inför lönerevisionen ska arbetsgivaren presentera en bild av verksamhetens mål och resultat. Arbetsgivaren ska också presentera en bild av hela verksamhetens löneläge och lönespridning. Löneavtalet ställer stora krav på dialog mellan lokala parter om ekonomiska förutsättningar, mål, resultat och behov av förändringar.

Nästa del av förberedelsearbetet är att var och en av parterna redovisar sin syn på förändringar av lön och andra anställningsvillkor utifrån verksamhetens krav, mål, resultat och ekonomiska förutsättningar. För att underlätta arbetet är det viktigt att arbetsgivaren, inom rimliga gränser, förser Saco-S med det underlag som efterfrågas. Varje part gör ett eget förberedelsearbete, och kommer väl förberedd in i det gemensamma arbetet. Ett framgångsrikt lokalt lönebildningsarbete förutsätter att parterna avsätter tid.

Det är viktigt att man inte tar genvägar när det gäller förberedelsearbetet och alltför snabbt går in i diskussionen om den förestående lönerevisionen. Ett noggrant genomfört arbete inför en lönerevision kan ligga till grund även för kommande års lönerevisioner.

Lokala parter diskuterar under den gemensamma förberedelsefasen behovet av eventuella förändringar i lönestrukturen, och/eller andra insatser. Vad behöver vi belysa i lönebildningen just i den här lönerevisionen? Hur förhåller det sig till vår långsiktiga analys? Parterna ska sträva efter att bilda sig en gemensam uppfattning om lönebildningen. Som ett stöd i arbetsgivarens förberedelse och analysarbetet finns verktyget Analyskraft som innehåller flera olika analysfunktioner som används för att studera både den egna verksamheten och jämförbara verksamheter i staten från ett löneperspektiv.

Genom ett gediget förberedelsearbete kommer lönebildningen att bli en framåtriktad process som utifrån ett långsiktigt perspektiv även kan hantera behov av åtgärder som uppstår på kort sikt, utan att lokala parter tappar den långsiktiga målbilden. Genom ett långsiktigt gemensamt arbete behöver inte varje delmoment i förberedelsearbetet göras om inför varje lönerevision utan fokus kan läggas på genomförande och uppföljning utifrån de mål för lönebildningen som ställts upp.

## ATT DISKUTERA:

### **Arbetsgivaren**

Kopplar vi ihop analysresultaten med behoven av förändring av nuvarande lönestruktur?

Hur bygger vi ett konstruktivt och långsiktigt arbete med Saco-S?

Belönas rätt arbetssätt och rätt kompetens så att lönerna inte revideras utifrån gamla värderingar?

### **Saco-S**

Vilka underlag behöver vi för att kunna bedöma behov av förändringar i nuvarande lönestruktur i enlighet med Saco-S politik och RALS-T:s intentioner?

Hur bygger vi ett konstruktivt och långsiktigt arbete med arbetsgivaren?

På vilket sätt förbereder vi Saco-S-föreningens medlemmar för den kommande lönerevisionen?

På vilket sätt ska vi hålla våra medlemmar informerade inför, under och efter lönerevisionen?

### **Gemensamt**

Har vi grundat diskussionen kring behov och förändringar på ett bra sätt?

Har vi strävat efter att bilda oss en gemensam uppfattning om lönebildningen?

Hur stödjer lönebildningen att medarbetarna arbetar och utvecklas på det sätt som verksamheten kräver?

# Ny lön

För att varje medarbetares lön ska ha en tydlig koppling till uppnått resultat utifrån verksamhetens mål har parterna bestämt att lönen ska fastställas i dialog mellan chef och medarbetare. Det är chef och medarbetare som bäst vet hur uppdraget ser ut och vilket resultat som har uppnåtts.

Det är av avgörande betydelse att dialogen mellan chef och medarbetare fungerar väl och präglas av hög kvalitet för att löneprocessen ska upplevas som begriplig och transparent. Chefen förmedlar de förväntningar som verksamheten har, både på en övergripande nivå och på individnivå, samt följer upp och gör en bedömning av medarbetarens resultat. En dialog som förs regelbundet under året mellan chef och medarbetare, med fokus på medarbetarens resultat och utveckling i förhållande till verksamhetsmålen, är grunden för väl fungerande lönesättande samtal. Vid det lönesättande samtalet ska chefen sakligt motivera sitt förslag till ny lön utifrån de gemensamma löneprinciperna/lönekriterierna. Medarbetaren ska ges möjlighet att beskriva sin syn på sitt bidrag till verksamhetens mål och resultat. I den delen av samtalet som är framåtblickande har chef och medarbetare en dialog kring sina respektive förväntningar. Detta sammantaget ger hög legitimitet åt lönerevision genom lönesättande samtal.

Även när dialogen genomförs med hög kvalitet kan det uppstå situationer där chef och medarbetare efter ett eller flera samtal inte når samsyn om den nya lönen. För att hålla kvar ansvaret för lönesättningen där resul-

tatet bäst kan bedömas, har centrala parter skapat möjlighet till en alternativ ordning (7.3 RALS 2010-T), istället för traditionell förhandling, när oenighet uppstår. Syftet med den alternativa ordningen är att ytterligare förstärka chef-medarbetarperspektivet och hålla kvar avgörandet i den verksamhet där medarbetaren finns. Förändringen öppnar en väg bort från den kluvenhet som finns mellan å ena sidan lönesättande samtal som bygger på en verksamhetsnära dialog, å andra sidan traditionell förhandling som utgår från andra sätt att komma överens. Erfarenheten är också att den traditionella förhandlingen i sig väcker förhoppningar om annan bedömning.

Genom den förändringen, att hålla kvar det slutliga avgörandet av nya löner i verksamheten, tar nu parterna ett steg vidare i utvecklingen av RALS 2010-T och förstärker löneavtalets verksamhetskoppling och därmed en lönesättning som utgår från sambandet mellan verksamhetens mål och medarbetarens resultat. Därmed bidrar den lokala lönebildningen till att rätt saker utförs vid rätt tillfälle av rätt person.

Genom att träffa en överenskommelse om en alternativ ordning kan lokala parter mer fokusera på att stödja och säkerställa kvaliteten i processen istället för på de enskilda lönerna. Exakt hur den alternativa ordningen ska utformas avgörs av lokala parter, det kan finnas olika sätt att lösa det. Det viktiga är att avgörandet fortfarande ligger kvar på chef-medarbetarnivån. Skulle trots alla insatser ingen överenskommelse nås är det ett arbetsgivaransvar att fastställa lönen.





## ATT DISKUTERA:

### **Arbetsgivaren**

Har vi rustat våra chefer för att kunna genomföra bra lönesättande samtal?

Har de rimliga förutsättningar för att kunna genomföra sina samtal?

### **Saco-S**

Hur stödjer vi våra medlemmar under de lönesättande samtalen?

Hur kan vi i ett tidigt skede stödja medlemmar vars lönesättande samtal kan sluta i oenighet?

### **Gemensamt**

Hur kan vi som lokala parter skapa så goda förutsättningar som möjligt för chefer och medarbetare?

Har vi behov av att utveckla samtalsmallar, policys och lönekriterier som speglar verksamhetens behov och mål?

Har vi som parter förutsättningar att utveckla en alternativ oenighetsordning?

# Avstämning

När lönebildningsarbetet är slutfört gör lokala parter en gemensam avstämning. Den syftar till att följa upp att arbetet fungerat enligt avtalets intentioner och enligt den planering man kommit överens om i förberedelserna. Avstämningen möjliggör för lokala parter att utveckla och förbättra processen mot bakgrund av tidigare års erfarenheter. För att utveckla lönebildningen är det viktigt att ta tillvara de erfarenheter som görs när lönerevisionerna genomförs.

Lönebildning är en ständigt pågående process. Förändringar kan behöva göras stegvis vid flera revisioner. Därför ska den årliga lönerevisionen inte ses som en isolerad händelse utan som en del i ett större sammanhang. Det kan ta flera år att genomföra strukturella förändringar, liksom utveckla löneprocessen.

Som parter behöver man tänka långsiktigt. Ansvarstagande och väl förberedda parter, en väl fungerande partsrelation med ömsesidig förståelse för respektive parts roll och ansvar, samt en väl fungerande samverkan, är grundläggande förutsättningar för ett gott lönebildningsarbete.

## ATT DISKUTERA:

### Arbetsgivaren

Har vi tydliga mål som vi kan stämma av emot?

Har vi en uppföljning som gör att vi kan stämma av om resultatet blev som planerat?

### Saco-S

Avspeglar resultatet av lönerevisionen Saco-S lönepolitik och avtalets intentioner?

### Gemensamt

Blev det som vi tänkt på kort och lång sikt?

Syns resultatet av det vi kom överens om inför lönerevisionen?

Hur hänger resultatet ihop med lönepolicyn och avtalets intentioner?

Fungerade de olika delarna i lönebildningsprocessen som planerat?

Hur fungerade lönekriterierna i praktiken?





Partsrådet är en ideell organisation som består av arbetsgivare och fack på central nivå inom staten. Tillsammans tillhandahåller vi verktyg för ett bättre arbetsliv, bättre lönebildning, bättre arbetsmiljö, bättre samverkan och bättre utveckling på statliga arbetsplatser.

REGERINGSGATAN 67, 7 TR, 111 56 STOCKHOLM, 070-558 28 37, INFO@PARTSRADET.SE, WWW.PARTSRADET.SE, ORG.NR. 802400-2480.