

# Den nya lönebildningen

- en idéskrift av Gunnar Wetterberg

## Innehållsförteckning

Förord.....	2
BAKGRUND.....	3
SACO och lönebildningen.....	3
UTGÅNGSPUNKTERNA.....	4
Lön och produktivitet.....	4
Centraliseringens förbannelse.....	4
1990-talets tillnyktring.....	5
Arbete och kapital.....	6
Effektiva löner.....	7
Den nödvändiga lönespridningen.....	7
AVTALSRÖRELSEN 2007.....	10
Hur mycket är lagom 2007?.....	10
Globaliseringen och lönebildningen.....	10
Lönebildning och konkurrenskraft.....	11
”Nöjdnormen”.....	12
Lönespridningen.....	12
Ingångslöner.....	13
Offentlig och privat sektor.....	14
Den löneledande industrin.....	14
Den offentliga kakan.....	15
Diskriminering.....	16
Det produktiva samtalet.....	16
Facket, medlemmarna och lönebildningen.....	18
Sifferlöst, stupstock eller lägst?.....	18
Avtalsmodeller för SACO-förbundens medlemmar 2005/2006.....	20
LITTERATUR.....	21

## Förord

Att verka för bättre anställnings- och lönevillkor för medlemmarna är en självklar facklig uppgift. SACO bildades år 1947 för att driva att utbildning ska löna sig. Sedan dess har SACO enträget verkat för en lönebildning som utgår från individens kunnande, prestationer och ansvar. För oss är det viktigt att slå vakt om lönebildningens grundläggande funktioner. Lön är ersättning för utfört arbete; lönen ska uppmuntra goda prestationer, den ska betala utbildning och erfarenhet, och den ska belöna dem som tar ansvar.

Lönebildningen för akademiker allt oftare och i ökande utsträckning på lokal nivå med en lönesättning som är individuell och differentierad. SACO har sedan flera år arbetat med att bygga upp kunskapen om den nya lönebildningen och dess ändrade förutsättningar, samt att analysera konsekvenserna av den decentraliserade lönebildningen. Vi publicerar löpande statistik och analyser i dessa frågor.

Denna idéskrift ska ses som ett led i den kunskapsuppbyggnad som den seriösa debatten kring lönebildning kräver och som en sammanfattning av de gångna årens analyser av den nya lönebildningen. För innehållet svarar SACO:s samhällspolitiska chef Gunnar Wetterberg. Min förhoppning är att skriften ska bidra till en konstruktiv diskussion om lönebildningen, dess villkor och dess förutsättningar.

Anna Ekström  
Ordförande SACO

# BAKGRUND

## SACO och lönebildningen

SACO är en federation av 25 medlemsförbund. När det gäller lönebildningen har arbetsfördelningen skiftat under årens lopp. De första årtiondena efter federationens bildande 1947 agerade SACO som part i centrala förhandlingar, men från 1970-talet kom karteller med SACO-förbund som medlemmar att spela en viktig roll på flera områden. Sedan 1990-talet är det förbund och karteller som i praktiskt taget alla sammanhang förhandlar för sina medlemmar. Som federation koncentrerar sig SACO och dess kansli på analys, opinionsbildning och service till medlemsförbunden.

Lönebildningen förblir emellertid en huvudfråga, om än med andra förtecken. SACO bedriver en omfattande statistikverksamhet, med betoning på lönestatistik. Den tillkom ursprungligen som ett stöd till förhandlarna och medlemsförbunden, men den omfattar numera även webbtjänster direkt till förbundens medlemmar och underlag för analyser av olika slag. Sedan ett par år tillbaka bedriver Lena Granqvist och Håkan Regnér vid SACO:s kansli ett omfattande forskningsprojekt om den svenska lönebildningens förändringar under senare tid, med fokus bl.a. på vad decentraliseringen och individualiseringen fört med sig.

Den här skriften är ett försök att sammanfatta den syn på lönebildningen som vuxit fram i anslutning till lönebildningsprojektet och till debatten om dessa frågor i SACO:s styrelse och i andra sammanhang. Även om forskningsresultaten spelar en viktig roll som bakgrund är detta i första hand en policyskrift. Den behandlar några av lönebildningens huvudfrågor, med tonvikt på de frågor som ställs inför avtalsrörelsen 2007. Frågorna och debatterna är aktuella och livliga inom SACO och dess medlemsförbund, men inget organ i federationen har tagit ställning till de enskilda resonemangen.

# UTGÅNGSPUNKTERNA

## Lön och produktivitet

Lön är ersättning för utfört arbete. Lönen är den mest påtagliga formen för uppmuntran och belöning av goda insatser. Lönen speglar tillgången och efterfrågan på arbetskraft inom olika områden och för olika uppgifter. Lönen är därmed det instrument som arbetsgivare kan använda sig av för att locka sökande till yrken, branscher och orter där de behövs.<sup>1</sup>

Detta är lörens grundläggande funktioner. Märkligt nog kommer de ofta bort i debatten om lönebildningen. Den svenska diskussionen handlar för det mesta om lönen som kostnad och som belastning på den svenska konkurrenskraften.

Det är som att försöka prega in jätten i degen i efterhand. Om lönesättningen fyller sina grundläggande uppgifter så bidrar den till att stärka konkurrenskraften. Om de centrala funktionerna fallerar, så hjälper ingen ”återhållsamhet” i världen.

Genom att företag och förvaltningar kan dra till sig det kunnande som behövs och uppmuntra dem som gör goda insatser, så bidrar de till att produktiviteten ökar snabbare än vad som annars skulle ha varit fallet. Ökad produktivitet betyder bättre konkurrenskraft för företagen och mer verksamhet för pengarna i den offentliga sektorn. Det gör det lättare att betala medarbetarna bättre. Innebörden är att lönesättningen till en del skapar sitt eget utrymme – eller förstör det. Om lönesättningen fungerar dåligt drabbar det arbetsmoralen och motivationen.

Belöningen för goda insatser och stimulansen till rörlighet och förkovran har direkt med produktiviteten att göra. Under det närmaste årtiondet kommer befolkningens ålderssammansättning att medföra en press nedåt på arbetsutbudet. Då blir produktiviteten desto viktigare för tillväxten (Wetterberg, 2004). Det understryker betydelsen av att undersöka, vilka möjligheter det finns att främja den svenska produktivitetens utvecklingen.

Kopplingen mellan lön och produktivitet är ett sorgligt försummat område.

## Centraliseringens förbannelse

I makroekonomiska prognoser behandlas produktiviteten för det mesta som en exogen – utifrån kommande – kraft. Beräkningarna av löneutrymmet utgår ofta från produktiviteten och lägger till inflationen. Så mycket får lönerna stiga – om de ökar mer har samhällsekonomin ett problem.

Det är ett torftigt synsätt. Det har vuxit fram ur en anpassning till löneförhandlingarnas behov. Länge har den mest uppmärksammade delen av de svenska förhandlingarna skett mellan centrala parter – i ett par årtionden mellan centralorganisationerna eller olika karteller, under senare tid allt oftare mellan de olika sektorernas och branschernas huvudorganisationer.

Under lång tid uppfattades detta som en styrka. Ju fler medlemmar organisationerna representerade, desto bredare hänsyn blev de tvungna att ta, och därmed skulle de garantera en

---

<sup>1</sup> En lättillgänglig genomgång av teorier och forskning om lönebildning finns i Granqvist och Regnér (2006).

ansvarsfull lönebildning. Sveriges centraliserade förhandlingar lanserades som ett föredöme för andra länder.

Men det var en felsyn. Centraliseringen bidrog till de spänningar som gjort att Sveriges löneutfall sedan årtionden hamnar högre än vad konkurrenskraften tål.<sup>2</sup> Ju mer centraliserade förhandlingarna blev, desto mer avlägsnade de sig från verksamhetens förutsättningar, och desto mer förföll de till jämförelser och fördelningspolitik.

I förhandlingskretsar skojade man om varje ombudsman med självaktning hade ”bättre än snittet” som tumregel. Då gick det som det gick, när alltför mycket låg i de centrala parternas knän. Dels pressade det upp de procentuella påslagen (ofta höjdes ingångslönerna mest, vilket gjort det svårare för invandrare och skoltrötta ungdomar att finna jobb), dels låstes en stor del av det överenskomna utrymmet i individgarantier och potter som öronmärktes för olika behjärtansvärda ändamål.

Det var bara början. Kruxet var att lönerna fortfarande behövdes i sin ursprungliga funktion, som ersättning för utfört arbete och som medel att locka människor till yrken, branscher och orter där de behövs. När ett företag eller en förvaltning behöver dra till sig folk som det är ont om, så måste man lägga till ytterligare lyft utöver de centrala avtalen. Det centrala utrymmet räckte inte till för att belöna och uppmuntra goda insatser när ”snyftpotterna” tagit sitt.

På så vis blev centraliseringen den svenska löneglidningens moder. Ju mer avtalen reglerade, desto mindre utrymme fanns det för själva verksamhetens behov. När dessa ändå tvingade sig fram bröt den ”svenska sjukan” ut. När den s.k. Edingruppen – de centrala parternas chefekonomer – inledde sitt arbete i början av 1990-talet var tumregeln att utfallet alltid hamnade ett par procentenheter högre än vad de centrala avtalen förutsåg.

Sådana tendenser underströks när massmedia allt mer behandlade avtalsrörelserna som fördelningspolitik. Vem tjänade minst, vem hade de största kostnadsökningarna, vem hade släpat efter mest? Men detta varken var eller är lönebildningens funktion. Lönebildningen ska uppmuntra det effektiva arbetet, och den ska hjälpa arbetsmarknaden att placera rätt kvinna och man på rätt plats. Fördelningspolitiken är statens, skatternas och de offentliga utgifternas sak. Om lönebildningen ska ta på sig denna funktion, då blir det inte bara skadligt för konkurrenskraften och sysselsättningen, men också dåligt som fördelningspolitik – den blir nämligen inte särskilt effektiv.

## 1990-talets tillnyktring

I sinom tid har fler och fler branscher förstått att den svenska lönebildningens mekanismer är ohållbara. Under 1990-talet skedde en gradvis tillnyktring. Redan dessförinnan hade de centrala förhandlingarna för hela arbetsmarknaden tömts på det mesta av sitt innehåll och i stort sett försvunnit. De branschvisa överenskommelserna gick allt mer över till att ange den lägsta acceptabla löneutvecklingen, istället för att normera den exakta procentsatsen för alla arbetsplatser. Individgarantierna tonades ned och togs ofta bort helt och hållet. Det mesta av

---

<sup>2</sup> Naturligtvis var inte detta den enda orsaken. Svante Nycander har gett en insiktsfull bild av politikens del i att samarbetet mellan parterna spårade ur (Nycander, 2002). Till detta kommer de spänningar som 1970-talets misslyckade stabiliseringspolitik byggde upp, från jämviktsriksdagen till försöket att ”brygga över” oljekrisens påfrestningar. När staten pumpar ut pengar i ekonomin är det svårt för arbetsmarknadens parter att hålla emot inflationstrycket.

potterna lämnades över till de lokala parterna för fördelning efter den enskilda arbetsplatsens förutsättningar.

Den genomgående trenden var att lönen skulle sättas individuellt, efter samtal mellan den anställda och hennes lönesättande chef. Vars och ens kunskaper, prestationer och bidrag till det samlade resultatet ska stå i centrum. Samtalet ska kopplas samman med en genomgång av den anställdes möjligheter till utveckling och bättre resultat. I några avtal – bland annat mellan Akademikeralliansen och Kommunförbundet – gick parterna så långt att man avstod från att siffersätta löneökningarna.

Sambandet blev mer direkt mellan lönesättningen och dess självklara utgångspunkt: produktiviteten och verksamhetens betalningsförmåga. Ju bättre lönebildningen kan ta hänsyn till vad varje individ utträttar och förmår, desto effektivare blir både arbetet och löneinstrumentets användning.

Sedan lönebildningen lades om har produktiviteten i det svenska näringslivet utvecklats starkt. Till en början tolkade många detta som den normala återhämtningen efter en djup konjunktursvacka. När efterfrågan ökade kunde produktionen växa genom att utnyttja befintliga resurser bättre. Men produktivitetsökningen fortsatte år efter år, långt efter att krisåtertaget rimligen klingat av.

Kanske kan den nya lönebildningen förklara en del av den ihållande förbättringen. Genom att tydligare värdera vars och ens bidrag till resultatet uppmuntrar den lokala, individuella lönesättningen goda insatser i verksamheten. Samtalet mellan medarbetaren och den som har ansvar för verksamheten handlar inte bara om lönen utan också om hur arbetet och affären ska kunna utvecklas. Den starka produktivitetsutvecklingen förklarar i och för sig också varför arbetsgivarna inte har behövt anställa fler för att möta den ökade efterfrågan, men i längden betyder ökad produktivitet att arbetsplatserna blir tryggare och mer attraktiva för investeringar.

Lönebildningens nya inriktning kan innebära en påfrestning på den etablerade förhandlingskulturen. Måttet på den nya modellens bärkraft får inte bara vara ett par års siffermässiga utfall; mycket viktigare är hur den lokala lönesättningen samspelar med verksamhetens utveckling. Den är en process som parterna måste ge sin tid, men samtidigt också lägga ned kraft på den omsorg och den utbildning av alla inblandade som fordras för ett gott resultat

## **Arbete och kapital**

En av lönebildningens nyckelfrågor är hur resultatet av verksamheten ska fördelas mellan arbete och kapital. Längre var det ett axiom att löntagarna borde ta ut så mycket de kunde. Med slutna ekonomier, tröga kapitalflöden mellan länderna och tydliga rågångar mellan arbetare och kapitalister var logiken i lönekampen enkel och klar.

Så är det inte längre. Även när omständigheterna ger löntagarna och deras organisationer starka kort på hand finns det anledning att betänka sig, innan man rakar hem allt man har inom räckhåll. Arbetsgivarna är bundna för stunden av gjorda investeringar, men när nya processer ska införas och gamla byggnader renoveras måste ägarna bedöma vart det är mest ändamålsenligt att förlägga driften. Då kan en alltför framgångsrik lönerörelse bli strået som knäcker kamelens rygg. Det ligger i löntagarnas intresse att ägarna får en konkurrenskraftig avkastning på sitt kapital, så att de är beredda att fortsätta och helst utvidga driften.

Medarbetarna har intresse av en god vinstutveckling, som förutsättning för trygga arbetstillfällen och för att de ska få bra betalt för sitt bidrag till resultatet.

Motsättningen mellan arbete och kapital är inte heller lika entydig som förr. Genom sina pensionsfonder – som egentligen inte är något annat än uppskjutna löner – har de rika ländernas löntagare sällat sig till världens största kapitalägare. Därmed kommer vinsterna delvis löntagarna själva till godo, samtidigt som deras fonder deltar i jakten på en god kapitalavkastning. Det är en paradox som knappast påverkar den lokala lönesättningen (det är riskabelt att sätta sina pensionspengar i det egna företaget), men det faktum att kapitalandelen delvis kommer tillbaka som ökad pension kan möjligen vara till någon tröst i lönekampen.

## Effektiva löner

Ett av de mest fascinerande försöken att förstå lönebildningens samspel med produktiviteten är effektivitetsteorin.

Utgångspunkten var diskrepansen mellan den klassiska nationalekonomins förutsägelser om lönebildningen och den verklighet som amerikanska nationalekonomer som George Akerlof, Joseph Stiglitz och andra kunde iaktta. Varför betalade många arbetsgivare betydligt mer i lön än de egentligen skulle behöva om de bara lät marknaden råda?

Svaret, menade dessa, var att arbetsgivarna betalade för något mer än vad teorin hade förmått fånga. Genom att lägga sig högre än marknaden fick företagen anställda som var mer nöjda och lojala än de annars skulle ha varit. De gjorde större insatser för att behålla bra jobb än om lönen bara hade varit vad de ändå kunde få på något annat håll. Tack vare generositeten minskade behovet av övervakning för att klämma åt maskare och fuskare. Lönesättningen var rationell, eftersom den stimulerade beteenden som gick utöver vad den marknadsbestämda lönen förmådde köpa.

Uppgiften de närmaste åren är att söka och förstärka just denna effektivitet. På de enskilda arbetsplatserna är det i samspelet mellan arbetstagare och arbetsledare som man kan hitta och belöna de kloka metoderna att utföra arbetet. Genom att mer systematiskt ställa lönesättningen i produktivitetsens tjänst kan lönebildningen förvandlas från problem till styrkefaktor för den svenska tillväxten.

## Den nödvändiga lönespridningen

Det är nödvändigt med ökad lönespridning. Kunskapsamhällets paradox är att akademikernas löneutveckling har varit erbarmlig sedan slutet av 1960-talet. Snart ska den välutbildade 1940-talsgenerationen lämna arbetsmarknaden. Den började studera när alla trodde att utbildning lönade sig - men vad ska deras barn säga, som ser de senaste årtiondenas tillplattning av löneprofilen för civilingenjörer, lärare, sjukgymnaster, socialsekreterare och många andra? Svaret brådskar. De som ska ersätta fyrtilisterna väljer – eller väljer bort - utbildning redan nu!

Så skriver aldrig massmedia. Varje ny lönestatistisk rapport hälsas med suckar om ökande klyftor. Men de närmaste årtiondenas verklighet måste ändra jantelagen. Det är inte med lönerna som Sverige ska bedriva fördelningspolitik. Det skulle drabba välfärden. Med allt fler äldre att försörja blir tillväxten avgörande för att behålla och utveckla ett civiliserat samhälle. Då kan en klok och rimlig lönespridning bli en viktig faktor.

Arbetslivet måste belöna kunskap, erfarenhet och nyfikenhet. Ju fler som är beredda att skaffa sig djupare kunskaper och omsätta dem i arbetslivet, desto större möjligheter har vi att väga upp



arbetskraftens minskning med ökad produktivitet. Det ställer stora krav på arbetsgivarna att verkligen ta till vara vad deras anställda kan och vad de lär sig under arbetet, men grunden måste för de allra flesta läggas genom utbildning. Och visst läser många mycket för att det är roligt och mänskligt givande, men lönen och löneutvecklingen spelar en alltför stor roll för att Sverige ska ha råd att strunta i den. Arbetsmarknaden kommer att bli tvungen att betala bättre för utbildning än vad den gör idag.

Invändningen är att lönen bestäms i samspelet mellan utbud och efterfrågan. När fler utbildas för traditionellt välbetalda yrken pressas lönerna, om inte arbetstillfällena blir fler. Men samspelet är inte alltid alldeles enkelt. Ett problem är att den långsiktigt kloka lönenivån kan avvika från den som behövs för stunden. Inom den offentliga sektorn kan en del akademiska yrkens dåliga löneutveckling under de senaste årtiondena kanske förklaras med 1970-talets expansion. De som då anställdes har ofta förblivit yrket trogna, vilket inneburit att arbetsgivarna kommit billigt undan i förhandlingarna. Haken är att de sjunkande relativlönerna påverkat yrkets dragningskraft. Även om man lyckas fylla utbildningsplatserna är det inte säkert att de sökande har lika goda förutsättningar som de som valde yrket för trettio-fyrtio år sedan. Då drabbas verksamhetens kvalitet av de sjunkande relativlönerna.

Frågan är i vilken mån den individuella lönesättningen lett till ökad lönespridning. Nordström Skans m.fl. (2006) kommer i en studie av löneskillnader i svenskt näringsliv 1985-2000 fram till att ökningen av lönespridningen dittills främst gällt mellan och inte inom företag. Eftersom den individuella lönesättningen ökat i betydelse sedan år 2000 är det emellertid möjligt att bilden förändrats sedan dess.

Än så länge är det ont om studier av lönespridningens effekter, men en undersökning av Heyman (2002) styrker hypotesen om spridningens betydelse för produktiviteten. I en FIEF-studie har han med svenska data visat att företag med större lönespridning bland tjänstemännen har en bättre lönsamhet än andra. Lundborg (2005) kommer till liknande resultat.

Innebörden är inte att vilken lönespridning som helst vore önskvärd. De flesta löntagare accepterar nog individuella löner, men bara om de är rättvist satta. De ska spegla skillnader i arbetsinsats, i utbildning, i bidrag till det gemensamma. De får inte lukta favoritism - chefen ger dubbel löneökning åt valpen som är en kopia av honom själv. Lönesättningen måste vara bastant nog att stå emot könsrollerna. Att manliga kandidater har en tendens att kräva mer i ingångslön än kvinnliga får inte slå igenom i utfallet. Löneskillnader som premierar hästhandlare skapar en missämja som kostar mer än den smakar.

Det finns antagligen också en gräns för hur stor lönespridningen kan vara utan att skapa missämja. Layard (2005) redovisar undersökningar som väger den enskildes glädje över löneökningen mot grannars och arbetskamraters avund. Kanske är det samma stämningar som kommer till uttryck i de opinionsundersökningar där många människor önskar sig mindre löneskillnader. Legitimiteten i kriterierna och bedömningen är A och O för att individualiseringen ska få positiva effekter.

Individuell lönesättning måste nämligen betyda att varje individ blir sedd och bedömd för vad han eller hon gör. Inte för hur hon ser ut, inte för könet, inte för varifrån hon kommer - och inte heller utifrån hur gammal hon är. Den osakliga lönediskrimineringen skadar lönesättningens legitimitet och strider mot lagen.

Ett samhälle som vill minska löneskillnaderna till varje pris dömer sig självt till stagnation. Att bekämpa klassamhället är något helt annat. Det viktiga är att ingen fastnar i något

”låglöneträsk”. Alla ska ha möjlighet att gå vidare. Det handlar inte bara om att kunna skaffa sig en bättre löneutveckling genom att förkovra sig. Det är också en fråga om hälsa och trygghet. Hur många fall av utbrändhet skulle vi kunna slippa, om det var lättare att gå vidare från ett jobb där man vantrivs mer och mer? Hur mycket snabbare skulle arbetslösheten sjunka tillbaka i lågkonjunkturer, om fler hade en bättre utbildning i grunden?

Löneskillnaderna blir lättare att tåla, om rörligheten ger fler möjlighet att klättra och komma ifatt. Det ställer krav på mekanismer som gör det enklare för människor att byta bana mitt i livet. Individuella utbildningskonton eller obligatoriska omställningsförsäkringar är ett par tänkbara lösningar. Det är vanskligt att blanda samman lönebildning och fördelningspolitiska ambitioner, men arbetsmarknaden fungerar bättre om staten underlättar rörligheten mellan yrken och över tiden.

# AVTALSÖRELESEN 2007

## Hur mycket är lagom 2007?

Det bästa svaret är: det måste varje arbetsplats, lönesättare och arbetstagare bedöma. Svaren kan växla från avtalsrörelse till avtalsrörelse, beroende på läget i omvärlden, i den svenska ekonomin och på den egna arbetsplatsen.

På arbetsplatsen kan ledningen avgöra vilket utrymme som finns att förfoga över. Varje lönesättare måste fundera över vilka insatser medarbetarna gjort under året. Med många anställda eller hög personalomsättning kan man fundera över om varje vakans ska återbesättas, eller om ett större löneutrymme skulle motivera fler att hugga i mer. För den enskilde arbetstagaren blir det också ett övervägande. Hur rimmar utvecklingen med vad jag skulle kunna få någon annanstans?

Sedan 1990-talets omläggning har några grundläggande utgångspunkter etablerats. Ingen förväntar sig att den låga inflationstakten ska brytas. Om ekonomin visar tendenser till överhettning står Riksbanken beredd att höja räntan. Det lägger hämsko på lönekraven. Om lönerna driver upp priserna och inflationen blir det till priset av höjd ränta, dämpad tillväxt och färre arbetstillfällen.

De lokala förhandlingarna har fått ökad betydelse. Avvägningen mellan centrala och lokala uppgörelser varierar mellan olika områden, inte minst beroende på hur väl parterna vårdat tidigare avtal, men normalt fördelas hela löneutrymmet för SACO-förbundens medlemmar i lokala förhandlingar. I en del fall är utrymmet centralt normerat, i andra fall har man kommit överens om vad det ska vara som lägst, men i en del fall överlåter man även utrymmets storlek till de lokala parterna (sifferlösa avtal).

Med låg inflation och lokala avtal hamnar betalningsförmågan och produktiviteten i fokus. Vad ska förhandlingarna sikta på? Hur ska man avgöra vad som är en rimlig nivå? Hur ska lönekraven vägas mot arbetsorganisationens utformning? Hur ska lönesättningen gå till? Vilken lönespridning och löneutveckling över tiden ska avtalet sikta på?

## Globaliseringen och lönebildningen

Den fråga som uppmärksammats mest i debatten under senare tid är vilken betydelse globaliseringen kan komma att få för de svenska lönerna. Kinas, Indiens och de forna öststaternas inlemmande i världshandeln har inneburit en kraftig ökning av det internationella utbudet av billig arbetskraft. Att billig arbetskraft förändrar konkurrensförhållandena är i och för sig inte nytt, men skillnaden gentemot tidigare är dels omfattningen, dels kvalifikationsnivån. Konkurrenten gäller inte längre bara tillverkningsindustrin utan berör också kvalificerade uppgifter inom tjänstesektorn. Till detta kommer den sammantagna effekten av arbetskraftens rörlighet inom EU och unionens utvidgning österut, som innebär att fler människor och företag kan erbjuda sina tjänster på den svenska arbetsmarknaden.

Det är svårt att förutsäga hur stort genomslag dessa förändringar kommer att få för den svenska lönebildningen. Det rimliga antagandet är att effekterna kommer att bli olika stora inom olika branscher och yrken, beroende på hur utsatta de är för internationell konkurrens. Generellt sett är det sannolikt att konkurrensen bromsar löneökningstakten. Å andra sidan ökar handelen de nya konkurrenternas köpkraft, vilket vidgar marknaden för svensk export. Det ökade

arbetsutbudet pressar också priserna på de varor och tjänster som berörs, vilket ökar reallönerna.

Den troliga utvecklingen är att globaliseringen ökar köpkraften, men att de svenska relativlönerna faller gentemot de nya konkurrentländerna. Det är dock inget nytt fenomen: på samma sätt föll amerikanska och brittiska löner gentemot de svenska vid förra sekelskiftet, liksom de svenska fallit mot tyska och schweiziska löner efter andra världskriget. Men utvecklingen skärper vikten av att lönebildningen tar hänsyn till konkurrenskraften.

## Lönebildning och konkurrenskraft

Sverige är en liten, öppen ekonomi. Det har varit lönebildningens mantra under de senaste årtiondena. Om lönekostnaderna ökar för snabbt kommer det att kosta arbetsstillfällena, i förlorad export lika väl som i ökad import till de konkurrensutsatta delarna av hemmamarknaden.

Den lokala lönebildningen måste ha två utgångspunkter. Den sätter arbetsplatsens betalningsförmåga och den enskildes bidrag till helheten i fokus; men den behöver också omvärlden som riktmärke.

Löneutvecklingen på andra håll måste både sporra och bromsa den enskilda arbetsplatsens utveckling. Å ena sidan är det inte rimligt att lönerna alltmer halkar efter vad andra arbetsgivare betalar. Då ökar risken att de som kan välja bestämmer sig för att lämna, med de följer det får för verksamheten. Å andra sidan kan alltför höga löneökningar också vålla bekymmer. De kan drabba sysselsättningen på den egna arbetsplatsen, men de kan också vältras över på andra sektorer.

Därför är det viktigt att lönesättarna och löntagarna är medvetna om förutsättningarna, såväl arbetsplatsens egna som utvecklingen i omvärlden. I detta spelar lönestatistiken en viktig roll (därför har SACO gjort sin statistik tillgänglig för förbundens medlemmar genom Lönesök), men också information om och prognoser för utvecklingen i andra delar av ekonomin och i viktiga konkurrentländer.

Den viktigaste samlade avvägningen sker gentemot omvärlden. I mitten av 1990-talet formulerade Edingruppen (1995) detta som ”Europanormen”. De svenska lönerna borde inte öka snabbare än lönerna i de viktigaste konkurrentländerna. I praktiken har det inneburit att svenska löneförhandlare noga följt utvecklingen i Tyskland, som är det dominerande industrilandet i vår närhet.

Edingruppen betonade att Europeanormen gällde under förutsättning att den svenska produktivitetsutvecklingen höll jämna steg med den i konkurrentländerna. Under senare år har den snarare varit starkare, vilket skulle kunna tolkas som ett utrymme för snabbare ökning än i omvärlden. Å andra sidan syftade normen bara till att slå vakt om den rådande sysselsättningen. Om den svenska konkurrenskraften ska öka kan det tala för att man inte ska ta ut produktivitetsförbättringen i förhållande till omvärlden. Ett annat skäl för försiktighet är att produktiviteten är notoriskt svår att mäta.

Därför är Europeanormen fortfarande ett rimligt riktmärke när det gäller omvärlden.

## ”Nöjdnormen”

Men Europeanormen som riktmärke betyder inte att var och en ska känna sig missnöjd om han eller hon inte får så mycket. Europeanormen handlar om genomsnitt – men genomsnittet kan aldrig bli den individuella normen.

Övergången till en lägre inflationstakt utsätter lönebildningen för påtagliga påfrestningar. När löneförhandlarna varje år hade fem-tio procent i ökningarna att fördela gick det ganska lätt att förändra lönerelationerna mellan olika yrken. Då kunde någon grupp få åtta procent ett par år i rad, men de andra var inte alltför missnöjda eftersom de ändå hade fått fem. Visserligen var det mesta luft, men mer luft än andra betydde ändå att den prioriterade gruppen fick en mer fördelaktig utveckling.

Numera är detta betydligt besvärligare. Att ändra en grups relativa löneläge kräver att denna får tre-fyra procent i höjning, medan de flesta andra bara får en procent – och då blir det genast mycket svårare att få gehör för en uppgörelse. Ändå måste det vara möjligt att genomföra sådana förändringar. Det finns yrken som släpat efter så mycket att de är felvärderade i förhållande till sin samhällsekonomiska betydelse – i dag är läraryrket det kanske tydligaste exemplet på detta. Det finns yrken där efterfrågeutvecklingen ökar behovet av arbetskraft, och där det behövs bättre relativlöner för att locka den personal som krävs. På några års sikt gäller detta många yrken inom vård- och omsorgssektorn.

Den andra komplikationen ligger i genomsnittets makt över tanken. Tjänstvilliga medier och statistiker publicerar siffror på utfallet skuret på längden och tvären. Var och en kan jämföra vad han eller hon fått med yrket, branschen och landet. Att då ligga under snittet uppfattas fortfarande som en chikan.

Förväntningarna måste bli annorlunda. Genomsnittet är ingen rimlig ”nöjdnorm”. I genomsnittet ligger säkert någon eller ett par procentenheter som är priset för relativlöneförändringar eller ersättning för omorganisationer eller extraordinära insatser. Ett vanligt år kan man på en vanlig arbetsplats inte räkna med att nå så högt – då skulle lönebildningen inte fungera. Omvänt måste det vara möjligt att någon gång betala betydligt mer än genomsnittet – om någon grupp behöver höjas särskilt mycket, om många anställda fått utökade uppgifter efter en expansion eller en nedskärning osv. Genomsnittet måste ha ett utrymme för sådana smörjmedel i den samlade ekonomins tjänst.

Därför måste löntagarna på en vanlig arbetsplats ett vanligt år vänja sig vid att ett utfall på någon procentenhet under genomsnittet är det normala för lönekostnadsökningen om det ska finnas plats för de särskilda åtgärder som behövs på annat håll. Om det är en arbetsplats där erfarenheterna premieras och där äldre slutar och ersätts av yngre, så kan det dock betyda att man orkar med större löneökningar per anställd, eftersom de samlade lönekostnaderna inte påverkas lika mycket. Att etablera förståelsen för en sådan ”nöjdnorm” borde vara en av den svenska lönebildningsdiskussionens huvuduppgifter. Den som får ett utfall något under Europeanormen har fått ungefär lika mycket som de flesta andra.

## Lönespridningen

I de senaste årens debatt har det blivit allt vanligare att hävda att det uppstått spänningar därför att tjänstemännens löner ökat snabbare än arbetarnas de senaste åren. Nästan alltid hänvisar man i sådana artiklar till utvecklingen från mitten av 1990-talet och framåt.

Med ett annat basår blir bilden annorlunda. I själva verket markerade mitten av 1990-talet slutet på en lång period av lönedepressning för akademiker. Åtminstone sedan 1960-talets slut hade den svenska lönestrukturen blivit mer och mer sammanpressad. Till en del kan det bero på att utbudet av välutbildad arbetskraft ökade, men det är inte hela förklaringen. På den starkt centraliserade lönebildningens tid kunde de centrala avtalen medvetet driva utjämningen allt längre, i synnerhet inom de områden där det bara fanns en arbetsgivare att vända sig till.

SACO:s undersökningar av olika akademikergruppers utrymme efter skatt, levnadsomkostnader och studiemedel visar att allt fler grupper fallit under industriarbetarnas nivå (Berglund m.fl., 2005). SACO:s livslöneberäkningar visar att stora grupper akademiker skulle behöva arbeta bortom 70 års ålder för att komma upp i samma livslön som de som gått ut i arbetslivet direkt efter gymnasiet (Ljunglöf, 2004). Innebörden var att utbildningspremierna – löneförhöjningen för ett års längre studier – sjönk allt lägre. Det har antagligen inverkat på rekryteringen till åtskilliga utbildningar.

Det senaste årtiondets utveckling innebär en återhämtning men inte mer, snarast mindre i många fall. Den kan ses som ett uttryck för att den centraliserade lönebildningen möjliggjorde en konstlad sammanpressning av lönerna som inte stod sig, när arbetsgivarna lokalt värderade medarbetarnas insatser och behovet av nyrekrytering. Rimligtvis kommer skillnaderna i löneökningstakt att minska när sviterna efter sammanpressningen övervunnits, men skillnader i rekryteringsbehovet mellan olika grupper kan ge upphov till skillnader även framgent. I kommunerna kan t.ex. psykologernas, socialsekreterarnas och ingenjörernas ålderssammansättning betyda att arbetsgivarna måste betala bättre för att klara nyrekryteringen än för kontorspersonal vars arbetsuppgifter rationaliserats av den nya tekniken.

Lönespridningen behövs, både för att uppmuntra goda insatser, utbildning och ansvar och för att hantera skillnaderna i rekryteringsbehov mellan olika grupper, orter och branscher.

## Ingångslöner

De senaste årtiondenas lönesammanpressning har inte bara gällt skillnaderna mellan olika yrken, utan också mellan medarbetarna inom ett och samma yrke. Ingångslönerna har drivits upp, tiden i yrket har värderats allt lägre.

Till en del handlar det om förhandlingsspelets mekanismer. Det kostar mindre att höja ingångslönerna än att gå med på generella höjningar, eftersom det normalt sett är så få som ligger i de lägsta löneskikten. Många fack har haft höjningar av ingångslönerna som en uttalad strategi, eftersom man räknat med att arbetsgivarna skulle vilja hålla ett ”respektavstånd” till ingångslönerna och därför skulle vara beredda att höja de mer erfarna medarbetarnas löner i motsvarande mån.

Att döma av statistiken har den uträkningen slagit fel. Skillnaden mellan den som är ny på jobbet och den som har tjugo års erfarenhet är på många områden ganska liten. Livslöneprofilerna har blivit allt flackare. Det påverkar motivationen för dem som arbetat länge, men det höjer också tröskeln för dem som söker arbete för första gången.

För att underlätta övergången från utbildning till arbetsliv vore det önskvärt med tydligare trappor in i yrkena. Några SACO-förbund har slutit avtal med arbetsgivarna om löner som ligger väsentligt under vad man tidigare rekommenderat, i utbyte mot att arbetsgivarna lovar de nyanställda handledning och fortbildning. Sådana överenskommelser kan vara ett sätt att underlätta för unga att få sina första jobb. En annan möjlighet kan vara att staten varierar

arbetsgivaravgiften efter ålder eller yrkeserfarenhet. Effekten på arbetsgivarens kostnader kan bli densamma, men det är svårare att koppla en sådan generell subvention till utbildningsinsatser och till olika yrkesområdens förutsättningar.

## Offentlig och privat sektor

Efter varje valrörelse värderas utfallet sektor för sektor. De senaste åren har t.ex. Medlingsinstitutet varnat för att den offentliga sektorns anställda fått ett bättre utfall än den privata sektorn.

I sin första rapport undersökte Edingruppen följsamheten mellan de olika sektorerna. På ett par årtiondens sikt var utvecklingen förbluffande likformig. Ena året fick den ena sektorn mer, något annat år den andra. Skillnaderna speglade ofta olikheter i betalningsförmåga och rekryteringsbehov. Eftersom den kommunala sektorn får sina skatteintäkter först med något års eftersläpning dröjer den ofta ett tag in i konjunkturcykeln med sina lönehöjningar, medan den privata sektorn gick före. Över tiden jämnade olikheterna ut sig. Det är egentligen vad man ska vänta sig, när sektorerna konkurrerar om samma arbetskraft och deras rekryteringsbehov är någorlunda stabilt.

Det senaste årtiondet har det dock inte varit så. Under 1990-talet skar den offentliga sektorn ned sin personal, i synnerhet staten och landstingen. Åtminstone i kommunerna blev det sällan frågan om uppsägningar av fast anställd personal, utan nedskärningen tog sig sitt främsta uttryck i att nyanställningarna blev mycket färre. När rekryteringsbehovet drastiskt minskade stannade lönerna av, och den kommunala sektorn halkade efter.

Vad som hänt de senaste åren är i någon mån en återhämtning. Konjunkturen har stärkt de kommunala finanserna och staten har skjutit till extra pengar. Det har gjort det möjligt att rekrytera nytt folk. Då har också löneökningarna tagit fart. Det är möjligt att denna tendens kommer att hålla i sig under de närmaste åren, eftersom i synnerhet kommunerna har en större andel fyrtilialister anställda än den privata sektorn.

Att sektorerna turas om det bästa utfallet är inget som Medlingsinstitutet behöver bekymra sig över. Sådana olikheter tenderar att jäsna ut sig över tiden.

## Den löneledande industrin

Den konkurrensutsatta sektorn ska vara löneledande, heter det ofta när lönebildningen diskuteras. I praktiken har det ofta varit liktydigt med att verkstadsindustrin gått före när avtalen ska slutas.

Under senare år har denna ordning ibland ifrågasatts. En invändning har varit att andra sektorer kan vara väl så viktiga för samhällsekonomins funktionssätt. Ett annat motargument har varit att den konkurrensutsatta tjänstesektorn närmar sig tillverkningsindustrin i betydelse.

Den springande punkten är vad man menar med löneledande. Det praktiska med att verkstadsindustrin går före är att den är relativt lätt att jämföra med konkurrenter i andra länder. Vad verkstadsindustrins parter kommer överens om kan normalt tjäna som ett närmevärde på vad konkurrenskraften tål. Det är en viktig upplysning till den övriga lönerörelsen.

Verkstadsindustrin är långtifrån den enda konkurrensutsatta sektorn i svensk ekonomi. Det finns andra exportföretag, och det finns hemmamarknadsföretag som måste hävda sig mot utländska konkurrenter. Fördelen med verkstadsindustrin är dels att den är helt dominerad av

konkurrensutsatta företag, dels att den inom sig rymmer alltmer av tjänstesektorn. Flera av de stora exportföretagen är numera tjänsteproducenter i väl så hög grad som tillverkare. Därför är det praktiskt att behålla verkstadsindustrin som riktkarl.

Att verkstadsindustrin går före betyder inte att den ska bli bestämmande för de övriga uppgörelserna, bara att dessa måste definiera sig i förhållande till vad den konkurrensutsatta sektorn kommit överens om. Ibland kan rekryteringsläget och de samhälleliga behoven motivera att andra sektorer tar ut mer i sina uppgörelser, andra gånger mindre. Verkstadsindustrin hjälper de andra sektorerna att gaffla in nivån för vad ekonomin tål, men varje uppgörelse måste slutas efter en självständig bedömning av vilka förutsättningar som gäller.

## Den offentliga kakan

Ibland anses den offentliga sektorn skilja sig från den privata när det gäller lönebildningens förutsättningar. De ekonomiska ramarna är givna av de anslag som de politiska församlingarna beslutar. Produktiviteten är svårare att mäta än i tillverkningsindustrin, och det finns ingen vinst som mäter resultatet.

Men det är bara delvis sant. Under de senaste årtiondena har de politiska församlingarna börjat ange mål för vad verksamheten ska uppnå. Ju mer precisa dessa mål är, desto närmare kommer den offentliga verksamheten förutsättningarna på den privata sidan. Samma mål bör kunna uppnås med mer eller mindre resurser – och då har man också ett mått på verksamhetens produktivitet.

Beklagligtvis har detta synsätt ännu inte börjat tillämpas i praktiken. Den normala reaktionen från uppdragsgivarna är ofta att dra in och fördela om resurser när produktiviteten ökar. I den politiska debatten förskjuts intresset ofta från *vad* som görs till *hur många* som gör det. Staten har på senare år villkorat sina bidrag med hur många som anställs snarare än med krav på verksamhetens resultat. Med tanke på verksamhetens långsiktiga dragningskraft och kvalitet vore det kanske bättre att höja lönerna för medarbetarna än att anställa fler på mediokra villkor.

Inom den offentliga sektorn borde den individuella lönesättningen kunna användas för att öka effektiviteten i lika hög grad som inom den privata. Genom att ange tydliga mål för verksamheten får de offentliga lönesättarna en grund att stå på när det gäller att uppmuntra och värdera medarbetarnas insatser. Det förutsätter emellertid att en effektivare resursanvändning också ger utdelning i form av högre lön. Om produktiviteten ökar genom att färre medarbetare kan göra vad fler tidigare klarade av, så är det rimligt att öka deras löner i motsvarande mån.

Om den frigjorda lönesumman helt sonika dras in och används för något annat syfte kommer de goda insatserna knappast att upprepas. I detta ligger en likhet med förhållandena inom den privata sektorn. Lika litet som ägarna i längden kan lägga beslag på hela produktivitetsökningen i vinst, lika orimligt vore det om all offentlig effektivisering skulle växlas in i skattesänkningar.

Den offentliga sektorn borde bejaka produktiviteten. I ett läge när utrymmet för skattehöjningar troligen stagnerar blir det viktigt att öka effektiviteten. Då spelar medarbetarnas motivation en helt avgörande roll. Med tydliga spelregler och utdelning på gjorda insatser kan skattebetalarna få bättre valuta för pengarna. Lönesättningens möjligheter att förbättra verksamhetens innehåll måste utnyttjas. Därför är det viktigt att både staten och kommunerna ger de lokala parterna möjlighet att driva en långsiktig lönepolitik.



## Diskriminering

Ibland störs lönebildningen av ovidkommande faktorer. Människor får en löneutveckling som inte har med deras arbetsinsatser att göra. Vid lönesättningen måste de inblandade akta sig för sådana missgrepp och anstränga sig att rätta till redan begångna misstag. Löneskillnader utan saklig grund är inte acceptabla.

Den mest uppmärksammade diskrimineringsgrunden är kön. Löneskillnaderna är mindre i Sverige än i andra länder, de är mindre i den offentliga sektorn än i den privata, men i den mån det finns oförklarade löneskillnader är det något som måste åtgärdas (Ljunglöf och Pokarzhevskaya, 2003). Att döma av de statistiska undersökningar som gjorts verkar de könsbetingade löneskillnaderna vara störst när det gäller kvalificerade utbildningar och yrken. Granqvist och Persson (2004) har uppmärksammat rörlighetens betydelse för karriären. Det finns ett påtagligt glastak för kvinnor som vill göra chefskarriär (Albrecht m.fl., 2003), men det finns också långa, kvinnodominerade utbildningar med ett uppseendeväckande lågt löneläge. Därför är könsdiskrimineringen särskilt angelägen för SACO och dess medlemsförbund att uppmärksamma.

Inför förra avtalsrörelsen bröt SACO ned statistiken över löneökningar på åldersgrupper inom några avtalsområden. Genomgången gav vid handen att löntagare över 55 år inom flera områden hade en markant lägre löneökningstakt än de som var under 35 år.

Till en del skulle detta kunna bero på att arbetsgivaren tillämpar lönetrappor in i yrket, att ungas löner börjar lågt men stiger snabbt för att sedan stagnera, men erfarenheten säger att detta inte räcker som förklaring. Ett annat skäl kan vara att avtalsförsäkringarna – i första hand pensionerna – är så konstruerade att lönehöjningar sent i arbetslivet kostar mer i avgiftsökningar, och att den nominella löneökningstakten underskattar den faktiska. Men i alltför hög grad ligger förklaringen antagligen i en cynisk uträkning att den som är äldre har svårare att hitta ett nytt jobb om hon är missnöjd. Det är inte en acceptabel bedömning. Goda insatser ska uppmuntras, oberoende av hur gammal den är som gör dem.

Det förekommer sannolikt osaklig diskriminering även av andra skäl. Diskriminering på grund av härkomst eller sexuell läggning är svårare att belägga med statistiska metoder, även om det finns delstudier (t.ex. Pokarzhevskaya, 2003 och Grufman, 2006). Det tyder att lokala fackliga företrädare måste vara desto mer vaksamma när det gäller sådana missförhållanden. De måste uppmärksammas och omedelbart rättas till.

## Det produktiva samtalet

För att förändra lönesättningen räcker det inte med kloka avtal. De nya instrumenten måste hanteras med klokskap och omsorg, om deras möjligheter ska komma till sin rätt. Det centrala är samtalet mellan den lönesättande chefen och medarbetaren om verksamheten, insatserna och den lön som ska gälla.

För att en arbetsplats ska fungera, för att ett arbetslag ska lösa sina uppgifter är det nödvändigt att stärka medarbetarnas inre drivkrafter, deras lust att göra ett gott arbete. Då räcker det inte med att lönesättningen belönar ett antal mekaniskt mätbara kriterier. Samtalet mellan lönesättaren och medarbetaren måste bidra till att öka motivationen. Kriterierna måste vara sprungna ur den egna verksamheten, inte bara allmänna floskler. Även när löneutrymmet är begränsat kan i så fall ett återkommande samtal om arbetets förutsättningar och villkor spela en viktig och konstruktiv roll för verksamheten.

Det har inte alla arbetsgivare förstått. Det har förekommit att kommuner tagit politiska beslut om att avtalets lägsta lön ska vara både tak och golv – redan innan någon lokal förhandling kommit till stånd. Statens beslut att konfiskera anslagssparandet häromåret innebar på många håll att förutsättningarna kastades över ända. När IT-bubblan sprack lät en del företag de sifferlösa avtalen bli nollavtal. På många håll har arbetsgivarna varit särskilt snåla mot de arbetstagare som fyllt 50 eller 55 år, utan annat skäl än deras ålder. Samtalen har förts av chefer som inte själva kunnat påverka lönerna, kriterierna har varit otydliga eller godtyckliga.

Det viktigaste av allt är att lönesamtalen får en meningsfull utformning. Samtalet med varje medarbetare är det nya systemets styrka. Alla som varit arbetsledare under båda systemen är medvetna om skillnaden. När lönen sätts kollektivt eller näst intill kollektivt blundar man lätt för de medarbetare som av ett eller annat skäl inte gör rätt för sig. Då lönen ska sättas individuellt är det inte längre möjligt.

Samtalet blir svårast när någon av de inblandade är missnöjd. Det är då modellen sätts på prov. För medarbetaren är det viktigt att kunna söka stöd och råd hos den fackliga organisationen. För lönesättaren är det viktigt att inte stanna vid samtalet som sanktion och reprimand, utan föra det vidare till lösningar som kan ge ett bättre utfall nästa gång. Vilka arbetsuppgifter är det viktigt att utföra, vilka förändringar anser ledningen vara nödvändiga? Om det svåra samtalet fungerar kan den individuella lönesättningen lösa knutar som man tidigare försökt förtränga och gå förbi.

När den individuella lönesättningen infördes i allt fler avtal hördes det varningar för att det skulle vara de mest framfusiga som tjänade på nyordningen. Kvinnorna skulle bli förlorare, trodde en del iakttagare.

De resultat som framkommit i SACO:s lönebildningsprojekt ger en annan bild (Granqvist och Regné, 2004a, b). Bland kvinnorna har de som fört samtal överlag fått ett bättre utfall än de som inte gjort det. Resultaten tyder också på att högavlönade tjänat mindre på de individuella samtalen än andra. Förklaringen kan vara den motsatta mot vad de oroliga befarade. De framfusiga har tagit för sig redan tidigare. Individualiseringen innebär att de lönesättande cheferna måste bedöma *alla* medarbetare. Då blir också de tysta och tillbakadragna synliga och får bättre utdelning än tidigare.

SACO-projektet bekräftar att den samtalande chefens mandat spelar stor roll. När chefen inte har mandat att själv sätta lön blir utdelningen sämre. I praktiken handlar det då om en lönesättning i två eller flera steg, där den chef som fört samtalet i sin tur måste övertyga andra om sin bedömning. Sådant förekommer såväl i kommuner, där politiker föreskrivit avtalets golv som tak, som i multinationella industriföretag, där huvudkontor i Tyskland eller USA inte har förstått vilka möjligheter individualiseringen erbjuder.<sup>3</sup> Med en sådan urholkning urgröps trovärdigheten i avtalen och riskerar det nya systemets legitimitet. Den lönesättande chefen måste ha mandat att föra en förhandling med medarbetaren, inte bara meddela ett dekret eller ta emot en vädjan för vidarebefordran.

Samtalet måste placeras in i ett genomtänkt sammanhang. I själva verket skulle det nu behövas en omfattande diskussion och forskning, för att de nya modellerna för lönebildningen ska

---

<sup>3</sup> Det finns dock exempel på att det svenska kollektivavtalets bestämmelser förmått internationella storföretag att göra undantag från påbudna, koncernövergripande frysningar av löneläget.

komma till sin rätt. Vilka kriterier ska lönesättarna använda? Hur ska lönesättningen kombineras med mål för arbetet och med olika insatser för att berika och utveckla medarbetarna? Hur ska man undvika att lönesamtalen premierar de talföra och kaxiga, eller att de missgynnar någotdera könet? Hur ska lönesättningen samspela med andra belöningsystem?

## **Facket, medlemmarna och lönebildningen**

Den individuella lönesättningen har förändrat rollerna. De fackliga organisationerna förhandlar fortfarande om centrala avtal med sina motparter på arbetsgivarsidan, men den enskilde löntagaren deltar långt mer aktivt än tidigare vid fördelningen av utrymmet. De centrala avtalen reglerar emellertid ramar och spelregler för de lokala förhandlingarna, t.ex. hur tvister ska lösas när man inte kommer överens lokalt.

Den individuella lönesättningen har gett facket allt mer av en stödjande roll. Redan tidigare grep ombudsmän in på lokal nivå, men då ofta för att själva föra förhandlingen. Nu handlar det mer om rådgivning och stöd med underlag inför förhandlingen. SACO:s LöneSök innebär att förbundens medlemmar ofta har tillgång till ett jämförelsematerial som är bredare och mer nyanserat än arbetsgivarna. Det är en unik service på svensk arbetsmarknad.

Fackets roll har blivit mer bevakande och utvärderande. På vissa avtalsområden är detta en roll som facket ska spela i samband med varje översyn. Varje löntagare för sitt eget samtal, men resultatet ska godkännas i en överenskommelse mellan facket och arbetsgivaren. På andra avtalsområden behövs inget sådant godkännande, utan arbetsgivaren genomför själv förhandlingarna och kom överens med varje individ.

Skillnaden ska inte överdrivas. Även när facket inte är inblandat i varje översyn måste det ändå följa och utvärdera processen. De flesta avtalen förutsätter facklig medverkan i olika former på lönebildningens alla nivåer. Facket har ett ansvar för att hjälpa medlemmar som är osäkra på om de blivit rimligt behandlade i processen. Om arbetsgivaren inte vårdar avtalet kommer det inte att förlängas utan begränsningar och säkerhetsventiler.

## **Sifferlöst, stupstock eller lägst?**

Avtalens konstruktion sätter ramarna för den lokala lönebildningen. Hur avtalen skrivs beror på förutsättningarna inom varje bransch, men också på parternas erfarenhet av hur tidigare avtal tillämpats.

När det gäller löneökningarna är det de sifferlösa avtalen som ger parterna störst frihet. De reglerar formerna för hur lönerna ska sättas, men de lämnar innehållet åt de lokala förhandlingarna.

Problemet är att en del arbetsgivare missbrukat avsaknaden av normerande siffror. Att sådana överenskommelser ibland kallats ”nollavtal” är talande nog. Inom branscher med starka konjunktursvängningar kan det vara frestande för arbetsgivaren att använda lönesättningen som ”dragspel”.

För att förhindra en sådan utveckling har man på en del områden kommit överens om ”stupstockar”, de procedurer och/eller löneökningar som ska tillämpas om man inte kommer överens lokalt. Andra sådana tekniker är att ange ett lägsta löneutrymme för de lokala förhandlingarna eller en minsta löneökning för alla medarbetare som omfattas av avtalet. Individgarantier kan också vara ett sätt att skydda utsatta grupper eller individer inom ett kollektiv, t.ex. om äldre medarbetare genomgående blivit styvmoderligt behandlade.

Erfarenheten är att steget ibland kan vara långt från det centrala avtalets skrivningar till praktiken på den lokala arbetsplatsen. De centrala arbetsgivarorganisationerna måste ta ett större ansvar för hur överenskommelserna tillämpas. Inom försäkringsbranschen har arbetsgivare och fack gemensamt utbildat lönesättare och förtroendevalda i principerna för den individuella lönesättningen. Det borde alla branscher kosta på sig – det är en investering som kan ge mångfalt igen.

## Avtalsmodeller för SACO-förbundens medlemmar 2005/2006

Avtalsmodell / Avtal	Antal medlemmar	Andel
<b><i>Lokal lönebildning utan centralt angivet utrymme (sifferlösa avtal):</i></b>	<b>169 000</b>	<b>41%</b>
SACO-S med Arbetsgivarverket (staten)	81 500	
AkademikerAlliansen för kommun- och landstingssektorn	59 000	
Jusek, Civilekonomerna, CF m.fl. med BAO (bank)	4 500	
Jusek, Civilekonomerna, CF med FAO (försäkring)	2 500	
CF resp. AF med Fastigo	1 000	
CF, Civilekonomerna m.fl. med KFS	4 500	
Kyrkans Akademikerförbund med Svenska Kyrkans Församlingsförbund	5 500	
Sveriges Farmaceutförbund och CF mfl. Med Almega Tjänsteförbunden – Apoteket AB	4 500	
Övriga, t ex avtal med Vårdföretagarna	6 000	
<b><i>Lokal lönebildning med stupstock om utrymmets storlek utan individgaranti:</i></b>	<b>46 500</b>	<b>11%</b>
Akademikerförbunden med Almega Tjänsteförbunden – svensk Teknik och Design (STD) - Utveckling och Tjänster (UoT)	13 000	
Akademikerförbunden med Almega Tjänsteföretagen	5 000	
Akademikerförbunden med Svensk Handel /Medie- och informationsarbetsgivarna	8 000	
Akademikerförbunden med Almega IT-företagen	14 000	
Övriga	6 500	
<b><i>Lokal lönebildning med stupstock om utrymmets storlek och individgaranti:</i></b>	<b>10 000</b>	<b>2%</b>
Officersförbundet med Arbetsgivarverket (staten)	10 000	
<b><i>Lönepott utan individgaranti (lokala förhandlingar)</i></b>	<b>187 000</b>	<b>45%</b>
CF för industrisektorn (inkluderar även andra akademikerförbund)	73 500	
SSR (med SKTF) för kommun- och landstingssektorn	25 500	
Lärarnas samverkansråd (LR, Skolledarförbundet) för kommun- och landstingssektorn	63 000	
Läkarförbundet* för kommun- och landstingssektorn	25 000	
<b>Summa</b>	<b>412 500</b>	<b>100%</b>

\* År 1: Garanterat 2% beräknat på 8 specialiteter, DL och ST-läkare; År 2: Garanterat 2% på hela kollektivet; År 3: Ej preciserat utrymme.

## LITTERATUR

- Albrecht (2003), J., Björklund, Anders och Vroman, S., "Is there a glass ceiling in Sweden?", i Journal of Labor Economics, 21 (1)
- Berglund (2005), Evy, Bergström, Annakarin, Samuel, Ulla och Yngvesson, Ylva, En ljusnande framtid?, Rapport från SACO och FöreningsSparbanken
- Edinggruppen (1995), I takt med Europa. Samhällsekonomiska aspekter på lönebildningen
- Granqvist (2004), Lena och Persson, Helena, Kvinnors och mäns karriärvägar på arbetsmarknaden, SOU 2004:43
- Granqvist (2004a), Lena och Regnér, Håkan, Den nya lönebildningen. En forskningsöversikt och analys av lönebildningen för akademiker, SACO Rapport
- Granqvist (2004b), Lena och Regnér, Håkan, The individual outcome of decentralized wage formation in Sweden, uppsats framlagd vid EALE:s konferens i Lissabon 2004
- Granqvist (2006), Lena och Regnér, Håkan, Lön, Pocketbiblioteket nr. 17, SNS Förlag
- Grufman (2006), Inger, En bit kvar – lön och karriär för utlandsfödda ingenjörer, Rapport från Civilingenjörskörbundet
- Heyman (2002), Fredrik, Pay Inequality and Firm Performance: Evidence from Matched Employer-Employee Data, FIEF Working Paper No. 186
- Layard (2005), Richard, Happiness. Lessons from a new science, Allen Lane
- Ljunglöf (2004), Thomas, Livslöner 2002, SACO Rapport
- Ljunglöf (2003), Thomas och Pokarzhevskaya, Galina, Därför tjänar män mer än kvinnor, SACO Rapport
- Lundborg (2005), Per, Individual Wage Setting, Efficiency Wages and Productivity in Sweden, FIEF Working Paper No. 205
- Nordström Skans (2006), Oskar, Edin, Per-Anders och Holmlund, Bertil, Löneskillnader i svenskt näringsliv 1985-2000, Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering. Rapport 2006:8
- Pokarzhevskaya (2003), Galina, Analys av löneskillnader. Baserad på data från löneenkäten av Sveriges Farmaceutförbund, Rapport från Sveriges Farmaceutförbund
- Wetterberg (2004), Gunnar, Arbetet – välfärdens grundval, SNS Förlag

Sveriges Akademikers Centralorganisation, SACO, är den samlade organisationen för akademiker. Våra 25 självständiga förbund företräder yrkes- och examensgrupper som är verksamma inom hela arbetsmarknaden och även som företagare. Sammanlagt är vi närmare 600 000 medlemmar. SACOs uppgift är att påverka samhällspolitiken så att den stimulerar kunskapstillväxt och en positiv välfärdsutveckling. SACO är en partipolitiskt obunden organisation och vi engagerar oss i frågor som är centrala för att vi ska nå vår vision om ett kunskapssamhälle för alla med hög kunskapsnivå, högt välstånd och stor individuell valfrihet under ansvar. Läs mer om SACO och vad vi tycker i olika frågor på vår webbplats [www.saco.se](http://www.saco.se)



Sveriges Akademikers Centralorganisation  
Box 2206, 103 15 Stockholm • Besöksadress: Lilla Nygatan 14  
Tel: 08-613 48 00 • Fax: 08-24 77 01 • E-post: [kansli@saco.se](mailto:kansli@saco.se) • [www.saco.se](http://www.saco.se)