Lokalt arbete med löner

stödmaterial för löneförhandlare

Innehåll

Inledning 2

Löneprocessen är ett gemensamt ansvar 3

Insamling 5

Förberedelse 13

Lönesättning 18

Förhandling 20

Avslutning 22

Bra förhållningsätt i arbetet med löner 24

Stöd och hjälp i arbetet med löner 25

Stöd och hjälp inför lönesamtalet 26

Inledning

”Lokalt arbete med löner” är ett stödmaterial som vänder sig till dig som är löneförhandlare i en klubb eller är arbetsplatsombud med mandat att förhandla löner. Materialet beskriver hur du som är förtroendevald kan arbeta med löner på arbetsplatsen.

Att omvandla löneavtalet till reella löneökningar för medlemmarna är ett viktigt arbete där du som förhandlar löner har en viktig uppgift. Löneavtalets verkliga värde bestäms av hur du och andra förtroendevalda får det att fungera i praktiken.

Dagens löneavtal förutsätter att arbetet med löner sker i flera steg där du som förtroendevald, arbetsgivaren, medlemmarna och den lönesättande chefen alla har aktiva roller. Tillsammans med arbetsgivaren kommer ni, med stöd av löneavtalet, överens om hur den lokala lönerevisionen ska genomföras.

Förutom detta material behöver du även ta del av följande material för arbetet med löner:

- det aktuella löneavtalet på avtalsområdet
- eventuellt partsgemensamt stödmaterial
- det avtalsområdesspecifika cirkuläret som ger en bakgrund till de senaste avtalsförhandlingarna
- andra cirkulär som berör löner och som återfinns under ”Mitt uppdrag” på unionen.se

Ta hjälp av Unionens fackliga rådgivning och regionkontor om du känner att du behöver stöttning i arbetet med löner.

Kom ihåg att rapportera in förhandlingsresultatet efter avslutad löneförhandling! Det gör du genom att fylla i ett webbformulär på unionen.se.

Förhandlingsrapporten består av två delar, en del där ni rapporterar det totala utfallet av klubbens löneförhandlingar och en del där ni svarar på frågor om hur arbetet med löner har fungerat. Att ni rapporterar in resultatet är av stor vikt för att Unionen ska kunna få en överblick över hur löneavtalen fungerar i praktiken.

Lycka till med löneförhandlingarna!

Löneprocessen är ett gemensamt ansvar

Löneavtalet förutsätter att arbetet med löner sker i flera steg där arbetsgivaren, klubben eller arbetsplatsombudet, den enskilde medarbetaren och chefen har olika roller.

Någon form av process för arbetet med löner och lönesättning finns på alla arbetsplatser. Hur utvecklad processen är beror på hur väl samarbetet mellan er och arbetsgivaren fungerar men också på vilken ambitionsnivå ni sätter gemensamt. Arbetsgivaren och de lokala fackliga företrädarna brukar ofta kunna vara överens om hur själva arbetet med att sätta lön ska gå till även om man inte alltid är överens om de enskilda lönerna vid varje lönerevisionstillfälle.

Många av Unionens löneavtal ger arbetsgivaren och fackliga företrädare i uppdrag att arbeta gemensamt med en lokal löneprocess. Ofta finns processen beskriven i avtalstexten, men inte alltid.

På ett mer övergripande plan är de flesta processer för lokalt arbete med löner indelade i fem faser och ofta jobbar ni och arbetsgivaren gemensamt i alla fem faserna.

De fem faserna i löneprocessen – en sammanfattning

- Under **insamlingsfasen** tar ni fram underlag inför den kommande lönerevisionen. Det handlar till exempel om att ta reda på vad medlemmarna har för synpunkter på hur lönesättningen på arbetsplatsen fungerar och/eller hur företagets/organisationens ekonomiska situation ser ut.

- **Förberedelsefasen** handlar om hur ni och arbetsgivaren diskuterar samt sätter ramar för den kommande lönerevisionen. Det gör ni till exempel genom att komma överens om vilken lönestruktur ni ska jobba mot i årets lönesättning och om det finns speciella grupper som ni vill satsa på. I förberedelsefasen lägger ni grunden för det lokala arbetet med löner. Ju mer kraft och tid som gemensamt läggs på detta, ju bättre blir förutsättningarna för en bra process.

- I **lönesättningsfasen** tar cheferna, ofta efter ett lönesamtal med varje medarbetare, fram ett förslag på nya löner.

- **Förhandlingsfasen** innebär att ni tillsammans med arbetsgivaren går igenom och stämmer av förslaget till nya löner. I vissa löneavtal är er roll mer av en kontrollfunktion att arbetsgivarens löneförslag möter lönepolicy, lönekriterier, överenskomna prioriteringar och inte är diskriminerande. I andra löneavtal förhandlar ni medlemmarnas löner på individnivå. I båda fallen finns möjlighet för er att lyfta frågor kring individuella medlemmars löneförslag och begära att arbetsgivaren motiverar en medlems lönesättning.

- I **avslutningsfasen** utvärderar ni och arbetsgivaren hur processen har fungerat och tar fram en handlingsplan för en förbättrad process men också åtgärdsplaner för medlemmar som eventuellt behöver hjälp med att få sin löneutveckling att fungera bättre.

Insamling

Insamlingsfasens olika steg:

- Synpunkter från medlemmarna
- Läs löneavtalet
- Företagets/organisationens ekonomi
- Företagets /organisationens lönepolicy
- Lönestatistik
- Aktuell lönelista

Synpunkter från medlemmarna

Det absolut viktigaste underlaget till löneförhandlingarna är medlemmarnas synpunkter på hur lönesättningen ska gå till.

Ta reda på vad medlemmarna tycker genom att ha ett medlemsmöte i god tid innan arbetet med lönerevisionen startar. Försök att på mötet få en konstruktiv diskussion om till exempel:

- vad medlemmarna tycker ska påverka löneutvecklingen.
- hur medlemmarna tycker att lönerna ska kunna variera inom en befattning eller mellan olika befattningar inom företagets lönestruktur.
- om medlemmarna upplever att det finns diskriminerande löner eller lönesättning.

Om det är svårt att få ut ”extra” löneökningar utöver det som framgår av löneavtalet så kan det var bra att stämma av med medlemmarna om det finns andra förmåner som de är intresserade av. Kanske går det att förhandla med arbetsgivaren om dessa istället.

Komplettera med en enkät

Som ett komplement till medlemsmötet kan ni även skicka ut en enkät till medlemmarna där ni efterfrågar synpunkter på hur lönesättningen fungerar och hur lönesamtalen upplevs. Både synpunkter på lönesättningen i stort tillika synpunkter på medlemmens egen löneutveckling är viktigt att inhämta.

På unionen.se under *Mitt uppdrag* har ni tillgång till ett verktyg för att ta fram webbaserade enkäter som sedan kan skickas ut till medlemmarna.

Stöd i dialogen med chefen

Glöm inte att också höra efter med medlemmarna vilken typ av stöd som de vill ha från er när det gäller deras egen dialog om sin lön till exempel inför ett lönesamtal.

Vill man ha konkreta stöd och råd om hur man förbereder sig inför lönesamtalet? Vill man ha tillgång till lönestatistik? Eller bara någon att bolla sina tankar runt den egna löneutvecklingen med?

Det händer att den lönesättande chefen är placerad på en annan ort eller i ett annat land än sina medarbetare. Det är viktigt att ni fångar upp hur dessa medlemmar tycker att lönesamtalen fungerar och vidareförmedlar till företaget/organisationen om det skulle behövas extra stöd eller utbildning för dessa chefer.

Läs löneavtalet

Alla arbetsplatser som omfattas av kollektivavtal har också ett löneavtal som är framförhandlat mellan Unionen och den arbetsgivarorganisation som organiserar företagen/organisationerna i en bransch. Löneavtalet är grunden för hur lönesättningen går till på arbetsplatsen. Det centralt överenskomna löneavtalet innehåller ofta ett löneutrymme samt ramar och principer för hur den årliga lönesättningen på företaget/organisationen ska gå till. Löneavtalet ger medlemmarna rätt till en löneutveckling. Det beskriver också processen för hur nya löner sätts samt vilket inflytande ni och medlemmarna ska ha över lönesättningen. Er uppgift är att, tillsammans med arbetsgivaren/organisationen, anpassa arbetet med löner till arbetsplatsen.

Var påläst

Det är viktigt att vara påläst på löneavtalet så att ni vet vad som gäller. Ibland är det inte helt lätt att förstå hur löneavtalet ska tolkas. Om ni har frågor ta gärna hjälp av Unionens fackliga rådgivning.

Det är viktigt att inte bara ni som förtroendevalda är uppdaterade på vad som står i löneavtalet. Uppmuntra även alla medlemmar att läsa på löneavtalet. Löneavtalet hittar medlemmarna i inloggat läge via *Mitt Unionen* och på unionen.se.

Gå igenom löneavtalet tillsammans med arbetsgivaren

Många löneavtal innehåller en direkt uppmaning att de lokala parterna gemensamt ska gå igenom löneavtalets olika delar, för att komma överens om hur man ska omsätta det som står i avtalet till ett konkret arbete med löner anpassat till arbetsplatsen.

Löneavtalet innehåller många olika delar som ni tillsammans med arbetsgivaren behöver ta ställning till när det ska tillämpas. Vilka delar som ingår i löneavtalet beror på avtalskonstruktion och hur man har valt att anpassa avtalet till branschen.

Tänk på att många löneavtal också har speciella anvisningar som hjälper till med tolkningen av löneavtalet. Dessa ligger ibland längst bak i löneavtalet eller som en bilaga och benämns vanligtvis tillämpningsanvisningar eller tekniska anvisningar.

De vanligast förekommande delarna i ett löneavtal

- **Siffersatt löneutrymme/lönepott eller stupstock om löneutrymmet**

  I en del löneavtal finns det ett i förväg bestämt utrymme för löneökningar i form av en procentsats (pott) som beräknas på summan av medlemmarnas fasta kontanta löner. Alla medlemmar som omfattas av lönerevisionen bidrar till löneutrymmet, det vill säga deras löner räknas med.

  Andra löneavtal har inget förutbestämt löneutrymme utan det är helt och hållet upp till lokala parter, utifrån principerna i löneavtalet, att förhandla fram hur stor löneökningarna ska vara. Om ni inte lyckas komma överens om hur stora löneökningarna ska vara finns nästan alltid ett siffersatt löneutrymme som då träder in. Det kallas för stupstocken.

  Potten eller stupstocken säger inget om hur stora de individuella löneökningarna ska vara. Alla löneavtal medger att löneutrymmet kan vara större än vad som anges i löneavtalets pott eller stupstock. Ni förhandlar också med arbetsgivaren om hur löneutrymmet ska fördelas mellan medlemmarna.

- **Lönekriterier**

  Lönekriterier är faktorer som bedöms och sedan ligger till grund för den individuella lönenivån eller löneökningen. I de flesta löneavtalen är ”individuell lönesättning” ett centralt begrepp. Individuell lönesättning bygger på en värdering av arbetsinnehåll och arbetsprestation. I flera löneavtal finns också inskrivet att det ska finnas en tydlig koppling mellan kompetensutveckling och löneutveckling.

  Många avtal innehåller också kompletterande lönekriterier antingen som exempel eller som kriterier som man bör, men inte måste, ta hänsyn till. Vilka kompletterande lönekriterier som lyfts fram i olika löneavtal är ofta en fråga om branschanpassning av löneavtalet. Det är lönekriterierna som ska ligga till grund för er förhandling om fördelning av löneutrymmet mellan medlemmarna.

- **Lägsta lön**

  I Unionens löneavtal finns det inskrivet vilken lägsta månadslön en heltidsanställd medlem är garanterad. Ett avtals lägsta lön ska bara tillämpas under en begränsad tid och för den som är oprövad på arbetsmarknaden. Bevaka att ingen medlem hamnar under lägsta lönen eller ligger kvar på lägstlönenivån under en längre tid.

- **Lägsta lönehöjning/individgaranti**

  I en del löneavtal finns en lägsta lönehöjning, i vissa avtal kallat en individgaranti, som garanterar att varje medlems löneökning ska uppgå lägst till en bestämd summa vid revisionstillfället. Finns en lägsta löneökning så är

det er uppgift att bevaka att alla medlemmar minst har fått denna löneökning. Det är inte ovanligt att garantin är dispositiv, vilket innebär att ni tillsammans med arbetsgivaren har möjlighet att förhandla om en lägre eller högre garanti eller till och med om att ta bort garantin helt och hållet.

- **Åtgärdsgaranti/handlingsplan**

  I det fall en medlem får ingen eller en mycket låg löneökning så måste arbetsgivaren ofta ta fram en åtgärdsplan/handlingsplan (vidta åtgärder) för att personen i fråga ska kunna få en bättre löneutveckling fortsättningsvis. Det är viktigt att ni är med och bevakar att detta sker och att eventuella åtgärdsplaner är realistiska och följs upp.

- **Löneanalys eller skrivningar om jämställda löner**

  Nästan alla löneavtal har skrivningar om att lönerna ska vara jämställda och att det inte får förekomma diskriminerande lönesättning. Skrivningarna kan vara allmänna eller så finns det tydligt uttalat i löneavtalet att ni tillsammans med arbetsgivaren ska analysera huruvida det förekommer osakliga eller diskriminerande löneskillnader. Upptäcks sådana ska de rättas till. Oavsett vilken typ av skrivning som finns i löneavtalet så är det viktigt att ni och arbetsgivaren inför varje lönerevision analyserar om det finns några osakliga löneskillnader. Detta arbete ska inte blandas ihop med lönekartläggning.

- **Lönerevisionstidpunkt**

  Tidpunkten då lönen ska revideras – vanligen en gång per år. Lönerevisionstidpunkten är den tidpunkt från vilken medlemmarnas nya löner ska gälla. Om er löneförhandling med arbetsgivaren drar ut på tiden ska de individuella löneökningar som ni slutligen kommer överens om gälla retroaktivt från och med revisionstidpunkten. Lönerevisionstidpunkten kan vara dispositiv, vilket betyder att ni och arbetsgivaren kan komma överens om att flytta tidpunkten. Det kan till exempel vara aktuellt för att möta ett globalt företags avvikande lönerevisionstidpunkt, räkenskapsår eller liknande.

  Även om det möjligt att lokalt komma överens om att flytta en eller flera revisionstidpunkter så bör detta användas med ~~stor~~ försiktighet. Vid ett tidigareläggande av en revisionstidpunkt får medlemmarna ut sina löneökningar tidigare, vilket är ekonomiskt fördelaktigt. Vid en senareläggning kommer medlemmarna att förlora löneökningen en eller fler månader om man inte kommer överens om att löneökningarna ska gälla retroaktivt från det ursprungliga revisionsdatumet. Överenskommelser om flytt av revisionstidpunkt ska inte sträcka sig längre än den innevarande avtalsperioden eftersom ni inte vet hur ett eventuella kommande centralt löneavtal kommer att se ut och således är det svårt att överblicka konsekvenserna av en sådan överenskommelse.

Därutöver kan en lokal överenskommelse avseende löner, som löper längre än avtalsperioden, innebära att det råder fredsplikt på arbetsplatsen i lönefrågor trots att det centrala löneavtalet har löpt ut.

- **Löneprocess**

  Löneprocesskrivningar är överenskomna arbetsformer för hur det lokala arbetet med lönesättningen ska gå till. Vissa löneavtal har en utförligt beskriven process, vissa har en enklare modell och vissa har ingen process alls beskriven. Finns det processkrivningar i löneavtalet så ger dessa att bra stöd för den typ av lokalt arbete som vi presenterar i det här materialet.

- **Löneavtalets omfattning**

  I inledningen av löneavtalet anges ofta vilka som omfattas av löneavtalet och av lönerevisionen. Oavsett om det står angivet ”samtliga tjänstemän” eller ”Unionens medlemmar” så är löneavtalet enbart tecknat för Unionens medlemmar, även om avtalet i vissa delar även kommer att tillämpas på andra tjänstemän.

- **Lönesamtal**

  Många löneavtal ger medlemmarna rätt till lönesamtal. Lönesamtal är ett regelbundet återkommande samtal mellan chef och medarbetare om hur arbetet utförs, uppnådda mål, vilka resultat som förväntas och vilken kompetensutveckling som behövs för att kunna göra ett bra/bättre jobb och därmed förbättra lönen. Ofta är det bra om ni tillsammans med arbetsgivaren tar fram underlag till chef och medarbetare för hur lönesamtalen ska genomföras så lika som möjligt för alla. Gemensamt med arbetsgivaren bör ni också följa upp att lönesamtalen genomförs samt med vilken kvalitet.

- **Alternativa löneavtal**

  En del löneavtal innehåller alternativa löneavtal som ni och arbetsgivaren kan komma överens om att införa. Det alternativa löneavtalet ersätter då det centrala avtalet. Det alternativa löneavtalet innehåller ofta tydliga skrivningar om hur löneprocessen ska gå till, det utgår ofta från att både löneutrymme och fördelning ska förhandlas lokalt samt innehåller inte några garanterade löneökningar.

Läs på om företagets ekonomi

Det är alltid bra att vara påläst om hur det går för företaget/organisationen. Är den ekonomiska upp- eller nedgången bara en tillfällig variation i ekonomin eller är det en mer långtgående trend? Kunskap om företagets/organisationens ekonomi kan ge er en möjlighet att antingen bekräfta eller genomskåda påståenden och argument om huruvida det finns pengar för löneökningar eller inte. Om det går bra för företaget finns argument för möjligheten att höja lönerna mer än vad avtalet kräver.

Separat genomgång av ekonomin inför löneförhandlingarna

Ofta får ni kunskap om företagets eller organisationens ekonomi genom de regelbundet återkommande informationsmötena som arbetsgivaren har en skyldighet att kalla till enligt medbestämmandelagen (MBL) och utvecklingsavtal. Dock är det är viktigt att få en separat genomgång av ekonomin inför löneförhandlingarna, där ni kan ha fokus just på vad det finns för utrymme för löneökningar. I vissa centrala löneavtal är det dessutom fastslaget att ni tillsammans med arbetsgivaren ska sätta er och diskutera den ekonomiska situationen innan ni inleder löneförhandlingar.

Lönepolicy

För att nå målet med ett bra lokalt arbete med lön och lönesättning förutsätts att det på företaget eller organisationen finns en väl känd och förankrad lönepolicy som är tydlig och som utgår från det centrala löneavtalet.

Syftet med en lönepolicy är att visa på sambandet mellan företagets/organisationens affärsidé, övergripande mål och den enskilde medarbetarens möjlighet att påverka sin löneutveckling.

Många företag och organisationer har en lönepolicy som beskriver vad man vill åstadkomma och premierar med lönesättningen. Oftast är lönepolicy ensidigt framtagen av arbetsgivaren, men ibland har den tagits fram i samarbete med lokala fackliga företrädare. Lönepolicyn får inte gå emot de löneprinciper och lönekriterier som finns i löneavtalet.

Lönestatistik

För att bedöma hur medlemmarnas löner ligger i förhållande till andra personer på arbetsmarknaden med liknade arbetsuppgifter är lönestatistik ett viktigt verktyg. Unionen tillhandahåller både lönestatistik och något som kallas marknadslöner.

Syftet med Unionens lönestatistik är att informera om löneläget för olika typer av arbeten vid ett visst tillfälle.

Unionens marknadslöner skiljer sig från lönestatistiken genom att i dessa så väger man samman olika lönestatistiska källor med Unionens egen lönestatistik för att ge den aktuella marknadslönen för en befattning.

Båda dessa hjälpmedel, lönestatistik och marknadslöner, ger en bild över lönenivåerna på arbetsmarknaden. Du hittar dem på unionen.se.

Inom vissa branscher, där Unionen har kollektivavtal, finns partsgemensam lönestatistik som är gemensam med arbetsgivarna. Partsgemensam statistik innebär att vi har samma underlag som arbetsgivarna att förhålla oss till när vi jämför löner, samt att det statistiska underlaget blir mer omfattande då samtliga anställdas löner räknas med.

Det är viktigt att vara medveten om att statistiken endast är en generell ögonblicksbild och inte ett facit på vilken lön som medlemmarna ska ha.

Det är inte ovanligt att företag/organisationer får tillgång till lönestatistik via sin arbetsgivarorganisation eller köper in lönestatistik från olika leverantörer av arbetsmarknadsdata.

Oavsett vilken statistik arbetsgivaren hänvisar till är det viktigt att ni får tillgång till samma underlag för att kunna förstå hur arbetsgivaren resonerar när det gäller vilka löner man är beredd att betala för olika befattningar.

Lönestatistik presenteras ofta som ett lönespann för olika typer av yrken eller befattningar. För att veta om en medlems lön ska jämföras med den övre eller nedre delen av spannet är det viktigt att sätta sig in i vad det är som direkt lönedrivande i just den typen av befattning. Är medlemmen senior i sin yrkesroll eller har expertkompetens och dessutom en hög prestation faller det sig naturligt att titta på löner i den övre delen av spannet.

Aktuell lönelista

En lista över Unionens medlemmar med aktuella löner är bra att ha tillgång till så tidigt som möjligt så att ni kan börja analysera medlemmarnas löner.

Det enklast är att arbetsgivaren, i ett första steg, tillhandhåller en lista på samtliga anställda. Klubben/APO-F kollar den med Unionens medlemsregister och returnerar sedan en lista med vilka som är Unionens medlemmar vartefter arbetsgivaren kompletterar listan med aktuella löner.

GDPR

Uppgift om medlemskap i ett fackförbund är en så kallad känslig personuppgift som måste hanteras extra varsamt. Som huvudregel får Unionen inte tala om vilka personer som är medlemmar i förbundet för någon utomstående. Det finns dock situationer när det är tillåtet, till exempel när det finns ett löneavtal som enbart ska tillämpas på Unionens medlemmar på arbetsplatsen.

I detta fall är det tillåtet att lämna över en medlemslista till arbetsgivaren som talar om vilka anställda som är medlemmar i förbundet. Innan listan överlämnas måste det således säkerställas att listan endast innehåller medlemmar som fortfarande är anställda på de arbetsställen som klubb eller APO-F har mandat att förhandla för.

Medlemslistan får inte innehålla uppgift om fackligt medlemskap för personer som är anställda utanför klubbens eller APO-Fs mandatområde, antingen på ett annat arbetsställe eller hos en annan arbetsgivare. Det räcker att listan innehåller en enda sådan person för att Unionen ska anses ha brutit mot GDPR.

Förberedelse

Förberedelsefasen handlar om att sätta ramar och förutsättningar för den kommande lönerevisionen.

Förberedelsefasens olika steg:

- Gemensam genomgång av löneavtalet
- Lönekonsultation – en möjlighet att komma vidare
- Tidplan
- Löneutrymme
- Lönekriterier
- Jämställda löner
- Lönestruktur
- Aktuell lönelista
- Prioriteringar
- Underlag till lönesamtal
- Riktlinjer till chefer

Gemensam genomgång av löneavtalet

En bra inledning på löneprocessarbetet är att tillsammans med arbetsgivaren gå igenom löneavtalet. På så sätt skapar ni en gemensam bild av vilka processteg som ska genomföras.

Att i ett inledande skede gå igenom löneavtalets innehåll ger också er som parter en möjlighet att reda ut eventuella otydligheter innan arbetet med lönerna väl satt i gång.

Lönekonsultation – en möjlighet att komma vidare

Om ni och arbetsgivaren kör fast eller har olika uppfattningar om hur avtalet ska tolkas, kan man använda sig av en så kallad ”konsultation”. Det är en möjlighet att tillsammans med de centrala parterna få en vägledning i hur avtalet ska tolkas samt få stöd i att ta sig vidare i löneprocessen. Detta är ingen förhandling utan ska mer liknas vid ”coachning”.

Lönekonsultation finns inte i alla löneavtal men det är inget som hindrar att ni kommer överens om att man använder sig av konsultation som en möjlighet att komma vidare.

Tidplan

Enligt de flesta löneavtal ska ni tillsammans med arbetsgivaren fastställa en tidplan för arbetet med den årliga lönerevisionen. I vissa fall finns en förhandlingsordning som tydligt på förhand anger de yttre ramarna för förhandlingen.

Genom att sätta upp de aktiviteter som ingår i arbetet med löner (löneprocessen) på en grafisk tidslinje med datum, vet alla vad som ska göras när och ni får en bra och tydlig överblick över hela processen.

Målet är att ha en tidplan som säkerställer att medlemmarna får besked om sina nya löner i så nära anslutning som möjligt till den revisionstidpunkt som finns i löneavtalet eller, i förkommande fall, till den lönerevisionstidpunkt som ni kommit överens om med arbetsgivaren.

Löneutrymme

En viktig förutsättning för lönesättningen är att veta hur mycket pengar som finns att lägga ut på löner. En ram för detta skapar ni och arbetsgivaren genom att diskutera vilket löneutrymme som gäller för den kommande lönerevisionen. I vissa löneavtal finns det redan ett fastställt löneutrymme (pott) som kan ses som en lägsta nivå för hur mycket arbetsgivaren måste lägga ut på löneökningar. I andra löneavtal ska facklig företrädare och arbetsgivare själva komma överens om löneutrymmet.

Diskussioner om löneutrymme ska ha sin utgångspunkt i löneavtalet och företagets/organisationens ekonomiska situation men även i vilka förändringar som ni och arbetsgivaren ser som viktiga att genomföra när det gäller lönerna. Till de ekonomiska förutsättningarna hör bland annat läget inom branschen, framtidsutsikter, ekonomiska resultat, marknadsförutsättningar, behov av investeringar i verksamheten och teknisk utveckling.

Lönekriterier

I löneavtalet och lönepolicyn finns ofta angivet vilka löneprinciper och lönekriterier som ska styra lönesättningen. Dessa bedömningsgrunder är ofta uttryckta i ganska vida begrepp som måste konkretiseras för att vara praktiskt användbara i lönesättningen. Exempel på lönekriterier kan vara:

- kompetens
- svårighetsgrad i arbetsuppgifterna
- engagemang
- måluppfyllelse
- ansvar

Lönekriterierna kan vara olika för olika avdelningar eller befattningar, de kan även vara olika viktiga och ges olika stor betydelse, men får självklart inte vara diskriminerande.

För att lönesättande chefer och medarbetare ska få en tydlig bild av vilka kriterier som bedömts som viktiga för verksamheten och som därför ska ligga till grund för löneökning, är det viktigt att dessa är väl kända för alla i företaget.

Jämställda löner

Lönekartläggning

Varje år ska ni och arbetsgivaren tillsammans göra en lönekartläggning i syfte att motverka osakliga löneskillnader på grund av kön. Att så ska ske är reglerat i diskrimineringslagen och gäller för alla arbetsgivare, oavsett om arbetsplatsen omfattas av kollektivavtal eller inte. Däremellan är det dock viktigt att kontrollera att det inte förkommer någon diskriminerande lönesättning.

Löneanalys (utöver lönekartläggning)

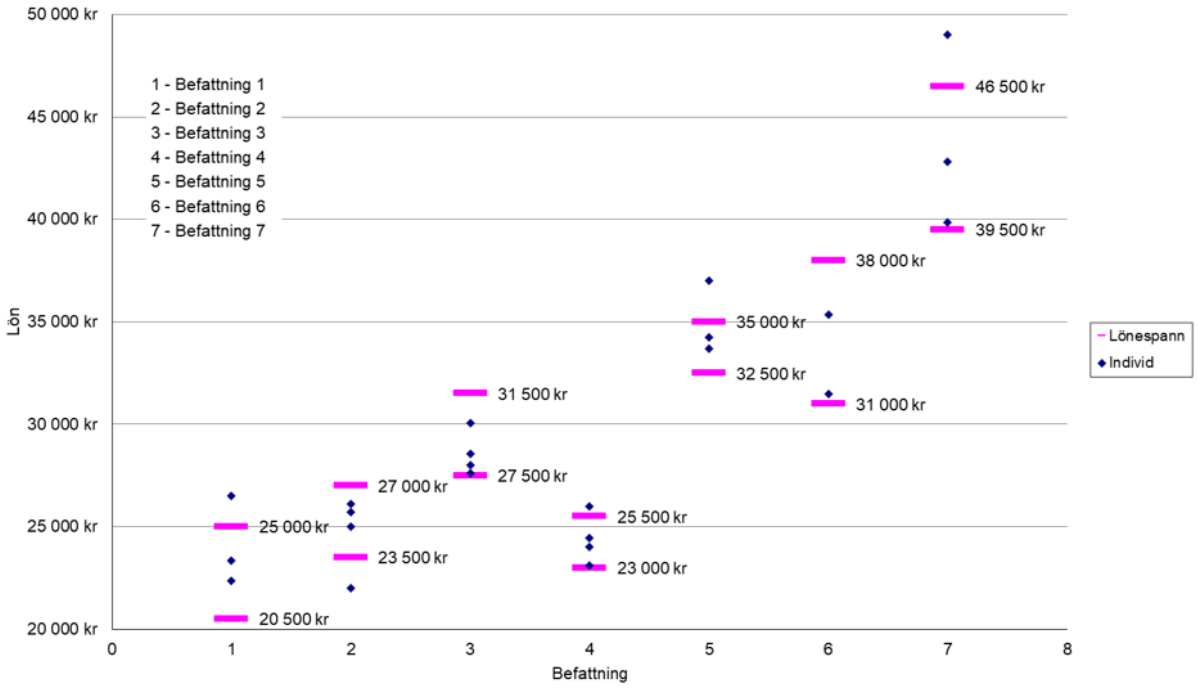
De allra flesta löneavtal har skrivningar om att osakliga och omotiverade löneskillnader inte får förkomma och i vissa löneavtal ska även fackliga företrädare och arbetsgivare inför varje lönerevision analysera om det finns löner som behöver justeras med detta som utgångspunkt. Identifieras osakliga löneskillnader så är utgångspunkten att de ska rättas till omgående.

Lönestruktur

Det är viktigt att ni och arbetsgivaren skaffar er en gemensam uppfattning om både aktuell lönestruktur och önskad lönestruktur i företaget. Detta för att få en uppfattning om hur lönespridningen ser ut inom och mellan olika yrkesgrupper samt vilken lönespridning som är önskvärd. Genom att analysera lönestrukturen ges en översiktlig bild av lön och lönenivåer för olika grupper eller befattningar i företaget.

För att visa lönestrukturen krävs ett system för att beskriva den. Grunden i en lönestruktur är ofta någon form av arbets- eller befattningsvärdering. Genom att kartlägga lönerna i förhållande till värderingen av olika arbeten får man en bild av lönernas uppbyggnad och skillnader. Detta är ett systematiskt sätt att tydliggöra hur olika lönekriterier, till exempel arbetsuppgifternas innehåll och svårighetsgrad, påverkar lönenivån.

Genom att jobba med mållönestrukturer sätter ni och arbetsgivaren en målsättning för hur ni vill att lönestrukturen på företaget/organisationen ska förändras. Till exempel kanske ni konstaterar gemensamt att ni vill ha mindre löneskillnader mellan olika befattningar men större lönedifferentiering inom en befattning.



Genom att till exempel komma överens om en önskad lönestruktur, uttryckt som lönespann för olika typer av befattningar, och sedan jämföra med de löner som olika individer har så identifieras eventuella behov av förändringar för att uppnå en önskad lönestruktur.

Prioriteringar

Det är vanligt att det löneutrymme som ni och arbetsgivaren kommer fram till inte täcker alla de behov av justeringar som ni och arbetsgivaren har identifierat. Då är det viktigt att ni kommer överens om vilka justeringar som ska prioriteras i den aktuella lönerevisionen. Det kan till exempel handla om att ni vill flytta hela grupper av medarbetare i lönestrukturen.

Underlag till lönesamtal

På många företag/organisationer är lönesamtal, det vill säga en årlig dialog mellan chef och medarbetare om den individuella lönen, en viktig del i processen med att sätta löner. För att lönesamtalet ska ske på ett liknande sätt för samtliga anställda kan ni och arbetsgivaren gemensamt arbeta fram ett stödmaterial/underlag.

Underlaget till lönesamtalet ska ge både chefen och medarbetaren vägledning och information om hur lönesättningen går till, t.ex. vilka lönekriterier som gäller, vilka förutsättningar som gäller för den aktuella lönerevisionen samt löneutrymme, om ett sådant finns fastställt.

Riktlinjer till chefer

För att cheferna ska kunna göra ett bra jobb med att sätta löner behöver de få ta del av de diskussioner och beslut som ni och arbetsgivaren har kommit fram till ska gälla för den kommande lönerevisionen. Oftast håller arbetsgivaren egna möten med cheferna, men kan ni, så är det en stor fördel om dessa möten kan hållas gemensamt eller om ni åtminstone kan vara med på dessa möten.

Lönesättning

I lönesättningsfasen tar chefen fram förslag till nya individuella löner utifrån de riktlinjer som man fått och de lönesamtal som hållits med alla medarbetare.

Lönesättningsfasens olika steg:

- Information till anställda
- Stöd till medlemmarna inför lönesamtalet
- Lönesamtal
- Chefen sätter löneförslag

Information till anställda

När ni och arbetsgivaren är överens om ramarna för hur lönesättningen ska gå till är det dags att informera alla anställda om vad ni har kommit fram till. Syftet med informationen är att ge de anställda en förståelse för på vilka grunder lönen sätts och vad de kan göra för att påverka lönesättningen. Möjligheten för medlemmarna att påverka sin egen lönesättning ökar ju mer information de har om hur arbetet med löner fungerar.

Gemensam information ökar både tilltro och förståelse för löneprocessen. Ju tydligare denna information är desto bättre. Informationen bör innehålla:

- Förutsättningarna och genomförandet av löneprocessen
- Tidplanen
- Lönekriterier och lönepolicy
- Stödmaterial för lönesamtal

Stöd till medlemmarna inför lönesamtalet

Det är alltid bra att erbjuda stöd till medlemmarna inför deras lönesamtal samt att ”peppa” dem att förbereda sig. De undersökningar som Unionen gjort visar att de medlemmar som förbereder sig inför sitt lönesamtal är mer nöjda med den löneökning de får.

Det finns mycket information om hur man förbereder sig inför ett lönesamtal på unionen.se och även broschyrer samt informationsblad som man kan ladda ner. Unionens marknadslöner och lönestatistik finns också tillgänglig för medlemmarna på unionen.se. Ett enkelt mejl om var man kan hitta informationen kan var ett bra sätt att stötta medlemmarna inför deras lönesamtal. Ni kan även komplettera Unionens mer generella stödmaterial med egen information om hur lönesamtalen och lönesättningen fungerar på er arbetsplats.

Men hjälp av regionkontoret brukar det också gå att få hjälp att ordna seminarier för medlemmarna om hur man förbereder sig inför lönesamtalet.

Lönesamtal

Medlemmen ska kunna påverka sin lön genom att göra ett bra jobb, ta på sig fler eller svårare arbetsuppgifter eller utveckla sin kompetens. För att det ska fungera, måste det finnas en dialog mellan chef och medarbetare (ett lönesamtal), för att stämma av hur chefen ser på medlemmens arbetsinsats i relation till de personliga målen och målen för företagets/organisationens verksamhet och utvecklingen av arbetsuppgifterna.

Lönesamtalet är dessutom ett tillfälle för medlemmen att föra fram sina synpunkter på sin löneutveckling, att få veta hur arbetsinsatserna bedöms, få en motivering till den aktuella lönen, men framför allt vad man kan göra för att påverka sin lön framöver.

Chefen sätter ett löneförslag

När chefen har haft lönesamtal med alla medlemmar som omfattas av lönerevisionen tar han eller hon fram ett löneförslag som väger samman den enskilda dialogen om lön och också de riktlinjer för lönesättning som ni och företaget har kommit fram till i förberedelsen.

Förhandling

I förhandlingsfasen utvärderar ni och arbetsgivaren om förslaget till lönesättning överensstämmer med det som ni kommit fram till att ni vill åstadkomma i förberedelsefasen samt går igenom och förhandlar förslaget till de nya lönerna.

Förhandlingsfasens olika steg:

- Följ upp riktlinjerna
- Förhandling för att komma överens om nya löner
- Dokumentera i ett protokoll
- Nya löner fastställs

Följ upp riktlinjerna

Det första som ni och arbetsgivaren ska göra när cheferna satt löneförslag på alla medarbetare är att följa upp hur väl cheferna har följt löneavtalet och de riktlinjer som de fått inför lönesättningen. Har man verkligen prioriterat de grupper som ni pekat ut? Har man rättat till osakliga löneskillnader? Har man haft lönesamtal med alla medarbetare?

Förhandling för att komma överens om nya löner

Målsättningen med förhandlingen är att komma överens om nya löner för Unionens medlemmar och att uppnå den struktur på lönerna som eftersträvats/överenskommits.

Ni går tillsammans med arbetsgivaren igenom förslaget till nya löner. Syftet är främst att försäkra sig om att lönesättningen följer de löneprinciper och lönekriterier som finns i löneavtalet och som har anpassats till förutsättningarna på arbetsplatsen.

Kom ihåg att ni har rätt att ajournera er/begära rådrum för att i lugn och ro gå igenom underlagen.

Vid förhandlingen kvalitetssäkras genomförandet av bl.a. lönesamtal och enskilda chefers tillämpning av lönekriterierna. Det är viktigt att cheferna inte har olika sätt att förhålla sig till medarbetarnas prestation eller bedömning av andra lönekriterier. De löneskillnader som förkommer i lönesättningen ska vara sakligt grundade, bygga på objektiva faktorer och inte på godtycke.

Det är inte alla som förhandlar de individuella lönerna. Ibland väljer man istället att koncentrera sig på arbetet i förberedelsefasen dvs. att påverka ramar och riktlinjer för lönesättningen. I förhandlingsfasen ligger sedan fokus på att följa upp detta.

När ni ska förhandla de individuella lönerna är det viktigt att ni inför löneförhandlingen har gett alla medlemmar möjlighet att inkomma med synpunkter på den egna lönen.

En löneförhandling kan antingen avslutas i enighet eller i oenighet. Innan ni avslutar i oenighet ska ni kontakta facklig rådgivning för rådgivning. Tänk på att vissa löneavtal har korta tidsfrister inom vilken tid en central förhandling måste påkallas. Detta kan bli aktuellt om man uppfattar att arbetsgivaren inte följer löneavtalet. Då kan det finnas möjlighet att lyfta förhandlingen till central förhandling. Det innebär att det är Unionen centralt och den arbetsgivarorganisation som arbetsgivaren tillhör som tar över förhandlingen.

Dokumentera i ett protokoll

Oavsett om ni är överens eller inte så är det viktigt att dokumentera vad ni har kommit fram till i ett protokoll. Protokollet ska vara en sammanfattning av de diskussioner som förts och tydligt ange både era och arbetsgivarens ställningstagande samt vad ni är överens om och vad ni inte är överens om.

Nya löner fastställs

När löneförhandlingarna är avslutade fastställs de nya lönerna av arbetsgivaren. Om ni har avslutat förhandlingen i enighet så fastställs dessa enligt vad ni har kommit överens om. Har förhandlingen avslutats i oenighet (och ni har valt att inte begära central förhandling) så är arbetsgivaren fri att fastställa lönerna enligt sitt eget förslag, inom ramen för löneavtalet.

Avslutning

I avslutningsfasen utvärderar ni hur hela processen har fungerat, tar fram handlingsplaner och rapporterar in förhandlingsresultat till Unionen.

Avslutningsfasens olika steg:

- Meddela nya lönen i ett lönemotiveringssamtal
- Ta fram åtgärdsplaner
- Utvärdering
- Återkoppling till medlemmarna
- Förhandlingsrapport

Meddela nya lönen i ett lönemotiveringssamtal

När löneförhandlingarna är avslutade och lönerna är fastställda är det chefens uppgift att meddela den nya lönen till varje medarbetare.
Lönemotiveringssamtalet innebär också att chefen ska motivera den slutliga lönesättningen utifrån de löneprinciper och lönekriterier som ligger till grund för lönesättningen.

Ta fram åtgärdsplaner

I löneavtalen finns olika sätt att tillvarata medlemmarnas löneutveckling. Vissa löneavtal har ett krontal angivet som en lägsta löneökning medan andra säger att ett lågt eller inget lönepåslag ska resultera i en åtgärdsplan.

En åtgärdsplan innebär att arbetsgivaren ska ta fram en plan för hur medlemmen ska få en bättre löneutveckling framöver. Det kan till exempel handla om att medlemmens kompetens behöver stärkas med hjälp av olika utbildningsinsatser. Det är viktigt att ni är med i framtagande och uppföljning av åtgärdsplan, så länge inte medlemmen vill annat. Även om ni inte är med behöver ni alltid bevaka att åtgärdsplanen verkligen tas fram och att uppföljning sker. Det är inte meningen att en medlem ska få åtgärdsplan istället för löneökning flera år i rad. Om så är fallet behövs det antagligen fler och kanske andra insatser för att komma tillrätta med situationen.

Förutsättningarna för åtgärdsplanerna och dess tillämpning skiljer sig åt i de olika löneavtalen. Det är därför viktigt att ta del av de avtalsspecifika texterna.

Utvärdering

Eftersom arbetet med löner är ett återkommande arbete är det alltid bra om ni och arbetsgivaren gemensamt utvärderar hur processen med att sätta löner har fungerat. Syftet med utvärderingen är att fånga upp eventuella saker som missats och saker som kan förbättras till nästa gång men även saker som har fungerat bra. Många gånger handlar det om att man behöver göra ett bättre arbete i den

inledande delen av lönerevisionen. Tänk på att ett viktigt underlag i den gemensamma utvärderingen är återkopplingen från medlemmar och chefer.

Återkoppling till medlemmarna

Efter att löneförhandlingarna är avslutade är det viktigt att återkoppla till medlemmarna. Då handlar det om att övergripande beskriva hur diskussionerna med arbetsgivaren har gått, vad ni ser att ni har lyckats med och vad ni inte nått någon framgång med. Lite reflektion runt vad ni tror om kommande lönerevision kan också var bra att delge medlemmarna. Detta kan göras via till exempel medlemsmöte eller mejl till alla medlemmar.

Ni ska dock aldrig meddela medlemmarna de individuella lönerna. Eftersom det är arbetsgivaren som beslutar om lönerna så är detta chefens uppgift.

Förhandlingsrapport

För att Unionen ska ha en bild av hur löneförhandlingarna har gått på de olika arbetsplatserna är det viktigt att ni rapporterar in vad resultatet blev. På unionen.se finns ett webbaserat rapportformulär som bara tar några minuter att fylla i.

Rapporten används till att sammanställa hur de lokala löneförhandlingarna har gått inom ett avtalsområde likväl som inom Unionen som helhet.

Rapportera in de nya lönerna på unionen.se

Bra förhållningsätt i arbetet med löner

Utgångspunkten för arbete med löner är att få arbetsgivaren att lyssna och ta till sig så mycket som möjligt av era synpunkter. Samtidigt bygger mycket av er framgång på att ni har skapat en förtroendefull relation med arbetsgivaren. Det är viktigt att vara tuff men också att veta hur långt man ska gå. Det är en svår balansgång – att få igenom det ni vill i arbetet med löner och samtidigt se till att måna om ett fortsatt bra samarbete med arbetsgivaren. Några tips är:

- **Var påläst och väl förberedd.** Om ni uppfattas som kunniga och sakliga är chansen större att arbetsgivaren lyssnar på er. Ha koll på vilka frågor medlemmarna tycker är viktiga, då har ni styrka/kraft i de synpunkter som ni framför.
- **Var lösningsorienterad.** Lås inte fast er vid en enda lösning, det kan finns andra sätt att åstadkomma det ni vill. De flesta diskussioner om lösningar innebär ett givande och tagande, kanske man inte sitter inne med all information från början utan kan få reda på nya saker när man diskuterar med arbetsgivaren. Det kan vara bra att vara beredd på att ändra sin uppfattning under resans gång.
- **Var öppen och prestigelös.** Alla diskussioner/förhandlingar där två parter vill komma överens handlar om relationer mellan människor. En bra förhandlingsteknik är att inleda varje möte med att ställa många frågor och lyssna. För att ni ska lyckas att få gehör för era synpunkter krävs att ni lyckas skapa ett förtroende mellan klubben och arbetsgivaren. Var därför alltid ärlig och erkänn era brister.
- **Ha inte för bråttom.** Kom ihåg att ni har rätt att ajournera er/begära rådrum för att i lugn och ro prata ihop er i klubbstyrelsen och, om nödvändigt, stämma av med medlemmarna. Hur länge ett möte/förhandling ajourneras varierar. Ibland räcker några minuter medan i vissa fall behövs längre tid för att komma vidare i diskussionen eller komma till beslut. Var inte rädda för att begära ajournering. Ni har rätt att få rådrum.
- **Se till att diskutera frågorna i botten.** Se till att ni tillsammans med arbetsgivaren går igenom alla de frågor som är uppe till diskussion grundligt. Det finns alltid en lösning som båda parter kan acceptera, man måste bara hitta den och då gäller det att vända på varje sten.
- **Var envis och ge inte upp för lätt**. Att vara lite envis och ”tjata” lite kan vara en bra strategi. Arbetsgivaren vill i grunden också ha en bra relation till er och kan därför ha svårt att säga nej allt för många gånger, så småningom dyker det upp ett litet ja.

Stöd och hjälp i arbetet med löner

På unionen.se

- **Löneavtal** samt **cirkulär** och eventuella **partsgemensamma kommentarer och riktlinjer** till löneavtalet finns under respektive kollektivavtal på unionen.se
- **Partsgemensamma material, exempelvis Almega-Unionen-Akademikerförbundets ”En riktigt bra löneprocess”**
- **Marknadslöner och Lönestatistik** – information om olika yrkens löneläge
- **E-kurs Bättre lönearbete** (för nya förtroendevalda som ska förhandla löner)
- **E-kurs Aktivt lönearbete** (fortsättningskurs för förtroendevalda som ska förhandla löner)
- **Jämställda löner – börja med lönekartläggning och analys**
- **Inrapportering av löneförhandlingsresultat**

På unionen.se under kurser och aktiviteter kan du hitta flertalet kurser som vänder sig till dig som förtroendevald som löneförhandlar. Kurserna hålls regionalt men även online.

Stöd och hjälp inför lönesamtalet

På unionen.se:

- **Avtalsnytt** – information om nyheter i kollektivavtalet avtalet inklusive information om kommande lönerevision
- **Partsgemensamma material,** exempelvis Almega-Unionen-Akademikerförbundets ”Ett riktigt bra lönesamtal”
- **Marknadslöner och Lönestatistik** – information om olika yrkens löneläge
- **Informationssidor om lönesamtalet** på unionen.se
- **Lönesamtalet** – broschyr ”Råd och tips när du ska ha lönesamtal”