



JOBBET OCH LÖNEN

**HUR SER DET UT I KOMMUNER,
LANDSTING OCH REGIONER?**



Jobbet och lönen

HUR SER DET UT I KOMMUNER, LANDSTING
OCH REGIONER?

Upplysningar om innehållet:
Charlotta Janson Josephsson
charlotta.janson.josephsson@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2013
ISBN: 978-91-7164-972-0
Redaktörer: Jeanette Neij, Charlotta Janson Josephsson
Foto: Joakim Bergström, Nixon Johansen Cáceres, Rickard L Eriksson,
Casper Hedberg, Johnér, Maskot, Pia Nordlander
Produktion: Kombinera AB
Tryck: LTAB, 2013

Förord

Välfärdssektorn står inför stora utmaningar. De närmaste åren behöver hundratusentals nya medarbetare rekryteras till kommuner, landsting och regioner.

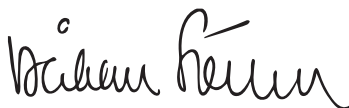
Det är eftertraktade jobb. Vi vet att många ungdomar kan tänka sig en framtid i välfärdssektorn. Jobben anses vara meningsfulla och göra skillnad. Ungdomar tycker också att jobben verkar roliga och spännande med goda framtidsutsikter och schyssta arbetsvillkor.

Men vi vet också att unga inte förknippar välfärdsjobben med goda karriärmöjligheter, bra arbetsmiljö eller hög lön. Detta kan bero på både bristande kunskap och på faktiska förhållanden ute i verksamheten. Oavsett vilket, uppfattas det som problem och måste därför hanteras av arbetsgivarna för att de ska uppfattas som attraktiva av framtidens medarbetare.

Därför har vi tagit fram tre rapporter som undersöker var och en av dessa faktorer. I denna rapport tittar vi närmare på lönesituationen i kommuner, landsting och regioner. Stämmer ungdomarnas uppfattning, och i så fall: vad kan vi göra åt det?

Vår förhoppning är att denna rapport ska bidra till ökad kunskap om faktiska förhållanden. Vi vill bemöta eventuella myter med fakta men också visa på hur arbetet med lokal lönebildning kan utvecklas. Vi hoppas också att denna rapport ska ligga till grund för en fortsatt diskussion ute på våra arbetsplatser.

Stockholm i september 2013



Håkan Sörman
VD, Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

- 7 **Kapitel 1. Lönen en faktor att räkna med**
- 7 Löneläget i Sverige
- 10 Korrekt bild av verkligheten?
- 12 Hur viktig är lönen?
- 12 Faktorer som betyder mer än lön

- 15 **Kapitel 2. SKL förespråkar lokal lönebildning**
- 15 Individuell lön som avspeglar uppnådda mål och resultat
- 17 Större lönespridning
- 17 Upplevd rättvisa i lönesättningen

- 19 **Kapitel 3. Goda exempel från verkligheten**

- 31 **Kapitel 4. Så jobbar vi vidare**
- 31 Öka kunskapen
- 32 Stöd chefen i arbetsgivarrollen
- 32 Koppla löneprocessen till verksamhetsmål och budget
- 32 Arbeta långsiktigt och strategiskt med lönestrukturen



Lönen en faktor att räkna med

Framtidens jobb finns inom välfärden. Det är här man kan bidra med samhällsviktig service som skola, vård, omsorg och teknisk service. För att hålla högsta kvalitet på välfärdstjänsterna och för att möta de kommande årens stora pensionsavgångar måste kommuner, landsting och regioner anställa hundratusentals nya duktiga medarbetare.

Men även om många av dagens unga vill arbeta i välfärden tycker de inte att arbetsgivarna matchar ett av deras önskemål, nämligen att få bra betalt för sin insats. Hög lön kan visserligen hamna olika högt upp på ungas önskelista när de väljer yrke, men faktum kvarstår: välfärdsjobben förknippas inte med hög lön, särskilt inte jobben inom vård, skola och omsorg.

Frågan är dock vad som egentligen menas med ”hög lön”, och om ungas uppfattning om löner stämmer med verkligheten. Och hur kan arbetsgivarna bättre matcha förväntningar om bra betalt för goda prestationer?

Hög lön kan hamna olika högt upp på ungas önskelista när de väljer yrke.

Löneläget i Sverige

Det kan vara svårt att jämföra löner. Genomsnittslönerna i arbetsmarknadens olika sektorer påverkas av många faktorer, bland annat sammansättningen av verksamheter och yrkeskategorier, olikheter i utbildningsnivåer och åldersstruktur samt efterfrågan på viss arbetskraft.

Med dessa reservationer gör vi här ändå ett försök att på olika sätt jämföra löner i kommuner, landsting och regioner med andra sektorer. Förhoppningsvis kan det bidra till att bredda bilden av det övergripande löneläget på arbetsmarknaden och diskussionen om vad som är en ”hög” respektive ”låg” lön. Nedan följer ett antal tabeller med lönestatistik från Statistiska Centralbyrån (SCB).

Många yrken utförs på andra tider än kontorstid, vilket innebär att tillägg kan vara en betydande del av månadslönen.

Vi har valt att redovisa grundlönen utan tillägg för att få mer jämförbara siffror. Många av de yrken som finns i kommuner, landsting och regioner, inte minst vård och omsorgsyrken, utförs på andra tider än kontorstid. Det innebär att till exempel tillägg för obekväma arbetstider, som alltså inte syns här, ibland kan vara en betydande del av månadslönen.

TABELL 1. Genomsnittlig grundlön i Sverige 2012, i kronor/månad.

Alla sektorer	28 600
Offentlig sektor	27 100
Kommun	24 600
Landsting	30 500
Stat	32 100
Privat sektor	29 400
Arbetare privat sektor	23 500
Tjänstemän privat sektor	34 800

Källa: SCB, 2012.

En svårighet i denna statistik är att man av tradition delar upp den privata sektorn i arbetare och tjänstemän. Motsvarande uppdelning finns inte i kommuner, landsting och regioner, vilket innebär att väldigt olika yrkesgrupper redovisas tillsammans utan urskiljning.

För att ge ytterligare en bild över löneläget i Sverige, kan man titta på vilka yrken som är högst, respektive lägst betalda, och hur mycket pengar det rör sig om. Nedan redovisas SCB:s senaste statistik för detta. Här har vi för tydlighetens skull valt att bara redovisa de yrken som har fler än 500 anställda. Vi har också tagit bort gruppen ”övrigt”.

TABELL 2. Yrken med högst genomsnittlig grundlön 2012.

Yrke	Grundlön
Värdepappersmäklare	83 800
Verkställande direktörer, verkschefer m.fl.	77 500
Högre ämbetsmän och politiker	65 000
Forsknings- och utvecklingschefer	59 800
Driftchefer inom finansiell verksamhet, fastighetsbolag, företagstjänster m.m.	58 800
Ekonomichefer och administrativa chefer	58 300
It-chefer	57 800
Reklam- och pr-chefer	57 700
Försäljnings- och marknadschefer	57 200
Flygledare	57 100
Läkare	55 700
Matematiker	55 500

Källa: SCB, lönestrukturstatistiken, hela arbetsmarknaden, 2012.



TABELL 3. Yrken med lägst genomsnittlig grundlön 2012.

Yrke	Grundlön
Köks- och restaurangbiträden	19 500
Kioskföreståndare	20 100
Hotell- och kontorsstädare m.fl.	20 300
Husdjursuppfödare och husdjurskötare	20 400
Hovmästare, servitörer och bartendrar	20 600
Butikskassörer, biljettförsäljare m.fl.	20 700
Vårdbiträden, personliga assistenter m.fl.	20 700
Barnskötare m.fl.	20 800
Demonstratörer, uthyrare m.fl.	21 000
Maskinoperatörer, blekning, färgning och tvättning	21 000
Försäljare, dagligvaror	21 100
Vaktmästare m.fl.	21 300

Källa: SCB, lönestrukturstatistiken, hela arbetsmarknaden, 2012.

Ytterligare ett sätt att försöka jämföra är att titta på de yrken som finns inom flera olika sektorer. Slutligen visar vi därför ett urval av genomsnittslöner för vissa yrken som finns i såväl kommuner och/eller landsting och regioner som i privat sektor.

Här ska påpekas att genomsnittslönen för läkare i landstingen påverkas av att de har en högre andel underläkare under utbildning. Den genomsnittliga lönen för en överläkare i landstingen är 66 800 kronor i månaden enligt SKL:s egen lönestatistik. Den siffran kan vara mer jämförbar med läkarlönerna i kommuner och i privat sektor.

TABELL 4. Genomsnittlig grundlön efter yrke och sektor 2012.

Yrke	Kommun	Landsting	Privat
Ekonomichefer och administrativa chefer	50 700	58 700	58 600
Arkitekter och stadsplanerare	34 700	38 600	36 600
Läkare	60 300	54 700	66 200
Distriktsjuksköterska	30 300	30 000	31 000
Gymnasielärare allmänna ämnen	29 000	29 400	27 400
Gymnasielärare yrkesämnen	29 300	30 000	28 100
Förskolelärare och fritidspedagoger	24 600	26 400	24 700
Kockar och kokerskor	22 600	22 000	22 600
Undersköterskor, sjukvårdsbiträden	22 000	22 400	22 000
Vaktmästare	21 700	22 000	20 800

Källa: SCB, lönestrukturstatistiken, hela arbetsmarknaden, 2012.

Jämförelser av löner är svåra att göra

Korrekt bild av verkligheten?

Trots att jämförelser av löner är svåra att göra, ligger de ofta till grund för våra uppfattningar om lönenivåerna i olika yrken och sektorer. När unga säger att de inte förknippar välfärdens yrken med hög lön, måste de rimligtvis utgå från något. Frågan är vad? Vi kan konstatera att deras bild av löneläget ibland skiljer sig från verkligheten. När Ungdomsbarometern frågade om



nivån på vad som populärt kallas ingångslön (den första månadslönen) för olika välfärdsyrken, trodde de flesta att klassiska yrkesutövare som lärare och sjuksköterska tjänade mindre än vad de faktiskt gör, och att jurister tjänade mer än de gör.¹

Man antog att lärare tjänar 21 500 kronor i månaden på sitt första jobb, medan en grundskolelärare tjänar 22 100 och en gymnasielärare 24 300 kronor. En sjuksköterska tjänar på sitt första jobb mellan 23 500 och 26 800, inklusive tillägg, beroende på om de är specialiserade eller inte. De unga gissade på 20 800 kronor. Jurister antogs tjäna 32 100 kronor på sitt första jobb, medan de i verkligheten har en genomsnittlig månadslön på 23 100 eller – som förvaltningsjurist– 28 900 kronor.

Även allmänheten i övrigt har ibland en bild som kan skilja sig något från verkligheten. I en undersökning genomförd av Novus 2012, gissade var tredje tillfrågad att genomsnittslönen för såväl sjuksköterskor som lärare i grundskolan låg under 22 000 kronor, medan snittet för sjuksköterskornas grundlön i verkligheten ligger på 28 000 kronor (barnmorskor och sjuksköterskor med särskild kompetens: 30 200 kronor) och för grundskolelärarna på 26 500.

Nästan hälften av de tillfrågade trodde dessutom att gymnasielärares snittlön var 3 000 kronor lägre per månad än den verkligen är (25 000 kronor istället för 28 300). Yngre trodde i större utsträckning att lärare och sjuksköterskor tjänar mindre än 22 000 kronor per månad.²

Om man gör jämförelsen mellan kvinnor och mäns löner kommer kommuner, landsting och regioner väl ut jämfört med både den statliga och privata sektorn. Välfärdssektorn har de mest jämställda lönerna på hela arbetsmarknaden. Kvinnor i kommuner har 99,3 procent av männens lön (år 2012). I landstingen är motsvarande siffra 95,4. Det kan jämföras med 92,6 procent i privat sektor och 94,7 i statlig.³

Not 1.

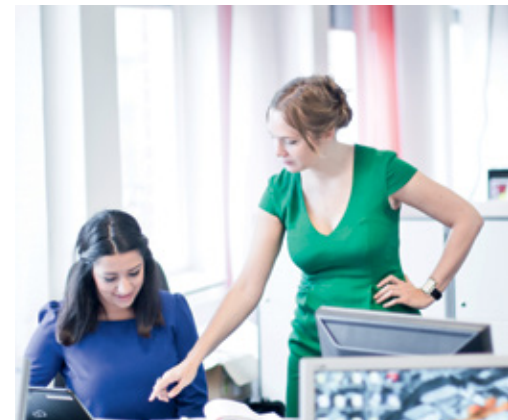
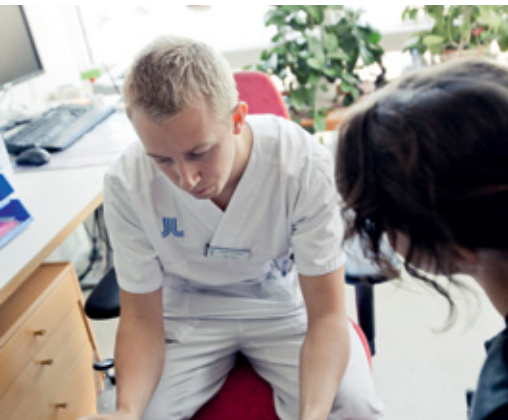
Siffrorna presenteras i rapporten Jobb som gör skillnad. Vad tycker unga om välfärdens yrken? SKL 2013. Här anges månadslönen, inklusive tillägg.

Not 2.

Källa: Novusundersökning från april-maj 2012 samt SCB:s lönestrukturstatistik 2012.

Not 3.

Källa: SCB:s lönestrukturstatistik. Statistik efter standardvägning, dvs med bortrensad effekt av att kvinnor och män är fördelade olika mellan yrke, ålder, utbildning, sektor och arbetstid.





Hur viktig är lönen?

I undersökningar hamnar hög lön olika högt upp på ungas önskelista, och det är svårt att säga hur avgörande lönen slutligen är när man väljer yrke. De ungdomar som ser välfärden som ett möjligt alternativ verkar värdera hög lön något mindre än ungdomar generellt. Här finns också en tydlig könsskillnad. Unga män anser att hög lön är viktigare än de unga kvinnorna gör.⁴

För blivande chefer i kommunerna verkar inte heller lönen helt avgörande. I en undersökning med deltagare i kommunala chefsaspirantprogram tog relativt få upp frågan om ekonomisk kompensation som en viktig faktor för att man ska vilja stanna hos sin nuvarande arbetsgivare.⁵ Däremot kom lönen upp som en mycket relevant faktor när deltagarna skulle definiera kommunen som arbetsgivare utifrån vad de upplevde att omgivningen ansåg. De tyckte att andras bild av kommunen som arbetsgivare till stor del handlade om låga löner.

Not 4.

Ur rapport: Jobb som gör skillnad. Vad tycker unga om välfärdens yrken? SKL 2013.

Not 5.

Ur rapport: Förhoppningar och farhågor hos framtida chefer i kommunerna. SKL 2011.

Not 6.

Ur rapport: Jobb som gör skillnad.

Faktorer som betyder mer än lön

Vad är det som unga värderar högre än lön och kan välfärden matcha det? För de ungdomar som gärna vill och kan tänka sig ett jobb i välfärden är social gemenskap på jobbet viktigare än hög lön.⁶ För den yngre generationen

måste jobbet också framför allt kännas meningsfullt och man vill känna stolthet över sin arbetsgivare.⁷

Det här ligger i linje med det som unga mest förknippar välfärdsjobben med, nämligen möjligheten att få ”göra skillnad” och hjälpa andra samt möjligheten att träffa många människor. Välfärdsjobben anses med andra ord betydelsefulla och sociala. Även anställda i kommuner, landsting och regioner anser i högre grad än i privat sektor att deras arbete är viktigt och meningsfullt.

Konstateras kan också att de yngsta, som har väldigt lite arbetslivserfarenhet, skattar hög lön och status mycket högre än de som är något äldre. Dubbelt så många 15-åringar (43 procent) som 24-åringar (20 procent) tyckte i en undersökning genomförd av Ungdomsbarometern, att hög lön/status var ett krav på en framtida arbetsgivare. De äldre skattade faktorer som bra balans mellan arbete och fritid, kul kollegor och att få hjälpa andra genom sitt jobb betydligt högre.

Forskning visar att medarbetares nöjdhet med sitt arbete främst beror på om man känner stolthet över att arbeta hos sin arbetsgivare och på hur tydliga karriärvägar som erbjuds.⁸

Välfärdsjobben anses med andra ord betydelsefulla och sociala.

Not 7.

Källa: Ungdomsbarometern 2012/2013.

Not 8.

Ur magisteruppsats: Interna Karriärmöjligheter - och dess betydelse för intentionen att stanna. Linköpings universitet 2010.





SKL förespråkar lokal lönebildning

Förutsättningarna för verksamhet och ekonomi ser olika ut i olika kommuner, landsting och regioner. Därför måste varje arbetsgivare kunna bestämma sina löner utifrån sina unika villkor. SKL förespråkar lokal lönebildning, vilket ger varje kommun och varje landsting/region inflytande över medarbetarnas löner och löneökningar.

Genom att stärka medlemmarna i arbetsgivarrollen och ge möjlighet till egna lösningar vill SKL bidra till att verksamheterna bättre kan nå sina mål. Lokal lönebildning är också viktigt för att arbetsgivaren ska kunna behålla och rekrytera personal med rätt kompetens. Genom en individuell lönesättning som grundas på måluppfyllelse och resultat kan duktiga medarbetare uppmuntras och spurras. De löneavtal som träffas mellan SKL och de fackliga organisationerna lyfter fram en sådan modell för lönesättning.

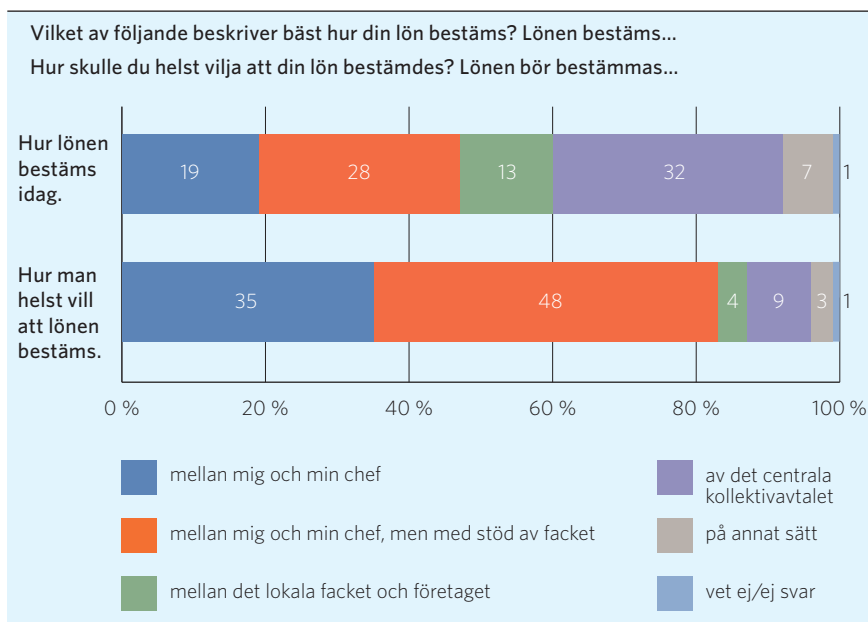
Duktiga medarbetare
uppmuntras

Individuell lön som avspeglar uppnådda mål och resultat

Medarbetare inom kommuner, landsting och regioner – liksom på övriga arbetsmarknaden – vill att lönen i större utsträckning ska sättas mellan chef och medarbetare eller mellan chef och medarbetare med stöd av facket. Man vill inte att lönen ska detaljstyras av centrala kollektivavtal eller sättas i förhandlingar mellan arbetsgivaren och det lokala facket.⁹ Det viktigaste för att detta ska fungera är en bra dialog mellan chef och medarbetare.

Not. 9.
Källa: Demoskop, april 2012.

DIAGRAM 1. Hur lönen bestäms.



Källa: Demoskop, april 2012.

SKL jobbar tillsammans med de fackliga organisationerna för att stödja utvecklingen av modellen där lönen sätts utifrån dialogen mellan chef och medarbetare. Det är viktigt för att nå tydlig koppling mellan måluppfyllelse och resultat och vad man får i lönekuvertet. Synsättet delas också av flertalet medarbetare, som främst vill att prestation, ansvar och jobbets svårighetsgrad ska påverka lönen.¹⁰ Rapporter från både SACO och Ledarna pekar dessutom på att individuell lönesättning och kontinuerliga lönesamtal kan vara ett framgångsrikt arbetssätt för att minska löneskillnader mellan män och kvinnor.¹¹

Not. 10.
Källa: Demoskop, april 2012.

Not. 11.
Källa: Kvinnor och män i en individualiserad lönebildning, Saco 2011, SvD Opinion den 20 mars 2012.



Större lönespridning

En större skillnad mellan de lägsta och högsta lönerna gör att arbetsgivaren tydligare kan belöna skickliga medarbetare som bäst bidrar till verksamhetens mål och utveckling. Större lönespridning möjliggör också en lönekariär inom ett yrke. Många kommuner, landsting och regioner arbetar kontinuerligt och medvetet med att öka lönespridningen inom sina verksamheter. SKL och de fackliga organisationerna arbetar också partsgemensamt för att stödja den utvecklingen.

Tydliga lönekriterier som kopplar till verksamhetsmålen och att medarbetarna vet vad som krävs för en högre lön, är viktiga förutsättningar för att nå acceptans för en ökad lönespridning. De särskilda karriärtjänster som på sina håll införts i vården och i skolan är också ett sätt att öka lönespridningen.

Tydliga lönekriterier är viktiga förutsättningar för att nå acceptans för en ökad lönespridning.

Upplevd rättvisa i lönesättningen

Vad är viktigt i lönesättningen och vad gör att en lön upplevs som rättvis? Undersökningar visar att medarbetare tycker det är absolut viktigast att veta vad de måste göra för att kunna påverka sin egen lön till nästa gång. På andra plats kommer att få en motivering av sin chef så att man vet varför man får en löneökning. För att lönen ska kännas rättvis är det också viktigt med bra information i tid om hur lönediskussionen ska gå till.¹²

Det här visar hur viktigt det är med väl utvecklade medarbetarsamtal där individens och verksamhetens behov och utveckling systematiskt kopplas samman. Många arbetsgivare arbetar för att utveckla det systemet ytterligare. Bland annat utbildas chefer och medarbetare i hur löneprocessen fungerar och chefer får stöd i sin roll som lönesättare.

Not. 12.
Källa: Demoskop, april 2012.





Goda exempel från verkligheten

Det finns 290 kommuner och 20 landsting och regioner i Sverige, det vill säga 310 olika arbetsgivare. Alla har olika förutsättningar – geografiska, ekonomiska och demografiska. Även på arbetsgivarområdet skiljer de sig åt, de jobbar på olika sätt. I följande kapitel kan du ta del av några framgångsrika exempel när det gäller arbetet med just lönebildning.

Norsjö kommun: Lönerna med i de



Namn: Lena Andersson
Yrke: Personalchef
i Norsjö kommun

”Om vi ska ha ett ökat löneutrymme måste ju det löneutrymmet skapas någonstans.”

Lena Andersson, personalchef

Hur får vi ett helhetstänk i lönefrågan? Den frågan ställde sig Norsjö kommun, som började utgå från kommunens personalbehov i löneprocessen. Nu knyts lönerna ihop med budgetarbetet redan på politisk nivå.

Lena Andersson är personalchef i Norsjö kommun sedan många år. Hon har jobbat i drygt tjugo år med lönebildning och har kunnat se den utveckling som skett. Hon beskriver hur kommunen på olika sätt lyckats förbättra sin lönepolitik och nu har en fungerande lönebildningsprocess, vilket helt enkelt har varit nödvändigt.

– Vi är en liten kommun och det har blivit svårare att få folk. För att kunna anställa personer och behålla medarbetare måste vi ha en fungerande lönebildning och kunna konkurrera med den övriga arbetsmarknaden. Det innebär att vi som arbetsgivare måste skärpa till oss på alla plan, säger Lena Andersson.

Analyserar situationen

Redan innan budgetarbetet börjar görs en analys av situationen utifrån arbetsgivarrollen. Är lönerna tillräckligt höga för den eller den gruppen? Ska det rekryteras i några grupper? Vilka utbildningsbehov finns det och vad skulle det kosta? Med behoven som utgångspunkt börjar budgetdiskussionen. Det är alltså ett mycket strategiskt sätt att diskutera personal och arbetsgivarfrågor.

– Politikerna är med och prioriterar de grupper vi behöver jobba med. Om vi ska ha ett ökat löneutrymme måste ju det löneutrymmet skapas någonstans och det börjar vi få förståelse för, säger Lena Andersson.

Hon påpekar att löneökningar bör ses som en investering precis som allting annat.

– Om kommunen behöver köpa in en gul traktor för två miljoner måste det utrymme skapas i budgeten. Det är precis likadant med lönerna. Vi kopplar ihop löneprocessen med budgetprocessen på ett nytt sätt, förklarar hon.

politiska prioriteringarna

Det handlar om att få in de pengar som krävs

Pengarna behöver också finnas redan innan budgetåret börjar. Det handlar om att effektivisera verksamheten för att få in de pengar som krävs, att ”jobba in” pengarna för att kunna satsa.

– Men vi har ändå stora utmaningar kvar, säger Lena Andersson och nämner att kommunen funderar på om den i framtiden måste locka med olika former av betalda utbildningar för svårrekryterade yrkesgrupper som till exempel sjuksköterskor.

– Kanske kan vi skapa förutsättningar för exempelvis utbildade undersköterskor att vidareutbilda sig till sjuksköterskor? Vi tittar på det och är kanske på väg dit, säger hon.

POLITISKA PRIORITERINGAR STYR I NORSJÖ KOMMUN

- › **Varför?** Det krävs en fungerande lönebildning för att kunna konkurrera om arbetskraften när det blir svårare att rekrytera.
- › **Hur?** Lönerna knyts ihop med budgetprocessen redan i de politiska prioriteringarna.
- › **Framgångsfaktorer?** Att politiska prioriteringar får en tydligare roll i lönesättningen.

Södertälje kommun: Lönesättningen



Namn: Petra Klingblom
Yrke: HR-chef
i Södertälje kommun

”Vi försöker få cheferna att förstå att lönesättningen har mycket större betydelse än man tror.”

Petra Klingblom, HR-chef

Hur ska min lönestruktur se ut? Vem är bäst och ska därför ha mest? Chefer i Södertälje kommun använder numera yrkesanpassade samtalsmallar för att bättre kunna koppla lönen till mål och prestation vid lönesättning.

Södertälje kommun har jobbat med individuell lönesättning efter prestation tillsammans med facket i fem år. Men det tar tid att få in de nya lönesättningsbegreppen.

– Det finns ingen quick fix utan man måste jobba långsiktigt med lönebildningsprocessen. Vi hade det väldigt traditionellt förut, där man bara tittade på procent och höll sig till potter, säger **Petra Klingblom**, HR-chef i Södertälje kommun.

Tydliga strukturer och mallar lägger grunden

Hon berättar hur kommunen med tydliga strukturer och mallar har lagt grunden för ett igenkännande från år till år, vilket har skapat en trygghet hos cheferna i löneprocessen.

– Vi har jobbat mycket med information och utbildning. Och vi har pratat lön – vad är egentligen lönesättning och lönebildning? Gör vi rätt saker? Vi försöker få cheferna att förstå att lönesättningen har mycket större betydelse än man tror.

Det handlar om att få bort inställningen att lönesättning handlar om automatiska lönepåslag, procent och potter. I stället ska chefen fråga sig hur lönestrukturen ska se ut på arbetsplatsen och vad medarbetarna ska ha för lön.

– Chefen måste våga satsa på dem som är duktigast. Tänket börjar sätta sig och det sker en utveckling för varje år.

Koppla ihop med målen och prestationen

På en arbetsplats med hundra personer kanske det finns 25–30 med exakt samma lön och några riktigt vassa som ligger 5 000 kronor över. För att medarbetarna ska vara trygga med det måste chefen vara tydlig i sin lönesättning och hela tiden koppla ihop den med målen och prestationen, oavsett hur många år medarbetaren har i yrket.

– Lönen sätts inte utifrån ålder och gamla meriter utan det är här och nu som gäller.

har större betydelse än man tror

Nytt inom skolan i Södertälje kommun är att det numera finns mallar för planerings- och utvecklingssamtal som är särskilt framtagna för skolan. Dessutom har lönekriterierna tydliggjorts.

– Vi försöker satsa på de lärare som sticker ut. Men det är ett litet experiment och rektorerna har valt att göra lite olika. De kan också känna det jobbigt att säga att en person får 4 000 kronor mer.

Just specifika mallar är något som Petra Klingblom tror kommer att efterfrågas av fler.

– Vi tog fram generella mallar men ser i dag att de måste brytas ner så att de passar olika yrkesgrupper.

TYDLIGA STRUKTURER I SÖDERTÄLJE KOMMUN

- › **Varför?** Underlätta kopplingen mellan lönen och mål/prestation.
- › **Hur?** Särskilda samtalsmallar som chefen kan använda vid lönesättning.
- › **Framgångsfaktorer?** Tydliga strukturer med rätt fokus skapar igenkänning och trygghet hos cheferna att sätta rätt lön.

Skellefteå kommun: Samtalen mellan



Namn: Maria Berggren

Yrke: Förhandlingschef
i Skellefteå kommun

”Lönepolitiskt är det väldigt viktigt med chefer som vågar sätta individuella löner efter prestation och att medarbetare förstår hur och varför det görs.”

Maria Berggren, förhandlingschef

Temadagar och utbildning, informationsfolder och individuella målkort samt fokus på lönekriterier. Skellefteå kommun har jobbat på bred front för att förbättra lönebildningen och öka förståelsen för individuella löner.

En stor del av Skellefteå kommuns arbete med lönebildning handlar om information. Dels har kommunen temadagar för ledningsgrupperna om hur lönerna kan fungera som styrmedel i verksamheten. Dels får alla chefer utbildning kring lönebildning och lönesamtal för att öka kunskapen om vad lön egentligen är och kan betyda.

– Det är ett lass att dra att lära sig avtal och vad det innebär. Vi har kommit ganska långt men har en bit kvar att gå, säger **Maria Berggren**, förhandlingschef i Skellefteå kommun och den person som för sju år sedan initierade temadagar i lönefrågan.

En folder har tagits fram

En del i arbetet är den folder på tema lön som tagits fram med tydlig information om bland annat chefs ansvar, medarbetarsamtal och att lönen sätts för utfört arbete.

– Viktigast i lönefrågan är att få till bra samtal mellan chef och medarbetare. Det är avgörande att medarbetarna förstår varför chefen har gjort den bedömning som gjorts. Vi har jobbat mycket med kriterierna och kriteriesamtalen, säger Maria Berggren.

Som en hjälp finns särskilda målkort där chef och medarbetare sätter individuella mål och det fungerar också som en kompetensutvecklingsplan. Men det kan ändå vara svårt att förstå att ett kollektivavtal som anger löneökningnivåer på 1700 kr på tre år kan innebära 300 kronor för någon och mer än 1700 kronor för en annan.

– Lönepolitiskt är det väldigt viktigt med chefer som vågar sätta individuella löner efter prestation och att medarbetare förstår hur och varför det görs.

chef och medarbetare viktigast

Kommunövergripande lönesatsningar

Skellefteå kommun har beslutat om kommunövergripande lönesatsningar på rektorer, arkitekter och vissa förstelinjechefer medan exempelvis socialförvaltningen har valt att satsa på arbetsterapeuter i år.

– Det gäller att försöka ha ett helhetstänk där vi tänker in hela arbetsgivaren på dels övergripande nivå, dels förvaltningsnivå, säger Maria Berggren.

Ett steg vidare i lönebildningsprocessen är att ytterligare arbeta för att få in lönebildningen som en del av årscykeln på ett tydligare sätt.

– Här är långa avtal eller tillsvidareavtal en viktig faktor för att lyckas.

ÖKAD FÖRSTÅELSE I SKELLEFTEÅ KOMMUN

- › **Varför?** Skapa förståelse för individuella löner.
- › **Hur?** Informationsinsatser på bred front.
- › **Framgångsfaktorer?** Individuella mål och kompetensutvecklingsplaner skapar bättre medarbetarsamtal.

Landstinget i Kalmar län: Vi bäddar



Namn: Peter Rydasp
Yrke: Personaldirektör
Landstinget i Kalmar län

”Det finns en röd tråd i hur vi jobbar med löneprocessen från enskilda medarbetarsamtal till ledningsgruppen.”

Peter Rydasp, personaldirektör

Lönestrategiska samtal i god tid med facken och inom förvaltningarna. Det gör att Landstinget i Kalmar län är tidigt ute med en årlig lönestrategi, vilket skapar en smidig lönesättning. Dessutom finns en röd tråd genom hela löneprocessen.

Tydliga budskap, uthållighet och att budskapen upprepas tillhör framgångsfaktorerna i Landstinget i Kalmar läns lönepolitik enligt personaldirektör **Peter Rydasp**.

– Det skapar en kontinuitet som gör det enklare att knyta ihop och hålla ihop arbetet med lönerna, säger han.

Lönekartläggning och årlig revidering

Sedan år 2000 har landstinget vävt in flera aspekter i sin lönekultur så att det blivit ett systematiskt arbetssätt med lönekartläggning och årlig revidering.

– Det finns en röd tråd i hur vi jobbar med löneprocessen från enskilda medarbetarsamtal till ledningsgruppen, säger Peter Rydasp.

Alla fackliga parter får komma till tals under hela processen och på hösten bjuds varje fackförbund in för enskilda möten med politiker, personalchefer och förvaltningsföreträdare.

– Vi bäddar för en bra start inför löneöversynen med de här dialogsamtalen med alla fackliga representanter en i taget. Vi lyssnar in deras synpunkter och diskuterar hur det gick förra året och var det krävs mer, säger förhandlingschef **Helen Petersson**.

Synpunkter och önskemål vägs samman

Förvaltningarna tittar samtidigt på hur de vill jobba lönepolitiskt och gör årligen en verksamhets- och löneanalys där synpunkter och önskemål vägs samman.

– Det blir årets lönestrategi som sedan presenteras i gemensam information till båda parter. Det är ett sätt att arbeta som både vi och de fackliga representanterna är nöjda med, säger Helen Petersson.

för en bra start inför löneöversynen

Landstinget i Kalmar län är förhållandevis litet, vilket gör det lättare att få ut lönebudskapet i hela organisationen – att lönepolitiken ska bidra till att rätt person hamnar på rätt plats med rätt kompetens och därmed bidrar bäst till verksamheten. Medarbetarsamtalen är oerhört viktiga för att skapa förståelse i lönefrågan och för att lönesättningen görs efter prestation.

– Cheferna svarar ju för personal- och lönepolitiken i praktiken, säger Peter Rydasp, som också tycker att lönekriterierna behöver kopplas ännu bättre till landstingets verksamhetsmål och uppdrag.

– Där har vi en bit kvar och måste jobba med lönekriterierna på arbetsplatsen och hur kriterierna kopplas till individen, säger han.



Namn: Helen Petersson
Yrke: Förhandlingschef
Landstinget i Kalmar län

”Vi lyssnar in deras synpunkter och diskuterar hur det gick förra året och var det krävs mer.”

Helen Petersson, förhandlingschef

SÄRSKILDA LÖNESTRATEGIER I LANDSTINGET I KALMAR LÄN

- › **Varför?** Skapa en smidig löneprocess.
- › **Hur?** Årliga lönestrategier.
- › **Framgångsfaktorer?** Tydliga budskap, uthållighet och upprepning.

Landstinget Kronoberg: Alla våra



Namn: Christina Wennberg
Yrke: Förhandlingschef
i landstinget Kronoberg

”Vi har gjort en stor utbildningsinsats om individuell lönesättning de senaste två åren för att få ett gemensamt utgångsläge.”

Christina Wennberg, förhandlingschef

Lönekunskap för alla och verksamhetsplaner med löneperspektiv. Det är två lyckade spår i Landstinget Kronobergs lönebildningsprocess.

Landstinget Kronoberg har tagit ett helhetsgrepp för att få med sig hela organisationen i lönebildningsfrågan.

– Vi har gjort en stor utbildningsinsats om individuell lönesättning de senaste två åren för att få ett gemensamt utgångsläge, berättar förhandlingschef **Christina Wennberg**.

Under en längre tid har landstinget haft intern utbildning för sina chefer i lönebildning, men nytt sedan 2011 är att alla medarbetare nu har fått gå en halvdagsutbildning på temat. Fokus har varit på att förmedla kopplingen mellan prestation och lön när lönerna sätts.

– Vi har fått positiva reaktioner från medarbetare och fack som tyckt att det varit bra med utbildningen, säger Christina Wennberg.

Medarbetare börjar efterfråga lönekriterier och lönesamtal

Utbildningssatsningen lär leda till ett ökat tryck på cheferna i och med att medarbetare börjar efterfråga lönekriterier och lönesamtal. Landstinget arbetar nu med att ta fram ytterligare material och stöd i lönebildningsprocessen som kan användas i verksamheten, på arbetsplatsträffar och i ledningsgrupper.

– Vi har också jobbat med att få in kontinuitet i själva lönebildningsprocessen. Varje verksamhet gör en löneanalys som ingår som en del i verksamhetsplanerna, säger förhandlingsstrateg **Jennie N Schroff**.

När budgeten utformas i juni görs en löneanalys som sedan tas med som en del i verksamhetsplanen.

– På så sätt blir det tydligt att lönebildningen inte är en separat del utan att lönerna ses som ett styrmedel.

Mycket arbete med tidsplaner

Över huvud taget har Landstinget Kronoberg jobbat mycket med sina tidsplaner och det förberedande arbetet inför löneöversynen. Cheferna ska ha haft

medarbetare utbildas i lönesättning

samtal i god tid så att processen inte stannar upp på grund av att centrala avtal inte är klara.

De senaste två åren har Landstinget Kronoberg satsat på specialist- och allmänsjuksköterskor samt psykologer.

– Det är angeläget för oss som landsting att jobba med och utveckla lönefrågan för att vi ska vara en attraktiv arbetsgivare. Arbetsgivaren och fackliga organisationer har en gemensam syn vad gäller behov av att öka lönespridningen, säger Jennie N Schroff.



Namn: Jennie N Schroff
Yrke: Förhandlingsstrateg
i landstinget Kronoberg

”Det är angeläget för oss som landsting att jobba med och utveckla lönefrågan för att vi ska vara en attraktiv arbetsgivare.”

Jennie N Schroff, förhandlingsstrateg

LÖNEKUNSKAP FÖR ALLA I LANDSTINGET KRONOBERG

- › **Varför?** Förmedla kopplingen mellan prestation och lön.
- › **Hur?** Lönekunskap för alla och verksamhetsplaner med löneperspektiv.
- › **Framgångsfaktorer?** Löneanalyser görs i samband med budgetarbetet och ligger sedan till grund för verksamhetsplaneringen. På så sätt blir lönen ett tydligt styrmedel.



Så jobbar vi vidare

I den här rapporten har vi redovisat det övergripande löneläget inom olika sektorer på arbetsmarknaden, samt en del av de uppfattningar som finns om löneläget och lönens betydelse. Vi har också lyft fram motiven för lokal lönebildning samt goda exempel på kommuners, landstings och regioners arbete. Syftet är att sprida kunskap och därmed underlätta diskussioner om lönebildningen i ett större sammanhang.

Lönestrukturen (lönenivåer och lönespridning både inom och mellan olika yrken), hur lönesättningen hanteras och möjligheterna till en lönekarriär är saker som påverkar synen på arbetsgivaren. I det avslutande kapitlet vill därför vi lyfta fram några viktiga framgångsfaktorer för arbetet med att utveckla lönebildningen. Innehållet bygger på olika undersökningar och partsgemensamma arbeten, där erfarenheter och synpunkter från arbetsgivare, lokala fackliga företrädare och medarbetare samlats in. Förhoppningsvis kan det inspirera till diskussion och bidra i det fortsatta arbetet.

› Öka kunskapen!

För att den lokala lönebildningen ska fungera på bästa sätt, behövs förståelse och acceptans för löneprocessen hos alla berörda. Ett sätt kan vara att arbetsgivaren informerar och utbildar på bred front om processen, såväl chefer, fackliga företrädare som medarbetare. Det ger också chef och medarbetare en bra grund att stå på i dialogen om lönen. Olika partsgemensamma arbeten och gemensam information från arbetsgivare samt fackliga företrädare kan också öka förtroendet och acceptansen för löneprocessen.

› **Stöd chefen i arbetsgivarrollen!**

I den lokala lönebildningen har chefen en mycket viktig roll. Det är chefen som är arbetsgivarens företrädare och har dialogen med medarbetaren om måluppfyllelse, resultat och lön. Kvaliteten på dialogen är avgörande för hur medarbetarna upplever lönen. För att klara uppgiften behöver chefen stöd av en tydlig lönepolitisk strategi som utgår från den högsta ledningen. Det behövs också en bra kommunikation mellan chefer i alla nivåer och med högsta ledningen, till exempel om vilka löneökningsbehov som finns och motiven till olika prioriteringar. Dessutom kan cheferna behöva stöd i form av utbildning och olika lönepolitiska verktyg (till exempel mallar för lönesamtal).

› **Koppla löneprocessen till verksamhetsmål och budget!**

För att lönebildningen ska stödja verksamhetsmålen behöver målen brytas ned och göras tydliga. Detta så att medarbetaren kan förstå kopplingen till den egna prestationen och lönen. En viktig förutsättning är information till medarbetarna om sambandet mellan verksamhetsmål, budget och löneprocess, både på arbetsplatsträffar och individuellt i medarbetarsamtal. Det behöver också finnas tydliga och verksamhetsanpassade lönekriterier som är välkända.

Löneökningar innebär kostnader men är också en investering för att nå verksamhetsmålen. Lönebildningen behöver därför vara en del av verksamhetsplaneringen och budgetarbetet. Samordningen mellan dessa processer (som ofta inträffar vid olika tidpunkter på året) kan underlättas genom att ta fram ett så kallat ”årshjul”. Det är framförallt ett stöd till chefen och ger en beskrivning av processerna, hur de ska samordnas, vad som ska göras, när och vem som ansvarar.

› **Arbeta långsiktigt och strategiskt med lönestrukturen!**

I många fall behöver lönespridningen – både inom och mellan olika yrken – öka inom kommuner, landsting och regioner. Detta för att ge bättre möjligheter till lönekarriär och på så sätt kunna behålla och rekrytera kompetenta medarbetare. De ekonomiska förutsättningarna varierar mellan olika arbetsgivare och det kan ta flera år att ändra lönestrukturen. Det behövs därför en medveten och långsiktig strategi. Ställningstaganden om lönestrukturen kan underlättas med hjälp av olika metoder, till exempel lönekartläggning och arbetsvärdering. SKL har också vidareutvecklat verktyget lönelänken, som är tänkt att vara ett stöd för arbetsgivarens analyser och arbete med lönestrukturen.

Kraven på arbetsgivarens långsiktiga och strategiska arbete kommer att öka med fler avtal utan angiven löneökningsnivå. Mer information kommer att behövas om förhållandena i omvärlden för att kunna göra olika ställningstaganden. Vad är en rimlig och möjlig löneökningsnivå i förhållande till konkurrerande arbetsgivare? Hur klarar man kompetensförsörjningen? Hur arbetar man för att behålla medarbetares och fackliga företrädares förtroende för den lokala lönebildningen?





JOBBET OCH LÖNEN

Välfärdssektorn behöver rekrytera hundratusentals nya medarbetare de närmaste åren. Och det är många som kan tänka sig en framtid i välfärden. Jobben beskrivs som meningsfulla, roliga och utvecklande med schyssta arbetsvillkor och möjlighet att göra skillnad.

Men det finns också svagheter. Välfärdsjobben förknippas inte med goda karriärmöjligheter, bra arbetsmiljö eller hög lön. Stämmer det? Och vad kan arbetsgivarna i så fall göra åt det?

Genom tre olika rapporter vill vi ge svar på dessa frågor, eller i alla fall en viss vägledning. Tillsammans med systerrapporterna om arbetsmiljö och karriär, vill vi med denna lönerapport bidra till ökad kunskap om faktiska förhållanden och uppmuntra arbetsgivarna att hantera eventuella brister.

Ladda ner på webbutik.skl.se