

# Rapport Ledaravtalet och lönebildning

## Bakgrund

Inför kongressen 2010 tog Ledarna fram en handlingsplan för hur det fortsatta arbetet med Ledaravtalet och lönebildning skulle bedrivas under perioden 2010-2013. En utgångspunkt för handlingsplanen var den enkätundersökning som Ledarna genomförde 2009. Enkäten gjordes för att få en bild av hur medlemmar och chefer såg på lokal lönebildning och tillämpningen av Ledaravtalet. Enkäten genomfördes, med något undantag, i samverkan med berörda arbetsgivarorganisationer.

Utifrån enkätsvaren kunde man dra slutsatsen att individuell lönesättning med Ledaravtalen har ett starkt stöd hos medlemmar och företag. En annan slutsats var att löneprocessen fungerade bättre där det fanns lokala tillämpningsavtal. Ledarna konstaterade att de lokala parterna har ansvaret för lönebildningen i företaget och att de centrala parterna måste ge stöd och råd. För att åstadkomma förändring behövdes en storsatsning på lokala tillämpningsavtal där de lokala företrädarna får en tydlig roll och uppgift, samt att det behövdes utbildningsinsatser riktade mot unga och nya medlemmar.

Vid Ledarnas kongress 2010 redovisades resultatet och följande aktiviteter skulle genomföras under den kommande kongressperioden

- att arbeta efter den handlingsplan för perioden 2010-2013 som tagits fram
- att genomföra ett omfattande projekt kring lokala tillämpningsavtal, det s.k. genomförandeprojektet och där fokusera på de största företagen
- att ta fram riktlinjer för lokala tillämpningsavtal samt
- att ta fram informationsmaterial kring lönebildning till nya medlemmar

Det beslutades också att Ledarna skulle göra en uppföljande enkät 2013 vars resultat ska redovisas på kongressen 2014.

Denna rapport syftar till att kort beskriva de aktiviteter kring Ledaravtalet och lönebildning som Ledarna genomfört under perioden 2010 - 2013, att redovisa resultatet av den uppföljande enkäten, samt att beskriva vilka slutsatser som kan dras och vilka fortsatta aktiviteter som planeras utifrån detta.

## **Genomförandeprojektet**

I handlingsplanen utarbetades en ny strategi för att få till stånd en bättre fungerande lokal löneprocess, en strategi som innebar att på de företag där den lokala lönebildningsprocessen inte fungerade tillfredsställande skulle Ledarnas lokala företrädare agera genom att begära förhandling. Målsättningen med förhandlingen var att teckna lokala tillämpningsöverenskommelser och därigenom uppnå en bättre löneprocess på företagen. Vid oenighet på företaget skulle frågan tas vidare enligt den förhandlingsordning som finns i ledaravtalen.

Ett projekt, kallat Genomförandeprojektet, tillsattes våren 2010 med syftet att initiera, samordna och följa upp insatser och aktiviteter inom ramen för denna strategi. Projektet hade följande mål:

- Initiera lokala tillämpningsöverenskommelser vid 400 företag där Ledarna har fler än 15 medlemmar.
- Vid 80 % av dessa företag träffa lokala överenskommelser.
- Öka kännedomen om Ledaravtalen bland nya och yngre medlemmar.

Projektet lanserades internt under våren 2010. I samband med detta informerades också föreningarna vid Förbundsrådet och de lokala företrädarna via Företrädamytt.

Ledarnas förhandlare och avtalsansvariga har därefter kontaktat och besökt Ledarna företrädare vid utvalda företag för att initiera och motivera till att starta ett arbete för att förbättra den lokala lönebildningsprocessen och teckna lokala tillämpningsavtal. Förhandlarna har utgjort stöd till företrädarna under arbetets gång.

## **Resultat och slutsatser av genomförandeprojektet**

Projektet har totalt omfattat 314 företag och på dessa företag har Ledarna totalt ca 22 000 medlemmar. Projektet omfattade ursprungligen fler företag men drygt 100 företag har fallit ifrån, främst på grund av att Ledarna saknat lokala företrädare eller haft färre än 15 medlemmar, vilket var förutsättningar för att få ingå i projektet.

Vid utgången av 2013 har projektarbetet avslutats i 186 av företagen och i 120 (65 %) företag finns det nu ett lokalt tillämpningsavtal. Vidare görs en uppskattning att det i ytterligare ca 20 företag finns en fungerande lokal lönebildning enligt Ledaravtalet utan att ett lokalt tillämpningsavtal har tecknats.

I 123 företag pågår fortfarande projektarbetet. I 27 av företagen finns ett lokalt tillämpningsavtal, men det ska utvecklas, och i 64 företag är man överens om att ta

fram ett lokalt tillämpningsavtal men arbetet är ännu inte slutfört. I resterande 32 företag är arbetet påbörjat och utgångspunkten är att även där komma överens om att teckna ett lokalt tillämpningsavtal. Om detta lyckas så kommer 243 (77%) av företagen i projektet ha fått ett tillämpningsavtal som stödjer den lokala löneprocessen.

I ett antal företag (16) har företrädaren meddelat att man av olika skäl inte vill att vi tar i denna fråga just nu.

Tack vare projektet har Ledarna ett flertal företag där processen fungerar bra och som kan fungera som goda exempel.

Eftersom arbetet med lokala tillämpningsavtal nyligen är avslutat i flera företag, och i vissa pågår arbetet fortfarande, är det svårt att dra slutsatser kring i vilken utstäckning projektet bidragit till en förbättrad lokal tillämpning av ledaravtalen. Utfallet visare sig först sedan löneprocessen använts under en eller ett par lönerevisioner.

En av anledningarna till att projektet inte gått så fort fram som önskat är troligen är att det under perioden har varit tre avtalsrörelser och att fokus i löneprocessen då ligger mer på siffran och märket i övriga tjänstemannaavtal än på Ledarnas löneprocess. Det är också flera företag som under de senaste åren genomgått omorganisationer som tagit stor kraft och energi och man har därför ansett att det inte funnits tid att ta sig an detta arbete på det sätt som vi vill.

### **Utveckling av Ledaravtalet**

Samtliga Ledarnas kollektivavtal på privat sektor innehåller ett Ledaravtal. De har lite olika lydelse på de olika avtalsområdena, men inriktningen i avtalen är desamma. En del av handlingsplanen var att utveckla Ledaravtalen utifrån perspektiven lokala tillämpningsavtal och individuella revisionsdatum.

I de avtalsrörelser som varit under kongressperioden har Ledarna på samtliga avtalsområden haft fokus på utveckling av Ledaravtalen och en förbättrad tillämpning av dessa. Ledarna har drivit frågan om lokala tillämpningsavtal, om individuella revisionsdatum och om gemensamma avtalskommentarer. Detta har resulterat i att vi i flera avtal har förbättrade skrivningar om tillämpningsavtal och om individuella revisionsdatum. Med flera arbetsgivarorganisationer har vi också kommit överens om att ta fram gemensamma informationsmaterial för att förbättra tillämpningen av Ledaravtalen.

### **Aktiviteter för förbättrad tillämpning av Ledaravtalet**

En annan del av handlingsplanen har varit att i samverkan med arbetsgivarorganisationerna få till en förbättrad tillämpning av Ledaravtalet ute på företagen. Därför har det under perioden genomförts ett flertal olika aktiviteter för att öka och förbättra tillämpningen av Ledaravtalet på företag där Ledarna har medlemmar. På i princip samtliga avtalsområden har det hållits

- partsgemensamma lönekonferenser,
- partsgemensamma seminarier där vi fått möjlighet att beskriva vår syn på hur avtalen ska tillämpas och lokal lönebildning kan genomföras.
- konsultationer eller andra träffar på de större företagen i respektive bransch för att diskutera löneprocessen.

Det har också tagits fram ett flertal broschyrer, filmer och annat material i syfte att underlätta tillämpningen av avtalen.

### **Kommunikation**

För att höja kunskapen och ta fram informationsmaterial till nya medlemmar har ett antal kommunikationsinsatser gjorts. Utgångspunkten har varit att ha med information om lokal lönebildning i alla de sammanhang som varit möjliga. Som exempel kan nämnas att informationen kring Ledaravtalet på Ledarna.se har gjorts tydligare och flyttats upp direkt under toppnavigeringen. För att öka på förståelsen för Ledaravtalet har visualiseringen av löneprocessen och dess olika delar förbättrats. I samtliga medlemsnytt som skickats till Ledarnas medlemmar under perioden har det funnits en länk till informationen om Ledaravtalet och det har visat sig att dessa sidor har en god besökandenivå.

Ledarna har också lyft informationen om Ledaravtalet i flera företrädnnytt. Under 2012 hade vi ett extrastort nummer av medlemssidorna i tidningen Chef som bara handlade om Ledaravtalet med fakta och chefsintervjuer, frågor o svar m.m. På liknande sätt handlade medlemssidorna i Chef i årets februari nummer om lön och tillämpning av Ledaravtalen.

I de utskick som görs till nya medlemmar har informationen kring ledaravtalet gjorts tydligare och mer informativ.

### **Förstärkning inom lönebildningsområdet**

För att förstärka Ledarnas lönebildningsarbete anställdes under 2012 två nya personer. Dels en chef lönebildning, vars uppgift är att samordna och utveckla Ledarnas arbete kring lönebildning, och dels en ledarskapsexpert med fokus på lön. Målsättningen med förstärkningen är att få den individuella lönebildningen att fungera bättre på fler företag och för fler medlemmar.

Inom ramen för deras arbete och för att nå förbättringar på företagen har Ledarna påbörjat ett arbete med att utbilda arbetsgivarna och förklara effekterna och fördelarna med Ledaravtalet. Vi har blivit inbjudna av ett flertal arbetsgivarorganisationer för att föreläsa om löneprocessen för arbetsgivarorganisationernas egna anställda och deras medlemsföretag. En grupp på företagen som har en viktig roll i lönebildningen är HR-chefer och vi har satt fokus på att nå dem genom seminarier och andra aktiviteter, ett arbete som kommer att fortsätta under 2014.

Ledarna har också startat en tankesmedja där både arbetsgivarorganisationer och andra fackförbund deltar. Gruppen träffas kontinuerligt för att bredda och fördjupa den gemensamma kunskapen om sifferlösa avtal och dess löneprocess.

En av Ledarnas stora fördelar är att medlemmarna själva kan vara med och påverka löneprocessen då våra medlemmar ofta är nyckelpersoner i löneprocessen. Utan kunniga chefer fungerar inga löneprocesser. För att stötta medlemmarna i denna del av sin chefsroll har vi utvecklat verktyg för lönesättning, kursen motiverande lönesättning är inne på andra året och den digitala Ledarskapsresan släpps i mars 2014.

### **Opinionsbildning**

För att ytterligare stärka lokal lönebildning och Ledaravtalet har Ledarna under kongressperioden arbetat aktivt med opinionsbildning i frågan. Opinionsbildningsarbetet har syftat till att skapa debatt om lönebildning vilket ger anledning att diskutera Ledaravtalet.

Ledarna har deltagit i debatten genom att löpande förekomma i det redaktionella utrymmet i opinionsbildande media, tala på konferenser och seminarier där våra viktigaste målgrupper finns samt delta i evenemang med opinionsbildande effekter som politikerveckan i Almedalen.

Ledarna påbörjade det systematiska påverkansarbetet kring lönebildning under 2010 med ett strategiarbete och intern förankring, för att därefter i februari 2011 inleda det externa arbetet med en debattartikel på DN-debatt.

Genom att förflytta perspektivet från chefers löner till behovet av individuell lönesättning för hela arbetsmarknaden blev Ledarna mer relevanta för alla – inte bara ett särintresse. Målet är att individuella avtal inom kollektivavtal är normen för både Ledarnas medlemmar och övriga arbetsmarknaden.

Sedan dess har Ledarna synts i över 1200 artiklar om lön och lönebildning i såväl rikspress som lokalpress. I ljuset av Ledarnas budskap om behovet av en mer

individualiserad lönesättning är den senaste avtalsrörelsen en framgång, den resulterade i fler sifferlösa avtal än någonsin.

### **Ny enkätundersökning om Ledaravtalet**

I november 2013 gjordes en ny enkätundersökning om Ledaravtalet i syfte att kartlägga nuläget och att jämföra med 2009. Omfattningen och innehållet i enkäten var detsamma som 2009. Medlemmarna har fått ge omdömen om miljön som omger lokala löneprocesserna, frågeställningarna har omfattat kunskaper, förståelse, förberedelser, stöd, engagemang, policy och kriterier, ansvar, utvecklingssamtal och lönedialog.

Enkäten gick ut till 11 000 medlemmar och svarsfrekvensen var 23 %. Medlemmarna har svarat dels i rollen som lönesatt och dels i rollen som lönesättande chef (ca 1000 personer).

Resultatet av enkäten är i princip detsamma som när den gjordes 2009, utvecklingen i stort har varken gått framåt eller bakåt. Den tydligast mätbara förändringen är en ökning av unga och nya medlemmars kunskap om Ledaravtalet.

Vid en genomgång av svaren i enkäten kan man sammanfattningsvis dra följande slutsatser

- Enkäten visar att det alltså finns ett starkt stöd för individuell lönesättning från såväl företag som medlem.
- Det egna ansvaret för lön och egen utveckling är relativt väl känt.
- Medvetenheten om Ledaravtalets betydelse för och koppling till den lokala lönebildningen är ganska låg.
- De som lönesätter Ledarnas medlemmar är genomgående betydligt mer insatta och positiva, men de efterlyser mer stöd och utbildning.
- Företagens sätt att sköta utvecklingssamtal, lönepolitik och lönekriterier får både ris och ros, men dock godkänt relativt sett. I företag där det finns ett tydligt engagemang från ledningen finns det en bättre fungerande löneprocess.
- Ledaravtalsprocessen fungerar bättre i verksamheter där det finns lite fler medlemmar och lokala företrädare.
- Den lokala lönebildningen fungerar inte så illa som det ibland ges intryck av, men det fungerar inte heller fullt så bra som vi önskar. Genomgående visar enkäten att det finns potential för förbättring av Ledaravtalsprocessen lokalt.

### **Slutsatser och arbetet framåt**

Den lokala lönebildningen i företagen, som är utgångspunkten i Ledaravtalen, är en viktig profilfråga för Ledarna och en väsentlig förutsättning för Ledarnas fortsatta utveckling. Det är därför viktigt att fortsätta att arbeta för att löneprocessen i Ledaravtalet, innehållande utvecklingssamtal och lönedialog, ska vara vägledande för den enskilde medlemmens möjligheter att påverka sin egen lön och utveckling.

Höstens enkätsvar visar, precis som tidigare undersökningar, på ett mycket starkt stöd för individuell lönesättning från Ledarnas medlemmar. Denna form av lönebildning får dessutom ett allt starkare fäste på arbetsmarknaden då flera förbund följer efter och tecknar sifferlösa processavtal. År 2015 kommer ca 800 000 anställda beröras av sifferlösa avtal jämfört med dagens ca 400 000. Detta innebär att det kommer att finnas ett starkt tryck på arbetsgivarorganisationerna och företagen att leva upp till intentionerna i avtalen för att kunna behålla dessa avtal även fortsättningsvis.

Som redovisats i denna rapport har Ledarna under de senaste åren arbetat med förbättringar av Ledaravtalet och en förbättrad tillämpning av Ledaravtalet på olika sätt. Stor kraft har lagts på genomförandeprojektet med fokus på lokala tillämpningsavtal, ett projekt där vi arbetat med samtliga branscher på privat sektor där Ledarna har kollektivavtal. Av olika skäl har arbetet med lokala tillämpningsavtal inte kunnat genomföras med den hastighet som önskats, flera av tillämpningsavtalen har träffats under den senare delen av perioden och tesen att lokala tillämpningsavtal skulle ge en kraftigt förbättrad tillämpning av Ledaravtalet har inte kunnat bekräftas.

Samtidigt visar enkäten att Ledaravtalets tillämpning generellt sett varken har förbättrats eller försämrats, resultaten ligger kvar på samma, relativt goda nivå som för fyra år sedan. Vi kan alltså fortsatt konstatera att den lokala lönebildningen inte fungerar så illa som det ibland ges intryck av, men det fungerar inte heller fullt så bra som vi önskar.

Samtidigt kan Ledarna se att i vissa branscher och framför allt på vissa företag så fungerar den lokala lönebildningen och tillämpningen av Ledaravtalet dåligt eller inte alls. Detta har framkommit genom de motioner som lämnats in till kongressen, men även i Ledarnas övriga kontakter med företrädare och medlemmar. Enkäten 2013 visar att det finns alltför många företag som saknar de förutsättningar som krävs för att en fungerande löneprocess. Viktiga faktorer som fungerande lönepolicy och lönekriterier saknas, det finns brister i chefernas mandat och befogenheter och det finns ett alltför lågt engagemang och kunskap hos företagsledningarna. Det krävs därför fortsatta insatser för att få fler företag att se

värdet av en lokal lönebildning enligt Ledaravtalet och för att få dessa företag att använda löneprocessen.

Ledarna anser att det är helt oacceptabelt att företag som har haft ett Ledaravtal under lång tid fortfarande inte säkerställer att löneprocessen fungerar. Ledarna kommer att fokusera de kommande årens arbete på krafttag mot detta, som enligt vår uppfattning är att missbruka ett ingånget avtal och medlemmarnas förtroende för kollektivavtalet.

Ledarna kommer att ge stöd till företrädare och medlemmar att driva på förbättringar av löneprocessen i företagen. När löneprocessen i ett företag inte fungerar ska Ledarna stötta företrädare och medlemmar att driva tvister om löneprocessen och använda förhandlingsordningen i avtalen. Detta kan därefter utgöra grund för Ledarna att i förhandlingar med arbetsgivarorganisationerna utveckla kollektivavtalen och förbättrade löneprocesser på de företag där det inte fungerar.

Förutom detta bör även andra insatser göras. Ledarna och dess företrädare ska ha upparbetade kontakter med företagsledningar, HR avdelningar osv. för att driva på arbetet med lokal lönebildning på företagen. Ledarna ska även tillhandahålla utbildning, information och verktyg kring lokal lönebildning riktade till företag, företrädare och medlemmar.

Ledarnas bör alltså under de kommande åren fokusera arbetet med lönebildning på de företag där Ledaravtalet och löneprocessen inte fungerar och intensiviera arbetet med att förbättra processen där. Vi ska angripa problemen i de företag, i de branscher där problemen finns med målsättningen att uppnå en förbättrad löneprocess på företagen, en ökad kunskap om lokal lönebildning och en förbättrad tillämpning av avtalen. Detta så att Ledaravtalet i framtiden kan fungera tillfredställande för alla Ledarnas medlemmar och utnyttjas till dess fulla potential.