



BUDGETENS ROLL

I LÖNEPROCESSEN

Om konsten att
påverka löneutrymmet



Akademikerförbundet SSR

Innehåll

Inledning

På vilket sätt påverkar budgeten era anställningsvillkor?

Budgetens roll i löneprocessen

Vilka är era mål?

Vad bör en budget innehålla?

MBL och samverkan kring budget

Upphandling

Generella effektiviseringar

När och hur kan ni påverka budgetarbetet

Exempel ur verkliga livet

Exempel på formulering av yrkanden

Inledning

En välfungerande löneprocess med dess slutgiltiga mål, en välfungerande lönesättning, kan beskrivas som ett isberg. Det som betraktaren ser är endast den synliga toppen, det vill säga utfallet i den årliga lönerrevisionen efter lönesamtalets genomförande. Men för att komma dit krävs det många processer, möten, dokument, underlag, samtal och förhandlingar.

Budgetprocessen är ett viktigt steg i löneprocessen. I budgeten regleras bland annat frågor om löneutrymmets storlek, kostnad för lönejusteringar och marknadsanpassningar, investeringar i kompetensutveckling, konsultstöd med mera. Alla områden som direkt eller indirekt påverkar lön och anställningsvillkor. Är vi från Akademikerförbundet SSR med och påverkar verksamhetsutvecklingen och budgeten så kan vi också påverka våra medlemmars löner och anställningsvillkor på ett positivt sätt både på kort och på lång sikt.

Budgetarbetet är ett viktigt område att vara med att påverka i det fackliga uppdraget. Budgeten ska ge rätt förutsättningar för att utveckla en professionell verksamhet. Denna skrift är ett sätt att stödja er lokalt i ert lönestrategiska arbete och i ert förhandlingsarbete inför lönerrevisionen eller andra lokala förhandlingar. Skriften vänder sig till alla fackligt förtroendevalda oavsett bransch eller sektor som ska vara med och förhandla budget och/eller på annat sätt är delaktiga i lönefrågor.



På vilket sätt påverkar budgeten era anställningsvillkor?

Budgetfrågor är så mycket mer än löneutrymmets storlek. I budgeten finns alla kostnader som berör era anställningsvillkor. Här ska det finnas ett ekonomiskt utrymme för att bland annat bedriva ett bra arbetsmiljöarbete, kunna utveckla personalen, betala löner, anordna olika personalaktiviteter, utbilda och nyanställa. En för snävt tilltagen budget leder till att några aktiviteter eller åtgärder kommer att behöva strykas eller bantas. Därför är det viktigt att vi från Akademikerförbundet SSR på ett tidigt stadium är med och säkerställer att det finns ett

tillräckligt ekonomiskt utrymme för att arbetsgivaren ska kunna genomföra sina mål och för att personalen ska ha trygga och utvecklande anställningsvillkor.

Budgetens roll i löneprocessen

Oaktat om det står en siffra eller inte i det centrala löneavtalet ska arbetsgivaren analysera löneökningsbehovet i hela sin verksamhet, för att kunna rekrytera och behålla den kompetens organisationen behöver på kort- och långsikt. Det behöver finnas en brygga mellan organisationens budgetarbete och den lokala löneprocessen. De lokala parterna behöver arbeta mycket mer målmedvetet och strategiskt med sin lönebildningsprocess. Hela organisationens löneökningsbehov har sitt ursprung i varje individs befattningsvillkor och behov av förändring. De lokala parterna behöver hitta vägar att analysera organisationen löneökningsbehov på ett helt annat sätt än tidigare.

Grundläggande är att det ska vara prestationerna som står i centrum. Medarbetarnas prestationer ska ges en större tyngd i löneprocessen och löneutvecklingen. Arbetsgivarna kommer därför behöva avsätta ett "strategiskt utrymme" i syfte att belöna goda prestationer, visa att de värdesätter sina medarbetare och förhindra att medarbetarna byter arbetsgivare på grund av lönen.

Utifrån detta resonemang bör vi inte bara koppla budgetfrågan till löneökningen utan koppla budgetprocessen till samtliga steg i det lönestrategiska arbetet inom den lokala lönebildningen.

Det är långt ifrån säkert att det "strategiska utrymmet" som arbetsgivaren prognostiserar för kommer att behöva läggas ut, men det finns då tillräckliga medel avsatta för att säkerställa att:

1. intentionerna i löneavtalet följs
2. löneavtalet vårdas och det garanteras att processen håller en god kvalitet
3. medarbetarna ser att deras prestationer uppskattas.

Vilka är era mål?

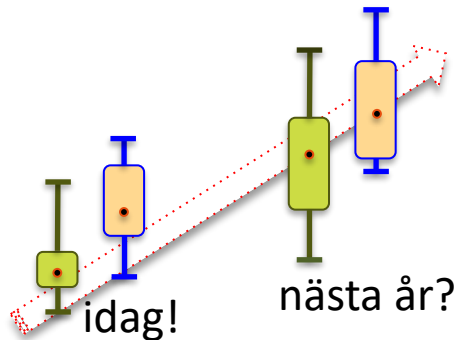
Det räcker dock inte med att bara kritisera en budget. Vi behöver själva ha en idé om vad vi vill uppnå. Därför behöver vi ta fram målbilder och verka för att dessa förverkligas. Med målbilder avses till exempel arbetet med att ta fram önskvärda lönelägen för våra professionsgrupper på arbetsplatserna. Lönelägen ska tolkas som attraktiva ingångslöner, konkurrenskraftiga medianlöner och högsta löner som gör en lönekarriär värt namnet möjligt. Hur ser er lönespridningen ut idag? Hur vill ni att den ska se ut imorgon?

En annan viktig del i arbetet med målbilder är att hålla koll på lönerelationerna till andra yrken som ni anser är jämförbara eller likvärdiga utifrån svårighetsgraden i arbetet men med ett betydligt högre löneläge än våra professionsgrupper. Med hjälp av ett bra underlag kan ni påbörja ert påverkansarbete i syfte att förändra lönebildningen och lönespridningen för våra medlemmars arbeten.

För att nå målet behöver ni som lokalfackliga samla in information om löner både från omvärlden och internt från er egen arbetsgivare. Ni kan behöva få tillgång till:

- a) Lönepolitiska ställningsstaganden
- b) Lönepolicy

- c) Lönestatistik
- d) Lönekartläggning
- e) Arbetsvärdering
- f) Befattningskoder
- g) Omvärldsbevakning



Vilken målbild har ni?

Vad bör en budget innehålla?

För att verka för en bra löneprocess och en bra löneutveckling bör arbetsgivaren ta med flera olika omständigheter i sin budget. Innehållet i budgeten får anpassas efter verksamheten men nedanstående delar är sådant som är bra att ni uppmärksammar i tid innan budgeten fastställs.

Till att börja med bör arbetsgivaren stämma av sina lönenivåer mot omvärlden samt fundera över vad ett rimligt löneökningsbehov kan tänkas vara.

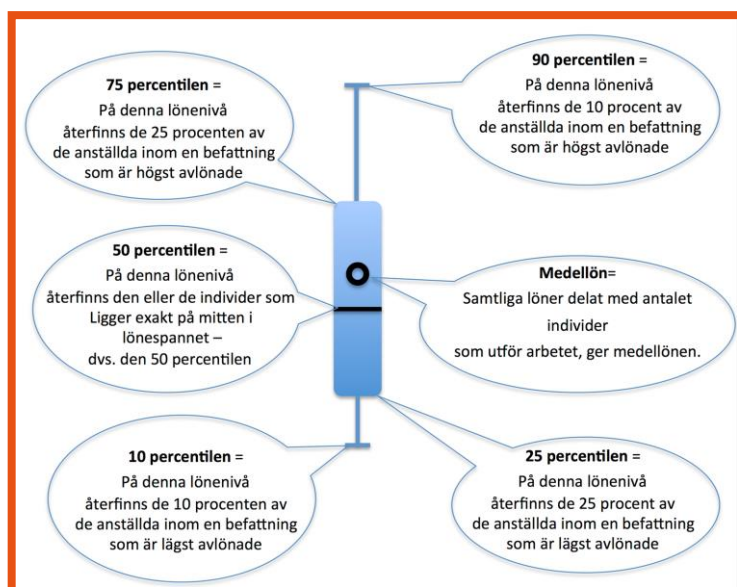
Arbetsgivaren bör också kartlägga om det finns snedsitsar, osakliga löneskillnader eller strukturella löneskillnader. Oavsett orsak till dessa måste arbetsgivaren budgetera för nödvändiga justeringar. Det ligger i arbetsgivarens intresse att i sin budget ha en post för sådana justeringar för att slippa en rättslig process gällande eventuell diskriminering. Diskrimineringslagen ställer krav på att i lönekartläggningen upprätta en handlingsplan för jämställda löner (kap 3, 11 §) och där redovisa vilka åtgärder som är nödvändiga samt kostnadsberäkna och tidsätta dessa. Denna handlingsplan och dessa åtgärder ska vara en självklar del i underlaget inför budgeten. Från Akademikerförbundet SSR:s sida ska vi alltid eftersträva att dessa justeringar hålls utanför det framförhandlade löneutrymmet.

Våra löneavtal lägger fokus på att lönen ska vara individuell och differentierad. Arbetet med att se över lönespridning inom befattningarna är därför viktigt i syfte att uppmuntra goda prestationer. I det fall som lönespridningen anses vara för låg måste det budgeteras för att genomföra omfattande justeringar av löner för anställda inom befattningen med lång erfarenhet och goda prestationer i syfte att öka differentieringen.

Tips! Diskutera vem eller vilka i styrelsen som ska förhandla budgeten. Om det inte är lönedelegater se till att ha nära kommunikation mellan er i dessa frågor. När ni i styrelsen diskuterar ert lönestrategiska arbete planera då även hur ni ska arbeta med budgeten.

Kom ihåg!
Strukturella satsningar
Snedsitsar
Osakliga löneskillnader
Handlingsplan
Lönespridning
Lönerelationer
Arbetsmiljö
Konsulter
Utbildning
Marknadsanpassning

I likhet med resonemangen om lönespridningen inom samma befattning kan arbetsgivaren behöva justera lönenivåerna mellan befattningarna. Till exempel kan man ställa sig frågan om det verkligen lönar sig att ta på sig ett chefsansvar med allt vad det innebär om skillnaden mellan lönerna för första linjens chef och specialister endast är någon tusenlapp. I det läget kommer arbetsgivaren ha svårigheter att rekrytera chefer till verksamheten. Det ligger därför i arbetsgivarens intresse att ha en ordentlig differentiering mellan befattningarna. En sådan justering av lönestrukturerna på arbetsplatsen kräver ett ordentligt utrymme i budgeten.



Bilden beskriver de begrepp som vanligtvis förekommer på en arbetsplats i samband med diskussioner kring lönespridning

Andra lönemässiga omständigheter som arbetsgivaren bör ta i beaktning är anpassningar utifrån marknadens påverkan på löner. Det kan röra sig om att konkurrensutsatta befattningar ligger för lågt och behöver ett högre löneläge för att förhindra att medarbetare lämnar arbetsgivaren. Det bör budgeteras. Strukturella löneökningar och anpassningar av lönenivåer kan även vara en del av en lösning då arbetsgivarens renommé eller krävande arbetsmiljö resulterat i att få söker sig till arbetsgivaren eller lämnar denne efter en kort tid. Arbetsgivaren kan då försöka kompensera detta genom att erbjuda något högre löner än sin omgivning i hopp om att locka och behålla medarbetaren. Tänk dock på att en undermålig arbetsmiljö aldrig kan kompenseras genom ett högre löneläge. Budgeten bör därmed även innehålla resurser för att kunna anpassa arbetsmiljön gällande allt ifrån bristfälliga lokaler till att arbeta med eventuell dålig psykosocial arbetsmiljö. Förhoppningsvis omhändertas denna fråga i en budget som är kopplat till det systematiska arbetsmiljöarbetet men ni bör i sådana fall stämma av att så också sker.

Våra löneavtal har en tydlig koppling mellan det framåtblickande utvecklingssamtalet och det bakåtblickande, utvärderande lönesamtalet. I utvecklingssamtalet sätter arbetsgivaren mål för den enskilde medlemmen. Dessa målsättningar brukar ackompanjeras av erbjudanden eller direktiv om kompetensutvecklingsåtgärder i syfte att kunna uppfylla de satta målen. Därför bör budgeten innehålla resurser för kompetensutveckling för de anställda.

Lönesättande chefer har ett mycket stort ansvar för löneprocessen. Medarbetarna är därför beroende av att arbetsgivaren har lönesättande chefer som är välinsatta i både kollektivavtal och lagstiftning kring löner. Budgeten bör därför innehålla en post som garanterar återkommande löneutbildningar för lönesättande chefer. Då det kan vara svårt för arbetsgivaren att själv hålla i chefsutbildningar, genomföra en lönekartläggning och arbetsvärdering eller processa fram tydliga lönekriterier kan det vara nödvändigt att ta hjälp av konsulter och abonnera på olika konsultstödsverktyg. Resurser för detta bör finnas i budgeten.

MBL och samverkan kring budget

MBL 19 § - Av Medbestämmandelagen 19 § framgår att arbetsgivaren fortlöpande ska hålla facket som är part i kollektivavtalet underrättat om hur verksamheten utvecklas ekonomiskt och produktionsmässigt. Med detta som grund ska arbetsgivaren informera er lokalfackliga om den planerade budgeten. Genom MBL 19 § får arbetstagarorganisationen möjlighet till insyn i det underlag som ligger till grund för planeringen och ge synpunkter på detta. I MBL 19 § framgår också att arbetsgivaren på begäran ska förse facket med avskrift av handling och biträda organisationen med utredning som den behöver. Detta kan man hänvisa till om man exempelvis behöver få den föreslagna budgeten förklarad. Ni kan till exempel be om ett möte med en ekonom innan förhandlingen eller föreslå att en sakkunnig sitter med under förhandlingen för att löpande förklara uppkomna frågor. Även arbetsgivare som inte är bundna av kollektivavtal ska enligt MBL 19 § a fortlöpande informera om hur verksamheten utvecklas produktionsmässigt och ekonomiskt.

MBL 11 § - Förutom att informera om verksamhetens ekonomi ska även arbetsgivaren kalla till förhandling eller samverkan kring budget. Enligt förarbetena till MBL är avsikten att lagen ska omfatta alla frågor i arbetsgivarens verksamhet som är av betydelse för medarbetarnas anställningsvillkor och anställningsförhållandena. Fackliga organisationer har därför ett behov och möjlighet att vara med och påverka eventuella förändringar innan beslut fattas. I MBL 11 § framgår att innan arbetsgivaren beslutar om viktigare förändringar av sin verksamhet ska hen på eget initiativ förhandla med de arbetstagarorganisationer till vilken hen är bunden av kollektivavtal. Budgetbeslut är en sådan fråga, då det har en viktig effekt på arbetsgivarens verksamhet. MBL 11 § ger föreningen lokalt ett tillfälle till inflytande innan man lägger fast det handlingsprogram som budgeten innebär. De åtgärder som kommer att genomföras under budgetåret påverkas av hur frågorna har behandlats i budgeten. Detta gäller till exempel lön. Om det budgeteras för ett rimligt löneökningstrymme utifrån hur behoven och verksamheten ser ut kommer det att vara lättare att få till en bra löneutveckling.

Många offentliga arbetsgivare har så kallade samverkansavtal som innebär att samråd i samverkansgrupp ersätter information och förhandling enligt MBL 11 §, 19 § och 38 §. Budgetförhandlingar ska då tas i samverkan. Motsvarande avtal för delar av den privata sektorn kallas för UVA-avtal (utvecklingsavtal) och även det ger anvisningar om hur MBL ska tillämpas på företaget och den enskilda arbetsplatsen.

MBL 38 §

Det finns ytterligare en regel i MBL som kan vara användbar för er lokalfackliga. Förhandlingarna enligt 38 § går ut på att undersöka om en viss leverantör som arbetsgivaren vill anlita är seriös eller inte. Denna möjlighet att samverka vid upphandling kan komma att bli aktuell om arbetsgivaren vill anlita konsulter för att utbilda chefer i lönesättning, framtagande av lönekriterier, genomföra arbetsvärderingar eller lönekartläggningar. Det kan också vara fråga om att anlita konsulter som hjälp vid arbetsanhopningar eller någon som ska undersöka ett arbetsmiljöproblem. Detta är frågor som arbetsgivaren självklart bör ha en budget för.

Upphandling

I samband med upphandling kan facken vara med och påverka. Förtroendevalda har stor möjlighet att vara delaktiga i processen för att påverka och på så sätt förbättra medlemmars villkor och arbetsmiljö. Finns det alternativ till att upphandla, eller bidrar upphandlingen till bästa möjliga kvalitet och verksamhetsutveckling?

Generella effektiviseringar

En fråga som ofta dyker upp i budgetarbetet och som är viktig att vara extra vaksam kring handlar om ett kärt barn med många namn, men som ofta kallas någon variant av effektivisering eller att ingen kompensation ges för kostnadsökningar. Det innebär att budgeten ökar långsammare än utgifterna för personal och hyror, exempelvis. Detta kommer att på sikt urholka både löneutrymme och arbetsmiljö för alla på arbetsplatsen. Ställ frågor kring:

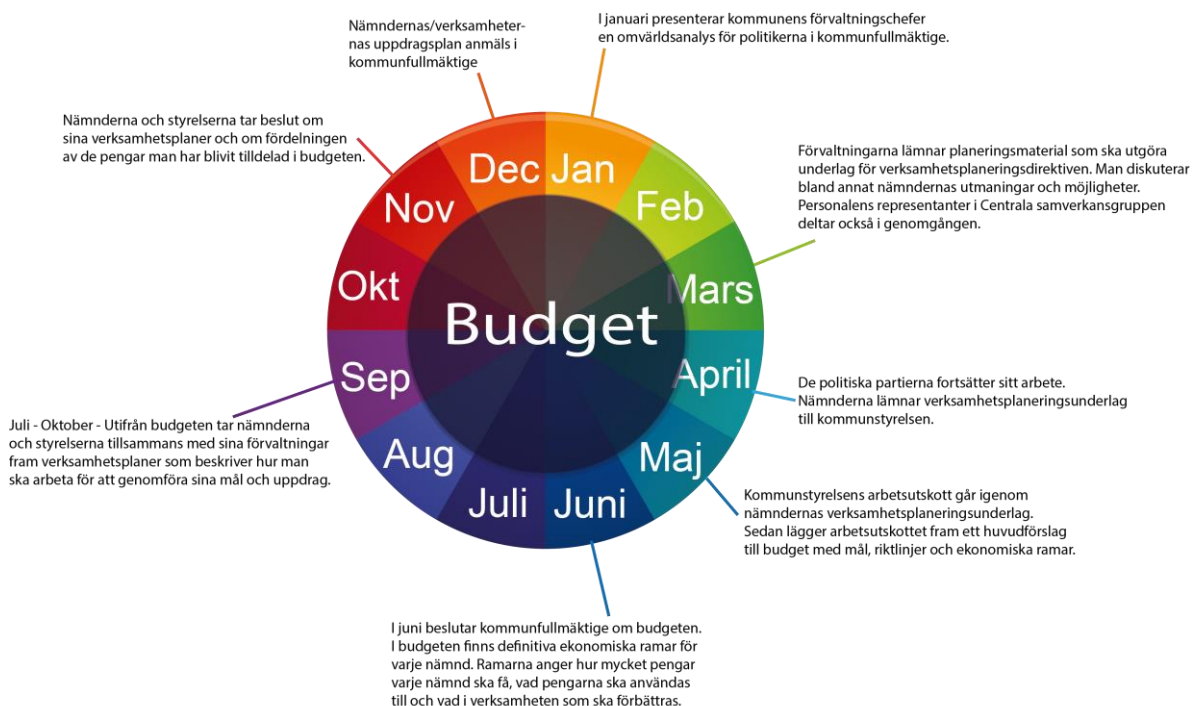
- Finns det någon tanke kring hur denna effektivisering ska ske, eller handlar det bara om nedskärningar under annat namn?
- Hur fördelas nedskärningarna mellan förvaltningar och enheter?
- Ges medarbetare tillräcklig information om var besparingarna sker?
- Hur ska samma verksamhet kunna bedrivas för mindre pengar än föregående år?
- Görs det någon riskbedömning med avseende på kvalitet, rättssäkerhet, arbetsmiljö?
- Finns det något politiskt beslut i botten som motiverar nedskärningar, som minskat välfärdsåtagande exempelvis?
- Etcetera.

När och hur kan ni påverka budgetarbetet?

Arbetet med budgeten pågår året runt. För att kunna påverka budgeten är det viktigt att inte komma in för sent i processen. Ta tillfället i akt att påverka redan i planeringen. Det ser olika ut hos olika arbetsgivare gällande när och var besluten förhandlas, och för att kunna påverka på bästa sätt behöver ni ta reda på ordningen hos just er arbetsgivare. Undersök:

- var besluten fattas
- när besluten fattas
- vilket underlag beslutsfattarna vill ha alternativt förväntar sig av er
- vilka roller politikerna respektive tjänstemännen har i budgetprocessen

Hos en offentlig arbetsgivare (kommun, landsting, stat) informeras och förhandlas hela budgeten och verksamhetsplaneringen i den centrala samverkansgruppen eller utifrån MBL om inte samverkansavtal finns. Arbetsgivaren bestämmer vem som ska företräda dem och det är ofta kommunchef, generaldirektör, ekonomichef eller personalchef som företrädare för arbetsgivaren. Det finns inte någon rätt till förhandling med de berörda politikerna, men det är en bra idé att ni kontaktar politikerna och för fram era synpunkter. På privata företag informeras och förhandlas hela företagets budget för hela företaget på central nivå och i företagsrådet. Innan och efter det förhandlats på övergripande nivå kan förhandling även ske på förvaltnings- eller avdelningsnivå.



I ovanstående årshjulsexempel kommer de lokala fackliga i den centrala samverkansgruppen in redan under planering för verksamhet i mars. Innan kommunfullmäktige fattar beslut i juni ska budgeten förhandlas/samverkas. Innan nämnderna och styrelserna fattar beslut om verksamhetsplaner och fördelningen av pengar i november ska detta förhandlas/samverkas på respektive förvaltning.

Exempel från verkliga livet gällande hur arbetet kopplat till budgetprocessen och löneprocessen kan se ut. Löneredovisningsarbete - intervju med ordförande i Akademikerförbundet SSR lokalförening i X kommun.

Kartläggning -Det första jag företagit mig att göra är att kartlägga; var finns det personalomsättning, vilka grupper har lägre lön än andra, finns det jämförbara grupper som har väldigt skilda villkor, vilka har problem med att rekrytera och vilka grupper är det lättast att argumentera för höjda löner för. Detta görs oavbrutet, ibland mer intensivt och ibland mindre. Det är inte arbetsgivarens vanliga lönekartläggning, det är mer av en strategisk arbetskartläggning.

Vem bestämmer - Det kan säkert variera från kommun till kommun hur det är organiserat, hos oss ligger mycket personalpolitiska beslut och beslut kring lönebildningen på förhandlingsdelegationen som består av samtliga kommunalråd och kommunens högsta centrala chefer (kommunchef, förhandlingschef, chef för personalfunktionen), det är enormt viktigt att identifiera vem som har möjlighet att påverka budget, vem som kan genomdriva speciella eller riktade satsningar. Det är ingen större idé att lägga energi på att påverka personer som i egentlig mening inte har mandat eller påverkansmöjligheter. Utöver att påverka centralt är det bra att odla kontakter och påverka chefer längre ner i organisationen för att säkerställa att det kommer ett tryck från flera håll samtidigt.

När – I en politiskt styrd verksamhet bestäms väldigt mycket i den kommunala budgeten, den kommer att utgöra ram för vad man kan utverka i ett senare skede, därför uppvaktar jag chefer, politiker (oavsett färg) redan innan budgeten är tagen. Det allra bästa är om man kan uppnå en kontinuerlig och frekvent dialog kring frågorna året om så att man ständigt både formellt och informellt håller diskussionen igång. Att ständigt ha "Situationen för socialsekreterarna" "Problemen med att rekrytera och behålla erfaren personal" "Vikten att vi får kompetent personal som kan ge rättssäker och professionell service" som levande ämnen. Kultivera en medvetenhet om att kompetens kostar.

När löneredovisningen väl sätter igång får man ju försöka få med så mycket rimligt som möjligt i de initiala överläggningarna, gärna lägga till en "Akademikerförbundet SSR:s synpunkter inför löneredovisning"-skrivelse. Men när det väl sätter igång kommer det att hålla sig inom budgetens ramar, inom förhandlingsdelegationens intentioner, så om man inte haft dialogen med dem redan i budgetprocessen på hösten och vintern, har man inte samma chans på våren. I slutet brukar jag även redogöra för de problem som funnits, vilka brister jag ser, vad som behöver tas med till nästa löneredovisning, även det i en separat inlägga som läggs till det slutliga protokollet.

Det man behöver hålla utkik efter är ju uppräkningskostnader, utökningen av ram för de verksamheter där vi har medlemmar, speciella satsningar, skrivningar kring uppbyggnad av nya verksamheter som kan bli karriärmöjligheter för medlemmarna.

Verktyg – I första hand de handlingar som går att utverka från arbetsgivaren; lönekartläggning, arbetsvärdering, den personalpolitiska redovisningen som en gång per år går igenom alla nyckeltal (omsättning, flex, semester, sjuktal och mycket mer). Jag använder även Saco-lönesök för att jämföra med andra kommuner, både de som ligger geografiskt nära, men även de i liknande storlek eller med liknande villkor. Vid en löneredovisning experimenterade jag med lite utåtriktat arbete månaderna innan löneredovisningens inledning; en Facebooksida "Rimliga löner för Borås socialarbetare", jag körde även ett varv på twitter samt skrev en debattartikel. Svårt att bedöma i vilken grad det påverkade, men det skadade inte, då vi fick ett anständigt utfall.

Exempel på formulering av yrkanden att föra fram i budgetprocessen

Fastställ er målbild och utforma yrkanden utefter vad ni vill se för satsningar. För fram era åsikter redan innan det finns ett färdigt budgetförslag till förhandling. Ju tidigare ni är involverade desto större chans har ni att påverka.

Akademikerförbundet SSR:s lokalförening i XXX, alt. Akademikerföreningen på XXX alt. SACO-S styrelsen på XXX yrkar:

- *Att det avsätts medel i budgeten för att löneskillnader som upptäcks i lönekartläggningen åtgärdas och hålls utanför det traditionella löneutrymmet.*
- *Att med tanke på de ökade kompetenskraven för XXX öka lönenivåerna i sin helhet för denna grupp, i synnerhet den 10:e percentilen.*
- *Att pengar avsätts för marknadsanpassningar på grund av den höga personalomsättningen bland XXX.*
- *Att lönespridningen bland XXX ökar i syfte att behålla erfarna medarbetare.*
- *Att chefslöner inom XXX höjs så att det lönar sig att gå från en traditionell medarbetarroll till att ta på sig ett chefsansvar.*