

Återkoppling av tidigare kongressbeslut

Ledaravtalet / Lön i Bygg-projektet

Motion: 7, 22, 35

Beslut: att ytterligare stödfunktioner för förtroendevalda utvecklas i form av utbildningar, vidareutveckling och rekrytering.

att förbundsstyrelsen ges i uppdrag att arbeta fram starkare skrivningar i Ledaravtalet, verktyg som vi i företrädarrollen kan använda när företaget möter oss med någon form av "likgiltighet inför avtal".

att förbundsstyrelsen uppdrar åt förhandlingsavdelningen att driva frågan om starkare skrivningar av begreppen dialog och konsultation

att förbundsstyrelsen uppdrar åt förhandlingsavdelningen att begreppet tillämpningsavtal skall föras som text i Ledaravtalet och överenskommas varje år, utvärderas och förnyas inför kommande års lönebildningsprocess.

Status: Rapport lön och lönebildning Ledarnas kongress 2016

Med anledning av de beslut som fattades på Ledarnas kongress 2014 lämnas här en rapport om det arbete Ledarna gjort inom området lön och lönebildning under kongressperioden. Kongressperioden har kännetecknats av ett intensivt arbete kring lönefrågorna och i rapporten ges ett urval de aktiviteter som genomförts sedan 2014 års kongress.

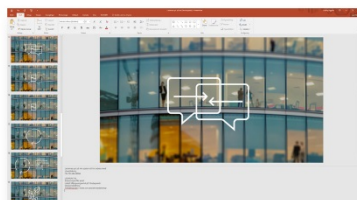
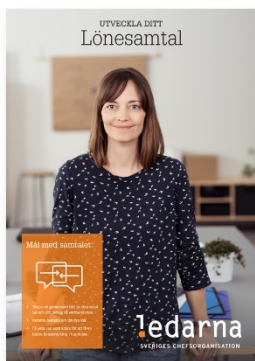
Stort fokus har legat på löneprojektet inom byggbranschen som startade hösten 2014, vilket kommer att redovisas i rapporten. Att arbeta med lön och lönebildning är ett långsiktigt arbete som kräver tid och tålamod för att arbetet ska komma medlemmarna tillgodo. Därför har det också varit viktigt att hålla fast vid tidigare påbörjade initiativ och några av dessa redovisas i rapporten. Slutligen rapporteras förändringar i den löneenkät som genomfördes hösten 2015.

Ledarnas syn på lön

Ledarna har en unik utgångspunkt i tron på att utveckling är en viktig drivkraft både för individer och verksamheter. Det är en framgångsfaktor att hela Ledarna kommunicerar på samma sätt och utifrån samma utgångspunkter. Under 2014 identifierades ett behov av att på ett enkelt och mer lustfyllt sätt förklara Ledarnas ståndpunkter i lönefrågan och intentionerna i Ledarnas löneavtal Ledaravtalet.

Under 2015 har Ledarna därför arbetat fram en grafisk modell för att beskriva Ledarnas syn på lön och samspelet mellan individen och verksamheten på ett enklare och tydligare sätt. Modellen ska fungera som ett stöd för den som ska förklara Ledarnas syn på lön. Den ska kunna ritas på ett vanligt papper på några få minuter, eller pratas kring i timmar. Alla som företräder Ledarna behöver förstå och känna sig trygga i att förklara vad Ledarna står för när det gäller lön och lönebildning.

Utifrån modellen har Ledarna producerat fysiskt och digitalt material: presentationer, broschyrer, affisch, flyer, film och innehåll på ledarna.se. Materialet har med framgång börjat användas både som stöd till enskilda medlemmar inför utvecklings- och lönesamtal och som underlag i dialogen mellan Ledarnas företrädare och enskilda arbetsgivare när man utvecklar den lokala processen. Under början på 2016 kommer ytterligare material specifikt riktat till företrädare.



Löneprojekt inom byggbranschen – ”Lön i bygg”

Projektet riktar sig till byggbranschen och främst mot de sex största bolagen inom branschen; NCC, Skanska, Peab, JM, Bravida och Svevia. Projektet övergripande syfte är att förbättra tillämpningen av Ledaravtalet på bolagen.

Önskvärda effekter:

- Stärka tillämpningen och den upplevda kvaliteten av chefers löneprocesser inom byggbranschen som helhet och i de utvalda bolagen i synnerhet.
- Stärka företrädarnas roll i bolagen
- Öka synligheten gentemot medlemmar, företrädare och företagen i projektet.
- Visa att Ledarna tar tillämpningen av avtalen på allvar.

Bakgrund

Det har under en längre tid funnits missnöje med tillämpningen av Ledaravtalet inom byggbranschen. Samtidigt som medlemmarnas stöd för avtalet är starkt så finns med mer att önska av tillämpningen ute i verksamheterna. Vid Ledarnas kongress 2014 behandlades ett flertal motioner kring tillämpningen av Ledaravtalet. Kongressen fattade beslut om att arbetet under kongressperioden skulle bedrivas företags- och medlemsnära för att få störst effekt ute hos medlemmarna.

Under hösten 2014 startades arbetet i projektet upp och 2015 har arbetet ökat i intensitet. Byggbranschen valdes ut då det är en strategiskt viktig bransch för Ledarna. De aktuella företagen valdes då de är tongivande i branschen och genom att arbeta med dessa företag nås mer än hälften av Ledarnas medlemmar i branschen. Erfarenheter från andra typer av frågor visar på spridningseffekter och goda resultat i hela branschen när de stora företagen går före. Arbetsgivarorganisationerna har begränsat inflytande över bolagen så att arbeta just lokalt, nära företrädarna och företagen bedömdes som det effektivaste sättet att nå framgång.

Arbetet har utgått ifrån en nulägesanalys som genomfördes tillsammans med företrädarna på respektive bolag under vintern 2015. Syftet med analysen var att lära mer om branschen och vad målgrupperna medlemmar, företrädare och bolag upplevde av tillämpningen; vad som fungerar och vad som kan förbättras. Analysen visade bland annat att kunskapsnivån kring avtalet behövde höjas generellt och att vi behöver stödja såväl medlemmar som företrädare och HR/företagen i det framtida arbetet. Företrädarna var inte vana att arbeta aktivt för att utveckla löneprocessen som en partner till arbetsgivaren.

Arbetsformer

Arbetet har bedrivits i projektform, vilket har gjort det möjligt att experimentera och testa lösningar i en avgränsad del av verksamheten. Projektgruppen har haft ett tydligt uppdrag att åstadkomma förändring, hur vi nått dit har kunnat anpassas efter förutsättningarna i respektive bolag. Att det har fått ta tid att komma fram har gjort att vi är på god väg att åstadkomma varaktig förändring.

En närmare och tätare relation med företrädare men framförallt med bolagen och HR har gjort att vi fått möjlighet att påverka på ett annat sätt än tidigare. En djupare förståelse för problem, brister och drivkrafter har gjort att vi kunnat föreslå och gemensamt komma fram till bättre lösningar. Projektgruppen har lyssnat och drivits av en vilja att bidra till utveckling av verksamheterna snarare än av interna behov av att uppvisa resultat. Olika kompetenser har

använts intern på Ledarna, allt från de mer traditionella roller som avtalsansvariga och förhandlare till kommunikatörer och ledarskapsutvecklare.

Målgrupp medlem

Under året har två utskick genomförts till samtliga 10 000 medlemmar inom bygg och installationsbranscherna. Syftet var dels att ge medlemmarna verktyg att använda i löne- och utvecklingssamtalen dels att förklara avtalet och vad Ledarna vill på ett enkelt sätt. Tanken är att medlemmarna ska förbereda sig bättre och ställa krav på sina chefer att göra desamma. Återkopplingen har varit positiv från medlemmar och företrädare och det ger god grund att bygga vidare på inför 2016.

Löneenkät

Under maj 2015 genomfördes en löneenkät på de aktuella bolagen för att få en uppfattning om hur tillämpningen ser ut och hur medlemmarna upplever processen. Enkäten sändes ut till drygt 4000 medlemmar och svarsfrekvensen var drygt 30 procent, vilket i jämförelse med andra enkäter är bra.

Analysen visar att samtalen d.v.s. utvecklings och lönesamtal är väl etablerade på bolagen, över 80 procent har haft lönesamtal och nio av tio medlemmar har haft utvecklingssamtal med sin chef under det senaste året. Däremot brister det i uppföljningen av vad som överenskommit i utvecklingssamtalet och medlemmarna upplever inte heller att det som det pratas om i utvecklingssamtalet återkommer i lönesamtalet. När det gäller på vilka grunder som lönen sätts så finns det även där en förbättringspotential. Som en HR-chef sa "Vi behöver bli bättre på uppföljning".

Medlemmarna är nöjda med hur samtalen genomförts, sex av tio är nöjda eller mycket nöjda, tre av tio är mindre nöjda och drygt en av tio är missnöjd. Slående är hur lika upplevelsen hos medlemmarna är, oavsett bolag så skiljer det väldigt lite i hur medlemmarna upplever tillämpningen.

Resultaten från enkäten ger oss bra stöd i dialogen med bolagen och kommer att underlätta för oss och företrädarna i det fortsatta utvecklingsarbetet. Erfarenheterna av enkäten var så positiva att den kommer att följas upp med en ny enkät 2016.

Målgrupp företrädare

Under februari och mars 2015 genomfördes träffar med företrädarna på fem av bolagen. Syftet med träffarna var att göra en nulägesanalys och få en uppfattning om vad som brister i tillämpningen samt att fördjupa relationen. Träffarna var första steget i allt frekventare kontakter med företrädarna vilket har varit både roligt och givande.

Företrädarnas kunskaper och attityder till Ledaravtalet har varit i fokus under året. Kunskapen och förståelsen för avtalet har varierat. Företrädarna tar ibland den enkla vägen ut och förhandlar sig till pengar när medlemmarna är missnöjda med sin löneprocess och sina lönepåslag. Detta istället för att få bolagen att förbättra hanteringen och därigenom stärka processen. Här behöver kunskapsnivån höjas och vi behöver arbeta vidare på förståelsen för avtalet, avtalet bygger på ständig utveckling.

Målbilden är att företrädarna efter genomförd revision följer upp hur det gått och bokar in ett möte med arbetsgivaren för att prata om hur de gemensamt kan förbättra tillämpningen inför kommande års revision. Vi behöver påverka förberedelserna inför kommande lönerrevision och att HR:s förberedelser påbörjas samtidigt som föregående revision avslutas.

Orsaken till att dessa initiativ inte tas idag kan ligga i att kraven på Ledarnas företrädare är höga. Företrädarna har ofta ett heltidsarbete, som ska kombineras med att vara företrädare/ordförande för Ledarna på företagen, ett uppdrag är sällan är fördelat på flera utan faller på ordföranden. Rollen som företrädare och samtidigt vara arbetsgivarens företrädare som chef påverkar sannolikt också benägenheten att vara tydlig i frågan. Den tidigare nämnda löneenkäten har visat sig vara ett bra underlag för att inleda dialogen om vad som kan förbättras på bolagen, då flyttar också fokus från företrädaren som person till medlemmarnas upplevelse som grupp.

Verktyg för företrädare

En slutsats som dragits i projektet är att vi behöver skapa förutsättningar och ta fram verktyg för att företrädarna för att de på ett enklare sätt fortlöpande ska kunna arbeta med utveckling av tillämpningen. Företrädarna behöver vara aktiva i arbetet med att utveckla tillämpningen lokalt, detta utan att det tar allt för mycket energi. I projektet har vi stöttat företrädarna genom att löpande följa vilka behov de har och anpassa stöd och verktyg efter detta.

Arbetet med att ta fram en pedagogisk version av ledaravtalet har påbörjats. Arbetet tvingar oss i projektet att sälja idén med ledaravtalet och förklara avtalet på ett nytt och mer lättförståeligt sätt vilket är mycket givande. Den pedagogiska versionen av avtalet kom upp som önskemål på en träff med företrädare och kommer på sikt att innehålla flera delar och stödmaterial för företrädare och medlemmar.

Utbildning för företrädare

Som ett svar på företrädarnas önskemål om utbildning arrangerades i december ett löneseminarium under två dagar. Där diskuterades Ledarnas syn på lön och verktyg för att driva arbetet på bolagen lokalt. Representanter för de bolag som är mest framåt bjöds in för att komplettera Ledarnas syn på lön med bolagens utgångspunkter. Syftet var att öka förståelsen för hur företrädarna kan påverka tillämpningen. Detta vart så framgångsrikt att det följs upp under mars 2016 och då deltar samtliga bolag med sin HR representanter.

Målgrupp företag

Företagens inställning till avtalet är den utmanande delen i projektet, ska vi kunna föreslå rätt aktiviteter så behöver vi få tillgång till HR i samråd med företrädarna. I den mån det inte är möjligt att göra det på kort sikt så kommer detta att ingå det långsiktiga arbetet på bolagen. På ett bolag fanns det över huvud taget ingen dialog med HR i början av 2015. Vägen in till företagen har varit olika och anpassats utifrån förutsättningarna på respektive företag.

Flera av bolagen har varit positiva till initiativen som tagits för att stärka tillämpningen och höja kunskapsnivån om lön. Det finns tankar om att Ledarna ska medverka i olika aktiviteter som riktar sig till lönesättande chefer då dessa är en nyckelgrupp.

Exempel från bolagen:

På Svevia fick vi möjlighet att komma med input på riktlinjer för lönesättning före sommaren 2015, Arbetsgivaren har tagit till sig förslagen och beslutat om en ny riktlinje och en justerad process för revisionen. De har bland annat sett över hur "farfarsprincipen" används. Det fanns också ambitioner att på försök lönesätta chefer utan angivet utrymme vilka inte genomfördes denna revision. I planeringen för första kvartalet 2016 finns en träff mellan Ledarnas och bolagets HR på temat att skapa förståelse för Ledarnas syn på lön. Initiativet kommer från Sveglias förhandlingschef. Det är naturligtvis för tidigt att säga något om hur det faller ut men det ser positivt ut.

På Peab genomfördes en träff med Ledarnas företrädare på bolaget, representanter från projektet och HR före sommaren 2015. Syftet var att presentera projektet, beskriva enkät resultatet och ge arbetsgivaren tillfälle att berätta hur de ser på avtalet och processen. Träffen följdes under oktober upp med en träff mellan Ledarna centralt och HR för att gå igenom hur arbetsgivaren hanterar bland annat frågan om utrymme för revision och information till lönesättande chefer. Företrädarna har haft träffar för att prata om hur revisionen ska se ut 2016.

På NCC har en träff med arbetsgivaren/HR genomförts under september 2015. Det kan konstateras att det råder samsyn kring målbilden och vad vi vill uppnå men att det kommer att ta tid att nå dit beroende på omorganisation inom HR.

På Skanska har det genomförts flera träffar med arbetsgivaren tillsammans med företrädarna på bolaget. Vår gemensamma syn är att tillämpningen ska fungera fullt ut och att det idag finns förbättringspotential. Ett förslag till pilotprojekt inom ett affärsområde har diskuterats och ambitionen är att gemensamt ta fram innehåll och upplägg för arbetssättet under våren 2016.

På två av bolagen lämnades förhandlingsframställan in under sommaren 2015 då bedömningen var att det var den effektivaste vägen för att nå framgång, det fanns ingen dialog lokalt. Det var länge osäkert när förhandlingarna skulle genomföras. Orsaken till dröjsmålen var hög arbetsbelastning hos våra respektive ordföranden samt att de inte känner sig bekväma med att använda förhandlingsordningen. Resultaten på båda bolagen blev under vintern och på det nya året att vi har lyckats nå samsyn kring tillämpningen lokalt och vad som behöver göras för att komma vidare.

Nuläget i projektet

Vid utgången av 2015 visar det övergripande läget i projektet på framsteg men frågan kräver ständigt uppmärksamhet och passning. Ett antal aktiviteter är påbörjade och de kräver fortsatt arbete för att på sikt ge resultat. Att nå mätbara resultat ute hos medlemmarna kommer att ta tid och energi främst beroende på att frågan inte har bearbetats aktivt på länge. För att resultaten av arbetet på bolagen ska nå ut till medlemmarna så krävs ett antal revisioner och fortsatt tålamod.

Under 2016 kommer fokus fortsatt ligga på att stärka kompetens och förståelse för avtalet. Att bibehålla goda relationer med företrädare och företag för att kunna fortsätta bidra till en positiv utveckling på företagen. Att fortsatt ha fokus på att åstadkomma förändring och testa olika angreppssätt för att uppnå bestående effekter på hur medlemmarna upplever sina löneprocesser och samtal.

Andra aktiviteter kring lön och lönebildning

Förutom projektet lön i bygg har Ledarna under kongressperioden arbetat med lön och lönebildning genom flera olika aktiviteter. Några av dem redovisas här.

Tema lön på nyckelföreträdarträffar

Ledarna bjuder årligen in de företrädare som företräder fler än 15 medlemmar, s.k. nyckelföreträdare. Under 2015 års träffar var lön och Ledaravtalet temat på dessa träffar. Ett drygt hundratal företrädare har genom dessa träffar fått till sig Ledarnas syn på lön och fått möjlighet att reflekterat kring vad det betyder för dem i deras roll.

I träffarna har det uppstått många intressanta diskussioner, olika infallsvinklar och synpunkter. Även behovet av verktyg för företrädarna har framkommit på träffarna. Vikten av att Ledarna ger företrädarna rätt verktyg för att kunna ha bra samtal med sina respektive arbetsgivare framkom tydligt.

Nya eller förändrade Ledaravtal

Under kongressperioden har nya eller utvecklade Ledaravtal tecknats med

Trä och möbelföretagen (TMF)

Efter förra avtalsrörelsen inleddes ett arbete där Ledarna tillsammans med arbetsgivarorganisationerna skulle jobba mer med chefers förutsättningar för att på så sätt få hållbara chefer. Resultatet blev ett utvecklat Ledaravtal.

Syftet med utvecklingen av avtalet är också att det ska bli tydligare och därmed lättare att använda för Ledarnas medlemmar. I avtalet finns för första gången skrivningar om hållbara chefer och chefers förutsättningar. Där finns också och en checklista på frågor som bör lyftas upp i dialogen mellan medlem och chef. Löneprocessen förbättras genom att medlemmar och chefer förstår den.

Innovations- och Kemiindustrierna i Sverige (IKEM)

Utgångspunkten för utvecklingen av detta avtal är dialogen mellan medlemmen och dennes chef som beskrivs på ett tydligare sätt. Medlemmen kan på detta sätt lättare tillgodogöra sig avtalets innehåll. I ett separat avsnitt beskrivs vad som ska ske där det finns en lokal företrädare för Ledarna.

Nytt är också att en "Vägledning för de lokala parterna" finns med i avtalstrycket. Här beskrivs utvecklingssteg för en företags- och chefsnära lönebildning och man lyfter de frågeställningar som behöver hanteras lokalt för att tydliggöra löneprocessen i praktiken. Förhandlingsordningen har flyttats ut i ett eget avsnitt.

Mediaföretagen

Ledarna träffade under 2015 ett helt nytt kollektivavtal för mediebranschen. Det nya avtalet tydliggör chefers roll som arbetsgivarens representant i verksamheten och förutsättningarna för hållbara chefsuppdrag. En central del är att företagens affärsidé och resultat sammanlänkas med chefernas prestation och lön. Avtalets allmänna anställningsvillkor ska kunna anpassas till respektive företag och chefs individuella behov vid olika tillfällen i karriären. Avtalet är konstruerat för att fungera i en bransch där Ledarna saknar företrädare.

Partsgemensamma seminarier

Under 2014 och tidigt 2015 genomfördes partsgemensamma seminarier kring lön och lönebildning med Teknikarbetsgivarna och Sveriges Ingenjörer. Totalt fem seminarier genomfördes över hela landet. Syftet var att stötta de lokala dialogerna på företagen och sprida kunskap om hur de lokala parterna kan samarbeta för att få löneprocessen att fungera bättre lokalt.

Löneprojekt inom Livsmedelsbranschen

Ledarna inom Livsmedelsbranschens påbörjade under 2013 en diskussion kring tillämpningen av Ledaravtalet inom deras bransch. Det fanns ett missnöje med hur arbetsgivarna tolkade avtalet och många upplevde att arbetsgivarna inte respekterade Ledaravtalet utan snarare följde andra tjänstemannaavtal.

Diskussionen utmynnade i ett beslut att tillsätta en referensgrupp med hjälp av avtalsansvarig. Referensgruppen bestod av representanter från flera stora företag i branschen, såsom Cloetta, Scan, Arla, Pågens, Orkla och Unilever. Referensgruppens uppdrag var att träffa medlemmar på bolagen för att kartlägga hur avtalet faktiskt tillämpades. Medlemsträffar genomfördes på alla företagen. Referensgruppen träffade därefter representanter för arbetsgivarorganisationen för att framföra medlemmarnas upplevelser.

Arbetet avslutades med ett seminarium kring förändring av tillämpningen av Ledaravtalet. Det som framkom var att våra medlemmar är dåligt pålästa på avtalet och att de i större omfattning behöver ta ansvar för sin utveckling och därmed sin löneutveckling. Men också att arbetsgivarna inte hanterar processen i ledaravtalet på ett korrekt sätt.

Arbetet har avrapporterats och avtalsansvarig har fått i uppdrag att påkalla förhandling för att revidera Ledaravtalet. Målbilden är ett avtal med enklare och bättre disposition, mer tillgängligt för medlemmar och chefer. Önskemålet är att avtalet även ska innefatta aspekter kring chefers hållbarhet.

Ledaravtalet inom Samhall

Under 2013 förhandlade Ledarklubben på Samhall med Samhalls Ledning om tillämpningen av Ledaravtalet. Klubben ansåg att tillämpningen brast, kvaliteten var inte tillfredställande. Förhandlingen resulterade i en överenskommelse om utbildning för att stärka tillämpningen av Ledaravtalet. Utgångspunkten var att båda parter behöver ha samsyn kring avtalet för att tillämpningen ska bli bättre.

Under 2014 utbildades samtliga lönesättande chefer och företrädare på Samhall. Under 2015 har samtliga Ledarnas medlemmar på Samhall erbjudits utbildning i hur avtalet är tänkt att tillämpas och vad som är medlemmens respektive chefens ansvar. Utbildningarna har genomförts av i samarbete med Samhalls förhandlingschef, Ledarna klubben på Samhall och representanter från Ledarna.

Lönebildning på samhällsnivå

I september 2015 anordnade Ledarna ett lönesamtal om framtiden "Lön 2035". Seminariet anordnades för att skapa en plattform för att diskutera utveckling av lönebildningen i Sverige. Seminariet bestod av två framtidsspaningar av vilka utmaningar som arbetsmarknaden och företagen står inför och en paneldebatt där utmaningarna diskuterades. Seminariet besöktes av ett 70-tal personer. Responsen har varit positiv generellt och det man i synnerhet har tryckt på är att ramen med omvärldsspaningen gav en bra plattform för vidare diskussion.

Frågan om den framtida lönebildningen i Sverige lyfts också in i avtalsrörelsen. Syftet är att skapa möjligheter att prata om lönefrågan på ett nytt sätt, frikopplat från det ganska snäva perspektivet som kännetecknar debatten idag.

Förändrad Ledaravtalsenkät

Under 2014 uppmärksammades behovet av att förändra tidigare enkät. Syftet med att förändra enkäten är att på ett bättre sätt mäta hur medlemmarna faktiskt upplever tillämpningen och hur ledaravtalet och löneprocesserna tillämpas ute i verksamheterna. Enkäten testades i byggbranschen och med några smärre justeringar kommer denna enkät att vara den som används framåt.

Enkätfrågorna handlar bland annat om innehållet i lönesamtalet, nöjdheten med lönesamtalet, förekomsten av medarbetar-/utvecklingssamtal, uppföljning av samtalen och i vilken utsträckning löneutvecklingen är kopplad till ansvar, kompetens och prestation.

Medlemmarna har svarat i rollen som anställd, alltså om upplevelsen av sin egen lönesättningsprocess.

För att utgöra ett stöd i det löpande utvecklingsarbetet kommer enkäten att genomföras årligen i samband med insamlingen av lönestatistik. I löneinsamlingen är frågorna placerade i slutet och frivilliga att besvara, men vid insamlingen 2015 valde majoriteten av medlemmarna att svara ändå. Av de 79 799 medlemmar som fick löneenkäten besvarade 30 434 personer frågorna. Av dessa var det 26 736 personer (88 procent) som arbetade inom en bransch där Ledaravtalet tillämpas. Sammantaget ger utfallet ett gediget underlag. Insamlingen genomfördes under oktober och november 2015.

Genom samordningen med lönestatistikinsamlingen får vi möjlighet att se resultatet för olika branscher, sektorer och andra kategorier. Detta gör också att effekterna av riktade insatser kan följas upp.

Bedömningen är att den nya utformningen av enkäten ger bättre möjligheter att följa utvecklingen över tid, analysera och föreslå förbättringar utifrån analyserna.