

Chef i staten

DIN ROLL SOM ARBETSGIVARE



Arbetsgivarverket

Utgiven av Arbetsgivarverket 2009



Produktion & grafisk form: Arbetsgivarverket informationsenheten

Tryck: Tabergs Media Group STHLM

Fotografi: Getty Images

Chef i staten

– din roll som arbetsgivare

Innehåll

FÖRORD	7
ARBETSGIVARROLLEN	8
Vad behöver du göra för att vara en tydlig arbetsgivare?	9
ARBETSGIVARPOLITIK	12
STATLIG ARBETSGIVARPOLITIK I PRAKTIKEN	13
ALFA och AVA – de statliga kollektivavtalen	13
Verksamhetsanpassa arbetstiden	14
Styra verksamheten med lönen	18
Planera ledigheten	20
DELEGERAT ANSVAR OCH ARBETSGIVARSAMVERKAN	24
Arbetsgivarverket	24
Den statliga arbetsgivarpolitikens betydelse på din myndighet	25

Förord

Statliga myndigheter står dagligen inför utmaningar när det gäller att upprätthålla och utveckla verksamhetens kvalitet och effektivitet. Det ställer stora krav både på dig som chef och på dina medarbetare. För att åstadkomma goda arbetsresultat är det viktigt att ha en tydlig arbetsgivarroll och ett väl utvecklat chefs- och ledarskap. Det har slagits fast av de statliga myndighetscheferna i strategidokumentet *Utmaningar - Strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken 2007-2010*:

"Sambandet mellan framgångsrik verksamhetsutveckling och arbetsgivarpolitik är tydligt och måste hanteras som en strategisk ledningsfråga av myndigheternas ledning."

Med den här skriften vill vi ge dig som är chef och därmed arbetsgivarföreträdare i staten en introduktion till vad det innebär att företräda arbetsgivaren. Vi vill visa på vilket sätt en tydlig arbetsgivarroll och arbetsgivarpolitik underlättar för dig och dina medarbetare att bedriva verksamhet och att utveckla den. Här beskriver vi hur arbetsgivarpolitiken påverkar verksamheten och på vilket sätt arbetsgivarpolitiken växer fram genom arbetsgivarsamverkan mellan chefer på den egna myndigheten och mellan myndighetschefer på nationell nivå. Chefens roll ser dock olika ut beroende på myndighet och organisatorisk nivå och därför speglar kanske inte skriften i alla delar just din verklighet. Men, vår förhoppning är ändå att den ska ge dig en djupare förståelse för arbetsgivarrollen oavsett chefsnivå eller myndighet.

Vi har i den här skriften valt att lyfta fram tre områden - arbetstid, individuell lönesättning och ledighet - som vi belyser med olika exempel. Det här är frågor som under lång tid framöver kommer att vara i fokus för både chefer och medarbetare på arbetsplatserna i statsförvaltningen. Om du vill fördjupa dig inom något område finns i anslutning till respektive avsnitt hänvisningar till andra skrifter.

Du kan också läsa mer på www.arbetsgivarverket.se/chefistaten



Göran Tunhammar
Ordförande
Arbetsgivarverkets styrelse



Göran Ekström
Generaldirektör
Arbetsgivarverket



Arbetsgivarrollen

När du antar utmaningen att ta ett chefsuppdrag inom staten, förväntas du ta ansvar för din verksamhet, men också ha en helhetssyn och se till myndighetens bästa. Du ska företräda arbetsgivaren och vara en god ledare. Genom att leda, styra och utveckla verksamheten - utifrån ekonomiska ramar och befintligt regelverk - möjliggör du att verksamheten når de mål som myndighetsledningen fastställt.

De statliga verksamheterna är kunskapsintensiva och uppdraget ofta komplext. Dina medarbetare har god kompetens med krav på både självbestämmande och frihet i arbetet. Det ställs därför stora krav på att du som arbetsgivare kan skapa samklang mellan uppdraget, verksamhetens behov och medarbetarnas synsätt, kunskap och erfarenheter. Det gäller inte minst när uppdraget och verksamheten förändras.

Som arbetsgivare behöver du därför fundera över ett antal frågor av såväl myndighetsövergripande karaktär som mer verksamhetsnära. Några myndighetsövergripande frågor som kan vara bra att reflektera över är:

- Vilka är myndighetens viktigaste arbetsgivarpolitiska frågor?
- Vilka styrdokument är viktiga att känna till som chef och medarbetare?
- Hur påverkar arbetsgivarpolitiken och styrdokumentet verksamheten och vilka krav ställer den på dig som chef och dina medarbetare?
- Hur gör du arbetsgivarpolitiken känd för medarbetarna och på vilket sätt säkerställer du att ni har en gemensam tolkning?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut mellan ledning, chefer och HR/personalfunktion?

Exempel på några mer verksamhetsnära frågor att fundera kring är följande:

- Hur kommunicerar du att det är medarbetarnas arbetsresultat som påverkar lönen?
- Hur skulle en mer flexibel anpassning av arbetstiden gynna verksamheten?
- På vilket sätt skulle en kartläggning av dina medarbetares kompetens i förhållande till verksamhetens behov vara till hjälp för dig vid extern och intern rekrytering?
- Hur säkerställer du att medarbetarnas behov av information och stöd tillgodoses i samband med förändringar?
- På vilket sätt involverar du medarbetarna och gör dem delaktiga i dina beslut?

Chefens roll som arbetsgivare omfattar att vara företrädare för **hela verksamheten** och **bärare av arbetsgivarpolitiken** i relation till medarbetarna och deras företrädare. I rollen ingår att ta ansvar för att **medverka i utvecklingen** av arbetsgivarpolitiken.

Hur du hanterar dessa och liknande frågor beror på vilka befogenheter du har som chef och vilken arbetsgivarpolitik din myndighet driver när det till exempel gäller arbetstid, rekrytering, samverkan och lönesättning. Hur arbetsgivarpolitiken på din myndighet är utformad beror i sin tur på de ställningstaganden som är gemensamma för staten.

Vad behöver du göra för att vara en tydlig arbetsgivare?

För att vara en tydlig arbetsgivare, med möjlighet att tillämpa arbetsgivarpolitiken utifrån verksamhetens bästa, behöver vissa grundförutsättningar vara uppfyllda. Om du inte tycker att alla förutsättningar finns på plats är det ditt ansvar att uppmärksamma ledningen på vad som saknas. Illustrationen visar några av de förutsättningar - eller pusselbitar - som du som chef måste arbeta med för att bli en tydlig arbetsgivare.



Ansvar och befogenheter

Du behöver veta vilket ansvar och vilka befogenheter du har som arbetsgivarföreträdare. Vilka beslut har du rätt att fatta och vilket ansvar har du för verksamhetens ekonomiska och personella resurser? Ansvar och befogenheter varierar för olika chefsnivåer och myndigheter. En grundläggande förutsättning är dock att du som arbetsgivarföreträdare ser till att du förstår grunderna för fattade beslut, tillämpar besluten lojalt och kan förklara för dina medarbetare varför besluten ser ut som de gör.

I ditt dagliga arbete agerar du för verksamhetens bästa. Du har därmed ett naturligt ansvar för verksamhetens behov av såväl kortsiktig som långsiktig kompetensförsörjning, det vill säga att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare. Du tillämpar och utvecklar också myndighetens arbetsgivarpolitik tillsammans med medarbetarna.

Mål och verksamhetsstrategi

Arbetsgivarpolitiken utgör en del av myndighetens strategi för att nå verksamhetsmålen. Det innebär bland annat att i samband med verksamhetsplaneringen se över och konstatera vilken kompetens och vilka övriga arbetsgivarpolitiska förutsättningar som behövs för att kunna utveckla verksamheten i rätt riktning. I dialog med medarbetarna stämmer du av innehållet i uppdrag och mål inklusive tid och resurser. Detta är en förutsättning för att dina medarbetare ska kunna förstå på vilket sätt de kan bidra till verksamhetens mål. Det är också grunden för en diskussion kring hur medarbetarens kompetens och drivkrafter bäst kan tas tillvara. Omprövning och utveckling av arbetsgivarpolitiken i takt med att verksamheten utvecklas är nödvändig.

Stöd, kunskap och engagemang

Du behöver såväl kunskap som stöd och ledningens engagemang för att kunna prioritera och agera som arbetsgivare. Det kan handla om att efterfråga ett tydligt uppdrag av din chef, att utveckla ledarskapet, att få hjälp av HR/personalfunktionen i enskilda frågor eller att erbjudas kompetensutveckling i lagar och avtal.

Arbetsgivarsamverkan

Arbetsgivarrollen innebär att aktivt vara med och påverka hur arbetsgivarpolitiken formas på myndigheten. För att du som chef ska kunna vara delaktig och påverka utformningen av arbetsgivarpolitiken på din myndighet behövs olika former av samverkan och en aktiv dialog mellan ledningen, HR/personalfunktionen, chefskollegor och medarbetare om hur arbetsgivarpolitiken kan utvecklas. Saknar myndigheten nätverk för detta kan du och dina kollegor själva skapa nya i syfte att främja samverkan över enhets- och avdelningsgränser.

Dialogen som arbetssätt

En förutsättning för att arbetsgivarrollen ska vara tydlig är att du som chef kontinuerligt stämmer av att du och dina medarbetare har en gemensam uppfattning om verksamhetens uppdrag, mål, behov och förutsättningar. Det är i sig en förutsättning för medarbetarnas engagemang och delaktighet. Därför är det viktigt att du har en ständigt pågående dialog med dina medarbetare om vad som ska åstadkommas, på vilket sätt och med vilka medel.

Dialogen mellan chef och medarbetare är ofta "vanliga samtal" om det omedelbara uppdraget/arbetet och hur det utförs. Men, dialog kan också betyda "samverkan" som har sin grund i ett lokalt samverkansavtal. Ett samverkansavtal ersätter reglerna i *Lagen om medbestämmande i arbetslivet* (MBL) om förhandling med de fackliga motparterna före arbetsgivarens beslut i viktiga frågor som rör verksamheten eller enskilda medarbetare.

Genom samverkan kan medarbetarna bidra till en effektivare verksamhet och bättre arbetsmiljö. Genom samverkan får medarbetarna möjlighet att bidra i arbetet med att utveckla förslag istället för att, genom sina fackliga organisationer, reagera på färdiga förslag. De centrala parterna är överens om att samverkan är en metod för att nå verksamhetsmålen. Båda formerna av dialog syftar till att tillvarata medarbetarnas engagemang och kompetens och göra dem delaktiga i verksamhetsutvecklingen.

Läs mer

- Den arbetsgivarpolitiska delegeringen inom staten (Arbetsgivarverket 2007)
- Arbetsgivarsamverkan för arbetsgivarpolitisk utveckling (Arbetsgivarverket 2001)
- Samverkan för utveckling - stöd för chefer i ett modernt ledarskap (Arbetsgivarverket 2003)
- Samverkansavtalet - samverkan för utveckling (Arbetsgivarverket 1997)



A photograph showing the lower halves of two people standing in a hallway. The person on the left is wearing a black blazer, dark jeans, and black leather boots, holding a black laptop. The person on the right is wearing a grey blazer, dark jeans, and dark shoes, holding a dark folder. The background features white curtains and a wooden floor.

En förutsättning för att arbetsgivarrollen ska vara tydlig är att du som chef kontinuerligt stämmer av att du och dina medarbetare har en gemensam uppfattning om verksamhetens uppdrag, mål, behov och förutsättningar.

Arbetsgivarpolitik

Myndigheten och den verksamhet du ansvarar för ska tjäna medborgarnas behov och intressen. Medborgarna förväntar sig god service och att verksamheten är effektiv och rättssäker. Kraven som ställs på de statliga arbetsgivarna innebär utmaningar som kräver en aktiv arbetsgivarpolitik. Men, vad menar vi då med arbetsgivarpolitik?

Arbetsgivarpolitiken anger de normer och värderingar som styr hur myndighetens chefer agerar i egenskap av arbetsgivare gentemot medarbetarna och deras företrädare.

Arbetsgivarpolitiken är de gemensamma ståndpunkter och riktlinjer som chefer i sin arbetsgivarroll tillsammans har bestämt för myndigheten eller som beslutats på nationell nivå. Arbetsgivarpolitiken är vägledande för hur chefen leder, styr och utvecklar verksamheten. Den kommer till uttryck i de statliga kollektivavtalen men också vid tolkning och tillämpning av lagar och lokala riktlinjer.

Arbetsgivarpolitiken påverkar:

- de centrala och lokala kollektivavtalsförhandlingarna,
- relationen till medarbetarna och de fackliga företrädarna,
- arbetet med kompetensförsörjningen och
- intressebevakningen av arbetsgivarpolitiska frågor.

Arbetsgivarpolitiken ger förutsättningarna för hur arbetet kan organiseras och vilka anställningsvillkor som kan erbjudas. Hur arbetsgivarpolitiken kommer till uttryck, konkretiseras, utvecklas och genomförs på din myndighet är avgörande för om du har möjlighet att attrahera nya medarbetare med den kompetens som verksamheten behöver. En god arbetsgivarpolitik ger dig möjlighet att utveckla medarbetarnas kompetens och skapa arbetsvillkor som gör att de utvecklas samtidigt som verksamheten förändras, utvecklas och ställer nya krav.

För att arbetsgivarpolitiken ska fungera som ett stöd för dig som chef i din relation till medarbetarna är det viktigt att ständigt pröva och utveckla arbetsgivarpolitiken i takt med verksamhetens utveckling.

Statlig arbetsgivarpolitik i praktiken

Det är du som ansvarar för att verksamheten bedrivs så effektivt som möjligt. Du ser dagligen dina medarbetares prestationer och kan avgöra om och hur du kan möta medarbetarnas behov och önskemål. Det gör du genom att leda och fördela arbetet, det vill säga att styra och organisera hur och av vem arbetsuppgifterna ska utföras. I praktiken innebär det att du ställer tydliga krav på medarbetarna och att du i samband med rekrytering har en klar uppfattning om vilken kompetens som uppdraget kräver men som eventuellt saknas. Det förutsätter i sin tur att du kontinuerligt för en dialog med medarbetarna om hur verksamheten utvecklas och förändras så att de blir delaktiga i dina beslut. Genom dialogen ser du också hur gruppen fungerar och vad den behöver för att stärkas i strävan mot verksamhetens mål.

För att kunna hantera olika typer av arbetsgivarpolitiska frågor behöver du ha baskunskaper i arbetsrätt utifrån såväl lag som kollektivavtal. Du behöver också vara väl insatt i den lokala arbetsgivarpolitiken och veta vilka beslut du har rätt att fatta samt vilka överenskommelser om anställningsvillkor som du har rätt att ingå med dina medarbetare. Dessutom behöver du veta vem på myndigheten du kan diskutera och samråda med i dessa frågor.

Nedan ges exempel på hur den statliga arbetsgivarpolitiken kommit till uttryck i de statliga kollektivavtalen ALFA eller AVA. Därefter får de tre områdena **arbetstid**, **individuell lönesättning** och **ledighet** illustrera vad den statliga arbetsgivarpolitiken kan innebära i praktiken. Det här är områden som under lång tid framöver kommer att vara i fokus för både chefer och medarbetare på arbetsplatserna i statsförvaltningen.

ALFA och AVA – de statliga kollektivavtalen

I de statliga kollektivavtalen ALFA och AVA finns regler om lön, kostnadsersättningar, arbetstid, ledigheter och uppsägningstider, det vill säga anställningsvillkor vid sidan av lönen. Dessa villkor är nästan uteslutande lika utformade för kollektivet och genererar kostnader oavsett om de attraherar den enskilde eller inte. Genom lokala kollektivavtal eller enskilda överenskommelser mellan chef och medarbetare kan anpassningar av villkoren göras som gagnar såväl arbetsgivaren som arbetstagaren. Lokala kollektivavtal kan träffas om avvikelser från flertalet bestämmelser i ALFA eller AVA. Enskilda överenskommelser kan bland annat träffas om arbetstid. Enskild överenskommelse om semesterns längd eller om växling av lön eller semester till pensionsavsättning kan bara ingås med arbetstagare som omfattas av avtalet med Saco-S.

Syftet med överenskommelserna är att du som chef ska kunna rekrytera och behålla rätt kompetens och att du använder de ekonomiska medlen på ett effektivt sätt. Här är det viktigt att komma ihåg att lokala avtal och överenskommelser ska samordnas inom myndigheten.

Fakta



ALFA, Allmänt löne- och förmånsavtal, är ett statligt kollektivavtal som tecknats på central nivå av Arbetsgivarverket å ena sidan och OFR/S,P,O, Saco-S och SEKO å andra sidan. I avtalet regleras bland annat lönesättning, kostnadsersättningar, arbetstid, ledigheter, uppsägningstider m.m. ALFA medger i vissa fall lokala avvikelser. Sådana avvikelser kan träffas genom kollektivavtal mellan arbetsgivare och lokalt fack eller direkt mellan arbetsgivare och arbetstagare genom enskilda överenskommelser.

AVA, Affärsverksavtalet, är ett statligt kollektivavtal som tecknats på central nivå av Arbetsgivarverket å ena sidan och OFR/S,P,O, Saco-S och SEKO å andra sidan. AVA tillämpas inom de statliga affärsverken. Till stora delar överensstämmer innehållet i AVA och ALFA med varandra.

Som arbetsgivare kan du i vissa situationer behöva söka stöd i lag eller avtal. ALFA och AVA innehåller till exempel regler om bisysslor och sjukintyg. Dessa kan vara till hjälp om du märker att en medarbetare inte presterar, kanske till följd av annat arbete eller sjukdom. Andra regler i ALFA och AVA som kan vara bra att känna till är arbetsgivarens rätt att förlägga arbetstid och semester, vad som avses med löneavdrag samt regler om föräldraledighet och andra ledigheter med eller utan lön.

Verksamhetsanpassa arbetstiden

De statliga myndigheterna har tillsammans med Arbetsgivarverket tagit fram en **gemensam statlig arbetstidspolicy**. Policyn fastställer att det är verksamhetens krav och ekonomiska förutsättningar som utgör utgångspunkten för arbetstidens förläggning och övriga arbetstidsvillkor.

Värdet av den gemensamma policyn uppstår först när den diskuteras och konkretiseras på lokal nivå i förhållande till din verksamhets förutsättningar. Det är här som du som arbetsgivarföreträdare kommer in.

Att arbetstiden anpassas utifrån verksamhetens behov får konsekvenser för medarbetarna. Arbetstiden blir kanske inte lika förutsägbar som tidigare. Detta kan för vissa medarbetare framstå som ett hot medan andra ser möjligheter. Organisationens förmåga att driva förändringar bygger på din och dina medarbetares motivation och engagemang. Vid förändring av arbetstidens förläggning är det viktigt att du som arbetsgivare bjuder in

Verksamhetens krav ska styra

Arbetstidens förläggning och övriga arbetstidsvillkor ska svara mot dels de krav på verksamheten som ställs av regering och riksdag, dels de krav på tillgänglighet och service som ställs av allmänhet, företag och organisationer.

En effektiv och rationell verksamhet förutsätter att arbetstidens förläggning och övriga arbetstidsvillkor kontinuerligt ses över för att anpassas till förändrade krav på verksamheten och de ekonomiska förutsättningarna.

Inom ramen för verksamhetens krav ska arbetstiden förläggas så att den bidrar till en god arbetsmiljö.

medarbetarna i förändringsprocessen och skapar utrymme för dialog om verksamhetens och medarbetarnas behov. Frågor som är bra att diskutera tillsammans kan vara:

- Vad är en ideal bemanning?
- Hur ser servicenivån ut i förhållande till resurser?
- Vilka arbetsuppgifter är bundna till fasta tider?
- Vilka arbetsuppgifter går att styra tidsmässigt?
- När bedrivs viss verksamhet och vem/vilka leder den?
- Hur ser arbetsuppgifternas fördelning ut under dygnet i förhållande till bemanning?
- När och hur planeras semesterperioderna?
- Hur ska bemanningen lösas vid till exempel sjukdom och föräldraledighet?

Förutsatt att verksamhetens behov tillgodoses kan arbetstiden förläggas så att den passar den enskilde individens önskemål. Småbarnsföräldrar kan till exempel ha andra behov än äldre arbetstagare, vissa medarbetare vill kunna förena arbete med en viss trosbekännelse och någon vill kanske inte ha semester under sommarhalvåret.

För att möta skilda behov gör ALFA och AVA det möjligt att anpassa arbetstiden. Detta kan ske genom kollektivavtal eller enskild överenskommelse. Såväl flextid som förtroende-arbetstid kan vara ett sätt att tillmötesgå skilda behov. Allt under förutsättning att det passar verksamhetens krav. Men, för att överenskommelserna inte ska bli godtyckliga måste du som arbetsgivare ha en uppfattning om vad ni på myndigheten vill uppnå utifrån ett övergripande verksamhetsperspektiv, det vill säga den lokala arbetsgivarpolitiken.

Möjligheten till enskilda överenskommelser om arbetstid innebär dessutom att staten kan erbjuda arbetsplatser där människor med olika bakgrund och kompetens av betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering kan verka.

Fakta

Integration och mångfald ska prägla den statliga arbetsgivarpolitiken. Begreppet mångfald har i bred arbetsgivarverkan definierats i Utmaningar - strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken som "en blandning av bakgrund och kompetens som har betydelse för arbete, kvalitet och kundorientering". Hur man arbetar med mångfaldsfrågan och varför vidareutvecklas i skriften Inkluderande synsätt - strategi för mångfald i staten.





Arbetstidsförläggning – bemanningsplanering

Asta är nybliven chef över en enhet på X-verket med åtta medarbetare, ingenjörer och tekniker.

X-verket har ett flextidsavtal med ganska strikta flexramar. Den fasta tiden, då alla som arbetar heltid ska närvara är mellan kl 9.00 och 16.00 vardagar. Möjlighet att flexa är på morgonen mellan kl 7.30 och 9.00. Eftermiddagsflexen är mellan kl 16.00 och 18.00.

Flera av Astas medarbetare tillbringar en stor del av sin arbetstid utanför X-verket, hos uppdragsgivare och kunder. Hon har också flera småbarnsföräldrar i gruppen, som har problem att få ihop det dagliga pusslet med hämtning och lämning på dagis och vård av sjuka barn. I medarbetarsamtalen har ett par av medarbetarna hävdade att deras barn alltid är de som hämtas sist på kvällarna. Asta uppfattar att det finns ett missnöje med en arbetstidsreglering som uppfattas som gammaldags och rigid och inte är anpassad vare sig till verksamhetens krav eller till de anställdas behov.

Dessutom har hon svårt att samla hela personalen till gemensamma möten.

Asta tar upp dessa frågor till diskussion i chefskretsen. Det visar sig att flera enheter har motsvarande problem och ledningen beslutar att ta upp förhandlingar om ett nytt och flexiblere arbetstidsavtal.

I avvaktan på det nya arbetstidsavtalet, träffar Asta - efter kontakt med HR/personalfunktionen - enskilda överenskommelser (enligt ALFA 4 kap 16§) med flera av sina medarbetare om en annan förläggning av arbetstiden. Hon tillåter också att de i viss utsträckning arbetar hemifrån och ser till att medarbetarna har den utrustning och den arbetsmiljö som krävs för att det ska fungera smidigt. Samtidigt lägger hon mötena på tider när flertalet kan närvara.

Inför arbetstidsförhandlingarna utvärderar X-verket dessa förändringar på olika sätt: i en personalenkät och en kundundersökning samt genom en ekonomisk uppföljning. Det visar sig då att medarbetarna är nöjdare och att övertidsuttaget har minskat samtidigt som X-verket nått en bättre måluppfyllelse.

Styra verksamheten med lönen

Lönesättningen är ett av dina instrument för att styra verksamheten. För att den ska fungera väl behöver du vara tydlig med vad du förväntar dig av dina medarbetare. Du ska kunna förklara enligt vilka principer lönen sätts, den så kallade lönepolitiken.

För att varje verksamhet ska kunna bedrivas så effektivt som möjligt krävs att arbetssätt och organisation kan anpassas. Därför är de centrala ramavtalen (RALS) utformade så att de stödjer en lokal lönebildning som utgår från verksamhetens behov och förutsättningar samt medarbetarnas prestation och resultat. De centrala avtalen anger de gemensamma utgångspunkterna för myndigheternas lönesättning. Dessa innebär bland annat:

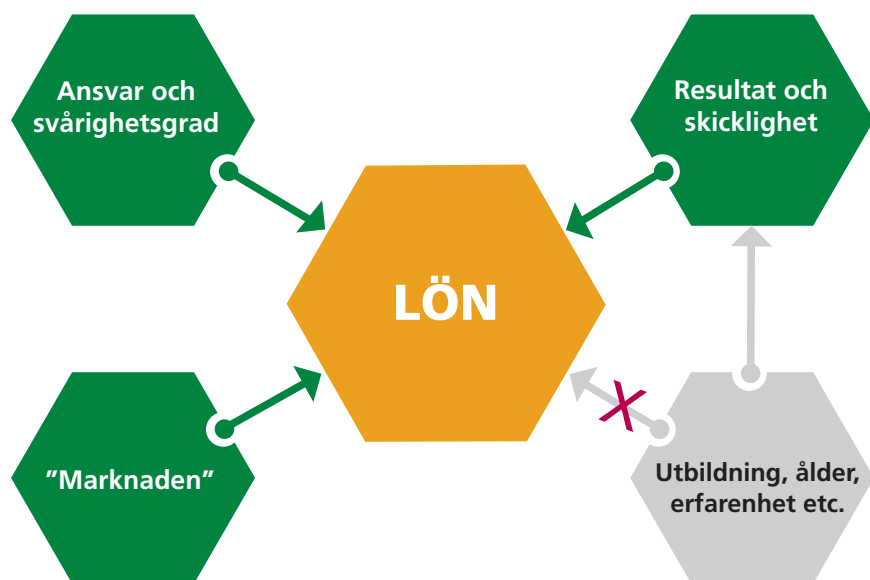
- att lönesättningen ska medverka till att målen för verksamheten uppnås,
- att verksamheten kan bedrivas effektivt och
- att arbetsgivaren kan rekrytera, motivera, utveckla och behålla medarbetare med sådan kompetens som behövs på kort och lång sikt.

Det är arbetsgivaren som ansvarar för och fastställer de lönepolitiska målen. Myndighetsledningen och de lokala fackliga organisationerna har därefter, inom de centrala ramavtalen, stor frihet att forma arbetet med att planera och genomföra den lokala lönebildningen/-revisionen utifrån verksamhetens krav, behov av kompetensförsörjning och ekonomiska förutsättningar.

I myndighetens egen lönepolitik kan du som chef vara med och konkretisera hur löner och andra anställningsvillkor ska utformas för att bidra till ett gott verksamhetsresultat. En viktig aspekt att tänka på vid såväl utformningen som tillämpningen av den lokala lönepolitiken är jämställdhet. Detta följer såväl av lag som av regeringens delmål för den statliga arbetsgivarpolitiken. Utvecklingen av den lokala lönebildningen ställer stora krav på dig som arbetsgivare. Lönebildningen måste kommuniceras och du som chef ska kunna beskriva hur du kommer att använda lönepolitiken i kommande lönesättningar.

Följande frågor behöver diskuteras i ledningen och med alla lönesättande chefer för att åstadkomma en väl fungerande lokal lönebildning:

- Vad innebär vår lönepolitik?
- Hur kan vi göra kopplingen till verksamheten tydlig?
- Hur tydliggörs chefernas ansvar för att kommunicera lönepolitiken?
- Hur skapar vi en god grund för ett framgångsrikt arbete med lönebildningen?



Bilden illustrerar löneprinciperna enligt de centrala ramavtalen. Den individuella lönesättningen bygger på att ansvar och svårighetsgrad i arbetet, liksom individens resultat och skicklighet, påverkar lönen. Även konkurrensen på arbetsmarknaden kan motivera löneskillnader. Utbildning och ålder/erfarenhet påverkar inte lönen med mindre än att det har betydelse för resultatet och skickligheten. I myndighetens egen lönepolitik framgår hur dessa principer ska tillämpas.

Medarbetarna ska veta på vilka grunder lönen sätts och vad han eller hon kan göra för att påverka sin lön. För att uppnå detta syfte krävs en regelbundet återkommande dialog mellan dig och dina medarbetare. Dialogen är den bästa förutsättningen för att säkerställa och förklara sambandet mellan medarbetarens prestation och verksamhetens resultat kopplat till lönen. Löneutfallet ska sedan inte komma som en nyhet för medarbetaren utan ligga i linje med de samtal ni kontinuerligt för med varandra om arbetsresultatet.

En modell som bygger på dialog är *lönesättande samtal*. Förutsatt att din myndighet tillämpar modellen så innebär den att lönen bestäms direkt i samtal mellan dig och medarbetaren i stället för i förhandlingar mellan arbetsgivaren och den fackliga organisationen.

Oavsett om myndigheten tillämpar lönesättande samtal eller inte, så är dialogen mellan chef och medarbetare en förutsättning för en framgångsrik kompetensförsörjning.

Exempel



Exempel på områden kopplat till lön att ta upp i medarbetarsamtal

HR/personalfunktionen på din myndighet har säkert liknande exempel på frågeställningar kopplade till lön som bör tas upp i medarbetarsamtalen.

Myndighetens mål och lönepolitik

- Myndighetens verksamhetsmål, den egna enhetens mål för kommande period
- Myndighetens lönepolitik och kriterier för lönesättning

Din bedömning av medarbetarens resultat och mål framöver

- Medarbetarens aktuella arbetsuppgifter
- Din bedömning av medarbetarens resultat utifrån de verksamhetsmål som gällt under föregående period
- Din bedömning av medarbetarens resultat och löneutveckling/nya lön
- Medarbetarens framtida uppgifter och mål samt önskvärt och förväntat arbetsresultat

Förbered vilka punkter du vill fokusera på och var lyhörd inför vad dina medarbetare vill diskutera avseende arbetsresultat, löneutveckling och framtida uppgifter.

Planera ledigheten

I Sverige finns en omfattande ledighetslagstiftning. De vanligaste anledningarna till att en arbetstagare är ledig från arbetet är sjukdom, vård av barn och semester. Ledighetslagstiftningen reglerar under vilka förutsättningar en arbetstagare **har rätt eller möjlighet att vara ledig**. I vissa avseenden kompletterar ALFA och AVA dessa regler. Regler om rätt till ersättning vid ledighet finns i både *Lagen om allmän försäkring* (AFL) och i ALFA och AVA. Det gäller alltså att skilja på ledighet från arbetet och ersättning vid ledighet.

De olika grunderna för ledighet har olika dignitet. Rätten att vara föräldraledig är till exempel mycket stark och går i princip inte att neka en medarbetare med mindre än att ansökan om ledighet kommit in för sent. Även om rätten till ledighet ibland är absolut,

A silver laptop is open on a light-colored, textured rock. The laptop screen displays a bright blue background with a white text overlay. In the foreground, several smooth, dark and light-colored stones are scattered on the rock. The background shows a calm body of water under a clear blue sky.

En förutsättning för att ledigheten ska kunna anpassas till verksamhetens behov är att du planerar i god tid och kontinuerligt för en dialog med medarbetarna om verksamhetens mål kopplat till hur ledighet ska tas ut.

kan fördjupad insikt hos medarbetaren om uppdraget och övriga kollegors arbetsmiljö öka dina möjligheter att förlägga ledighet utifrån verksamhetens behov av kompetens. En förutsättning för att ledigheten ska kunna anpassas till verksamhetens behov är att du planerar i god tid och kontinuerligt för en dialog med medarbetarna om verksamhetens mål kopplat till hur ledighet ska tas ut.

Exempel



Semesterplanering

Asta är chef över en verksamhet som har högsäsong under sommaren.

Förra året bad Asta sina medarbetare att lämna in sina semesterönskemål före sommaren. När alla till slut gjort det, saknades det bemanning vissa veckor. Det resulterade i att Asta själv jobbade nästan hela sommaren och ett projekt som skulle varit avslutat den 1 september blev tre veckor försenat.

I år vill Asta ha en bättre ordning och tar redan under tidig vår upp semesterplaneringen med ledningen. För att lösa frågan om bemanning beslutar ledningen (med avsteg från semesterlagens huvudregel om minst fyra veckors sommarsemester) att arbetstagarna vid de enheter som har sina arbetstoppar under sommaren kan få max tre veckors semester under juni-augusti. De som är villiga att förskjuta semestern före eller efter denna tid, kan däremot få längre sammanhängande ledighet.

Asta informerar medarbetarna om ledningens beslut på en arbetsplatsträff. Man går tillsammans igenom vilka arbetsuppgifter som måste utföras under sommaren och vilken bemanning som krävs för detta. Därefter fyller medarbetarna i sina önskemål på den gemensamma semesterlistan. Resultatet är en heltäckande bemanning.

Men Asta har hört talas om att en del arbetstagare som inte får den sommarsemester de önskar, kan komma att lämna in anmälan om föräldraledighet i direkt anslutning till semestern för att få en lång ledighet. Eftersom Asta har flera småbarnsföräldrar på sin enhet tar hon också upp planeringen av föräldraledigheter vid samma tillfälle. Därmed motverkar hon risken för att föräldraledighet begärs strax innan semesterperioden börjar.

Asta följer under året löpande upp att hennes medarbetare får ut sin semester, så att semesterberget inte byggs på ytterligare. Målet är att alla ska ha fått ut sin årssemester vid årets slut och gärna att antalet sparade dagar också har minskat.

Läs mer



- Att leda och styra med individuell lön - ett stöd till dig som är lönesättande chef (Arbetsgivarverket 2009)
- Lönen som styrmedel - ett stöd till myndighetsledningen i verksamhetsutvecklingen (Arbetsgivarverket 2009)
- Konsten att sätta lön (Fritzes 2009)
- Lönesättande samtal - lönesättning i dialog med chefen (Arbetsgivarverket 2008)
- Lönesättande samtal - lönesättning i dialog mellan dig och dina medarbetare (Arbetsgivarverket 2008)
- Lönesättande samtal, DVD-film (Arbetsgivarverket 2007)
- Stöd för lokal lönebildning (Samarbetsrådet för det statliga avtalsområdet 2008)
- RALS 2007-2010, Ramavtal om löner m.m. för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet (Arbetsgivarverket 2007)
- Verksamhetsanpassa arbetstiden (Arbetsgivarverket 2009)
- Arbetstidspolicy för den statliga sektorn (Arbetsgivarverket 2009)
- Att arbeta i statlig tjänst - viktiga arbeten och moderna villkor (Arbetsgivarverket 2009)
- ALFA, Allmänt löne- och förmånsavtal (Arbetsgivarverket, 2008)
- AVA, Affärsverksavtal (Arbetsgivarverket, 2008)
- Om semester (Arbetsgivarverket 2009)
- Om ledighet (Arbetsgivarverket 2009)
- Om föräldraförmåner - en vägledning för statliga arbetsgivare (Arbetsgivarverket 2008)
- Inkluderande synsätt - en strategi för mångfald i staten (Arbetsgivarverket 2008)

Delegerat ansvar och arbetsgivarsamverkan

Regeringen har delegerat stora delar av arbetsgivarpolitiken till myndigheternas chefer. Myndigheterna har därmed ett självständigt arbetsgivaransvar för personal och organisation av verksamheten. Men, så har det inte alltid varit. Fram till mitten av 1990-talet ansvarade till exempel regering och riksdag för lönebildningen på det statliga området. Då infördes ramanslagssystemet och samtidigt bildades Arbetsgivarverket som bland annat fick till uppgift att utföra förhandlingsarbete och företräda myndigheterna i arbetstvister. Reformen bekräftade den svenska modellen där självständiga parter på arbetsmarknaden - inte lagstiftaren - ansvarar för lönebildningen.

Arbetsgivarverket

För att kunna utveckla en statlig arbetsgivarpolitik utifrån gemensamma normer och värderingar behöver myndigheterna samverka med varandra. Det slås bland annat fast i myndighetsförordningen som gäller för alla myndigheter.

Arbetsgivarverket är en arbetsgivarorganisation som samtliga statliga myndigheter är medlemmar i. Verket sluter centrala kollektivavtal och ansvarar för samordningen av den statliga arbetsgivarpolitiken. Denna samordning kallas arbetsgivarsamverkan.

Även om myndigheternas förutsättningar och behov varierar finns det flera områden där samordning och samverkan i arbetsgivarfrågor kan höja effektiviteten. Samordningsvinster kan skapas när det bland annat gäller systematik i olika frågor, till exempel löne- och tidsanvändningsstatistik samt omvärlds- och intressebevakning.

Fakta

Ramanslaget innebär att myndigheterna inom en given kostnadsram (ramanslag) har stora befogenheter att själva bestämma hur de totala medel som finns tillgängliga ska fördelas mellan arbetskraftskostnader, lokalkostnader och övriga förvaltningskostnader. Tidigare var anslagen uppdelade på de olika kostnadsslagen. Systemet med ramanslag ger myndigheterna tydliga incitament för att engagera sig i hur arbetskraftskostnaderna utvecklas via de centrala kollektivavtalen samt följa att den egna kostnadsutvecklingen för arbetskraften rymms inom givna ekonomiska ramar.



Som medlemsorganisation och part på arbetsmarknaden verkar Arbetsgivarverket för medlemmarnas intressen gentemot politiker, beslutsfattare och andra intressenter. Arbetsgivarverket företräder medlemmarnas ståndpunkter i utredningar, remissvar, i externa organ och i den offentliga debatten kring arbetsgivarpolitiska frågor. Det är av stor vikt att beslutsfattare har god kunskap om de konsekvenser som politiska beslut får för den statliga arbetsgivarpolitiken.

Arbetsgivarverket bjuder kontinuerligt in myndighetschefer till möten om strategiskt viktiga arbetsgivarpolitiska frågor som en del av samordningen av den statliga arbetsgivarpolitiken. Ett resultat av denna verksamhet är strategidokumentet *Utmaningar - Strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken 2007-2010*. Strategin är beslutad av cheferna för de statliga myndigheterna och verken. Den anger färdriktningen för ett antal viktiga förändringsområden som har betydelse för myndigheternas ekonomi, kompetensförsörjning och möjligheter att bedriva en effektiv verksamhet.

Strategin är utgångspunkt för bland annat Arbetsgivarverkets agerande i de centrala avtalsförhandlingarna, till exempel i fråga om lönebildning och arbetstid.

Den statliga arbetsgivarpolitikens betydelse på din myndighet

Den arbetsgivarpolitiska delegeringen ger varje myndighet stor frihet att, under ansvar, självständigt utforma den lokala arbetsgivarpolitiken, det vill säga besluta om organisation, arbetsprocesser, lönebildning och kompetensförsörjning, tillämpning av arbetstider, delpension, allmänna villkor och semester.

Den lokala arbetsgivarpolitiken ska gagna såväl verksamheten som medarbetarna. Dessutom ska den överensstämja med den statliga arbetsgivarpolitiken, det vill säga de statliga kollektivavtalen och regeringens övergripande mål. Den lokala arbetsgivarpolitiken ska också formas utifrån den gemensamma övergripande strategin som de statliga myndighetscheferna kommit överens om och de utvecklingsinsatser som strategin resulterat i.

Fakta

Regeringens mål och förväntningar på myndigheterna uttrycks främst i den årliga budgetpropositionen och i myndighetens instruktion.



Läs mer

- Utmaningar - Strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken 2007-2010 (Arbetsgivarverket 2007)



2009

www.arbetsgivarverket.se

På Arbetsgivarverkets webbplats, under ingången Chef i staten, hittar du information som bland annat ger dig en orientering i hur arbetsgivarpolitiken formas och vad det innebär att ha en arbetsgivarroll. Här finns både fakta och information, hänvisningar till avtal och skrifter samt filmer och intervjuer med chefer i staten om hur de ser på sin arbetsgivarroll. Webbssidorna riktar sig i första hand till dig som är chef i staten, men alla som är intresserade kan ta del av informationen.

Läs mer om arbetsgivarrollen på
www.arbetsgivarverket.se/chefistaten