



Arbetsgivarperspektiv på kommuner och landsting

FAKTA OCH ANALYS 2011



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Arbetsgivarperspektiv på kommuner och landsting

FAKTA OCH ANALYS 2011

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2011

ISBN: 978-91-7164-679-8

Projektledare och redaktör: Örjan Lutz, tel. 08-452 74 82

Foto: Ingemar Lindewall/Johnér (omslag), Matton (s. 6), Zsolt Nyulaszi (s. 12), ©SuperStock (s. 15), Pia Nordlander (s. 21), Thomas Carlgren (s. 22, 29 och 32), Kristina Wirén (s. 31), Anna Molander (s. 34), Thomas Henrikson (s. 37 och sid. 39), Casper Hedberg (s. 41).

Produktion: ETC Kommunikation AB

Tryck: Modintryckoffset, Stockholm 2011

Förord



I rapporten *Arbetsgivarperspektiv på kommuner och landsting* lyfter Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) prioriterade arbetsgivarpolitiska frågor. SKL har, liksom förbundets medlemmar, en hög ambitionsnivå i sin arbetsgivarpolitik. Målet är att bidra till väl fungerande verksamhet och till intressanta och attraktiva arbetsplatser. Vår förhoppning är att vardagen för de cirka 1,1 miljoner anställda i kommuner och landsting kontinuerligt förbättras genom vårt arbete.

Frågor rörande arbetsliv och arbetsmarknad är av stort intresse för de flesta och av avgörande betydelse för alla människor. Eftersom antalet medarbetare i kommuner och landsting utgör en fjärdedel av Sveriges totala arbetsmarknad är frågorna inom just dessa sektorer givetvis högtintressanta. Det handlar om allt från enskilda medarbetares vardag och verksamheternas kvalitet till samhällsekonomin i sin helhet. Vi tror att det därför är särskilt viktigt att vi som arbetsgivarorganisation för denna stora del av Sveriges arbetsmarknad är tydliga med hur vi tänker och agerar i arbetsgivarpolitiska frågor.

Denna rapport är en av flera kanaler genom vilka vi vill skapa förståelse för och öka kunskapen om några av våra viktigaste arbetsgivarpolitiska frågor. Årligen lyfts och analyseras här några av de frågor vi anser särskilt prioriterade och angelägna att beskriva. Återkommande finns ett avsnitt om Lönebildning och ett om Ökad hälsa – minskad sjukfrånvaro. I år lyfter vi även områdena Chefer i kommuner och landsting samt Omställningsavtal.

Vi hoppas att ni ska tycka att frågorna är lika intressanta och engagerande som vi gör.

Agneta Jöhnk

Arbetsgivarpolitiska avdelningen
Sveriges Kommuner och Landsting

Med landsting avses här även Region Skåne, Västra Götalandsregionen och Region Halland.

Innehåll

- 7 Lönebildning
- 13 Ökad hälsa - minskad sjukfrånvaro
- 23 Chefer i kommuner och landsting
- 35 Omställningsavtal
- 41 Fakta



Lönebildning

Avtalsrörelsen 2010 omfattade en stor del av arbetsmarknaden. Under och efter avtalsförhandlingarna väcktes frågor i den allmänna debatten om hur löneskillnaderna mellan kvinno- och mansdominerade yrken och områden på arbetsmarknaden skulle kunna minska. Frågan var om det är möjligt att åstadkomma relativa löneförändringar mellan sektorer. Vi har sammanställt några frågor som belyser möjligheterna ur olika aspekter från ett kommunalt/landstingskommunalt perspektiv.

Vad menas med en väl fungerande lönebildning?

SKL värnar liksom övriga arbetsmarknadsparter om den fria förhandlingsrätten och konflikträtten. Formerna för lönebildningen är de avtalsslutande parternas ansvar, medan staten har det övergripande samhällsekonomiska ansvaret.

Parterna och staten menar att en väl fungerade lönebildning kännetecknas av:

- › God reallöneutveckling.
- › Långsiktigt hållbar sysselsättningstillväxt.
- › En kostnadsutveckling som givet produktivitetsutvecklingen inte överstiger den i våra viktigaste konkurrentländer.
- › Få arbetsmarknadskonflikter och begränsade negativa effekter för tredje part.

Målen för lönebildningen är samhällsekonomisk balans och arbetsfred. God sed vid lönebildning innebär att de avtalsslutande parterna ska hålla kostnadsökningarna i den egna sektorn inom den ram som den konkurrensutsatta sektorns norm angivit – i praktiken det märke som Industriavtalets parter har satt.¹ Samtidigt är det svårt att göra relativlöneförändringar mellan sektorerna med en norm utformad på detta sätt.

Avsteg från normen kan dock, enligt staten, under vissa förutsättningar vara förenliga med god sed:

- › Samtycke krävs från motparten. Avsteg från normen får alltså inte framtingas genom konflikt.
- › Parter som avtalar om avsteg från normen ansvarar själva för att det inte medför kompensationskrav inom andra sektorer.
- › Avsteg får inte göras som en kortsiktig lösning utan ska vara ett led i en långsiktig förändringsprocess, till exempel för att åstadkomma relativa löneförändringar.²

God sed vid lönebildning innebär också att de avtalsslutande parterna ska sträva efter att utan konflikt träffa nya avtal innan de gamla löper ut.

Vad menas med löneskillnader?

Det finns olika sorters förklarade och oförklarade löneskillnader:

- › Löneskillnader inom en yrkesgrupp hos en arbetsgivare. Förklarad skillnad är till exempel olika prestation och måluppfyllelse hos arbetstagarna.
- › Löneskillnader mellan yrkesgrupper hos en arbetsgivare. Om yrkesgrupperna inte är likvärdiga förklaras skillnaden av att arbetsgivaren värderar yrkesgrupperna olika på grund av arbetsinnehåll, ansvar och ansträngning.
- › Löneskillnader inom en yrkesgrupp som verkar i olika sektorer. Arbetsgivare i olika sektorer har olika förutsättningar att sätta lön och gör även olika bedömningar av värdet i förhållande till andra yrken.
- › Löneskillnader mellan olika yrkesgrupper och som verkar i skilda sektorer men som i någon mening kan anses vara likvärdiga. Denna skillnad kallas ibland för strukturell löneskillnad och kan ibland förklaras och ibland inte förklaras.

Det som debatten mest handlar om är de så kallade strukturella löneskillnaderna.

1 SOU 2006:32 s.66

2 SOU 2006:32 s.66

Hur ser SKL på ”strukturell lönediskriminering”?

Det är ett olyckligt begrepp som lätt leder tanken fel eftersom det inte handlar om diskriminering i lagens mening. Varje arbetsgivare har förstås ett ansvar för sin lönestruktur men kan inte hållas ansvarig för vad andra arbetsgivare i andra sektorer gör. Däremot för vi gärna en diskussion om hur landsting och kommuner ska vara attraktiva arbetsgivare. Lönerna i vår sektor, i relation till andra, är då inte ointressant. Vi kan se att det i vissa fall finns löneskillnader, men det är inte bara den kommunala sektorns ansvar att genomföra lönerelationsförändringar mellan olika sektorer i den mån det skulle uppfattas som önskvärt. Det kräver en bred uppslutning och acceptans på hela den svenska arbetsmarknaden.

Är förutsättningarna lika för lönebildning i kommuner och landsting och privata näringslivet?

De relativlöneförändringar som är föremål för diskussion är framför allt de som skulle förändra lönerelationerna mellan kvinno- och mansdominerade branscher. De kommunala/landstingskommunala sektorerna är kvinnodominerade och således ofta en central utgångspunkt i debatten. Förutsättningarna för relativlöneförändringar är hur själva lönebildningen fungerar i olika delar av arbetsmarknaden.

För det privata näringslivet skapas utrymme för lönehöjningar genom produktivitet utveckling och prisökningar. De ekonomiska förutsättningarna i kommuner och landsting ser ut på ett annat sätt. Intäkterna varierar inte på samma sätt med hur mycket som produceras. I stället behöver kostnaderna anpassas till de intäkter man har. Två tredjedelar av intäkterna är skatteintäkter som till stor del beror på antal arbetade timmar och löneutvecklingen i privat sektor samt skattesatsen i varje kommun och landsting. Resterande intäkter fördelar sig relativt jämnt mellan verksamhetsintäkter och statsbidrag. Regelverk om självkostnadsprissättning och olika maxtaxor innebär små möjligheter att öka avgiftsfinansieringen. Det man själv kan påverka är således den egna skattesatsen. Effektiviseringar och ökad produktivitet innebär att samma verksamhetsvolym kan bedrivas med mindre insats av arbetskraft vilket också skapar utrymme för exempelvis löneökningar eller skattesänkningar.

Vi kan inte räkna med att det totala antalet arbetade timmar i ekonomin växer långsiktigt. Samtidigt ökar de demografiskt betingade behoven framöver. Kommunernas och landstingens politiker ställs inför svåra avvägningar mellan dimensioneringen av verksamheten och behov av löneökningar för att kunna behålla och rekrytera kompetent personal.

Är löneökningar i kommunal sektor ”självfinansierade”?

Om lönerna på privat sektor till exempel ökar med 2 procent ökar skatteintäkterna för kommuner och landsting. Då kan också anställdas löner i kommunerna och landstingen öka med nästan 2 procent utan att till exempel skatten behöver höjas för att finansiera löneökningen.

Problemet är att kommunernas och landstingens möjligheter att hålla en given personalstyrka också påverkas av en rad andra faktorer än skatteinkomster och löneökningarna. Det handlar bland annat om statsbidragens utveckling och kommunernas och landstingens ekonomiska resultat i utgångsläget.

Hur skulle en högre löneökningstakt i kommunal sektor kunna finansieras?

De möjliga finansieringskällorna som finns är skattehöjningar, ökade statsbidrag och ökad produktivitet. Prishöjningar är inte en möjlig finansieringskälla på grund av olika regelverk och maxtaxor. Ökad produktivitet, dvs. att produktionen per arbetad timme ökar i kommuner och landsting, leder till att verksamheten bedrivs till en lägre kostnad. Med oförändrade intäkter kan man då tillhandahålla mer tjänster till medborgarna eller låta produktionen vara oförändrad och istället höja timlönerna för de anställda. Det senare förutsätter att antalet arbetstimmar (och därmed antalet anställda) minskar i takt med att produktiviteten ökar.

Sammanfattningsvis kan ökad produktivitet resultera i:

- › Ökad timlön, minskad sysselsättning och oförändrad verksamhetsvolym.
- › Oförändrad timlön och sysselsättning men ökad verksamhetsvolym.
- › Oförändrad timlön, minskad sysselsättning, oförändrad verksamhetsvolym samt resultatförbättring eller skattesänkning.

Hur dessa alternativ faktiskt kombineras beror på hur starkt olika intressenter; anställda, brukare och skattebetalare kan påverka utfallet.

Hur ser SKL på det så kallade märket?

Inom kommun- och landstingssektorerna gäller sedan 2000 ett särskilt avtal om förhandlingsordning, KAF 00. Enligt förhandlingsordningen har den konkurrensutsatta sektorn en lönenormerande roll. Synen på normen, menar SKL, måste utgå från att man också ska hantera den lokala lönebildningen. Varje arbetsgivare ska ha stort inflytande över hur pengarna fördelas mellan olika kollektiv. Det synsättet innebär att SKL strävar efter centrala kollektivavtal på en lägre nivå än normen, för att det ska finnas utrymme för

att hantera löneökningsnivån lokalt. Lokala arbetsgivare ska ha möjlighet att disponera löneökningar utifrån sina förutsättningar och behov.

SKL menar att löneutvecklingen för anställda inom kommuner och landsting inte över tid kan avvika från löneutvecklingen på arbetsmarknaden i övrigt.

Finns det acceptans från andra sektorer för att kommuner och landsting gör avsteg från märket?

Märket är en grundbult i den svenska lönebildningen men under vissa förhållanden är det möjligt att göra avsteg också utifrån statens syn på lönebildningen. Acceptans av alla är då nyckeln.

Kommuner och landsting utgör ungefär en fjärdedel av arbetsmarknaden. Om lönerna skulle tillåtas öka mer än på privat sektor förutsätter det en bred uppslutning och acceptans från arbetsmarknadens samtliga parter. Saknas acceptansen kommer kompensationskrav från fackliga organisationer på andra sektorer att pressa upp de genomsnittliga löneökningarna och priserna. Riksbanken måste då höja räntan för att genom en åtstramning av ekonomin få ned inflationen. Det betyder minskad sysselsättning och ökad arbetslöshet.

Vår bedömning är att det är tveksamt om det finns acceptans på andra sektorer för större löneökningar i kommuner och landsting än på arbetsmarknaden i övrigt.

Sammanfattning

- › Lönebildningen utgår fortfarande från att den konkurrensutsatta sektorn sätter märket.
- › Avsteg från märket får göras endast om det finns en stor uppslutning kring detta från hela arbetsmarknaden.
- › Löneutrymmet i kommunala/landstingskommunala sektorerna skapas genom skatteintäkter till stor del men även till exempel statsbidragens utveckling påverkar löneutrymmet.
- › För att kunna få till stånd relativlöneförändringar krävs en acceptans från hela arbetsmarknaden – det är i dagsläget tveksamt om den finns.

VILL DU VETA MER?

Kontakta Sveriges Kommuner och Landsting, telefon: 08-452 70 00
Lilian Gynne, e-post: lilian.gynne@skl.se



Ökad hälsa

– minskad sjukfrånvaro

Ökad hälsa och minskad sjukfrånvaro är en viktig fråga som SKL arbetar med utifrån flera perspektiv. Bakgrunden är medlemmarnas engagemang i frågan – både som stora arbetsgivare och som huvudmän för hälso- och sjukvården. Efter år av fokus på att minska sjukfrånvaron är det dock dags att fokusera mer på det hälsofrämjande arbetet.

Hälsa och folkhälsa

Hälsa är ett begrepp som kan definieras på många olika sätt. Enligt världshälsoorganisationens (WHO) definition från 1946 är hälsa ”ett tillstånd av fullständigt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande”. En annan beskrivning är att må bra, ha tillräckligt med resurser för att klara av vardagens krav och kunna förverkliga sina personliga mål. Hur individen själv upplever sin hälsa är subjektivt. En del kan må bra fast de har en sjukdom och andra må dåligt trots att de är friska. Hur man uppfattar begreppet hälsa kan också handla om i vilken del av världen man bor.

Internationellt sett är Sverige ett av de friskaste länderna i världen, om man mäter utifrån medellivslängd. Förutsättningarna för en god hälsa påverkas av flera saker. Det handlar om livsvillkoren (exempelvis utbildning, sysselsättning, ekonomiska villkor och tillgång till hälso- och sjukvård), av de omgivande livsmiljöerna (den fysiska och psykosociala miljö där vi bor, arbetar och tillbringar vår fritid) och av individens egna val och levnadsvanor.

Bland de elva målområden som ligger som grund för folkhälsoarbetet i Sverige pekas hälsa i arbetslivet ut som ett. Enligt detta målområde bidrar ett bra arbetsliv inte bara till att den arbetsrelaterade ohälsan och därigenom sjukfrånvaron minskar. Ett bra arbetsliv med väl fungerande arbetsvillkor medverkar också till att de sociala skillnaderna i ohälsa minskar samt till en allmänt förbättrad folkhälsa. Det är också en nödvändig förutsättning för en hållbar tillväxt. Minskad sjukfrånvaro – som ett resultat av ökad hälsa – frigör resurser över hela samhället och ökar också kommuners och landstings möjligheter att klara sina kärnuppdrag.

Arbetsliv, hälsa och sjukfrånvaro

Arbetsgivare inom bland annat landsting, regioner och kommuner är viktiga aktörer för hälso- och folkhälsoarbetet i stort genom att de alla kan främja hälsa hos sina anställda. Arbetsmiljön – den fysiska såväl som den psykosociala – men också faktorer som anställningsformer och möjligheter att skapa balans mellan arbete och fritid har stor betydelse för god hälsa.

Mycket fokus har de senaste åren legat på att öka återgången i arbete och undvika onödigt långa sjukskrivningar. Regeringens reformering av sjukförsäkringen samt åtgärder för att stärka företagshälsovården är ett led i detta. Perspektivet har framför allt fokus på de personer som redan befinner sig i sjukskrivning och är i sig viktigt. Genom regeringens nationella handlingsplan för arbetsmiljöpolitiken riktas ljuset i ökad utsträckning nu också på arbetsmiljöns bidrag till att skapa god hälsa och välbefinnande. Arbetsmiljöförutsättningar ska betraktas som en viktig komponent i arbetet med att minska utanförskapet. Minskad sjukfrånvaro och ökad hälsa i arbetslivet kräver insatser utifrån flera perspektiv och politikområden.

Enligt den folkhälsopolitiska rapporten (2010) finns det tydliga skillnader i hälsa mellan olika grupper i samhället. Personer med låg utbildning eller låg inkomst har kortare medellivslängd och uppger en sämre hälsa än den övriga befolkningen. Kvinnors självrapporterade hälsa är generellt sämre än mäns, medan män har kortare medellivslängd än kvinnor. Enligt statistik från Försäkringskassan är det framför allt människor med fysiskt tunga, påfrestande och monotona arbetsuppgifter som har flest antal sjukdagar. Men även de som har yrken med en påfrestande psykosocial arbetsmiljö har förhållandevis hög sjukfrånvaro. Kvinnor är sjukskrivna mer än män inom samtliga yrkeskategorier. Denna överrepresentation är en särskild utmaning för kommuner och landsting som arbetsgivare, men även för övriga sektorer på arbetsmarknaden.



Friska arbetsplatser

En grund för den friska arbetsplatsen är ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete och att det finns bra och kända rutiner när medarbetare blir sjuka – vid kortare sjukdom såväl som längre. En tydlig ansvarsfördelning är också central.

Arbetsmiljöarbete kan delas in i tre perspektiv – det hälsofrämjande, det förebyggande och det rehabiliterande/efterhjälpande. Medan de förebyggande och rehabiliterande perspektiven baseras på hur ohälsa respektive riskfaktorer definieras, identifierar det hälsofrämjande perspektivet det friska och de faktorer som främjar hälsa. Man pratar om patogent (frånvaro av sjukdom) respektive salutogent (hälsobefrämjande) synsätt.

Goda skäl att arbeta hälsofrämjande

Räcker det inte med att i arbetsmiljöarbetet fokusera på att undanröja risker i arbetsmiljön och att jobba för att sjukskrivna inte är frånvarande onödigt länge? Varför bör man också arbeta hälsofrämjande? Det finns flera skäl.

Arbetsplatsen är en viktig arena i folkhälsoarbetet: Även om orsakerna till ohälsan bara till en viss del anses bero på förhållanden på arbetsplatsen, måste arbetslivet ändå räknas in i diskussionerna kring hur goda och utvecklande livsmiljöer kan skapas. Arbetsplatsen är utifrån folkhälsoperspektivet

en av flera viktiga arenor för hälsofrämjande och förebyggande insatser. Det är många människor som tillbringar en stor del av dagen på en arbetsplats.

Spegla samhällsuppdraget rörande hälsa: I propositionen En förnyad folkhälsopolitik (2007/08:110) poängteras individens behov av integritet och valfrihet för sin hälsa. Även kommunernas och landstingens viktiga roll inom folkhälsoarbetet understryks. Om våra arbetsplatser ska spegla samhällsuppdraget rörande hälsa är det viktigt att till exempel den rökfria arbetstiden blir en rättighet för alla anställda. En rökfri arbetstid signalerar ett tydligt samspel mellan det samhällsuppdrag som kommer från regeringen och verksamheten som bedrivs.

Arbetsgivarens arbetsmiljöansvar: Arbetsgivaren har enligt lag ett medansvar för den anställdes hälsa genom att vidta de åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagare utsätts för ohälsa eller olycksfall. Ett hälsofrämjande synsätt kompletterar det förebyggande och rehabiliterande, eftersom det stärker de faktorer på arbetsplatsen som främjar hälsa.

Verksamhetsperspektivet: Vi talar gärna om medarbetaren som ”verksamhetens viktigaste resurs”. Även om arbetsmiljön ofta belyses utifrån det individuella perspektivet så finns det också ett verksamhetsperspektiv som är minst lika viktigt. Det handlar om hur arbetsmiljön påverkar kvalitet, effektivitet och produktivitet i verksamheten. Forskning visar att arbetsmiljöfaktorer rörande buller, temperatur, belysning och vibrationer kan orsaka tydliga försämringar av individens prestationsförmåga och i ett nästa steg påverka verksamhetens resultat utifrån ett produktivitets- eller kvalitetsperspektiv. Lika viktiga är sannolikt psykologiska faktorer och förhållanden som rör arbetets organisering. Detta perspektiv är dock inte lika beforskat som de fysiska faktorerna. Sammantaget säger forskningen att ”människan är en känslig komponent i ett verksamhetssystem, och att människans prestationsförmåga minskar påtagligt om arbetsmiljön brister”. (Källa: God arbetsmiljö – en framgångsfaktor? SOU 2009:47)

Ett hållbart arbetsliv i livets alla skeden: Regeringens avsikt är att den nya pensionsutredningen bland annat ska utreda hur länge vi behöver arbeta i framtiden. Sedan den senaste pensionsreformen har medellivslängden ökat. När medellivslängden stiger och de materiella kraven under ålderdomen ökar, kommer flera att behöva jobba lite längre än idag – om vi inte vill betala med sänkta pensioner. En höjd pensionsålder är en av de tänkta åtgärderna för att motverka detta. Om pensionsåldern höjs, kommer det också att ställa krav på de arbetsmiljömässiga förutsättningarna för människor att kunna arbeta längre. Vi brukar tala om vikten av ett hållbart arbetsliv i livets alla skeden. I det här fallet handlar det om villkor och förutsättningar för ett längre arbetsliv.

Arbetsgivarvarumärket: Slutligen finns det också ett attraktivitetsperspektiv på frågan. Kommuner och landsting står inför stora rekryteringsbehov av



medarbetare. För att attrahera rätt medarbetare är det viktigt att kommuner och landsting arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke och vad man vill att det ska förmedla. Sveriges kommuner och landsting ska kännetecknas av att vara attraktiva hälsofrämjande arbetsgivare.

Hälsofrämjande arbetsmetoder

Bäst effekt får man om man inriktar arbetsmiljöarbetets olika insatser – de hälsofrämjande såväl som det förebyggande och rehabiliterande – på flera nivåer samtidigt. Att arbeta brett och systematiskt har i sig visat sig vara en framgångsfaktor. En nödvändig utgångspunkt för allt arbetsmiljöarbete är ledningens stöd.

En bra start för det hälsofrämjande arbetet är att göra en hälsoanalys. Men man behöver också kunskap om vilka faktorer som har betydelse för hälsan på den aktuella arbetsplatsen och vilka som är möjliga att påverka. Det är viktigt att synliggöra hur hälsa och verksamhet hänger ihop. Det är också viktigt att tydliggöra mål, roller och ansvar i processen. Som i så många andra förändringsprocesser är ihärdigt och långsiktigt arbete centralt – liksom kontinuitet och uppföljning. Delaktighet är självklart en annan viktig komponent i processen.

De insatser man bestämmer sig för att satsa på ska ha koppling till de hälsofrämjande faktorer som man har definierat som viktiga för den arbetsplats det gäller – på individ-, grupp- och organisationsnivå. Det kan handla om

olika saker, till exempel friskvårdssatsningar, hälsosamtal, medarbetarenkät, samverkan, kompetensutveckling och ledarutveckling. Nedanstående modell används av flera kommuner och landsting och visar exempel på hur arbetsmiljöarbetet som helhet sorterats in i hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande åtgärder på de tre nivåerna individ, grupp och organisation.

FIGUR 1. Arbetsmiljöarbetets olika delar.

Exempel på åtgärder inom respektive fält.

	Hälsofrämjande	Förebyggande	Rehabiliterande
Individ	Delaktighet/ansvar Friskvård Hälsosamtal Kompetensutveckling Medarbetarsamtal Medarbetarenkät	Arbetsplatsintroduktion hälsorisker i arbetet Friskvård Systematiskt arbetsmiljöarbete Rökfri arbetstid	Friskvård Kunskap om rättigheter och skyldigheter Rehabiliteringsrutiner
Grupp	Friskvård fungerande samverkan på APT-nivå Handledning/konsultation Medarbetarskap/ansvar	Arbetsplatsträffar Friskvård Kompetenta skyddsombud Systematiskt arbetsmiljöarbete	Kontakter med arbetsplatsen
Organisation	Hälsoinspiratörer Kompetensutvecklingsplan Ledarutveckling Rätt använd kompetens	Friskvårdspolicy fungerande former för samverkan Handledningsplaner för arbetsmiljö Rätt använd kompetens Systematiskt arbetsmiljöarbete	Rutiner för rehabiliteringsarbete

Hälsofrämjande kännetecken

På en hälsofrämjande arbetsplats betonas en helhetssyn på hälsa. Ett centralt begrepp för att främja hälsa är ”känsla av sammanhang” (KASAM). Det innebär att individen i sin arbetssituation känner meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet. I arbetslivet kan meningsfullhet innebära att man känner sig motiverad, att man utför meningsfulla uppgifter samt att de egna och organisationens värderingar stämmer överens. Begriplighet kan stärkas genom exempelvis kunskap, dialog och feedback. Hanterbarhet kan stärkas genom förbättrad handlingsförmåga, ökad kompetens, påverkansmöjligheter och delaktighet.

Friskvård är viktigt för att stärka det friska. Det finns vetenskapliga belägg för att till exempel fysisk aktivitet får oss att orka mer och gör att vi reagerar mildare på fysisk och psykisk press. Sömn och återhämtning är andra viktiga faktorer för att klara av de utmaningar vi ställs inför på jobbet. Men hälso-

främjande arbete handlar om mycket mer än friskvård och att möjliggöra en hälsosammare livsstil. Det handlar också om organisatoriska faktorer – till exempel hur arbetet organiseras, att ansvar och befogenheter följs åt, hur mål formuleras och följs upp och arbetsgruppernas storlek i förhållande till verksamhetens- och uppdragets art. En annan central faktor är chefs- och ledarskapet. Några viktiga förutsättningar för ett hållbart chefs- och ledarskap är, förutom ledaregenskaperna, att kommunikationen är öppen uppåt och nedåt i organisationen, att det finns stödfunktioner till hands för cheferna, att befogenheter och ansvar följs åt. Ett forskningsprojekt som tittar på just organisatoriska förutsättningar för chefskap är CHEFiOS (Chefskap, Hälsa, Effektivitet i Offentlig Sektor). Det drivs vid Göteborgs universitet och sker i samverkan med kommuner.

Viktiga kännetecken för en hälsofrämjande arbetsmiljö:

- › Arbetets krav och individens resurser stämmer överens.
- › Chefen hjälper till att prioritera, men arbetar även strategiskt och långsiktigt.
- › Rolltydlighet i arbetet och att målen är tydliga och kända.
- › Att ansvar och befogenheter följs åt.
- › Inflytande över arbetet och dess planering.
- › En fungerande kommunikation.
- › En god gemenskap och ett socialt stöd.
- › Att jobbet känns meningsfullt.
- › Att det finns en rimlig förutsägbarhet.
- › Positiv återkoppling – belöning.

Källa: ISM-rapport nr 9: Kunskap och metoder för hälsofrämjande arbetsplatser.
Institutet för stressmedicin, Västra Götalandsregionen

Pågående arbete

Antalet sjukskrivningsdagar minskar – såväl hos kommuner och landsting som i samhället i övrigt. En strävan för SKL är att fokus för arbetsmiljöarbetet på såväl övergripande nivå som ute hos arbetsgivare i kommuner och landsting nu i större utsträckning kan ägnas åt det hälsofrämjande och förebyggande perspektiven. Att det inte enbart ska handla om åtgärder mot en dålig arbetsmiljö, utan i mycket högre grad också om att se arbetsmiljön som utvecklande för såväl individer som verksamhet samt som en framgångsfaktor och ett konkurrensmedel.

Det pågår mycket arbete i kommunerna och landstingen – på organisations-, grupp- och individnivå samt utifrån hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande perspektiv. Många arbetsgivare har ett nära samarbete med företagshälsovården i detta arbete.

Mycket av det arbete som SKL gör inom arbetsmiljöområdet sker partsgemensamt via AFA Försäkring. Det handlar om stöd till forskning och genom

förebyggande insatser. Syftet är att förbättra människors hälsa, arbetsmiljö och livskvalitet.

- › **Hot och våld** är ett preventionsprojekt som syftar till att skapa tryggare arbetsplatser samt ta tillvara goda exempel. Sex kommuner och landsting inom områdena ambulanssjukvård, psykiatri och socialtjänst deltar i projektet.
- › **Vård i annans hem** är ett preventionsprojekt som drivs i sex kommuner i Sverige. Arbetet i projektet ska resultera i ett material som ska fungera som ett stöd i dialogen om hur man uppnår en bättre arbetssituation samt stimulera till åtgärder och handling. Medarbetare, chefer och fackliga representanter från exempelvis hemtjänst, personlig assistans och biståndsbedömning medverkar i projektet.
- › **Friska verksamheter** är ett utvecklingsprogram i organisation och ledarskap. Målet är att stödja de deltagande kommunernas utvecklingsarbete och därmed bidra till hälsosammare organisationer. Detta görs genom ökad kunskap om sambanden mellan en god arbetsmiljö, tydlig arbetsstruktur, god dialog, människors välbefinnande och utveckling av verksamheten.
- › AFA Försäkring driver också projektet **Hållbar rehabilitering** på uppdrag av parterna. Detta projekt syftar till att utvärdera hur framgångsrikt ett teambaserat arbetssätt är inom rehabilitering.

Alla fyra projekten utvärderas och följs upp. Hållbar rehabilitering och Friska verksamheter har forskargrupper knutna till utvärderingen. Spridning av erfarenheter sker löpande genom konferenser, seminarier, artiklar och via www.suntliv.nu.

Sedan november 2006 uppmantrar Kommunerna och Landstingens arbetsmiljöråd kommunerna att fatta beslut för rökfri arbetstid. Arbetsmiljörådet har en partsgemensam arbetsgrupp som följer och stödjer kommunernas utveckling för rökfri arbetstid och målet är att ingen medarbetare skall utsättas för tobaksrök under sin arbetstid. Allt fler kommuner har tagit steget och tillämpar rökfri arbetstid. Enligt en mätning av den oberoende tanke-smedjan Tobaksfakta (april 2011) tillämpar 143 av Sveriges 290 kommuner rökfri arbetstid och ytterligare fyra kommuner har beslutat om ett införande inom det närmaste året. På landstingssidan var Landstinget Västernorrland 1988 först med att besluta om Rökfritt landsting som också innebar rökfri arbetstid. Idag har 19 landsting infört beslut om rökfri arbetstid. Fyra landsting har gått steget längre och beslutat om tobaksfri arbetstid.

Genom en seminarierie på temat Arbetsliv och hälsa har SKL under 2011 uppmärksammat flera viktiga perspektiv inom arbetsmiljöområdet – bland annat hälsofrämjande ledarskap och chefers hälsa, hot och våld i arbetslivet, arbetsgivarens arbetsmiljöansvar samt arbetsmiljö- och patientsäkerhetsarbete. Seminarierien fortsätter under hösten 2011.



Sammanfattning

- › Hälsa i arbetslivet är ett av elva övergripande mål som ligger till grund för folkhälsoarbetet i Sverige.
- › Efter år av fokus på att minska sjukfrånvaron riktas nu ljuset i större utsträckning på den hälsofrämjande och friska arbetsplatsen.
- › Att i arbetsmiljöarbetet ha ett hälsofrämjande synsätt – att alltså inte enbart arbeta med att undanröja risker och att få sjukskrivna tillbaka i arbete – har flera fördelar utifrån såväl samhällets som verksamhetens och medarbetarnas perspektiv.
- › Arbetsmiljöarbete kan delas in i tre perspektiv – det hälsofrämjande, det förebyggande och det rehabiliterande. En god effekt uppnås om arbetet inriktas på flera nivåer samtidigt – på individ-, grupp- och organisationsnivå.

VILL DU VETA MER?

Kontakta Sveriges Kommuner och Landsting, telefon: 08-452 70 00
Eva Thulin Skantze, e-post: eva.thulin.skantze@skl.se



Chefer i kommuner och landsting

Ledarskapet kommer att vara en av nyckelfrågorna för att utveckla välfärden i fråga om ökad effektivitet, högre kvalitet, bättre resursutnyttjande, systematiskt förbättringsarbete, innovation och nytänkande. Chefernas ansvar för att verksamheten levererar de resultat och den kvalitet politiker och medborgare förväntar sig blir allt tydligare. Kommuners och landstings förmåga att attrahera, rekrytera och utveckla chefer, kommer att ställas på prov de kommande åren.

Som arbetsgivarorganisation vill SKL bidra till att öka den långsiktiga tillgången på kompetenta chefer inom kommuner, landsting och bolag. En förutsättning för det är att ha god kunskap om hur behovet av chefer ser ut, baserat på statistik och fakta.

Hur många chefer som behöver rekryteras till kommuner och landsting är en fråga som ofta diskuteras och många mer eller mindre tillförlitliga siffror cirkulerar i debatten. SKL har sedan införandet av ett nytt arbetsidentifikationssystem år 2008 (AID) möjlighet att urskilja chefer i den centrala personalstatistiken. Därmed finns möjlighet att på central nivå ta fram olika faktauppgifter om chefer inom kommuner och landsting. Detta ger SKL bättre förutsättningar att hantera chefs- och ledarskapsfrågor utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Stora organisationer – många chefer

Med en strikt definition av begreppet chef, det vill säga att en chef har ekonomi-, personal- och verksamhetsansvar, finns idag cirka 37 700 chefer anställda i kommuner och landsting. Av dessa är 15 670 chefer 55 år eller äldre. Det är således så många som skulle behöva ersättas inom en tioårsperiod om man enbart utgår från pensionsavgångar och en pensionsålder på 65 år. Antalet som behöver ersättas kan fungera som en fingervisning, men hur många chefer som verkligen kommer att behöva rekryteras påverkas givetvis även av andra faktorer, till exempel hur arbetet organiseras och hur rörligheten på arbetsmarknaden i stort utvecklas. Den chefsväxling som redan nu pågår innebär en möjlighet att ytterligare utveckla och förstärka ett redan gott ledarskap i sektorn. Generationsväxlingen är inte bara en volymfråga. Det absolut viktigaste är att rekrytera rätt chefer till chefsuppdragen. En av utmaningarna för arbetsgivaren ligger i att identifiera unga medarbetare med rätt grundkompetens och rätt drivkrafter samt underlätta möjligheten för dem att växa in i chefsrollen.

Många kommuner och landsting arbetar redan idag aktivt med detta, till exempel genom att:

- › Väcka intresse för ledarskap och öka kunskapen om vad chefsuppdraget innebär.
- › Leta potentiella chefer bland alla medarbetare – med transparenta, icke-diskriminerande och kvalitetssäkrade rekryteringsprocesser.
- › Ge medarbetare möjlighet att få pröva på ledarskap – genom trainee- eller aspirantprogram.
- › Ge nya chefer utbildning och stöd på vägen – till exempel ledarutveckling och coachning.
- › Utveckla de organisatoriska förutsättningarna och villkoren för cheferna.
- › Utveckla möjligheter till karriärväxling – att kunna växla in och ut ur en chefsroll.

Definition av chef

Centrala parter har gemensamt beslutat att definiera chefsbegreppet som de anställda som har ansvar för både verksamhet, personal och ekonomi. De högsta cheferna benämns "A-chefer" och är direkt underställda, alternativt ansvarar inför, en politiskt nämnd/styrelse. A-cheferna har ett övergripande verksamhets-, ekonomi och personalansvar. Exempel på A-chefer är kommunchef, landstingsdirektör och förvaltningschef. Chefer på mellanchefernivå benämns "B-chefer" och har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar och ett övergripande ansvar inom sitt verksamhetsområde (är i regel direkt underställd förvaltningschefen). Exempel på B-chefer är avdelningschef,

verksamhetschef, chef för andra chefer samt stabschefer. Första linjens chefer benämns ”C-chefer” och har också verksamhets-, ekonomi- och personalansvar inom sitt specifika ansvarsområde.

Inom kommuner och landsting förekommer även andra former av chefs- och ledarskap. I statistiken benämns de som medarbetare med ”annat ledningsansvar” (L) eller ”funktions- eller ämnesansvar” (F).

Siffrorna i denna rapport utgår från den strikta definitionen av chefskap. Andra former av ledarskap som exempelvis funktionsansvariga, samordnare eller biträdanderoller (F och L) fyller också viktiga behov i verksamheten, men är inte i fokus i denna rapport.

Chefer i Sverige

Det finns ingen definition av chefer som är gemensam för- och samtidigt passar hela arbetsmarknaden. För att analysera chefsstrukturen generellt på arbetsmarknaden kan dock SCB:s officiella statistik användas. Den är inte lämplig att använda som underlag för djupare analyser, men däremot för att synliggöra strukturella skillnader mellan chefer i olika sektorer. Enligt SCB:s statistik utgör de kvinnliga cheferna ungefär en tredjedel av det totala antalet chefer. Det skiljer sig dock väsentligt åt mellan olika sektorer och störst andel kvinnor i chefsposition finns i kommuner och landsting där 64 respektive 72 procent av cheferna är kvinnor. I statliga verksamheter är ungefär 40 procent av cheferna kvinnor och i privat sektor 25 procent.

På sektorsnivå finns ett uppenbart samband mellan andelen kvinnor i chefsposition och andelen kvinnor bland de anställda. Enligt SCB:s statistik ökar också antalet kvinnliga chefer sett över tid mer än andelen. Räknat i antal har de kvinnliga cheferna en betydligt större ökningstakt än de manliga.

Chefer i kommuner och landsting

Som underlag för analys av SKL:s chefsstatistik är det viktigt att betona att kommuner och landsting är sektorer med många anställda och med en tydlig kvinnodominans. Det finns cirka 1,1 miljoner anställda i kommuner och landsting, varav ungefär 80 procent är kvinnor och 20 procent är män. Av de anställda är 37 738 chefer på A, B eller C nivå, det vill säga cirka 3,5 procent av de anställda. Två tredjedelar, 66 procent, av cheferna är kvinnor.

På högsta chefsnivå (A) finns 2 393 chefer. Av dessa är 1 428 män och 965 kvinnor, det vill säga 60 procent män respektive 40 procent kvinnor.

Mellancheferna (B) är 9 393 till antalet. Bland dessa är det en något jämnare könsfördelning, 4 185 män och 5 208 kvinnor, vilket innebär 45 procent män och 55 procent kvinnor.

De flesta cheferna är första linjens chefer (C), 25 952 stycken. 7 347 av första linjens chefer är män och 18 605 är kvinnor, vilket innebär att andelen män är 28 procent och andelen kvinnor är 72 procent. Sammantaget är andelen män i chefsposition klart större än andelen män bland medarbetarna. På högsta chefsnivå är mansdominansen markant.

TABELL 1. Chefer på olika nivå i kommuner och landsting, år 2010.

	Nivå	Kvinnor		Män		Totalt
		Antal	Andel (%)	Antal	Andel (%)	Antal
Kommun	A	818	39,8	1 237	60,2	2 055
	B	3 657	55,7	2 914	44,3	6 571
	C	13 331	69,9	5 749	30,1	19 080
	Totalt	17 806	64,3	9 900	35,7	27 706
Landsting	A	147	43,5	191	56,5	338
	B	1 551	55,0	1 271	45,0	2 822
	C	5 274	76,7	1 598	23,3	6 872
	Totalt	6 972	69,5	3 060	30,5	10 032
Sammanlagt	Totalt	24 778	65,7	12 960	34,3	37 738

Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar

Även om den officiella statistiken visar att kommuner och landsting ligger jämförelsevis bra till på den svenska arbetsmarknaden i fråga om jämställdheten räknat i andelen manliga och kvinnliga chefer, finns det alltså mer att göra. SKL:s utgångspunkt är att sträva efter en jämn könsfördelning, både bland medarbetare och bland chefer. En förutsättning för det är att kvinnor och män ska ha lika möjligheter att bli och vara chefer. Det är en viktig förutsättning, inte minst i rekryterings-sammanhang, att det finns lika möjligheter för kvinnor och män att nå de högsta tjänsterna med motsvarande förutsättningar för uppdragen. Här är kvalitetssäkrade, transparenta och ickediskriminerande rekryteringsprocesser en viktig förutsättning.

Chefernas organisatoriska förutsättningar

En annan konsekvens som arbetsgivare behöver ägna uppmärksamhet åt handlar om de organisatoriska förutsättningarna, ”möjliggörandet av chefskapet”, och villkoren. Ledarutveckling har traditionellt sett haft tyngdpunkt på att utveckla de individuella förmågorna och färdigheterna hos cheferna. Senare forskning, bland annat forskningsprojektet Hållbara Chefer, där SKL

var en deltagande part, pekar på betydelsen av också de yttre förutsättningarna för att skapa hälsa och hållbarhet. En utgångspunkt för ett utvecklingsarbete kring chefernas förutsättningar skulle kunna vara begreppet KASAM, ”känsla av sammanhang” (som även beskrivs i avsnittet Ökad hälsa – minskad sjukfrånvaro). Det innebär att individen i sin arbetssituation känner meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet. I chefsrollen kan meningsfullhet innebära motivation för chefsuppdraget, delaktighet, delade värderingar och kollegial samverkan med andra chefer. Begriplighet kan omfatta tydlighet i uppdraget, en förståelse för vilka förväntningar som finns och en förståelse av uppdraget och det system chefen verkar i, tillgång till information, uppföljning och återkoppling. Hanterbarhet kan stärkas genom tillräckliga resurser, rimliga personalgrupper, rimlig belastning, stödfunktioner och kompetens.

FIGUR 2. Chefernas organisatoriska förutsättningar.

Meningsfullhet	Begriplighet	Hanterbarhet
Motivation Delaktighet Delade värderingar Kollegial samverkan med andra chefer	Förståelse för uppdraget, systemet och förväntningar Tillgång till information Uppföljning och återkoppling	Tillräckliga resurser Rimliga personalgrupper Rimlig belastning Stödfunktioner Kompetens

Åldersstruktur

Medelåldern bland medarbetare i kommuner och landsting är 46 år. Det är samma medelålder för kvinnliga och manliga medarbetare. Antalet chefer stiger med ökad ålder.

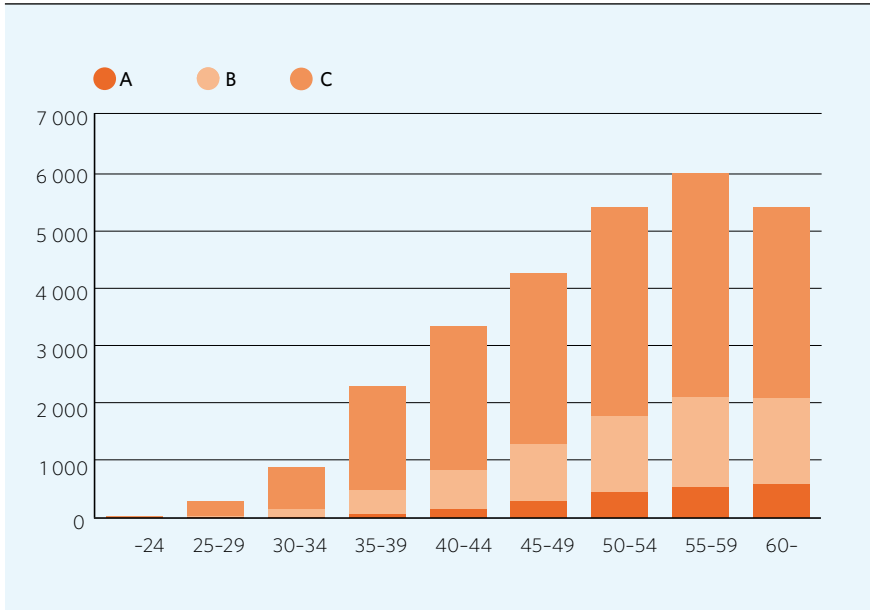
Första linjens chefer är 4–5 år äldre än genomsnittet bland medarbetare, därefter är det ett åldersglapp på ungefär ett par år först till mellancheferna och sedan till de högsta cheferna. Männerna på de högre chefnivåerna är i genomsnitt något äldre än kvinnorna.

TABELL 2. Medelålder bland medarbetare och chefer i kommuner och landsting, år 2010.

	Kön	Medarbetare	Chefer		
			A	B	C
Kommun	Kvinnor	46	53	52	50
	Män	46	55	53	51
Landsting	Kvinnor	46	54	53	51
	Män	46	56	54	51

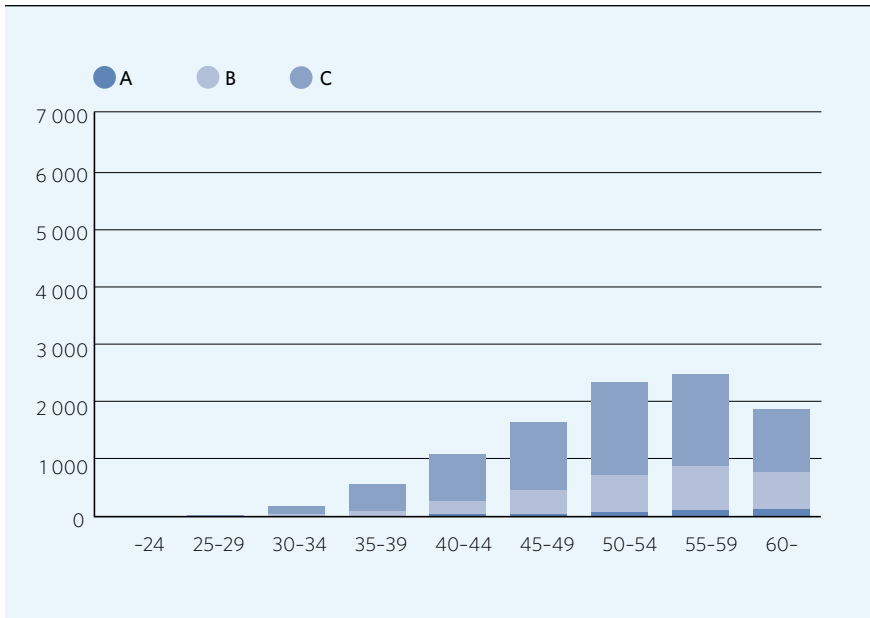
Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar

DIAGRAM 1. Antal chefer per åldersgrupp i kommuner år 2010.



Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar

DIAGRAM 2. Antal chefer per åldersgrupp i landsting år 2010.



Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar

Att chefer överlag är äldre än genomsnittet för medarbetare är naturligt, men aktualiserar samtidigt den långsiktiga chefsförsörjningsfrågan.

Det är viktigt med en god åldersspridning i medarbetargruppen. Det minskar inte bara sårbarheten vid pensionsavgångar utan tillför också möjligheter till kunskaps- och erfarenhetsutbyte.

I åldersgruppen 60+ finns 7 218 chefer. I åldrarna 55+, finns 15 670 chefer varav 11 380 i kommunerna och 4 290 i landstingen. Den siffran kan fungera som en fingervisning om hur många chefer som kommer att behöva ersättas i ett tioårsperspektiv. Hur många som verkligen kommer att behöva rekryteras påverkas också av andra faktorer, t.ex. hur arbetet organiseras och hur rörligheten på arbetsmarknaden i stort utvecklas.

Ledarskapet i kommun och landsting utövas i en komplex och kunskapsintensiv miljö med välutbildade och kompetenta medarbetare. De höga krav på kompetens som ställs på cheferna idag kommer att ställas även i framtiden. Andelen högskoleutbildade i sektorn är högre än på arbetsmarknaden som helhet, vilket också avspeglas i åldersstrukturen. Det innebär att chefsförsörjning i kommuner och landsting är en strategisk och viktig fråga.



Traineeprogram för framtida chefer inom Landstinget i Kalmar län

För att trygga det framtida behovet av chefer inom Landstinget i Kalmar erbjuds där ett chefstraineeprogram där 25 medarbetare under en period om 18 månader får möjlighet att utvecklas och prövas i chefs- och ledarrollen.

Programmet är uppbyggt på fyra block:

- › Föreläsningar
- › 15 poängs högskolekurs Chef och ledare i en politiskt styrd organisation
- › Att följa en chef i vardagen (praktik inom och utanför landstinget)
- › Mentorsstöd

Genom programmet får deltagarna möjlighet att praktiskt pröva sin motivation för ett framtida uppdrag som chef. Programmet vänder sig till tillsvidareanställda medarbetare ”med förmåga, lust och intresse för att utvecklas till ett chefsuppdrag”.

Samtliga sökande uppmärksammas för sin intresseanmälan och urval sker genom intervjuer och referenstagning. I inbjudan understryks att deltagarna inte är garanterade ett arbete som chef. De förväntas ansöka till utannonserade chefsuppdrag på samma sätt som andra.

Av första programmets 27 deltagare har 23 gått vidare till chefsuppdrag. Från det andra programmet hade vid uppföljningstillfället hälften av deltagarna gått vidare till ett chefsuppdrag. I det tredje programmet har flera deltagare redan under programtiden gått över till chefsuppdrag.

Hittills är erfarenheterna av programmet mycket positiva i Landstinget i Kalmar län.

– Traineeprogrammet ger en större förståelse och förberedelse för uppdraget och för arbetet som chef, säger Håkan Petersson, personaldirektör i landstinget. Ett traineeprogram ger också stora möjligheter att påverka och förändra chefs- och ledarkulturen i organisationen. En vinst för deltagarna är också de nätverk som bildats genom lär- och uppsatsgrupper i programmet.

– Programmet ger en längre tids introduktion och insikt om vad en chefs uppdrag innebär. Många av de erfarna cheferna vittnar

om den svårighet som funnits när man över en natt gått från att ha varit medarbetare till att bli chef. Något vi behöver arbeta mer med är att bättre förankra betydelsen av att delta i programmet hos deltagarnas chefer och arbetskamrater. Det har funnits en del frågor om vad deltagarna egentligen har för sig i programmet och om de är garanterade ett chefsjobb, säger Håkan Petersson.



Håkan Peterson, Personaldirektör, Landstinget i Kalmar län



En förändrad chefsroll

Chefsuppdraget har förändrats över tid, vilket också får konsekvenser för chefsförsörjningen. Verksamhetens komplexitet ökar, rollen som chef blir allt mer relationsorienterad, medarbetare ställer andra och större krav på delaktighet och inflytande, brukare blir kunnigare och bättre kravställare. Beslut i olika frågor fattas i högre grad nära kunden/brukaren, vilket ställer andra krav på medarbetarnas kompetens, engagemang och eget ansvar. Cheferna får ett tydligare ansvar för att utveckla effektiva organisationer och en kultur med fokus på värde för patienten/brukaren, med ständiga förbättringar i vardagen och där säkerhet och kvalitet utvecklas systematiskt. Det innebär att kravprofilen för chefsuppdragen också behöver förändras. Cheferna behöver axla sin roll som ledare och som arbetsgivarens företrädare, en professionalisering av chefsrollen. Som arbetsgivare behöver vi synliggöra och legitimera att chefskapet är en profession i sig med sina unika uppgifter och specifika krav på kompetens. Det blir extra viktigt att tydliggöra chefsrollen i verksamheter som skola och sjukvård vilka domineras av starka professioner och där cheferna ofta kommer ur professionen. Att välja chefskap ska vara ett medvetet val – som ställer krav på ett genuint intresse för att leda och utveckla verksamhet.

De framtida cheferna finns framförallt bland medarbetarna och en av de stora utmaningarna är att ta vara på de talanger som finns i sektorn, unga liksom äld-

re. Unga medarbetare som har valt att arbeta i sektorn ska se att det finns olika möjligheter till professionell utveckling, där ett alternativ är chefskarriären.

Att gå in i en chefsroll ska vara ett attraktivt och tydligt val – men som också ställer krav på ett genuint intresse för att leda medarbetare och utveckla verksamhet. Det måste vara möjligt att snabbare och enklare än idag växa in i en ledarroll. Med ett stort intresse för ledarskap bland våra unga medarbetare samt intressanta och meningsfulla chefsjobb i sektorn finns goda förutsättningar att kunna attrahera och utveckla framtidens goda ledare.

Sammanfattning

- › Ledarskapet är en av nyckelfrågorna för att lyckas utveckla välfärden i fråga om ökad effektivitet, högre kvalitet, bättre resursutnyttjande, ständigt förbättringsarbete och nytänkande.
- › Med en strikt definition av begreppet chef, det vill säga att uppdraget innefattar ekonomi-, personal- och verksamhetsansvar finns idag cirka 37 700 chefer i kommuner och landsting.
- › För att lyckas med den långsiktiga chefsförsörjningen behöver chefsuppdragens organisatoriska förutsättningar och villkor följas upp och utvecklas kontinuerligt.
- › Cheferna behöver axla sin roll som ledare och som arbetsgivarens företrädare – en professionalisering av chefsrollen är nödvändig.

VILL DU VETA MER?

Kontakta Sveriges Kommuner och Landsting, telefon: 08-452 70 00
Caroline Olsson, e-post: caroline.olsson@skl.se



Omställningsavtal

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och Arbetsgivarförbundet Pacta har träffat en överenskommelse om ett Omställningsavtal – KOM-KL för den kommunala sektorn, som omfattar 1,1 miljoner arbetstagare. Omställningsavtalet är modernt och innebär gemensamma grundförutsättningar för arbetsgivarna och deras arbetstagare i samband med uppsägningar.

SKL och Arbetsgivarförbundet Pacta inledde förhandlingar med samtliga centrala motparter om ett omställningsavtal redan år 2003. Bakgrunden till förhandlingarna var bland annat att utredningen Omställningsavtal – ett aktivare stöd till uppsagda (SOU 2002:59), uppmärksammat vikten av omställningsavtal och särskilt pekat på frånvaron av ett sådant avtal i kommun- och landstingssektorn.

Genom att överenskommelsen om Omställningsavtal – KOM-KL träffats har målet nåtts att åstadkomma ett omställningsavtal för samtliga medlemmar, gemensamt med samtliga motparter, samtidigt som det nuvarande avtalet om avgångsförmåner (AGF-KL) upphör att gälla. Genom överenskommelse om ändringar i de allmänna anställningsvillkoren (AB) har även målet att förkorta uppsägningstiderna nåtts.

Bättre förutsättningar för omställning

Den nationella arbetsmarknadspolitiken erbjuder uppsagda och arbetslösa ett stöd för omställning till nya arbeten. Stödet ges genom arbetslöshetsförsäkringen samt Arbetsförmedlingen och dess arbetsmarknadspolitiska program. Omställningsavtalet ska fungera som ett komplement till dessa.

Omställningsavtalet innebär en gemensam, enkel och enhetlig grund för arbetsgivarna och deras arbetstagare i samband med uppsägningar. Det ger grundförutsättningarna, samtidigt som det finns utrymme för lokala avtal och riktlinjer om omställnings- och trygghetsinsatser. Avtalet träder i kraft den 1 januari 2012.

Fokus för omställningsavtalet är aktiva omställningsinsatser riktade till individen, vilket redan används på hela den övriga arbetsmarknaden med goda resultat. Nu kommer således kommuner och landsting få likvärdiga förutsättningar som övriga arbetsmarknaden och även kunna nå lika goda resultat. En förutsättning för att nå avtalets målsättning är också att arbetstagaren själv aktivt verkar för att få ett nytt arbete.

Det finns flera fördelar med att kommun- och landstingsområdets arbetsgivare kan erbjuda sina medarbetare ett likvärdigt avtal med övriga arbetsmarknaden vid övertalighet. Det gör det lättare för arbetsgivarna att rekrytera och för medarbetarna att byta arbete. Framför allt ökar det medarbetarnas möjligheter att snabbare få ett nytt arbete. Samtidigt gynnas rörligheten på arbetsmarknaden.

Omställningsfonden

Omställningsavtalet innebär att Kollektivavtalsstiftelsen Omställningsfonden ansvarar för det aktiva omställningsarbetet. Det är Omställningsfonden som implementerar omställningsavtalets aktiva individuella insatser och det är dit arbetsgivaren anmäler att en arbetstagare sagts upp på grund av arbetsbrist. Genom fonden får de uppsagda arbetstagarna stöd till individuell omställning. Omställningsavtalet utgör hela grunden för fondens verksamhet och fonden har inga andra uppgifter än de som anges i avtalet.

Omställningsfonden har fram till 1 januari 2012 att organisera sig för sina åtaganden. Fonden kommer att föra en dialog med arbetsgivarna om hur anmälan om uppsagda arbetstagare ska gå till, så att fonden så tidigt som möjligt – helst redan under uppsägningstiden – kan erbjuda insatser till den uppsagde arbetstagaren.

Insatserna i det aktiva arbetet ska anpassas utifrån arbetstagarens behov, förutsättningar och önskemål, varför en individuell handlingsplan i normalfallet ska upprättas. Eftersom insatserna är individuella innebär det också att de skiljer sig mellan olika individer såväl till omfattning som till innehåll. Det aktiva omställningsarbetet är framgångsrikt genom omfördelning, riskspridning och kvalitetssäkring utifrån tillgängliga medel.



Ekonomiska förmåner för trygghet i omställning

Utöver aktiva omställningsinsatser innebär omställningsavtalet även ekonomiskt stöd för uppsagda arbetstagare, så att de får en ekonomisk trygghet i omställningen till det nya arbetet under viss tid. Avtalets ekonomiska förmåner är tydligt definierade i avtalet och betalas under bestämda tidsramar. Ekonomiska förmåner är bland annat särskild omställningsersättning och kompletterande omställningsersättning. Särskild omställningsersättning betalas under högst 60 kalenderdagar efter det att anställningen upphört under tid då arbetstagaren deltar i aktivt omställningsarbete, förutsatt att a-kassa inte betalas ut. Kompletterande omställningsersättning är utfyllnad över a-kassans tak under högst 300 ersättningsdagar.

För äldre arbetstagare som sägs upp på grund av arbetsbrist finns en överenskommelse om en särskild ekonomisk ersättning. Överenskommelsen omfattar endast arbetstagare hos SKLs medlemmar och innebär att arbetstagare får en särskild ekonomisk trygghet i omställningen om de sägs upp på grund av arbetsbrist när de är 61 år eller äldre. Det är visserligen få äldre som sägs upp på grund av arbetsbrist, men för dessa finns särskilda utmaningar att ställa om och hitta ett nytt arbete.

Förutsägbar kostnad och tudelad finansiering

Omställningsavtalet innebär en tydlig ”prislapp” för arbetsgivaren. Förutom att det är en trygghet för arbetsgivaren att veta sitt ekonomiska ansvar är det också en fördel att det är en förutsägbar kostnad, som inte behöver konkurrera med annan verksamhet i budgeten. För arbetstagaren är det en trygghet att veta att medel finns avsatta för aktiva insatser om och när sådana behövs.

Aktivt omställningsarbete lämpar sig väl för riskspridning och omfördelning. Omställningsavtalet är obligatoriskt och solidariskt för alla arbetsgivare – såväl de stora kommunerna som de mindre företagen – avseende det aktiva omställningsarbetet. Premiefinansierade aktiva insatser innebär att omställningsavtalet inte i detalj definierar vad aktivt omställningsarbete innebär. Det görs genom att omställningsfonden närmare definierar vad aktivt omställningsarbete är genom riktlinjer och praxis. Systemet kan på så sätt bli flexibelt över tid och i förhållande till individen.

Det aktiva omställningsarbetet finansieras genom en premie om 0,1 procent av lönesumman.

Ekonomiska förmåner enligt avtalet i övertalighetssituationer tryggar SKLs medlemmar genom beskattningsrätten, på sådant sätt att förmånerna betalas av arbetsgivaren när de uppstår. Därför är de ekonomiska förmånerna tydligt definierade i omställningsavtalet. Det framgår både vad arbetsgivaren är skyldig att betala och vad arbetstagaren har rätt att få.

Då företagen inte har möjlighet att trygga finansieringen genom beskattningsrätten är de ekonomiska förmånerna premiebestämda och tryggade genom premie för dessa. De ekonomiska förmånerna för Pactamedlemmar – dock inte kommunalförbund – finansieras därför genom en premie om 0,2 procent av lönesumman.

Ändringar i andra centrala kollektivavtal

Omställningsavtalet ersätter nuvarande avtal om trygghetsförmåner

Det nuvarande avtalet om avgångsförmåner inom kommunsektorn, AGF-KL, sades upp 2004, men gäller genom prolongation tillsvidare med 14 dagars uppsägningstid. Enligt prolongationsöverenskommelsen ska uppsägningen vara skriftlig och kombineras med ett förslag till centralt omställningsavtal. Omställningsavtalet innebär att AGF-KL upphör att gälla samtidigt som Omställningsavtalet träder i kraft, dvs. den 1 januari 2012.

En arbetstagare som blir uppsagd på grund av arbetsbrist före den 1 januari 2012 omfattas inte av omställningsavtalet. Det innebär att för en arbetstagare som sägs upp före den 1 januari 2012 gäller AGF-KL. Det gamla avtalet gäller dessutom för en arbetstagare som vid denna tidpunkt får förmåner enligt det-

samma eller som omfattas av dess efterskydd. Efterskyddet gäller förutsatt att arbetstagaren inte har rätt till förmån från annan trygghetsfond.

Omställningsavtalet innebär kortare uppsägningstider i Allmänna bestämmelser

I Allmänna bestämmelser (AB), som träffas mellan de centrala parterna, finns bestämmelser om en ettårig uppsägningstid för arbetstagare med lång anställningstid hos arbetsgivaren. Denna bestämmelse har genom omställningsavtalet kortats till 6 månader, utom för de äldsta arbetstagarna (57 år och äldre) och ersatts med en omställningstrygghet, som uppnås genom att avtalet på ett effektivt sätt stödjer de uppsagdas omställningar till nya arbeten.

Sammanfattning

- › SKL och Arbetsgivarförbundet Pacta har träffat en överenskommelse om ett Omställningsavtal – KOM-KL för den kommunala sektorn som omfattar 1,1 miljoner arbetstagare.
- › Omställningsavtalet stödjer och hjälper en arbetstagare som sägs upp på grund av arbetsbrist i hans eller hennes omställning till ett nytt arbete. En arbetstagares möjligheter att få ett nytt arbete ska öka genom avtalets aktiva omställningsarbete. Sådant arbete är framgångsrikt om arbetslöshet kan undvikas eller upphöra genom ett nytt arbete.



- › Avtalet bygger på att arbetstagaren själv aktivt verkar för att få ett nytt arbete.
- › Det aktiva omställningsarbetet finansieras genom en obligatorisk premie från arbetsgivaren. Kollektivavtalsstiftelsen Omställningsfonden ansvarar för avtalets aktiva omställningsinsatser.

VILL DU VETA MER?

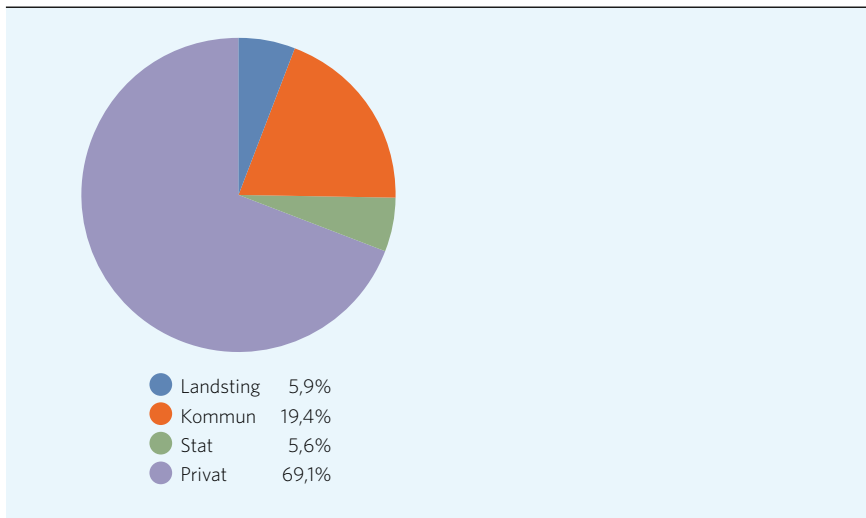
Kontakta Sveriges Kommuner och Landsting, telefon: 08-452 70 00
Catharina Bäck, e-post: catharina.back@skl.se



Fakta

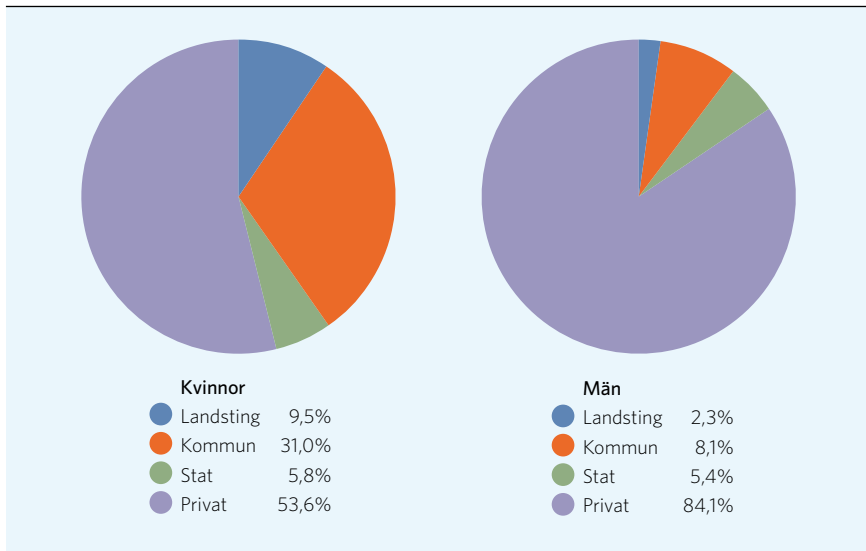
Några fakta om personalförhållandena
i kommuner och landsting.

DIAGRAM 3. Fördelning av sysselsatta efter sektor år 2010.



Källa: SCB kortperiodisk sysselsättningsstatistik 4:e kv 2010

DIAGRAM 4. Fördelning av sysselsatta kvinnor och män efter sektor år 2010.



Källa: SCB kortperiodisk sysselsättningsstatistik 4:e kv 2010

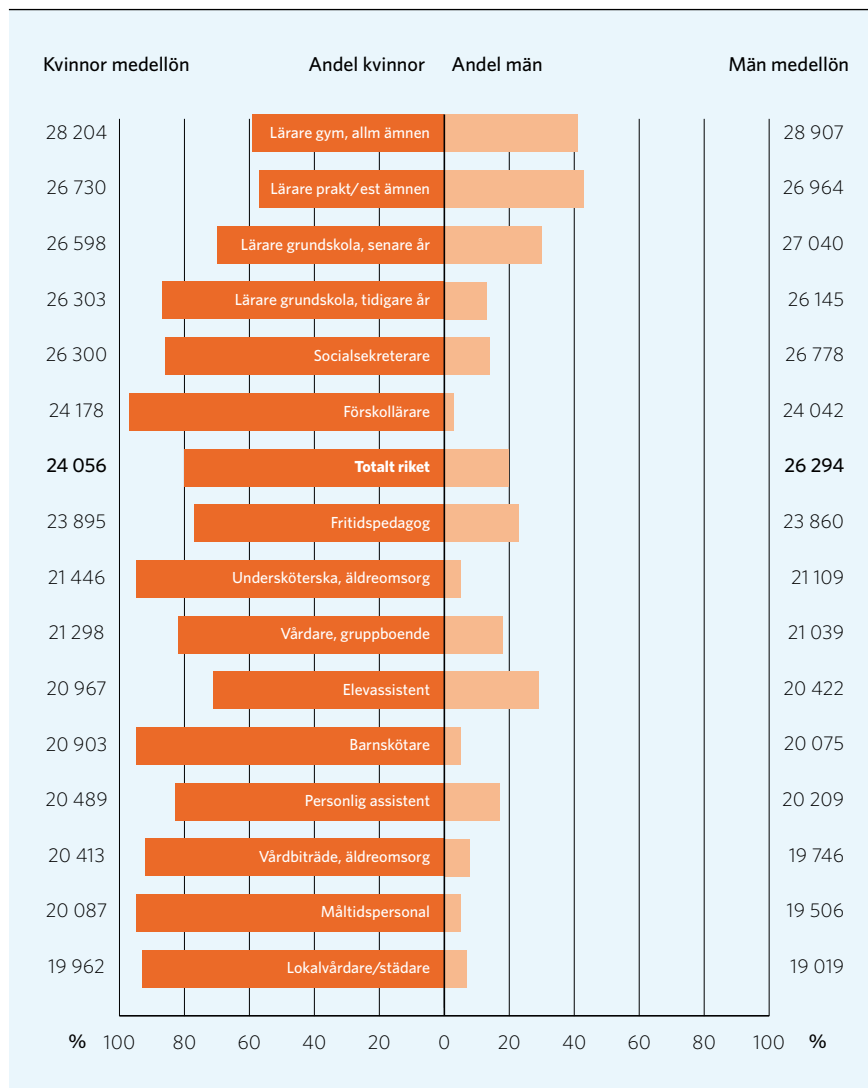
TABELL 3. Fakta om anställda (individer) i kommuner och landsting, år 2010.
Inklusive lediga.

	Kommuner			Landsting			Totalt		
	Samtliga	Kvinnor	Män	Samtliga	Kvinnor	Män	Samtliga	Kvinnor	Män
Månadsavlönade	688 500	549 300	139 200	245 200	197 700	47 600	933 700	747 000	186 800
- heltidsanställd	491 600	371 800	119 800	200 100	156 200	43 900	691 600	528 000	163 600
därav deltidsarb	72 000	65 400	6 600	41 700	38 400	3 300	113 700	103 700	10 000
- deltidsanställd	196 900	177 500	19 500	45 200	41 500	3 700	242 100	218 900	23 200
Timavlönade	95 500	76 500	19 000	14 100	10 600	3 400	109 600	87 100	22 500
Summa	784 000	625 800	158 300	259 300	208 300	51 000	1 043 300	834 100	209 300
därav lediga	49 300	43 800	5 600	16 800	14 800	2 000	66 200	58 600	7 600
Månadsavlönade:									
Tillsvidare	630 600	507 900	122 700	223 400	181 000	42 300	853 900	688 900	165 000
Visstid/vikariat	58 000	41 400	16 500	21 900	16 600	5 200	79 800	58 000	21 800

Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar

DIAGRAM 5. Medellön för de 15 största yrkena i kommunerna år 2010.

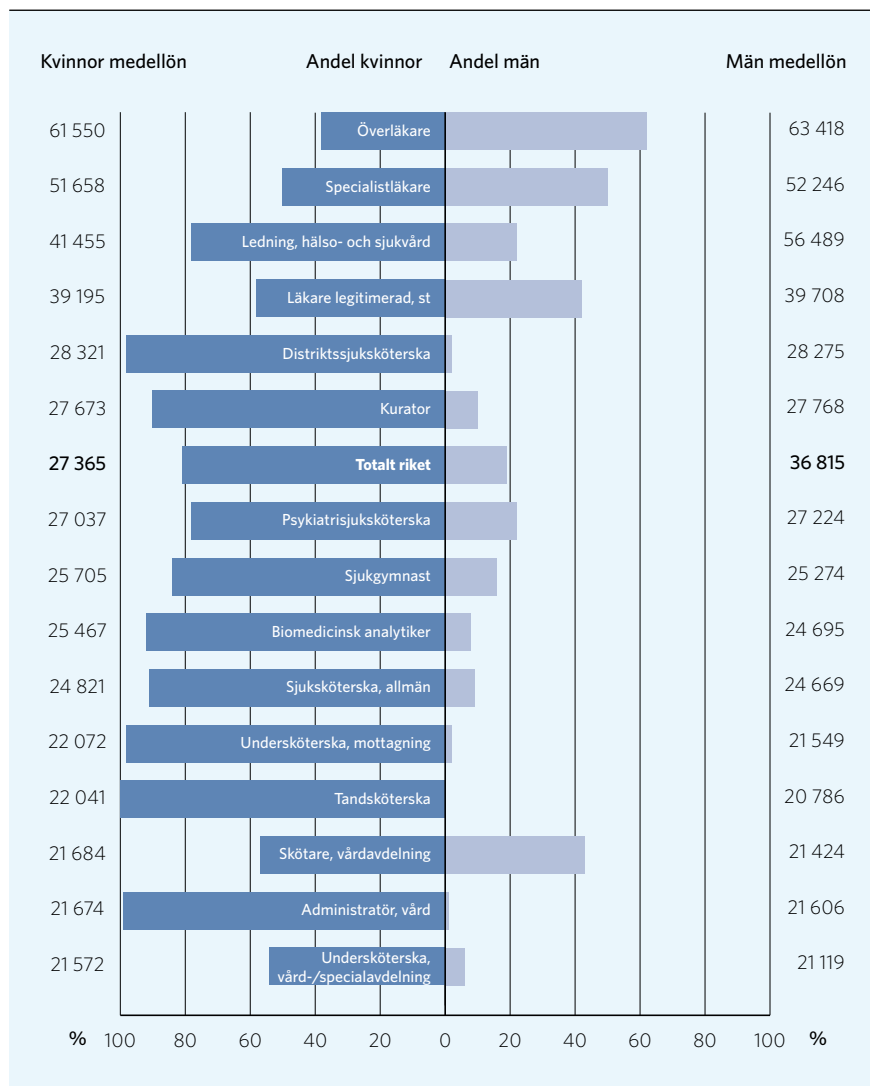
Månadsavlönade inklusive lediga. Anställda med chefsansvar ingår ej. Sorterade efter kvinnors medellön.



Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken

DIAGRAM 6. Medellön för de 15 största yrkena i landstingen år 2010.

Månadsavlönade inkl lediga. Anställda med chefsansvar ingår ej. För gruppen "Ledning hälso- och sjukvård" har alla ansvarsnivåer slagits samman. Sorterade efter kvinnors medellön.



Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken

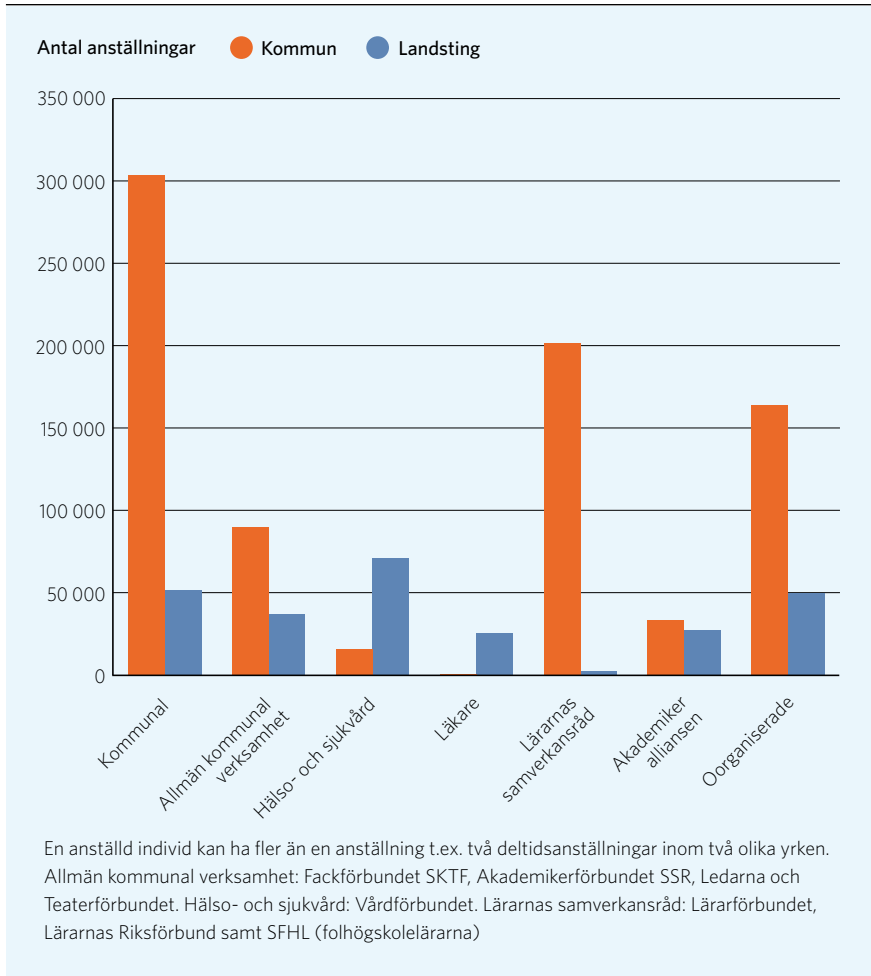
TABELL 4. Årslönesumman inkl arbetsgivaravgifter enligt lag och avtal i kommuner och landsting, år 2010.

	Årslönesumma	1 % motsvarar
Kommun	278 miljarder	2,8 miljarder
Landsting/Regioner	120 miljarder	1,2 miljarder
Summa	398 miljarder	4,0 miljarder

Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar

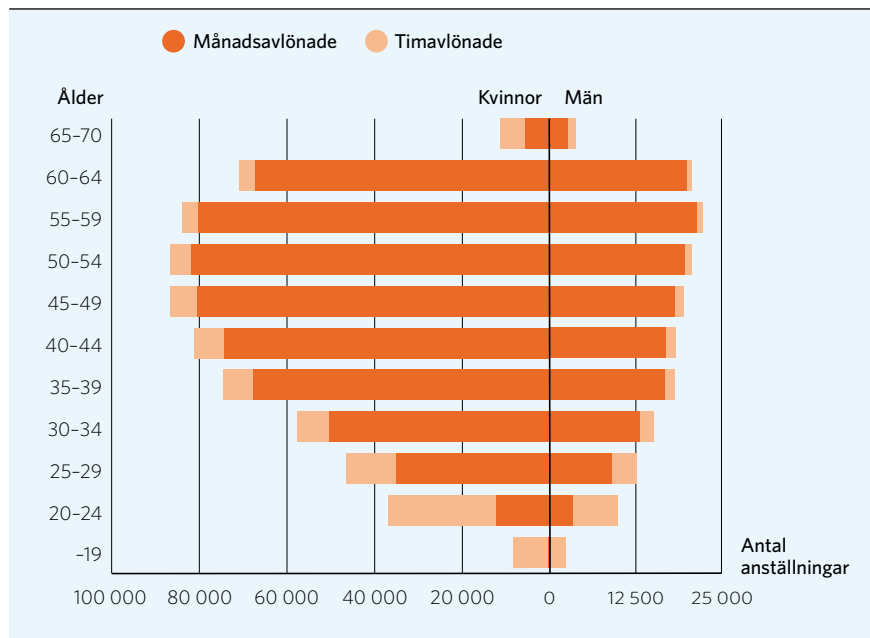
DIAGRAM 7. Anställningar efter arbetstagarpart i kommuner och landsting år 2010.

Månadsavlönade inklusive lediga och timavlönade



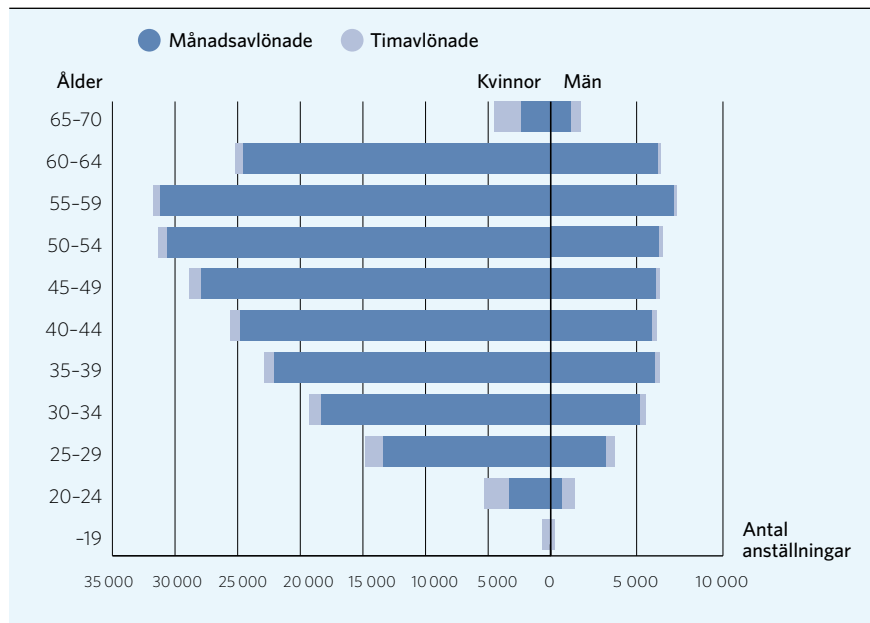
Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken

DIAGRAM 8. Åldersfördelning för kvinnor och män i kommunerna år 2010.



Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar

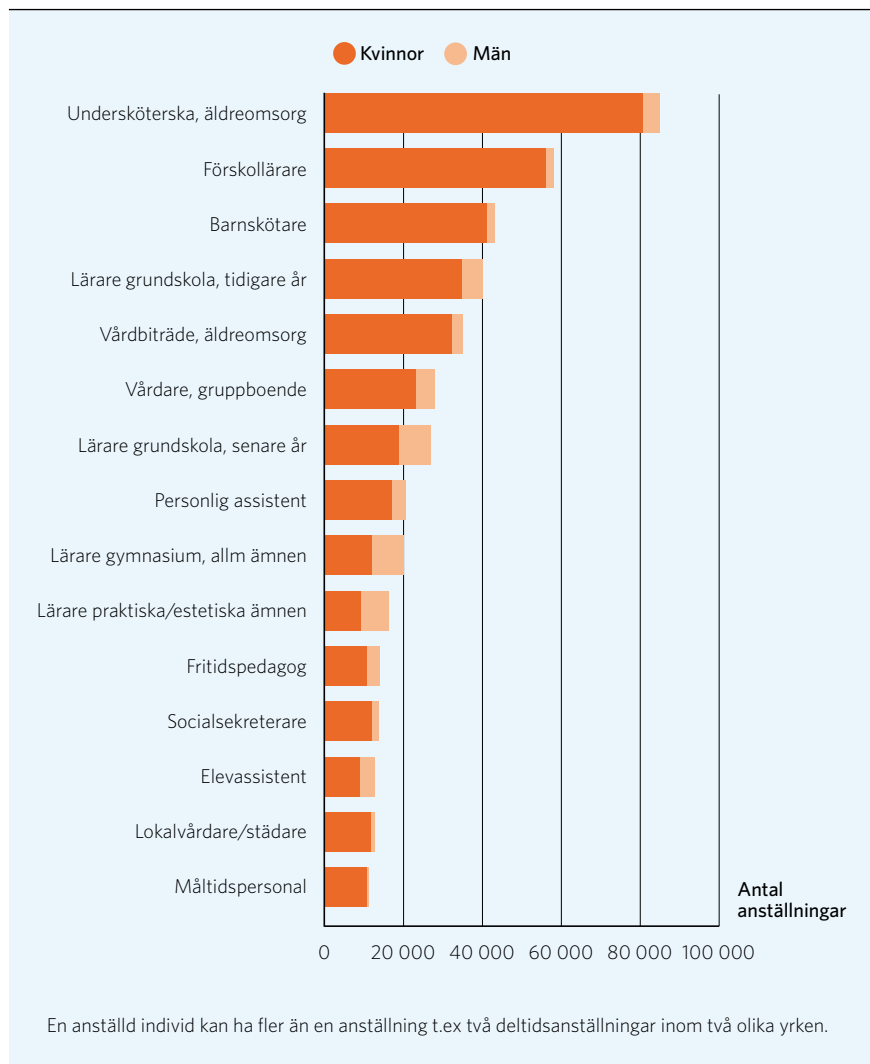
DIAGRAM 9. Åldersfördelning för kvinnor och män i landstingen år 2010.



Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar

DIAGRAM 10. Antal anställningar i de 15 största yrkena i kommunerna år 2010.

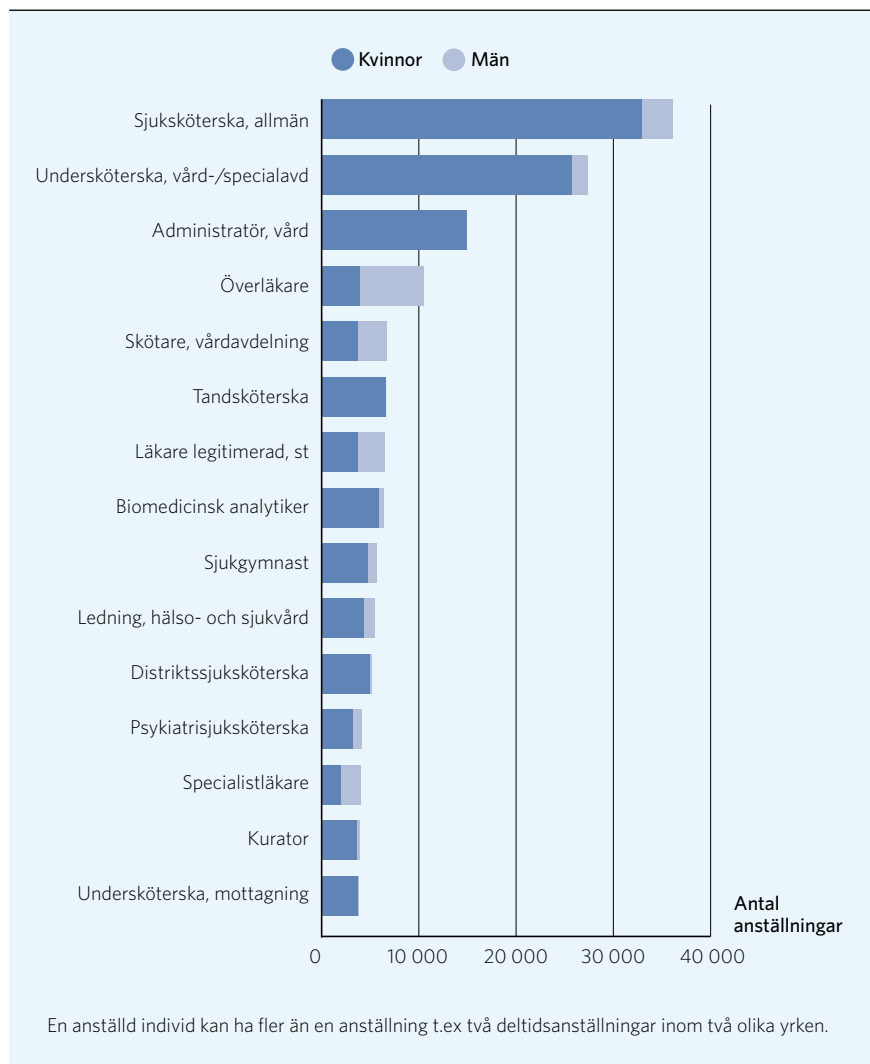
Månadsavlönade inklusive lediga.



Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken

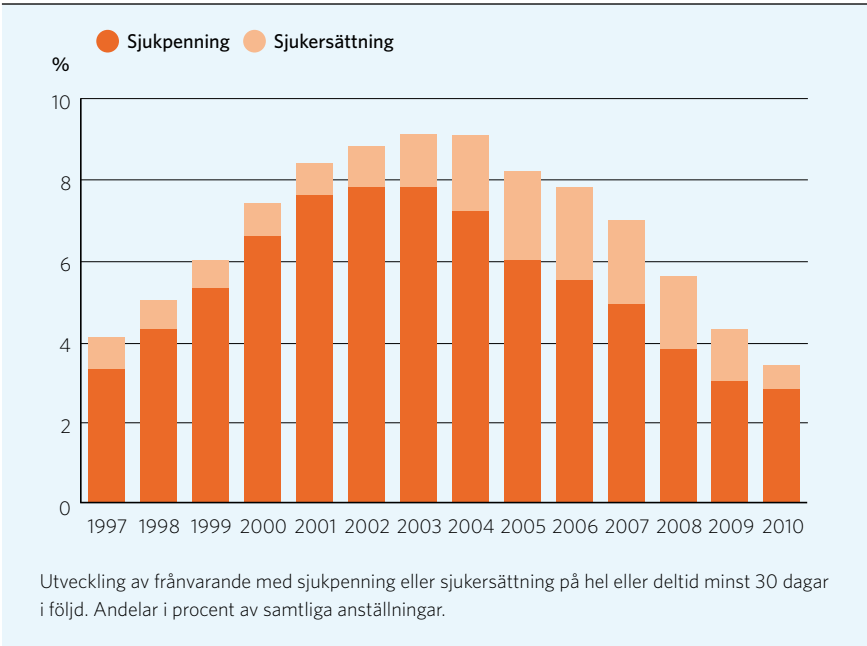
DIAGRAM 11. Antal anställningar i de 15 största yrkena i landstingen år 2010.

Månadsavlönade inklusive lediga.



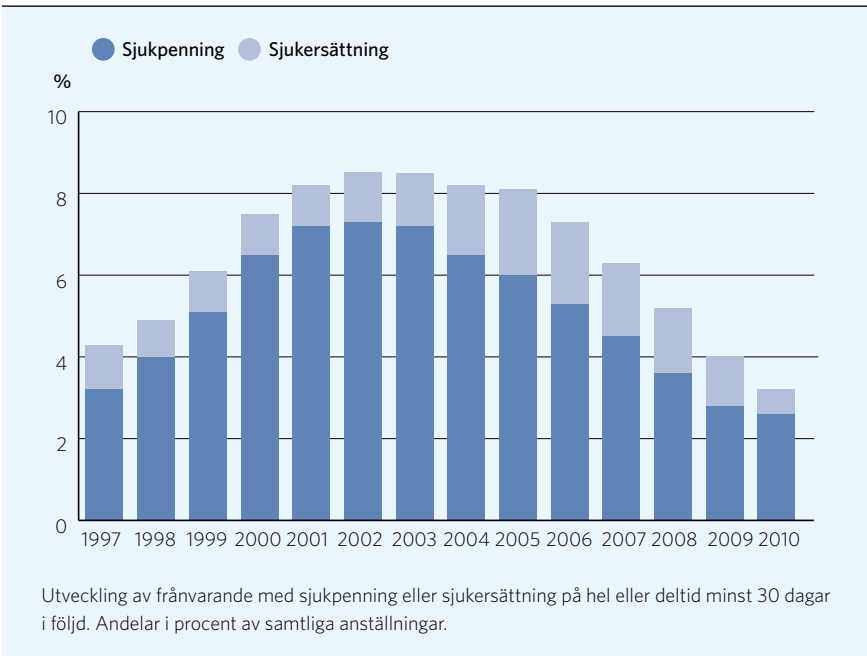
Källa: Den partsgemensamma lönestatistiken

DIAGRAM 12. Sjukfrånvaro med sjukpenning och sjukersättning i kommunerna år 1997–2010.



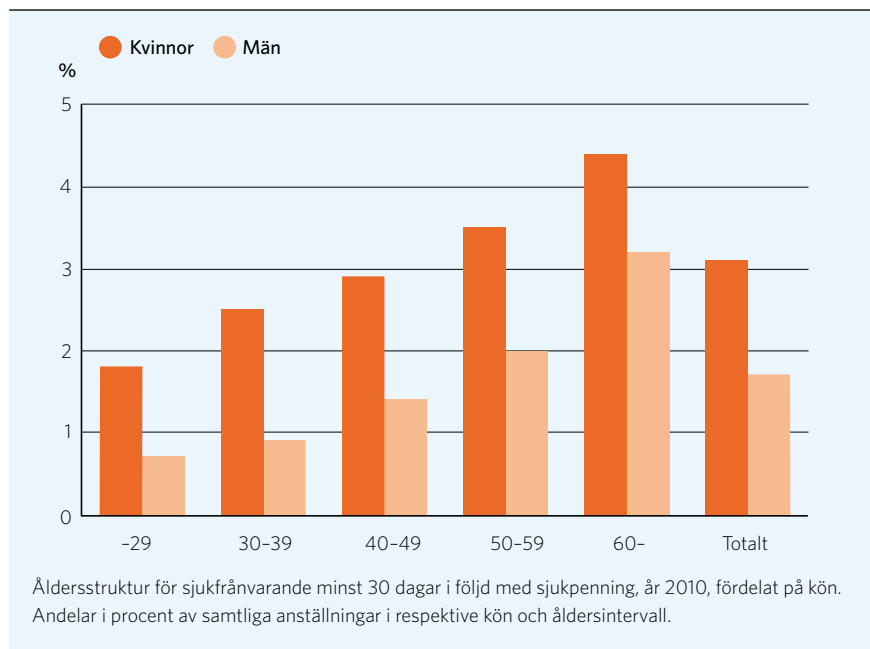
Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar

DIAGRAM 13. Sjukfrånvaro med sjukpenning och sjukersättning i landstingen år 1997–2010.



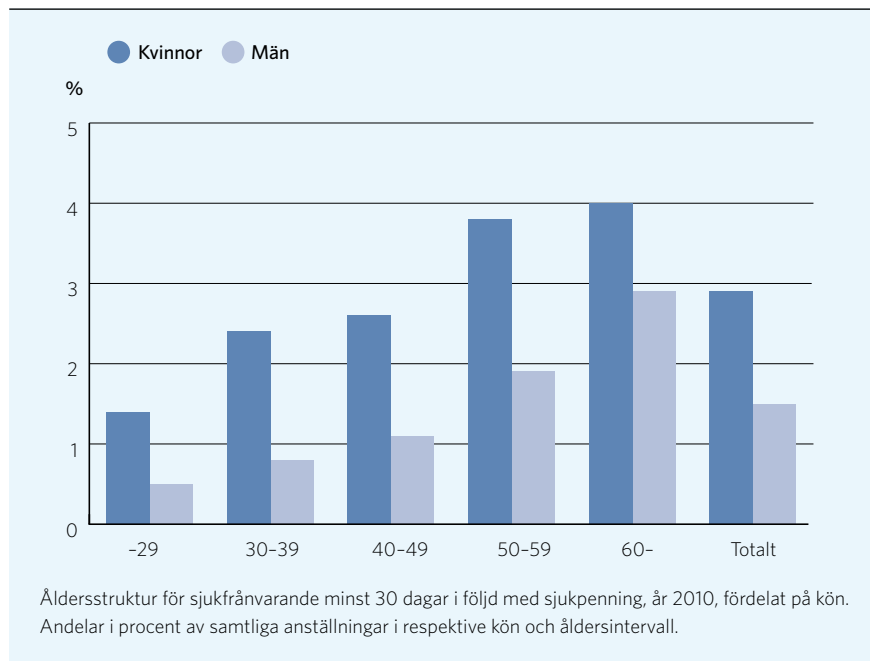
Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar

DIAGRAM 14. Sjukfrånvarons köns- och åldersfördelning i kommunerna år 2010.



Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar

DIAGRAM 15. Sjukfrånvarons köns- och åldersfördelning i landstingen år 2010.



Källa: Partsgemensamt underlag, egna beräkningar



Arbetsgivarperspektiv på kommuner och landsting

Med denna årligen återkommande rapport vill vi skapa förståelse för och ge kunskap om vårt agerande i arbetsgivarpolitiska frågor. Det gör vi genom att varje år lyfta fram och analysera några av de frågor vi anser särskilt prioriterade och viktiga att arbeta med. I år belyser vi frågorna *Lönebildning, Ökad hälsa – minskad sjukfrånvaro, Chefer i kommuner och landsting* samt *Omställningsavtal*.

Beställ eller ladda ner på www.skl.se/publikationer

ISBN 978-91-7164-679-8



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Post: 118 82 Stockholm
Besök: Hornsgatan 20
Telefon: 08-452 70 00
www.skl.se