

# Välkommen till BESTA-vägen – ett metodstöd för analys av löneskillnader mellan kvinnor och män

---

Det här handlar om en metod som kan användas i lönebildningsarbetet på myndigheten. Fokus för metoden "BESTA-vägen" är att den ska vara ett stöd för analys av löneskillnader mellan kvinnor och män. Metoden bygger på att arbetet när detta görs integreras i den lokala lönebildningsprocessen. Parterna på central nivå på det statliga avtalsområdet är överens om att BESTA-vägen är ett bra sätt att identifiera och undvika osakliga löneskillnader.

Det är dock viktigt att framhålla att den lokala lönebildningsprocessen enligt våra ramavtal, RALS och RALS-T, kräver bredare analyser och diskussioner än vad enbart BESTA-vägen ger stöd för. Bland annat ska arbetsgivaren under det förberedande arbetet presentera en lönebild för verksamheten. Metoden måste alltså sättas in i ett större perspektiv och användas i den del som den är avsedd för, nämligen analyser av löneskillnader mellan män och kvinnor, som är en del i lönebildningsprocessen.

Det bör också framhållas att metoden förutsätter att arbetsgivaren gjort vissa strategiska ställningstaganden inför en analys med stöd av BESTA-vägen. Detta utvecklas vidare i de inledande avsnitten.

Under arbetet har regelbundna avstämningar gjorts med DO om metod och innehåll.

## **Så här är materialet uppbyggt**

Intro	Utgångspunkter
Steg 1	Strategiska ställningstaganden
Steg 2	Skapa goda förutsättningar och en gemensam arbetsplan
Steg 3	Granska bestämmelser och praxis
BESTA	Läs om hur du använder BESTA i Steg 4 och 5
Steg 4	Lika arbeten
Steg 5	Likvärdiga arbeten
Steg 6	Ta hand om resultat och verkställ
Steg 7	Utvärdera och stäm av mot strategiska ställningstaganden

## Utgångspunkter

---

### BESTA-vägen och RALS och RALS-T

Tre formuleringar ur ramavtalen RALS och RALS-T har varit vägledande i arbetet med att utveckla metoden BESTA-vägen.

I ramavtalens femte och sjätte paragraf finns följande utgångspunkter:

*– Lönebildning och lönesättning ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt. (5§)*

*– En arbetstagares lön ska bestämmas utifrån sakliga grunder såsom ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och övriga krav som är förenade med arbetsuppgifterna, samt arbetstagarens skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetsmålen. (5§)*

*– De lokala parterna har vid tillämpningen av löneprinciperna att särskilt uppmärksamma sitt gemensamma ansvar för att det inte i något avseende uppstår osaklighet i lönesättningen, bl.a. mot bakgrund av de förbud mot lönediskriminering som gäller enligt lag. (6§)*

Syftet med BESTA-vägen är i första hand att vara en metod som ska kunna stödja de lokala parternas arbete med att säkerställa att det över huvud taget inte uppstår osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Men den kan också användas för att identifiera och korrigera eventuella osakliga löneskillnader. RALS och RALS-T ställer inga krav på att en viss metod ska användas i det förebyggande arbetet, utan BESTA-vägen får ses om en möjlig metod, bland andra, som kan användas. Hur ofta man i så fall gör en analys med denna metod får bedömas på lokal nivå.

Metoden BESTA-vägen utgår från de lönepolitiska ställningstaganden och prioriteringar som är aktuella för respektive arbetsgivare. En viktig del i arbetet är att metodens analyser och resultat kommer till nytta för verksamheten. Metoden bygger också på att det partsgemensamma arbetet med att förhindra osakligheter i lönesättningen sker med största möjliga öppenhet och utifrån gällande principer för lönebildningen.

Genom att göra arbetet mer överskådligt blir hela processen tydligare. Framför allt blir arbetet mer meningsfullt när man ser kopplingarna till lokal lönebildning i övrigt.

BESTA-vägen är i första hand framtagen för statlig verksamhet. Metoden bygger i sina mer tekniska delar på BESTA, Befattningsgruppering för statistik, statens system för att gruppera befattningar efter arbetsuppgifternas innehåll och svårighetsgrad.

## **BESTA-vägen och Diskrimineringslagen**

Diskrimineringslagens krav på att en arbetsgivare inte får lönediskriminera är tydliga. Det är arbetsgivarens ansvar att lönesättningen är saklig. I syfte att följa upp och granska sakligheten åläggs arbetsgivaren, enligt Diskrimineringslagen, att genomföra lönekartläggning var tredje år. Denna kartläggning ska ske i samverkan med arbetstagarorganisationerna.

Det är parternas uppfattning att BESTA-vägen som metod är användbar som lönekartläggningsmetod när en sådan ska göras. Det är dock viktigt att även de särskilda krav som Diskrimineringslagen uppställer följs. Metoden ger vägledning även här och uppmärksammar de särskilda krav som diskrimineringslagen ställer. Ett sådant exempel är när BESTA-klassificeringen behöver kompletteras och anpassas utifrån diskrimineringslagens krav.

### **Förebyggande arbete krävs**

För att säkra att lönesättningen utgår från sakliga grunder behöver arbetsgivaren ha gjort visst förebyggande arbete. Arbetsgivaren behöver bland annat ha granskat och utvecklat löneprinciper, säkrat att tillräcklig kompetens finns hos chefer och medarbetare och skapat tydlighet kring vad organisationen betalar lön för. I följande avsnitt anges de viktigaste strategiska ställningstaganden som en arbetsgivare behöver ha besvarat innan metoden kan användas på ett konstruktivt sätt.

### **Flera aktörer medverkar i BESTA-vägen**

Flera aktörer är involverade i arbetet med att säkerställa att lönesättningen hos arbetsgivaren sker på sakliga grunder:

*Myndighetsledningen* är troligtvis involverad på olika sätt under hela processen. Det gäller bland annat i fråga om ställningstaganden till ett antal strategiska frågor redan när arbetet förbereds, som till exempel att i vissa fall värdera verksamhetsgrenar och arbetsuppgifter som kan ha olika stor betydelse för myndighetens mål och uppdrag eller prioriteringar beroende på verksamhetsmålen och på framtida planer.

*Personal/HR funktionen* eller motsvarande ansvarar vanligen för det operativa arbetet.

*Lönesättande chefer* har en viktig roll i arbetet speciellt i analys- och verkställandefasen. De behöver involveras tidigt i processen och måste få veta vad som förväntas av dem i olika faser. Det är de lönesättande cheferna som i praktiken har ett stort ansvar för att lönerna inte blir osakliga.

*De fackliga företrädarna* har kunskap om både arbetena och organisationen. I det här sammanhanget har de ansvar för helheten, inte bara sina respektive medlemmar. Anledningen är att analysen alltid görs för samtliga anställda och utan hänsyn till facklig tillhörighet.

## Steg 1. Strategiska ställningstaganden

---

Att formulera strategiska ställningstaganden är en del av arbetsgivarens grundläggande lönepolitiska arbete. Dessa är ett resultat av en arbetsgivares behovsanalys utifrån verksamhetsprioriteringar och kompetensförsörjningsbehov, allt ur ett lönebildningsperspektiv. Av dessa framgår olika prioriteringar mellan och/eller inom verksamheter, vad som ligger till grund i bedömningen av de olika individuella lönerna. Dessa ställningstaganden utgör viktiga grunddokument i analysarbetet.

I detta steg är myndighetsledningen, eller den som representerar denna, den viktigaste aktören och den som tar ställning till frågor eller bekräftar ställningstaganden. I vissa frågor behöver både arbetsgivare och fack komma fram till en gemensam syn.

### Frågor att diskutera

I steg 1 läggs grunden för arbetet med metodstödet. Vissa basdokument behöver tas fram, bland annat de strategiska ställningstaganden som finns. Diskutera hur myndigheten ställer sig till följande frågor ur ett verksamhetsperspektiv:

- Lönen ska sättas på sakliga grunder – vad är nytta ur ett verksamhetsperspektiv?
- Finns det en framtagen lönebildsanalys eller ska den göras parallellt med detta arbete?
- Finns det exempelvis prioriteringar eller andra beslut kring någon grupp, som påverkar analysarbetet?

Diskutera även frågor ur ett processperspektiv:

- Vilka underliggande styrdokument/riktlinjer/direktiv/ställningstaganden finns? Det gäller dels sådana som ligger till grund för myndighetens lönepolitik, dels de som används som analysunderlag under arbetets gång (lönekriterier, verksamhetens prioriteringar, myndighetens lönepolitik).

## Steg 2. Skapa goda förutsättningar och en gemensam arbetsplan

---

I steg 2 förbereds det praktiska arbetet med analysen. I RALS framgår att lokala parter har ett ansvar för att tillämpningen av löneprinciperna särskilt uppmärksammar att det inte uppstår osakligheter i lönesättningen, bland annat mot bakgrund av de förbud mot lönediskriminering som gäller enligt lag. Av diskrimineringslagen framgår att vart tredje år ska en kartläggning göras i syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga skillnader i löner och andra anställningsvillkor.

För att ett sådant arbete ska bli framgångsrikt är det viktigt att den arbetsgrupp som ansvarar för genomförandet av analysen har ett tydligt mandat för sitt arbete. Saknas detta mandat finns uppenbara risker att frågor blir obesvarade och resultatet inte omhändertaget. Med en genomtänkt tidsplanering kan resultaten från löneanalysen tas tillvara i lönebildningsarbetet. Det bidrar till större medvetenhet om könsperspektiv i lönesättningen även inför framtiden. Av samma anledning är det viktigt att resultatet dokumenteras och hanteras tillsammans med lönebildningen.

I steg 2 deltar framför allt arbetsgivarföreträdare i personal/HR-frågor och fackliga representanter. Det kan vara bra att även ta med någon eller några lönesättande chefer, dels för att skapa insyn i och förståelse för processen, dels för att få relevant input för arbetets upplägg.

Kunskaper som kan behövas:

- BESTA – syftet med BESTA och hur det är uppbyggt. En förutsättning för att genomföra BESTA-vägen är att myndighetens BESTA-klassificering är aktuell och har bra täckning (se avsnitt BESTA för en närmare beskrivning).
- Verksamheten – det är nödvändigt att gruppen som helhet kan tillräckligt mycket om de arbeten som finns på myndigheten.
- Lönebildningsprocessen – arbetsgruppen bör ha en klar bild av hur löneanalysarbetet hänger samman och integreras i lönebildningsprocessen.
- Genus och jämställdhet – tillgång till grundläggande kunskaper behövs i arbetsgruppens arbete med metodstödet, framför allt i analysen av bestämmelser och praxis samt i kartläggningsresultatet.
- Statistik – det är bra om det finns tillgång till grundläggande kunskaper om relevanta statistiska begrepp i arbetsgruppen.
- Ställningstaganden i steg 1 – arbetsgruppen ska känna till de ställningstaganden som har gjorts på strategisk nivå. Detta är en förutsättning för ett meningsfullt analysarbete.

## Arbetsplan

Arbetsplanen beskriver gruppens arbetsprocess, till exempel

- tidplan för de olika stegen
- tillvägagångssätt
- arbetsfördelning – vem gör vad?

## Steg 3. Granska bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor

---

I detta steg ansvarar arbetsgivaren för att, i samverkan med fackliga företrädare, granska och analysera bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor.

Granskningen handlar om att säkra saklig lönesättning genom att arbetsgivaren i samverkan går igenom samtliga faktorer som påverkar lönesättningen. Enligt diskrimineringslagen ska arbetsgivaren granska bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor. Syftet är att säkerställa att alla förmåner, villkor och principer är utformade och tillämpas på ett könsneutralt sätt. Finns det lönesystem med olika lönedelar eller lönetillägg ska dessa också granskas och analyseras för att säkerställa att de är utformade och används på ett könsneutralt sätt.

### *Exempel på underlag*

- anställningsvillkor som är överenskomna i lokala kollektivavtal
- anställningsvillkor som är individuella, till exempel bil, bonus, förmåner
- anställningsvillkor som arbetsgivaren tillämpar ensidigt
- principer och kriterier som används vid lönesättningen för att bedöma resultat
- enskilda överenskommelser

Diskussionen kring lönekriterier kan lätt komma att handla om lönekriterierna i sig i stället för hur de faktiskt är utformade och tillämpas. Därför behöver man påminna sig om att syftet med granskningen är att säkerställa könsneutral utformning och tillämpning av bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor.

### **Hur används granskningsresultatet?**

Resultatet av granskningen i det tredje steget används i den analys som genomförs i steg 4 och 5 och som sedan ska omsättas till aktiviteter och åtgärder i den handlingsplan som beskrivs i steg 6. Uppmärksammade problem av strukturell karaktär, som exempelvis en otydlig tillämpning av en löneförmån, kan omsättas direkt till åtgärder i handlingsplanen. Genom att göra detta uppmuntras en önskvärd integrering av den lagstadgade kartläggningen och arbetsgivarens lönebildningsprocess.

För att ytterligare utveckla lönebildningsprocessen är det klokt att ta tillvara allt det som kommer fram i granskningen, även sådant som handlar om annat än det lagen kräver. Detta underlag kan visa sig vara mycket användbart i fortsatt utvecklingsarbete.

## BESTA

---

BESTA (Befattningsgruppering för statistik) är ett partsgemensamt klassificeringssystem som har utvecklats för att gruppera statliga befattningar efter arbetsuppgifternas innehåll och svårighetsgrad.

BESTA – koden används som indelningsgrund för den partsgemensamma lönestatistiken för det statliga avtalsområdet. Lönestatistiken ger kunskap om vilka olika slag av arbetsuppgifter som finns hos staten och hur lönerna för dessa arbetsuppgifter ser ut. På myndighetsnivå använder lokala parter lönestatistiken och BESTA som stöd i den lokala lönebildningen.

### Att utgå från BESTA i lönekartläggningen

En av utgångspunkterna som parterna hade när BESTA utvecklades var att systemet skulle kunna användas i samband med lönekartläggning enligt diskrimineringslagen. BESTA uppfyller de krav som lagen ställer bland annat genom att vara

- ett systematiskt sätt för att bestämma krav och svårighetsnivå på för olika arbeten
- modernt, det vill säga utvecklat under senare tid
- flexibelt, det vill säga kan anpassas för lokala behov
- könsneutralt

En fördel med att använda BESTA i lönekartläggningen, jämfört med endimensionella faktorbaserade arbetsvärderingssystem, är att BESTA är uppbyggt efter två dimensioner, *arbetsområde* och *grupperingsnivå*. Arbetsområdet anger inriktning på arbetsuppgifternas innehåll. Grupperingsnivån anger svårighetsnivån när det gäller de krav som arbetet ställer på självständighet, omfång, komplexitet, kunskap och erfarenheter.

Grupperingsnivån för ett arbete fastställs utifrån generella nivåbeskrivningar (det vill säga nivåbeskrivningar som är gemensamma för samtliga arbetsområden) i kombination med de exempel på arbetsuppgifter som finns angivna inom de olika grupperingsnivåerna för arbetsområdet.

BESTA:s uppbyggnad innebär att systemet lämpar sig mycket väl för att gruppera anställda efter *lika arbeten*. BESTA-koden ger en primär indelning i vilka arbeten som skulle kunna betraktas som lika arbeten, nämligen alla arbeten som har samma kod. Men eftersom det finns en spännvidd för arbetets krav inom varje grupperingsnivå och som ökar ju högre nivå det handlar om, kan det finnas arbeten som inte kan ses som lika inom samma arbetsområde och nivå. I dessa fall behöver man göra en finfördelning av grupperingen enligt koden. Mer om detta nedan.



BESTA kan inte användas för att direkt *definiera* vilka arbeten som är likvärdiga. Systemet är inte konstruerat för att göra sådana jämförelser över arbetsområdesgränserna. Det innebär att om två olika arbetsområden har samma grupperingsnivå kan dessa arbeten inte enbart av detta skäl betraktas som likvärdiga arbeten.

BESTA-koden kan däremot med fördel användas som en indikator för att *identifiera* vilka arbeten som kan vara likvärdiga och för att göra gränsdragningar av icke-likvärdiga arbeten. Arbeten som är klassade i olika BESTA-nivåer är i stort sett alltid att betrakta som icke-likvärdiga arbeten. Inom samma nivå *kan* däremot två arbeten vara likvärdiga med varandra, men detta behöver prövas ytterligare.

## Steg 4. Lika arbeten

---

10§ Diskrimineringslagen

[...]

Arbetsgivaren ska bedöma om förekommande löneskillnader har direkt eller indirekt samband med kön. Bedömningen ska särskilt avse skillnader mellan

- Kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som lika

[...]

Syftet med analysen av lika arbeten är att avgöra om löneskillnader inom ett *lika arbete* har direkt eller indirekt samband med kön. Det har ingen betydelse om det är män eller kvinnor som diskrimineras. Fokus här är lönesättning på individnivå och kön.

Analysarbetet görs i följande steg:

- A. Gruppera i lika arbeten.
- B. Identifiera grupper med både kvinnor och män.
- C. Ta fram och analysera lönestatistik.
- D. Undersök orsaker till löneskillnader.

### A. Gruppera i lika arbeten

Utgå från att alla arbeten som klassificeras på samma arbetsområde och nivå i BESTA kan vara lika arbeten. Skilj på chefsbefattningar och icke chefsbefattningar. Använd därför de fyra första positionerna i BESTA som grund för grupperingen.

Om det finns grupper på myndigheten där arbeten inom samma BESTA-arbetsområde och grupperingsnivå inte kan anses vara lika, finfördelas dessa grupper ytterligare (se även avsnittet om BESTA).

### B. Identifiera grupper med både kvinnor och män

Analysen ska enbart göras i grupper som innehåller både kvinnor och män. Detta eftersom förekomsten av löneskillnader inte ska ha direkt eller indirekt samband med kön.

Tabell 1

BESTA	Antal		
	Kvinnor	Män	Totalt
1052	1	1	2
1152	3	1	4
4752	1	1	2
7152	3	10	13
1042	3	17	20
1142	37	29	66
3442	1	1	2
4342	8	7	15
4642	1	3	4
4742	1	1	2
4842	2	2	4
5642		1	1
7142	65	54	119
1032	7	4	11
1132 (A)	26	13	39
1132 (B)	30	14	44
4332	5	6	11
4632	1	8	9
4732	4	1	5
4832	3	1	4
7132	30	29	59
1022	2		2
1122	23	2	25
4122	1		1
4322	2		2
4722	8		8
4822	5		5
5322	19		19
7122	3	4	7
4812	1		1
5312	1		1
5412	2	1	3
7112	1	1	2
7712	3		3
<b>Totalt</b>	<b>307</b>	<b>214</b>	<b>517</b>

**Tabell 1** visar ett exempel på gruppering av lika arbeten efter de fyra första positionerna i BESTA-koden vid en myndighet. BESTA-koden 1132 har bedömts innehålla två skilda grupper av lika arbeten och har därför delats upp i 1132 (A) och 1132 (B). I tabellen har alla grupper som innehåller både kvinnor och män markerats med blått. Det är enbart dessa grupper som omfattas av den fortsatta analysen av lika arbeten.

### C. Ta fram och analysera lönestatistik

Analysen av lönestatistiken syftar till att kontrollera två saker:

- Finns det några avvikande löner inom en grupp av lika arbete som behöver undersökas vidare?
- Finns det systematiska skillnader i kvinnors och mäns lönestrukturer i en grupp av lika arbete som behöver undersökas vidare?

#### Använd rätt lönebegrepp

Normalt bör man använda grundlön inklusive fasta lönetillägg uppräknat till heltid. Rörliga tillägg bör inte ingå i lönebegreppet, eftersom dessa tillägg ofta varierar över tid. Gör istället en särskild analys av rörliga tillägg för att säkerställa att dessa utbetalas utifrån sakliga grunder. Om löneväxling genom "enskilda överenskommelser" förekommer och lönen till följd av detta har ökat eller minskat, ska lönebegreppet justeras så att denna löneförändring inte påverkar lönebegreppet. Uppmärksamma också om det finns löner som är lönesatta i ett annat års lönenivå.

#### Hur statistiken kan presenteras och analyseras

Ett bra sätt att inleda analysarbetet är att först ta fram en tabell över alla grupper av lika arbeten som ska analyseras. Det ger dels en överblick över vilka lönerelationer (i form av medellöner) som finns mellan kvinnor och män i grupperna, dels kan tabellen användas som utgångspunkt för att bestämma hur de olika grupperna ska analyseras.

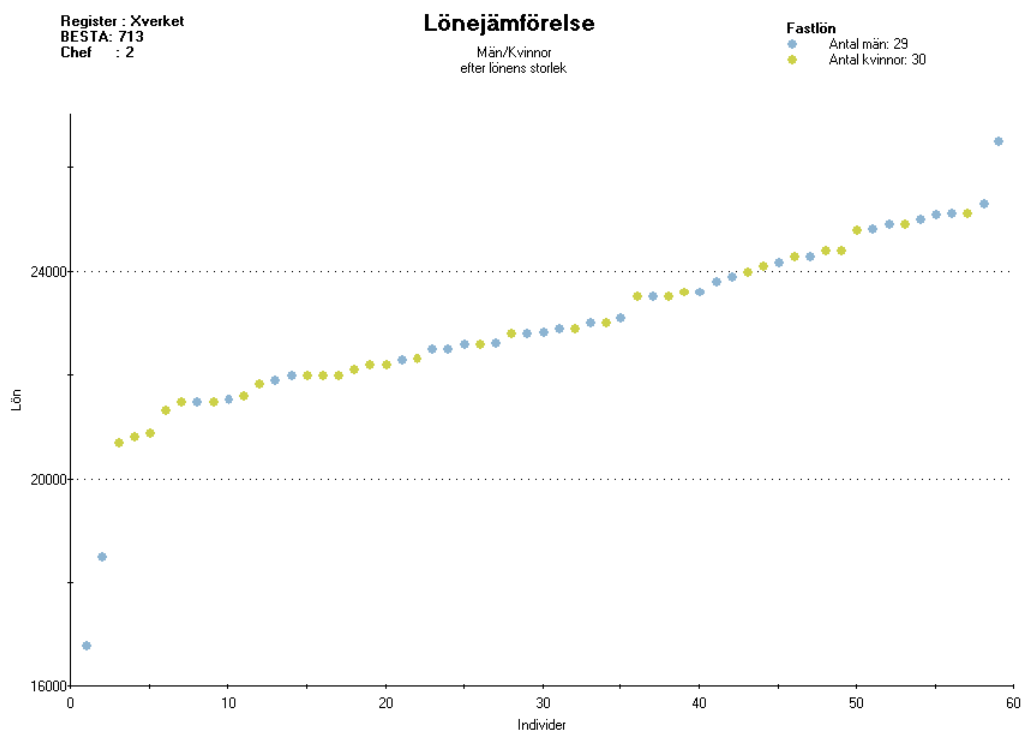
Tabell 2

BESTA	Antal			Medellön		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Relation kv. medellön/ m.medellön
1052	1	1	2	29 100	39 725	73%
1152	3	1	4	33 683	42 000	85%
4752	1	1	2	27 700	29 800	93%
7152	3	10	13	33 658	30 615	110%
1042	3	17	20	26 333	28 343	93%
1142	37	29	66	28 281	27 139	104%
3442	1	1	2	38 000	36 000	106%
4342	8	7	15	27 638	26 979	102%
4642	1	3	4	25 800	27 083	95%
4742	1	1	2	26 500	26 500	100%
4842	2	2	4	28 550	28 825	99%
7142	65	54	119	25 480	25 865	99%
1032	7	4	11	22 936	23 569	97%
1132 (A)	26	13	39	22 484	23 312	96%
1132 (B)	30	14	44	23 200	23 200	100%
4332	5	6	11	23 405	23 971	98%
4632	1	8	9	23 250	25 484	91%
4732	4	1	5	24 956	25 500	98%
4832	3	1	4	23 300	21 500	108%
7132	30	29	59	22 764	23 083	99%
1122	23	2	25	20 874	22 550	93%
7122	3	4	7	22 433	24 525	91%
5412	2	1	3	18 300	20 000	92%
7112	1	1	2	23 100	20 600	112%

I exemplet i tabell 2 finns flera *små grupper* (< 10 individer). För dessa grupper räcker det oftast att ta fram en lista över individernas löner för att kunna se om några av dem avviker på ett oförklarligt sätt och behöver undersökas närmare. Observera att i små grupper kan relationen mellan kvinnors och mäns medellöner kraftigt påverkas av någon eller några enskilda löner.

För *medelstora grupper* (10-100 individer), som till exempel grupp 7132 i tabell 2, kan det däremot vara svårare att få en bild av hur lönemönstret ser ut genom att enbart använda sig av en lönelista. Här kan man istället åskådliggöra lönerna i ett så kallat plotdiagram. Genom att markera kön med hjälp av olika färger får man en tydlig bild av hur lönemönstret ser ut för kvinnor och män i grupp 7132.

## Diagram 1



(diagrammet är framtaget med analysverktyget Löneanalys)

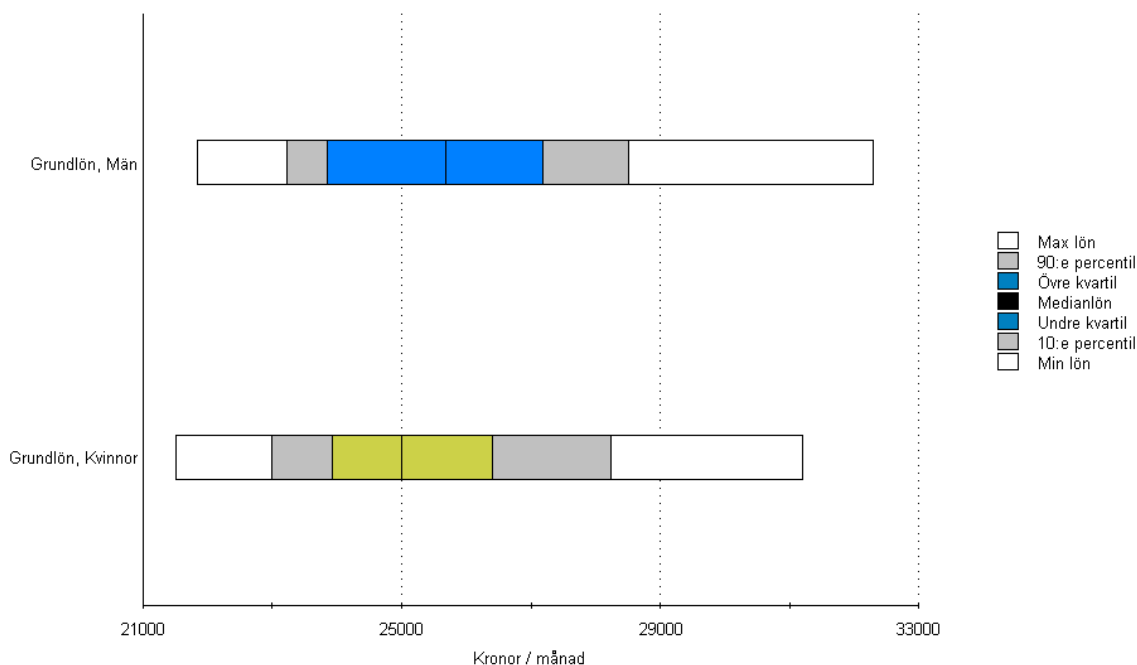
I exemplet ovan finns det två löner för män som ligger klart under övriga löner i gruppen och som bör undersökas vidare. Man kan också se hur kvinnor och män är fördelade över hela lönespannet. Kluster av kvinnor och män i ena änden av lönespannet kan tyda på att det finns systematiska skillnader i lönesättningen som behöver studeras noggrannare. I det här exemplet finns det en större andel kvinnor än män i den nedre delen av lönespannet, vilket bör uppmärksammas i den vidare löneanalysen.

För *stora grupper* (>100 individer) kan plotdiagram ibland bli alltför otydliga. Istället kan lönemönstret för kvinnor och män åskådliggöras i form av löneboxar.

## Diagram 2

Register : Xverket  
BESTA: 714  
Chef : 2

### Lönejämförelse män och kvinnor BESTA 7142



(diagrammet är framtaget med analysverktyget Löneanalys)

En stor fördel med att använda löneboxar är att man får en tydlig bild av hur lönespridningen ser ut bland kvinnor och män inom en grupp av lika arbete. I diagrammet ovan visas grupp 7142. Här ser man att lönespridningen, det vill säga längden på boxarna, är relativt lika mellan könen. Mäns löneläge är dock något högre än kvinnornas löneläge.

#### D. Undersök orsaker till löneskillnader

Eftersom individuell lönesättning tillämpas inom det statliga avtalsområdet är det helt naturligt att det förekommer löneskillnader mellan anställda som utför lika arbete. Lönesättningen ska bestämmas utifrån sakliga grunder, till exempel ansvar, arbetstagarens skicklighet och resultat. I de fall det förekommer löneskillnader som inte går att förklara mot bakgrund av myndighetens lönepolitik eller andra sakliga grunder ska de naturligtvis åtgärdas enligt de löneprinciper som tillämpas.

Om man i steg C ovan skulle upptäcka skillnader som framstår som systematiska i kvinnors och mäns lönestrukturer, eller löner som avviker från det normala lönemönstret i en grupp av lika arbete, måste man undersöka orsakerna till detta.

### Hämta underlag för lönesättningen

Cheferna ska kunna motivera lönen utifrån myndighetens löneprinciper. Be till exempel chefen att beskriva individens resultat och skicklighet och hur detta har påverkat lönen.

Var uppmärksam på hur strukturella förklaringar används på individnivå. Tillämpas kriterier lika för kvinnor och män, eller finns det skillnader i tillämpningen? Om systematiska skillnader (till exempel att kvinnor systematiskt ligger lägre i lön) genomgående förklaras med skillnader i resultat och skicklighet, kan detta tyda på en icke könsneutral tillämpning av lönekriterier eller att lönekriterierna inte är könsneutrala.

När löneskillnader förekommer som inte kan förklaras mot bakgrund av myndighetens lönepolitik eller andra grunder, ställs frågan:

Varför har löneskillnaden uppstått?

Har löneskillnaden direkt eller indirekt samband med kön?

Syftet är att hitta underliggande orsaker till varför osakliga löneskillnader uppstår och finna ett sätt att undvika detta i fortsättningen. Detta kan också leda till åtgärder som tas upp i handlingsplanen.



## Steg 5. Likvärdiga arbeten

---

10§ Diskrimineringslagen

[...]

Arbetsgivaren ska bedöma om förekommande löneskillnader har direkt eller indirekt samband med kön. Bedömningen ska särskilt avse skillnader mellan

- Grupp med arbetstagare som utför arbete som är eller brukar anses vara kvinnodominerat och grupp med arbetstagare som utför arbete som är att betrakta som likvärdigt med sådant arbete men inte är eller brukar anses vara kvinnodominerat

[...]

Syftet med analysen av likvärdiga arbeten är att avgöra om det förekommer lönemässig undervärdering av kvinnodominerade arbeten. Ett arbete är kvinnodominerat om andelen kvinnor utgör eller brukar utgöra mer än 60 procent. Observera att här är det arbetena och inte individerna som ska värderas. Självfallet behöver inte likvärdiga arbeten ha samma lön, men löneskillnaderna ska kunna förklaras utifrån sakliga grunder som bör ha sin grund i lönepolitiken.

Definitionen av vad som ska betraktas som likvärdigt arbete finns i 3 kap, 2§ diskrimineringslagen:

*Ett arbete är att betrakta som likvärdigt med ett annat arbete om det utifrån en sammantagen bedömning av de krav arbetet ställer samt dess natur kan anses ha lika värde som det andra arbetet. Bedömningen av de krav arbetet ställer skall göras med beaktande av kriterier såsom kunskap och färdigheter, ansvar och ansträngning. Vid bedömningen av arbetets natur skall särskilt arbetsförhållandena beaktas.*

Enligt diskrimineringslagen är det enbart likvärdiga arbeten som ska jämföras lönemässigt med varandra. I förarbetet till lagen rekommenderas dock att analysen även ska omfatta kvinnodominerade arbeten som bedöms ha högre värden men lägre lön än icke kvinnodominerade arbeten. I den metod för analys av likvärdiga arbeten som parterna inom det statliga avtalsområdet tagit fram jämförs därför lönerna för de kvinnodominerade arbetena både med lönerna för de arbeten som bedöms vara likvärdiga och de arbeten som **bedöms ha lägre värde än** det kvinnodominerade arbetet.

Med arbeten avses här de grupper som skapades i samband med analysen av anställda med lika arbeten.

Med ledning av nivåerna i BESTA kan vi göra en första indelning i vilka arbeten som inte är likvärdiga med varandra och vilka arbeten som eventuellt kan vara likvärdiga med varandra. Två arbeten som befinner sig på olika nivåer i BESTA är normalt inte likvärdiga med varandra (se avsnittet om BESTA). Två arbeten som befinner sig på samma nivå i BESTA kan däremot i vissa fall betraktas som likvärdiga med varandra. För att kunna bedöma detta behöver man först göra en kompletterande värdering av de krav arbetena ställer ifråga om kunskap och färdigheter, ansvar och ansträngning (inklusive arbetsförhållandena).

**Analysarbetet görs i följande steg:**

- A. Gruppera alla arbeten utifrån nivån i BESTA.
- B. Definiera bedömningsgrunder och upprätta en värderingsskala.
- C. Värdera alla arbeten inom respektive grupperingsnivå.
- D. Rangordna samtliga arbeten utifrån den gjorda värderingen.
- E. Identifiera utifrån den gjorda rangordningen om det finns löneskillnader mellan arbeten som behöver undersökas vidare.
- F. Undersök orsakerna till löneskillnaderna.

**A. Gruppera alla arbeten utifrån nivån i BESTA**

Genom att gruppera alla arbeten efter nivån i BESTA får vi en gruppvis rangordning av arbetena där till exempel alla arbeten inom nivå 5 har en högre rangordning jämfört med alla arbeten som finns inom nivå 4 och lägre nivå. Däremot kan vi inte med ledning av BESTA göra en inbördes rangordning av arbeten som finns inom samma nivå. För att kunna göra detta, måste dessa arbeten först värderas gentemot varandra (enligt steg B nedan)

Tabell 1 (gruppera alla arbeten utifrån nivån i BESTA)

BESTA	Antal i gruppen	Andel kvinnor
<b>nivå 5</b>		
1052	2	50%
1152	4	75%
4752	2	50%
7152	13	23%
<b>nivå 4</b>		
1042	20	15%
1142	66	56%
3442	2	50%
4342	15	53%
4642	4	25%
4742	2	50%
4842	4	50%
5642	1	0%
7142	119	55%
<b>nivå 3</b>		
1032	11	64%
1132(A)	39	67%
1132(B)	44	68%
4332	11	45%
4632	9	11%
4732	5	80%
4832	4	75%
7132	59	51%
<b>nivå 2</b>		
1022	2	100%
1122	25	92%
4122	1	100%
4322	2	100%
4722	8	100%
4822	5	100%
5322	19	100%
7122	7	43%
<b>nivå 1</b>		
4812	1	100%
5312	1	100%
5412	3	67%
7112	2	50%
7712	3	100%

## B. Definiera bedömningsgrunder och upprätta en värderingsskala

För att bedöma om arbeten som är klassade inom samma nivå i BESTA är likvärdiga eller inte gör man en värdering av de krav arbetena ställer utifrån diskrimineringslagens kriterier *kunskap och färdigheter, ansvar och ansträngning (inklusive arbetsförhållanden)*.

Bedömningarna ska göras på ett strukturerat och konsekvent sätt. Ett sätt att göra detta på är att använda siffror som nivåmått på kraven i bedömningsgrunderna (kriterierna) som sedan vägs samman till en helhet enligt följande exempel:

- 1) Börja med att tänka igenom mot bakgrund av myndighetens verksamhet vilka olika krav som är relevanta att ta hänsyn till i bedömningen inom respektive bedömningsgrund.

### *Kunskap/färdigheter*

- Kan till exempel vara formell utbildning, specialutbildning, erfarenhet, problemlösning, sociala färdigheter.

### *Ansvar*

- Kan till exempel innebära ansvar för personal, verksamhet, människors välbefinnande och säkerhet, ekonomi, utrustning.

### *Ansträngning/arbetsförhållanden*

- Kan innebära både fysisk och psykisk påfrestning som till exempel stress, fysiskt tunga arbeten, möten med utsatta människor som mår mycket dåligt.

- 2) Vikta bedömningsgrunderna

Bestäm vilka inbördes vikter som bedömningsgrunderna *kunskap och färdigheter, ansvar och ansträngning (inklusive arbetsförhållanden)* ska ha utifrån deras betydelse i verksamheten.

Bedömningsgrunder	Vikt
Kunskap och färdigheter	0,60
Ansvar	0,30
Arbetsförhållanden (inkl. ansträngning)	0,10

Viktningen av bedömningsgrunderna är arbetsgivarens ansvar och utgår från dennes värdering av vad som är viktigt för verksamheten. I exemplet ovan väger bedömningsgrunden kunskap och färdigheter tyngst med vikten 0,60, ansvar har viktats med 0,30 och arbetsförhållanden med 0,10. Om alla arbeten bedöms ha samma krav när det gäller arbetsförhållanden kan denna bedömningsgrund utgå. Det är enklast för förståelsen om man väljer att summan av vikterna är lika med 1 eller 100.

### 3. Upprätta en värderingsskala

Konstruera en värderingsskala som ska användas för att inbördes värdera och rangordna alla arbeten som finns inom samma grupperingsnivå i BESTA utifrån de krav som ett arbetet ställer enligt ovanstående bedömningsgrunder.

Värderingsskala	Värderingspoäng
Låga krav	1
Medelhöga krav	2
Höga krav	3
Mycket höga krav	4

I exemplet ovan har en värderingsskala med fyra kravnivåer konstruerats. Låga krav genererar 1 poäng, medelhöga krav 2 poäng osv.

#### C. Värdera alla arbeten

Värderingen av arbetena ska göras inom varje nivå för sig. Det innebär att värderingspoängen för ett arbete enbart kan tolkas och jämföras med andra arbeten på samma nivå. För att värderingen ska bli så konsekvent som möjligt är det lämpligt att värderingen görs enligt en bedömningsgrund i taget för alla arbeten inom samma grupperingsnivå i BESTA. Med ledning av den summerade viktade värderingspoängen bedöms sedan om arbetena som finns inom samma nivå kan betraktas som likvärdiga eller inte. I exemplet nedan betraktas alla arbeten som fått samma poäng inom en nivå som likvärdiga. Om man på myndigheten väljer att använda ett mer finfördelat värderingssystem än vad som används i exemplet kan det bli aktuellt att även fundera på om man i stället bör använda ett poängintervall för att definiera vilka arbeten som är likvärdiga.

Tabell 2 (värdera alla arbeten)

BESTA			Bedömningsgrunder			Summa viktade Värderingspoäng
	Antal i gruppen	Andel kvinnor	Kunskaper och färdigheter Vikt: 0,60	Ansvar Vikt: 0,3	Arbetsförhållanden Vikt: 0,1	
Värderingspoäng						
<b>nivå 5</b>						
1052	2	50%	4	3	1	3,4
1152	4	75%	4	3	1	3,4
4752	2	50%	4	2	1	3,1
7152	13	23%	4	2	1	3,1
<b>nivå 4</b>						
1042	20	15%	3	3	1	2,8
1142	66	56%	3	2	2	2,6
3442	2	50%	3	4	1	3,1
4342	15	53%	3	2	2	2,6
4642	4	25%	3	2	2	2,6
4742	2	50%	3	2	2	2,6
4842	4	50%	3	3	1	2,8
5642	1	0%	3	4	1	3,1
7142	119	55%	3	2	1	2,5
<b>nivå 3</b>						
1032	11	64%	3	3	1	2,8
1132(A)	39	67%	3	2	1	2,5
1132(B)	44	68%	3	2	1	2,5
4332	11	45%	3	3	1	2,8
4632	9	11%	4	3	1	3,4
4732	5	80%	3	3	2	2,9
4832	4	75%	3	3	1	2,8
7132	59	51%	3	2	1	2,5
<b>nivå 2</b>						
1022	2	100%	3	3	2	2,6
1122	25	92%	2	2	2	2,0
4122	1	100%	2	1	1	1,6
4322	2	100%	2	2	1	1,9
4722	8	100%	3	3	2	2,6
4822	5	100%	3	2	1	2,5
5322	19	100%	2	1	2	1,7
7122	7	43%	3	2	1	2,5
<b>nivå 1</b>						
4812	1	100%	2	2	2	2,0
5312	1	100%	2	1	1	1,6
5412	3	67%	2	1	1	1,6
7112	2	50%	2	2	2	2,0
7712	3	100%	2	1	1	1,6

#### **D. Rangordna samtliga arbeten utifrån den gjorda värderingen**

Med ledning av nivåerna i BESTA och den gjorda värderingen av arbetena inom respektive nivå görs nu en rangordning av alla arbeten. Om ett arbete har fått en avvikande hög värderingspoäng inom en nivå bör en värdering också göras av detta arbete i förhållande till de arbeten som ligger på nivån över. Om arbetet då värderas till samma eller högre poäng än något av arbetena inom den högre nivån tar man hänsyn till detta i samband med rangordningen av samtliga arbeten. I exemplet nedan bör man exempelvis göra en värdering av arbetet 4632 som finns inom nivå 3 gentemot arbetena i nivå 4 för att undersöka om arbetet 4632 bör få en ändrad rangordning.

Tabell 3 (rangordna samtliga arbeten utifrån den gjorda värderingen/bedömningen)

BESTA			Summa viktade värderingspoäng	Rangordning	Medellön	Medianlön
	Antal i gruppen	Andel kvinnor				
<b>nivå 5</b>						
1152	4	75%	3,4	1	37 388	*
1052	2	50%	3,4	1	34 413	*
7152	13	23%	3,1	2	31 317	30700
4752	2	50%	3,1	2	28 750	*
<b>nivå 4</b>						
3442	2	50%	3,1	3	37 000	*
5642	1	0%	3,1	3	31 000	*
1042	20	15%	2,8	4	28 041	26800
4842	4	50%	2,8	4	28 688	*
1142	66	56%	2,6	5	27 779	27900
4342	15	53%	2,6	5	27 330	26500
4642	4	25%	2,6	5	26 763	*
4742	2	50%	2,6	5	26 500	*
7142	119	55%	2,5	6	25 654	25300
<b>nivå 3</b>						
4632	9	11%	3,4	7	25 236	23375
4732	5	80%	2,9	8	25 065	24825
1032	11	64%	2,8	9	23 166	23200
4832	4	75%	2,8	9	22 850	*
4332	11	45%	2,8	9	23 714	23525
1132(B)	44	68%	2,5	10	23200	23000
1132(A)	39	67%	2,5	10	22760	22000
7132	59	51%	2,5	10	22 921	22825
<b>nivå 2</b>						
1022	2	100%	2,6	11	24 750	*
4722	8	100%	2,6	11	23 875	23500
4822	5	100%	2,5	12	21 340	21000
7122	7	43%	2,5	12	23 629	23100
1122	25	92%	2,0	13	21 008	20900
4322	2	100%	1,9	14	20 450	*
5322	19	100%	1,7	15	21 251	*
4122	1	100%	1,6	16	20 000	*
<b>nivå 1</b>						
4812	1	100%	2,0	17	20 800	*
7112	2	50%	2,0	17	21 850	*
5312	1	100%	1,6	18	20 700	*
5412	3	67%	1,6	18	18 867	19650
7712	3	100%	1,6	18	18 783	*



### E. Identifiera utifrån den gjorda rangordningen om det finns löneskillnader mellan arbeten som behöver undersökas vidare

Om det finns kvinnodominerade arbeten som har värderats **lika eller högre** än icke-kvinnodominerade arbeten och som har lägre lön än dessa, ska orsakerna till löneskillnaderna mellan dessa arbeten undersökas. Eftersom löneskillnader indikeras genom jämförelser mellan arbetenas medellöner bör de löner som ingår i beräkningen av medellönerna för respektive grupp först kontrolleras så att inte enskilda individers löner påverkar jämförelsen på ett missvisande sätt. Exempelvis bör följande kontroller göras:

- Är löneläget "onormalt" lågt i någon grupp därför att det finns många nyanställda i gruppen?
- Har medellönen påverkats av någon enstaka lön som är "onormalt" hög, till exempel lönen för en tidigare chef som omplacerats?

För att identifiera arbeten där orsakerna till löneskillnader behöver undersökas närmare utgår man från ett kvinnodominerat arbete och kontrollerar om det finns några icke-kvinnodominerade arbeten som är rangordnade lika eller lägre och som har högre medellön.

I exemplet ovan har det kvinnodominerade arbetet 1032 lägre lön än det icke-kvinnodominerade arbetet 4332 som bedömts vara likvärdigt samt även jämfört med arbete 7122 som har lägre rangordning. Dessa löneskillnader ska därför undersökas. I exemplet ovan behöver följande löneskillnader mellan arbeten undersökas vidare. Sammanställning över vilka löneskillnader som behöver undersökas vidare:

Kvinnodominerade arbeten	Icke-kvinnodominerat arbete som har lika eller lägre rangordning men högre medellön	
1032	4332	7122
4832	4332	7112
1132 (B)	7122	
1132 (A)	7132	7122
4822	7122	7112
1122	7112	
4322	7112	
5322	7112	
4122	7112	
4812	7112	

Observera att många av dessa arbeten består enbart av ett fåtal individer. Den individuella lönesättningens påverkan blir därmed extra stor.

### F. Undersök orsakerna till löneskillnaderna

Skillnader i lön mellan olika arbeten ska analyseras mot bakgrund av myndighetens lönepolitik och bedömningsgrunder för den individuella lönen,

verksamhetsprioriteringar och arbetsmarknaden. Sådana analyser görs redan i lönebildsarbetet enligt RALS inför lönerevisionerna. Det är därför viktigt att analysarbetet enligt metodstödet samordnas med lönebildsanalysen, allt för att undvika ett arbete i parallella spår. Att känna till de grupperingar som studeras med hjälp av lönebilder som är en grund till myndighetens löneprioriteringar är nödvändigt för att kunna bedöma om löneskillnaderna har direkt eller indirekt samband med kön i detta steg.

## 6. Ta hand om resultat

---

Det sjätte steget handlar om att ta hand om det resultat som kommit fram i steg 3, 4 och 5. Det gäller de resultat som kan användas till att förbättra lönebildningsarbetet likväl de resultat som kan anses falla under diskrimineringslagen.

Steg 6 ska leda fram till en dokumentation där resultaten från arbetet finns. Det är viktigt att den är skriftlig så det finns möjlighet att både kunna förankra resultatet och kunna göra en kontinuerlig uppföljning av resultat och eventuella åtgärder som behövs.

### Skapa verksamhetsnytta med resultatet

Analysarbetet leder till mycket goda kunskaper om hur lönebildningen fungerar i praktiken i organisationen. Det är effektivt och lönsamt att ta om hand uppmärksammade resultat, erfarenheter och utvecklingsområden i syfte att förbättra lönebildningen. Detta gäller även sådant som uppmärksammats i arbetet men som inte handlar om kön. För att uppnå bästa möjliga verksamhetsnytta är det klokt att återföra kunskapen till relevanta organisatoriska processer, till exempel lönebildnings-, arbetsmiljö- och kompetensförsörjningsarbetet. Sammantaget bidrar dessa delar till att i samverkan utveckla verksamheten.

I arbetet med att realisera åtgärderna i analysen är det viktigt att ta hänsyn till de strategiska ställningstagandena i steg 1 och myndighetens lönepolitik. För att nå framgång med att genomföra arbetet behöver resultaten löpande förankras i organisationen under arbetets gång. Innehållet kommuniceras därefter ut i organisationen. Detta utgör en bra grund i det fortsatta arbetet med att åstadkomma en lönesättning som inte innebär osakliga löner.

Frågor att tänka på i detta steg är exempelvis följande:

- Hur påverkar åtgärderna lönebildningsarbetet?
- Hur kommer resultaten till användning i lönerevisionen?
- Vem eller vilka verkställer åtgärderna och hur får de kunskap om vad som ska göras, i vilket syfte och hur?
- Hur hanteras åtgärderna gentemot individen?

För att ta tillvara på resultatet av analysarbetet är det viktigt med bred förankring och delaktighet bland alla berörda aktörer. Det skapar förutsättningar för en framgångsrik integrering av lönebildningsarbetet i verksamhetens processer och löpande arbete. Genom att involvera lönesättande chefer i arbetet, till exempel genom att de får ta del av resultatet, får de möjlighet att vara delaktiga och kan komma med förslag till åtgärder. Detta bidrar till lönebildningsarbetet i stort.

Det är också viktigt att gå vidare och analysera hur organisationen kan komma till rätta med de bakomliggande orsaker till att de problem som uppmärksammats uppstått, till exempel hur organisationen kan motverka och förebygga att osakliga löneskillnader på grund av kön uppstår. Önskvärt är att analysarbetet även omfattar erfarenheter och identifierade utvecklingsområden som ska tas med i det fortsatta lönebildningsarbetet.

### **Lagens krav på handlingsplan**

Arbetsgivaren ska enligt diskrimineringslagen ta fram en skriftlig handlingsplan för att åtgärda problem som uppmärksammats under kartläggningsarbetet. Detta kan till exempel vara lönekriterier som bedömts få könsdiskriminerande konsekvenser eller andra strukturella problem. Planen ska omfatta de löneskillnader som ska justeras samt en tidsplan över när dessa ska vara genomförda. Lönejusteringar ska enligt diskrimineringslagen genomföras snarast, dock senast inom tre år. För andra åtgärder som arbetsgivaren beslutat genomföra finns ingen lagstadgad tidsram. Det finns också ett lagstadgat krav på uppföljning som innebär att en redovisning och en utvärdering av hur de planerade åtgärderna genomförts ska tas med i efterföljande handlingsplan.

## Steg 7. Utvärdera och stäm av mot strategiska ställningstaganden

---

För att nå måluppfyllelse och säkra effektiviteten i analysarbetet är det viktigt att utvärdera och följa upp både arbetet och resultatet. Att utvärdera hela processen främjar vidareutveckling, effektivitet och underlättar det fortsatta arbetet med att integrera lönebildningen med verksamhetens behov såväl som diskrimineringslagens regler. Det är därför nödvändigt att redan från början planera in och avsätta tid för en gemensam utvärdering. I en sådan utvärdering bör inte enbart arbetsgruppen delta utan även andra som berörts av processen bör ingå.

Syftet med steg 7 är att utvärdera hela analysarbetet, både resultat och arbetsprocess. Utvärderingen innebär även en möjlighet att kontrollera att arbetet genomförts i enlighet med de strategiska ställningstaganden som tagits fram i steg 1. Detta säkerställer i sin tur att arbetet integreras som en del av lönebildningsprocessen och på så sätt ger bästa möjliga verksamhetsnytta.

Utvärderingen bör ge svar på

- hur arbetet fungerat (ansvar, roller, spridning och förankring i organisationen)
- positiva och negativa erfarenheter
- om mandat eller uppdrag behöver utvecklas inför nästa analysarbete
- hur lönesättande chefer medverkat i processen
- om arbetet bidragit till att utveckla lönebildningsprocessen och i så fall på vilket sätt
- hur organisationen ska ta tillvara och dra nytta av erfarenheter och lärdomar inför nästa analys
- om det behövs en revidering av de strategiska ställningstaganden som legat till grund för analysarbetet
- har lagens syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män uppnåtts?