

Innehåll

Evigt ung svensk modell?

Utgiven av Medlingsinstitutet 2015

Text och redigering: Bosse Andersson

Form: Forma Viva, Linköping

Produktion: Medlingsinstitutet

Tryckeri: Lenanders tryckeri, Kalmar

ISBN 978-91-982632-0-6

Medlingsinstitutet • Box 1236 • 111 82 Stockholm • tel 08- 545 292 40 • www.mi.se

Evigt ung
svensk modell? 1

Evigt ung
svensk modell? 1

Evigt ung
svensk modell? 7

Claes Stråth 9

En modern lönebildning växer fram 13

Startskott för en
samhällshistorisk stafett 17

Gunnar Samuelsson 27

Bertil Rehnberg/Rune Larson 31

Mona Sahlin 37

Harry Fjällström 41

Lillemor Arvidsson 45

Ylva Thörn 49

Göran Johnsson 55

Anders Sandgren 61

Mari-Ann Krantz 65

Inger Örtendahl	69
Göran Tunhammar	73
Hans Karlsson	79
Anders Lindström.	85
Bengt Huldt	89
Björn Bergman	93
Statens roll	97
i lönebildningen	97
Reflektioner, råd	
och några insikter	107
Fakta och förklaringar	114
Svenska modellen	
– evigt ung?	126

Evigt ung svensk modell?

Under åren 2013 till 2015 har Medlingsinstitutet arrangerat konferenser, seminarier och gjort intervjuer med några nyckelpersoner för att dokumentera och belysa den moderna lönebildningens utveckling. Från 1970- och 80-talens turbulens med höga löneökningar, hög inflation, devalveringar och låg eller negativ reallöneutveckling har Sverige gått till en stabil situation.

I den här boken möter vi några av dem som sett utvecklingen på nära håll - och som har bidragit till den.

Många fler hade kunnat intervjuas och fler perspektiv hade kunnat belysas, men avsikten är att ändå ge olika infallsvinklar på en viktig period i den svenska modellens utveckling.

Ett tidens tecken är att många av dem vi möter på de kommande sidorna är män. Hade historien börjat skrivas i dag hade det sett helt annorlunda ut.

Intervjuer och texter har i flera fall i någon form varit publicerade på Medlingsinstitutets webbplats.

*Claes Stråth
Juni 2015*



Claes Stråth

”Medlingsinstitutet har blivit parternas verktyg”

När Claes Stråth kom till Medlingsinstitutet som generaldirektör år 2006 hade myndigheten sex år på nacken och parternas misstänksamhet hade börjat lägga sig. Efter nio år på sin post kan han nu göra bokslut.

Tveksamheten var stor till Medlingsinstitutet när det inrättades. Många parter tecknade förhandlingsordningsavtal för att slippa statens inblandning och industrins parter var mycket tveksamma till att låta sina opartiska ordförande ta uppdrag för Medlingsinstitutet. Claes Stråth menar att en anledning till att motståndet har försvunnit är en medveten rekrytering av personer från arbetsmarknadens parter till myndigheten ända sedan starten och att också medlarna till en klart övervägande del är före detta partsrepresentanter.

En annan viktig faktor är Medlingsinstitutets oberoende.

– Bortsett från när vi lämnat över vår årsrapport och vid den så kallade myndighetsdialogen har det inte behövts några kontakter mellan Medlingsinstitutet och regeringskansliet under de år jag varit generaldirektör, säger Claes Stråth.

– Medlingsinstitutet har blivit ett självständigt verktyg som staten tillhandahåller parterna och det har också gjort det ännu tydligare att det är hos parterna ansvaret för lönebildningen ligger.

Uppdraget som generaldirektör var att fortsätta att som det står i instruktionen ”tillvarata och upprätthålla den samsyn som finns på arbetsmarknaden om den kon-

kurrensutsatta sektorns lönenormerande roll”.

I praktiken betyder det att Medlingsinstitutets medlare ska ta samhällsekonomisk hänsyn och inte kan medverka till avtal som är högre än det ”märke” som etablerats av Industriavtalets parter.

– I vår årsrapport för år 2014 finns en granskning av Industriavtalet och andra förhandlingsordningsavtal och hur det sker en spridning av normen genom parternas samordning och samverkan. Den visar att det finns en sådan samsyn om den konkurrensutsatta sektorns normerande roll över hela arbetsmarknaden. I varje fall på papperet, säger Claes Stråth.

I avtalsrörelse efter avtalsrörelse har märket legat fast och Claes Stråth är övertygad om att om medlarna skulle börja göra undantag från normen skulle det få förödande konsekvenser.

– Ett undantag öppnar för nästa och till slut är normen överspelad, säger han.

– Då skulle den lönebildning som gett reallöneökningar på sammanlagt 60 procent under de senaste 20 åren vara raserad.

Inte desto mindre har det genom åren höjts röster som menar att märket skapar en stel lönebildning som gör att det blir omöjligt att göra relativlöneförflyttningar – alltså att grupper kan förflytta sitt löneläge i förhållande till andra grupper.

Alla bekänner sig egentligen till den konkurrensutsatta sektorns lönenormerande roll, menar Claes Stråth, men olika grupper anser att man bör kunna göra ett undantag för just den grupp man själv representerar.

– Man hör mindre ofta att märket även innebär att grupper med en svagare för-



Claes Stråth med sin Stetsonhatt av modellen Pacific. Foto: Anders Wiklund/TT

handlingsposition också följer med i den allmänna löneökningstakten. På 1980-talet fanns det olika garantier som skulle hindra att grupper halkade efter – och som drev på inflationen. Det finns inget behov av sådana förhandlingslösningar med dagens lönebildning, säger Claes Stråth.

På nära håll har han fått se den moderna lönebildningen växa fram. Efter att ha tagit socionomexamen i Göteborg och ha arbetat i Tranås kommun med den ovanliga titeln drätselsekreterare kom han till Kommunförbundet 1975 där han så småningom blev förhandlingschef.

År 1991, flyttade han till Gränna och startade en egen konsultfirma och 1994 fick han uppdraget som fast medlare i Stockholms län och därmed drogs han in i medlingsverksamheten. Men han har behållit sin bas i Gränna.

Genom att engagera sig i föreningslivet har han inte bara blivit accepterad där, fast han är utsocknes, utan till och med blivit vald till Årets Grännabo en gång.

Bilderna av Claes Stråth i sin Stetsonhatt av modellen Pacific har synts intill många tidningsartiklar sedan de togs år 2010. Hatten värmer när det blåser snålt i Gamla Stans gränder, där Medlingsinstitutet har sina lokaler, och har blivit något av ett kännetecken för honom.

– Jag köpte min första hatt när jag var på resa i Afrika, berättar han.

– Sedan dess har jag fortsatt. Om inte annat så kan man ju i bästa fall se ut som en gentleman ibland.

Som Medlingsinstitutets chef har han fått vänja sig vid blåsväder också i mer bildlig bemärkelse. Att ena parter med motstridiga åsikter är inget för en person med svaga nerver. Med mer än 50 medlaruppdrag i förbundsförhandlingar har han haft fler särskilda förordnanden än någon annan sedan Medlingsinstitutet inrättades. Till det kommer att han var opartisk ordförande inom industriavtalet 1998–2003.

Medling är en verksamhet som ligger honom varmt om hjärtat.

– Det är intressant att medverka till att lösa problem, att lyssna efter frågeställningar som kanske inte ens uttalas och att hitta lösningar i en låst situation. Och det är stimulerande att få parternas förtroende. Det är ju i praktiken de som avgör vem som får medla.

När Claes Stråth utsågs till generaldirektör för Medlingsinstitutet hade han alltså

en gedigen kunskap om hur medling fungerar i praktiken och vilka fällor som kan öppna sig för en medlare.

– Det krävs en hel del teknisk kunskap av en medlare. Man måste kunna formulera budet på ett formellt riktigt sätt, men också kunna se vad det får för konsekvenser och kostnader och man måste kunna räkna. Och inte minst gäller det att inte komma med lösningar som skapar nya problem någon annan stans på arbetsmarknaden.

Han när en grundmurad motvilja mot försök att skylla uppgörelser på medlarna och mot parter som inte vill ta ett eget ansvar.

– En medlare kan ha stort inflytande över vilka frågor som kommer att ingå i en medling, men medlaren har inga andra maktmedel än att resonera med parterna och försöka påverka dem. Besluten är parternas och dem ska de stå för.

Medlingsinstitutet som myndighet har inte heller några tunga vapen i sin arsenal. Att verka för en väl fungerande lönebildning handlar mycket om att diskutera och informera. Och om att hjälpa parterna att bygga nätverk. Därför har Claes Stråth lagt stor vikt vid de konferenser som Medlingsinstitutet arrangerar och som han gärna liknar vid parternas personalfester.

Sedan år 2006 har Medlingsinstitutets paneler haft cirka 170 gästerson medverkat i de olika konferenserna.



Claes Stråth blev år 2006 generaldirektör för Medlingsinstitutet efter att fram till dess ha varit ”senior adviser” för myndigheten. Innan dess hade han bland annat varit förhandlingschef på Kommunförbundet, och medlare, till exempel vid

Kommunals stora strejk 2003, och opartisk ordförande inom industrin. Claes Stråth har också varit utredare i flera offentliga utredningar, som till exempel Lavalutredningen.

– Det är verkligen glädjande att se hur alla vill ställa upp. Genom åren har företrädare för parterna, medlarna, akademien, Konjunkturinstitutet, Riksbanken och politiken varit med liksom oberoende ekonomer.

– Det bidrar också till tillströmningen till våra konferenser och säger något om den öppenhet och ömsesidiga respekt som ryms i den svenska modellen.”

Konferenserna bidrar också till synen på Medlingsinstitutet. Claes Stråth upplever att myndigheten har blivit ett slags referenspunkt som återopas i olika sammanhang när det gäller konkurrenskraft, samhällsekonomi, lönestatistik, konfliktstatistik, frågor kring kollektivavtal och inte minst när det gäller löneskillnader mellan kvinnor och män.

– Det är en liten myndighet och därför sårbar, men det finns en hög kompetens och vi utvecklar olika sätt att dela med oss av den, säger Claes Stråth.

Han pekar på de olika skrifter Medlings-

institutet givit ut, på webbplatsen och på de möten av olika slag där Medlingsinstitutet finns med.

En skrift som kanske inte får mycket uppmärksamhet bland parterna, men som fyller ett stort tomrum är ”Lön för mödan”. Det är ett häfte om hur arbetsmarknaden fungerar som sedan 2013 har ingått i undervisningen för tiotusentals gymnasieelever.

– Det är också ett sätt att arbeta för en väl fungerande lönebildning. Ju fler som har kunskap desto bättre fungerar det, säger Claes Stråth.

Att lönebildningen fungerar väl med bland annat stigande reallöner och få konflikter illustreras på andra ställen i den här boken, men Claes Stråth är mån om att framhålla att det är så.

– Inte för att påstå att det är Medlingsinstitutets förtjänst, utan för att en väl fungerande lönebildning inte kommer av sig själv. Jag hoppas att den här boken kan bidra till den insikten.

BAKGRUND



En modern lönebildning växer fram

För att kunna sätta texterna i den här boken i sitt sammanhang kan det vara på sin plats med en kort sammanfattning av lönebildningens utveckling.

”Perioden 1870–1970 innebar en fantastisk utveckling. Sedan följde ett par mycket svaga decennier”, sammanfattade förre Riksbankschefen Lars Heikensten vid Medlingsinstitutets seminarium om lönebildning i maj 2014.

Diagrammet på nästa sida visar reallönens utveckling från 1960 till 2013. Från början av 1970-talet fram till mitten av 1990-talet åts höga nominella löneökningar i avtalen upp av en hög inflation..

I de kollektivavtal som träffades på 1970- och 1980-talen fanns garantier som skulle se till att ingen fick mindre än någon annan (till exempel löneutvecklingsgaranti, LUG, förtjänstutvecklingsgaranti, FUG, och prisutvecklingsgaranti, PUG) som bidrog till att ytterligare driva upp inflationen.

”Till slut stod vi vid vägs ände”, som förre Metall-ordföranden Göran Johnsson uttryckte det vid seminariet.

År 1983 bröt sig Verkstadsföreningen och Metall ut ur systemet med centrala förhandlingar och det blev början till en decentralisering av avtalsrörelserna. År 1990 beslutade Svenska

BAKGRUND

Arbetsgivareföreningen, SAF, att lämna det man kallade den korporativa modellen. SAF lämnade därmed statliga styrelser, som Arbetsmarknadsverket liksom de centrala löneförhandlingarna med LO och PTK.

Den 8 februari 1990 kom regeringen, med Ingvar Carlsson som statsminister, med ett förslag till pris- och lönestopp som också innebar fredspakt.

Förslaget presenterades av Mona Sahlin som utsetts till arbetsmarknadsminister knappt en månad tidigare. Tanken var att löntagarna inte skulle kompensera sig för följderna av den skattereform som genomförts. Motståndet ökade efter hand och när riksdagen röstade fälldes regeringens förslag med siffrorna 190 mot 153. Det fick till följd att regeringen avgick sedan fackförbundet Kommunal och dess ordförande Lillemor Arvidsson gjort uppror mot förslaget..

Finansminister Kjell-Olof Feldt lämnade politiken, men den socialdemokratiska regeringen återuppstod och med Mona Sahlin som arbetsmarknadsminister tillsattes den så kallade Rehnberg-kommissionen. Efter ett första misslyckat försök lyckades Rehnbergkommissionen få gehör för sina idéer inför avtalsförhandlingarna 1991.

Grundat på kommissionens förslag träffades stabiliseringsavtal på huvudde-

len av arbetsmarknaden. Avtalen medverkade till att löneökningstakten föll från cirka 10 procent 1990 till 3–4 procent per år 1992–1993 och att avtalen inte innehöll några följsamhetsklausuler.

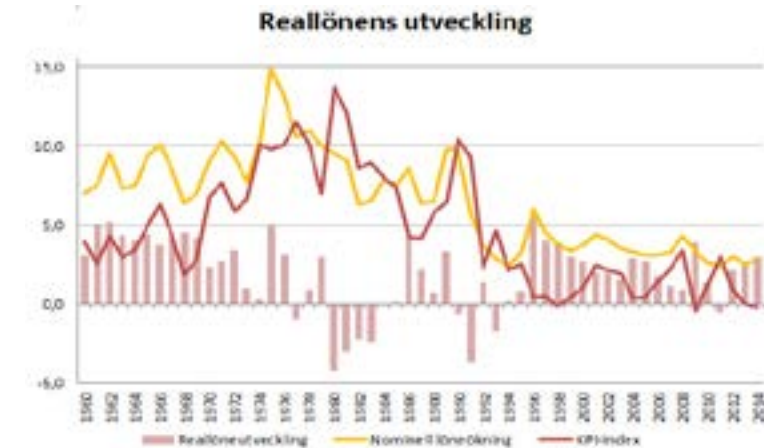
Under avtalsrörelsen 1993 följdes stabiliseringsavtalen upp genom att man på handelns område efter medling vägrade in samhällsekonomiska aspekter i det avtal som träffades och bildade mönster för arbetsmarknaden.

”Men det dröjde till 1996–97 innan lönebildningen verkligen stabiliserades och parterna vågade tro på låginflationspolitiken”, påpekade ekonomen Olle Djerf på seminariet i maj 2014.

Efter avtalsrörelsen 1995 där pappersindustrins avtal spräckte SAF:s ambitioner om samverkan bjöd regeringen in arbetsmarknadens parter att gemensamt formulera nödvändiga förändringar i lönebildningssystemet. På central nivå lyckades inte parterna komma överens, men inom industrin slöts Industriavtalet 1997. Tanken att den internationellt konkurrensutsatta sektorn skulle vara lönenormerande fick genomslag på arbetsmarknaden.

I spåren av Industriavtalet tillkom också Medlingsinstitutet som fick ett bredare uppdrag än föregångaren Statens Förlikningsmannarexpedition. Där Förlikningsmannarexpeditionens uppdrag enbart var att medla mellan arbets-

BAKGRUND



marknadens parter skulle Medlingsinstitutet också väga in samhällsekonomiska aspekter och bidra till att upprätthålla samsynen om den konkurrensutsatta sektorns lönenormerande roll, liksom att verka för en väl fungerande lönebildning. Medlingsinstitutet fick också ansvar för den officiella lönestatistiken.

En väl fungerande lönebildning ska bland annat enligt förarbetena till lagen om Medlingsinstitutets inrättande

- ge ökad reallön
- medverka till ökad sysselsättning
- möjliggöra relativlöneförändringar
- medföra få konflikter
- kunna förenas med att den konkurrensutsatta sektorn är lönenormerande
- bidra till att industrins kostnader inte ökar mer än i Sveriges viktigaste konkurrentländer.

Enligt dessa kriterier kan man med fog påstå att den svenska lönebildningen fungerar väl.

Inte minst visar en jämförelse med våra nordiska grannländer att den svenska arbetsmarknaden är fredlig med få förlorade arbetsdagar på grund av konflikter.

Förlorade arbetsdagar på grund av konflikt i genomsnitt per år 2007-2014

Sverige	27 904
Norge	134 104
Danmark	421 357
Finland	98 357



Startskott för en samhällshistorisk stafett

Efter ett föredrag av Allan Larsson

Under 2014 arrangerade Medlingsinstitutet ett seminarium för medlarna och en konferens för arbetsmarknadens parter om lönebildningens utveckling. En av inspirationskällorna var Allan Larssons bok "Bryta ny mark". Allan Larsson som var finansminister under tiden för stabiliseringsavtalen delade med sig av sina erfarenheter i vad han kallade en samtidshistorisk resa. Texten bygger på hans talarmanus.

Min roll är att ta er på en samtidshistorisk resa tillbaka till skiftet mellan 1980- och 1990-talet, en på många sätt svår tid med stora utmaningar.

Sverige befinner sig då i en ekonomisk kris med hög inflation som undergräver näringslivets konkurrenskraft. Bakgrunden till detta är den lånefest som bankerna bjudit på efter avregleringen 1985, en lånefest som skapat övertryck i ekonomin. Lönerna stiger med 10 procent, dubbelt så mycket som i våra konkurrentländer. Kommunalarbetareförbundet hotar med en omfattande strejk. Regeringen lägger fram det så kallade stoppaketet. Oppositionspartierna från höger vill vänster säger nej och den politiska krisen är snart ett faktum. När förslaget ska behandlas i riksdagen kommer regeringen att bli nedröstad.

Jag hade vid årsskiftet 1989–1990 lämnat AMS för att bygga upp den nya Arbetslivsfonden. Jag kombinerade det med uppdrag som medlare i Kommunals konflikt med de offentliga arbetsgivarna. I februari 1990 fick jag ett telefonsamtal från



Allan Larsson har en bakgrund som journalist, men är mer känd som finansminister under åren 1990–1991 och generaldirektör i EU-kommissionen 1995–2000. Han var generaldirektör för Arbetsmarknadsstyrelsen 1983–1989 och statssekreterare i Arbetsmarknadsdepartementet 1974–1976.

” Jag tackade nej, men Ingvar Carlsson är enisare än en smålänning som jag.

statsministerns assistent och en uppmaning att omedelbart infinna mig på Rosenbad. Ingvar Carlsson gick rakt på sak: ”Finansministern kommer att avgå inom 48 timmar. Jag vill att du ska ta över”.

Det var ett smickrande erbjudande, men inte lockande. Jag hade efter drygt sex år som AMS-chef andra planer för mitt liv. Jag var intresserad av politik, men hade ingen ambition att bli politiker. Jag brukar ibland använda det engelska språket för att förklara detta – i det engelska språket skiljer man mellan ”policy” och ”politics”. Det var ”policy” i form av strategier och handlingsplaner som intresserade mig, inte ”politics” i form av maktutövning.

Jag tackade nej, men Ingvar Carlsson var enis. Vi kom överens om att träffas på kvällen på Slottsbacken. Vi såg på den sena nyhetssändningen med inslag från riksdagen där statsministern pressades hårt av journalisterna om regeringens stoppaket och regeringens avgång. Det var, som Ingvar Carlsson själv skriver i sin bok, allt annat än lockande att dras in i krishantering på denna nivå. Jag tackade än en gång nej, men Ingvar Carlsson är enisare än en smålänning som jag och det blev bestämt att vi skulle ha familjeråd den följande söndagen.

Det gav mig ett par dagar att tänka igenom det som höll på att hända. Jag hade som AMS-chef följt den ekonomiska utvecklingen i stora drag, varit medlare i journalistkonflikten 1989 och nu senast i den stora kommunala konflikten. Av medlingsuppgiften hade jag lärt mig att medlarnas uppgift är att säkra arbetsfreden genom att förmå arbetsgivarna att vara ännu litet mer lättsinniga än de varit i de föregående förhandlingarna. Ingen heroisk uppgift!

Jag hade också på avstånd följt det som kallades Rosenbadsöverläggningar och Hagamöten, det vill säga regeringens försök att få arbetsmarknades parter att sluta samhällsekonomiskt ansvarsfulla löneavtal. Kjell-Olof Feldt beskrev dessa överläggningar som försök ”att prata ner inflationen”. Han har i sin bok ”Alla dessa dagar” beskrivit att han var ”utled på hela processen – de ständiga förhandlingarna, försöken att övertala, hota eller muta aktörerna i något som mest var ett skådespel”.

Den traditionella svenska modellen för avtalsförhandlingar var förbrukad, försöket med statlig inkomstpolitik i form av ett stort stoppaket hade misslyckats. Fanns det överhuvudtaget någon väg ut ur detta elände? Jag hade bestämt mig för att vid familjerådet på söndagen fortfarande säga nej till statsministerns erbjudande att bli finansminister, men jag kände att jag på något sätt måste erbjuda Ingvar Carlsson en väg ut ur den politiska återvändsgränd där han och den avgående regeringen befann sig.

Jag påminde mig det som jag hade lärt på 1970-talet av en finsk kollega, hur president Kekkonen hanterade löne- och inkomstförhandlingar. Min finske kollega, Keijo Linnamaa, fungerade som riksmedlare och höll ihop alla förhandlingar, såväl löneförhandlingar som jordbrukets inkomstförhandlingar i samordnade avtal med gemensamma löptider. Detta var en idé som jag tyckte att Sverige borde prova och jag erbjöd Ingvar Carlsson att utse mig till riksmedlare och åstadkomma en nystart i förhandlingarna inför nästa stora förhandlingsomgång som skulle ske 1991.

Det fanns ytterligare ett skäl till att nu prova ett sådant grepp. Vid årsskiftet 1990–91 skulle den stora skattereformen träda i kraft, ”århundradets skattereform”. Den skulle innebära att inkomstskatterna skulle komma att minska och att mer av skatterna skulle tas ut via kapital, miljö och konsumtion. Vi var till exempel som det första landet i världen på väg att införa koldioxidbeskattning.

Löntagarna skulle få mer i plånboken genom skattereformen, det borde vara ett skäl att växla ned takten i de nominella löneökningarna, som innebär stora kostnadsökningar för företagen, men dåligt utbyte i form av reallöner.

Jag lyckades övertyga Ingvar Carlsson om att detta var en idé värd att pröva, men jag lyckades inte övertyga honom om att jag var rätt person för denna svåra uppgift. ”Bra idé”, sa Carlsson, ”men det är ett uppdrag för Bertil Rehnberg”.

Resten är historia, jag fick efter ytterligare ett par dagars betänktid acceptera att ta över uppgiften som finansminister efter Kjell-Olof Feldt. Ingvar Carlssons förslag om familjesamråd hade varit effektivt – jag fick vid mitt köksbord veta att man ställer upp när regeringen kallar.

” Fanns det över huvud taget någon väg ut ur detta elände?

” Jag fick vid mitt köksbord veta att man ställer upp när regeringen kallar.

Det var Mona Sahlin som arbetsmarknadsminister som utsåg Rehnbergkommissionen. Mona var den som kommissionen rapporterade till och hon gjorde stora insatser i detta svåra arbete.

Jag följde arbetet genom Lars Heikensten, som då var chef för den ekonomiska avdelningen på Finansén och som svarade för det ekonomiska underlaget. Jag hade också direkta möten med Bertil Rehnberg, Harry Fjällström, Rune Larson, Lars-Gunnar Albåge och Tobias Lund, men var noga med att inte lägga mig i eller ge goda råd, väl medveten om att en del förhandlare reagerar som pavlovska hunder om de får vittring på att finansministern finns i kulisserna.

Bertil Rehnberg beskrev detta team med orden *”Jag är säker om att det inte någon enda gång tidigare funnits en förlikningskommission med en så stor samlad sakkunskap”*. Det är sant. Nu skulle dessa förhandlare, härdade i 1980-talets strider om FUG-ar, PUG-ar och LUG-ar, reversera hela detta system – ett system som utvecklats i en inflationsekonomi och som bidragit till att hålla igång en osunt hög inflation.

Ledarskribenter och politiker dömde unisont ut Rehnbergkommissionen och arbetet på ett för hela arbetsmarknaden gemensamt stabiliseringsavtal. *”En fullständigt omöjlig uppgift”*, sa folkpartiets Anne Wibbe.

Det var ingen bra start för en finansminister som skulle bygga upp en ny ekonomisk politik efter den som hade havererat under det föregående året. Det fanns egentligen bara ett par komponenter kvar sedan tidigare, utlandslånenormen och den fasta växelkursen, något som i sig själv är problematiskt när inflationen är hög och räntorna måste hållas höga för att balansera valutaflödena.

Hela 1990 blev värre än jag hade kunnat föreställa mig. Rehnbergkommissionens första försök på våren 1990 misslyckades – på grund av PTK:s ovilja att vilja ta ansvar för att förhindra en fortsatt försämring av näringslivets konkurrensvillkor; industritjänstemännen borde ha varit bland de främsta tillskyndarna av ett stabiliseringsavtal. Det är för mig en av de stora gåtorna hur PTK kunde vara så oansvarigt.

På sommaren 1990 gjorde Per-Olof Edin och Dan Andersson ett inlägg på DN Debatt med uppmaningen till regeringen att

ompröva valutapolitiken – göra kronan mjukare för att anpassa oss till den höga inflationen. Det var en ovälkommen diskussion för en regering som på allt sätt försökte undvika att kronan utsattes för spekulation och räntechocker. Det var en politik som skulle göra ont värre. Jag ställde i en replik den retoriska frågan: ”Skulle PO Edin och Dan Andersson verkligen efter all kritik mot Riksbanken vilja ha en ordning där denna bank får i uppdrag att kontinuerligt besluta om reallönesänkningar? Är det kanske så att de misstror förmågan hos arbetsmarknadens parter att få ordning på lönebildningen? Är det helt enkelt ett rop på hjälp?”

När jag har tänkt tillbaka på det som hände vid den här tiden så måste jag medge att PO:s och Dans artikel var den som triggade en ny start för Rehnbergkommissionen. Kommissionen var mycket tveksam, men med nya direktiv var man beredd göra ett nytt försök.

Utgången var allt annat given och förtroendet för den ekonomiska politiken var i botten. Det såg omvärlden och de krafter som bestämmer på finansmarknaderna. Det ledde till en valutakris i oktober 1990, som tvingade oss att tidigare lägga regeringens arbete och presentera ett stort åtgärds paket – däri ingick en författningsreform för att förlänga mandatperioderna, en avsiktsförklaring om EU-medlemskap, en inbjudan till en blocköverskridande överenskommelse om energipolitiken samt finanspolitiska åtgärder.

I december var Rehnbergkommissionen klar och parterna fick tiden fram till den 9 januari att svara ja. Den 10 januari skulle jag i enlighet med den tidens sed lägga fram budgetproppen för 1991/92 och då behövde vi ha klarhet om vad som skulle gälla på arbetsmarknaden.

En mycket stor del av de avtalsslutande parterna sa ja, men återigen var det tjänstemännen på den privata sidan, som gick på tvären. Alla som sagt ja, hade krävt att de nya villkoren skulle gälla över hela arbetsmarknaden.

Hur skulle en regering, som saknade majoritet i riksdagen, i detta läge kunna uppträda med auktoritet mot de tredskande privat tjänstemännen? Det var här som Olof Johansson och



Lars-Bonny Ramstedt

”Därför tvekade PTK inför stabiliseringsavtalen”

Vid Medlingsinstitutets konferens i november 2014 förklarade Lars-Bonny Ramstedt, med lång erfarenhet som förhandlingschef för privatanställda tjänstemän, PTK:s tveksamhet till stabiliseringsavtalen: **”Det fanns en kultur på tjänstemannasidan som var motståndare till statlig inkomspolitik. Vi hade levt med ett förhandlingssystem som barkat ut fullständigt – och vant oss vid det. Vi var splittrade om vad vi måste göra.”**

”
Någon allmän lönelag var inte aktuell.

centerpartiet kom med i arbetet. Ingvar Carlsson, Mona Sahlin, Olof Johansson och jag träffades för en avspänd diskussion som slutade med att Olof lovade att i riksdagsdebatten backa upp stabiliseringsavtalet och kravet på alla ska vara med och att vi var beredda att vidta politiska åtgärder för att det hela skulle komma på plats.

Hur det skulle gå till var en fråga som vi lämnade öppen. Någon allmän lönelag var inte aktuell. Olof Johansson stod på bra i debatten och tog fighten med oppositionsledaren Carl Bildt.

Det är arbetsmarknadens parter som har det största ansvaret, sa Olof. *”Det får aldrig råda någon tvekan på den punkten. Men till sist handlar det om ett politiskt ansvar. Det måste parterna ha reda på i den här skärningspunkten, när de bestämmer sig om de vill säga nej eller ej”.*

Det var därmed ett politiskt faktum att regeringen och ett av oppositonspartierna var beredda att samarbeta och att vi var beredda att sätta tryck på alla parter att komma i mål. Detta var vad jag kallar ”politics”, till skillnad från ”policy” och det är något som Olof Johansson behärskar.

Under de följande veckorna träffades mer än hundra kollektivavtal om löner med likartat innehåll och med löneökningar som kraftigt avvek från tidigare inflationsdrivande avtal. Även privatjänstemännen tecknade så småningom likalydande avtal, men det fick för allt i världen inte heta ”stabiliseringsavtal”.

Det var signalen till en ny tid av ordning och reda. En av mina gotländska vänner, företagare inom VA-området, beskrev den nya situationen med orden: *”de ständiga kraven på lokala förhandlingar upphörde. Det blev tyst. Nu var det Rehnberg som gällde”.*

Löneökningarna kom nu att ligga i fas med omvärlden. Detta tillsammans med övriga åtgärder som vi vidtog – som finanspolitik och förberedelser för EU-medlemskap – återställde förtroendet för svensk ekonomi. Riksbankschefen Bengt Dennis beskriver i sin bok det omslag som skedde vid den här tiden: utvecklingen på valutamarknaderna och räntemarknaderna var positiv under hela första halvåret 1991. Ja, det gick så bra för Sverige att *”Riksbanken fick bromsa det snabba räntefall*



Olof Johansson, Bengt Westerberg, Carl Bildt, Ingvar Carlsson, Mona Sahlin och Allan Larsson presenterar krispaket i september 1992. Foto: Jurek Holtzer/TT

som inleddes” skriver Bengt Dennis. Ja, ni hörde rätt – Riksbanken ansåg sig behöva bromsa nedgången i marknadsräntorna!

Stabiliseringsavtalet är ett gott exempel på det som min bok handlar om, *”att bryta ny mark”*, eller som det heter i statsvetenskapen att bryta *”stigberoendet”*, att bryta med den gamla ordningen, när den inte längre fungerar.

Professorerna Nils Elvander och Bertil Holmlund har gjort den vetenskapliga utvärderingen av kommissionens arbete och gett den goda vitsord. Elvander skriver i sin första rapport att *”Rehnbergkommissionen kan bäst karaktäriseras som ett på informell väg förstärkt medlingsinstitut, innehållande även drag av inkomstpolitik – dock utan styrning av regeringen – och vissa inslag av något för Sveriges så ovanligt som skiljedom”.*

Stabiliseringavtalet var en framgång och framgångar har många mödrar och fäder – Mona Sahlin är definitivt en av mödrarna! Ledningarna för SAF, LO, TCO och Saco medverkade. Tore Andersson, avtalssekreterare på LO var en av dem som engagerat arbetade för en bred uppgörelse. Så gjorde förbunden – med några undantag, främst förbunden inom PTK.

Men det som är den stora framgången är inte stabiliserings-

”
Detta var vad jag kallar ”politics”, till skillnad från ”policy”.

avtalet i sig, utan det sätt som parterna sedan fortsatt att bryta ny mark. Jag tänker då på Industriavtalet några år senare och Medlingsinstitutet ytterligare ett par år senare. Det var en utveckling som vi år 1990–91 inte kunde förutse – och som vi inte heller kan ta åt oss äran av!

Jag skulle vilja sammanfatta arbetet med stabiliseringsavtalet och det som hänt därefter som ”ett samtidshistoriskt stafettlopp” där några av oss var med och sprang första sträckan – Ingvar Carlsson, Mona Sahlin och jag tillsammans med den mest kompetenta samling medlare någonsin, medlemmarna i Rehnbergkommissionen – och Olof Johansson.

Men det är den följande generationen förhandlare och medlare, personifierade av Göran Johnsson, som fört stafetten vidare och visat att arbetsmarknadens parter är ansvarsfulla och att de på egen hand kan klara att göra rimliga avvägningar mellan olika intressen och lösa komplicerade avtalstekniska frågor.



Gunnar Samuelsson

”Uppgiften var att ena parterna, inget annat”

Gunnar Samuelsson har mer än 100 medlingsuppdrag bakom sig från 1980 fram till 2015 och han var chef för Förlikningsmannaexpeditionen under en stor del av 80-talet. Han minns det som ett stormigt decennium.

Då var det kaos och stort bråk överallt, säger han när han tänker tillbaka på tiden med Statens Förlikningsmannaexpedition.

Promenaden genom Gamla Stan i Stockholm till Munkbron går över kända kullerstenar. På Munkbron hade Förlikningsmannaexpeditionen sina lokaler med väl tilltagna förhandlingsutrymmen.

– De lokalerna var fina men de användes sällan. Oftast hade vi medlingsförhandlingar i arbetsgivarnas lokaler. Då precis som nu, säger Gunnar Samuelsson som minns en förhandling i skomakeribranschen där ”arbetsgivarnas lokal” visade sig vara ett ut-

rymme bakom ett draperi i ett litet skomakeri

– Fackets förhandlare fick sitta på ett fik i närheten och så gick jag mellan parterna, men det löste sig det också.

Samhällsekonomin var regeringens sak på 1980-talet. Medlarna hade bara en enda uppgift: att ena parterna. Det samhällsekonomiska ansvaret fick regeringen ta och parterna hade ansvar för avtalen. Att avtalen ofta innehöll klausuler som bidrog till att driva på inflationen var inte en fråga för medlarna. Inte heller det faktum att under 1980-talets inledning tog inflationen varje år mer än löneökningarna gav.

– Något samhällsekonomiskt ansvar tog inte medlarna. Det kunde de inte och det skulle de inte heller. Uppgiften var att ena parterna, inget annat. Det kan tyckas konstigt i dag, men det handlade om principer – om parternas frihet, säger Gunnar Samuelsson.

Då som nu anlätades medlare vid behov när det uppstod tvister på central nivå, men någon given skara att välja inom fanns inte. Tankar på att Förlikningsmannaexpeditionen skulle ha en fast kader av medlare att välja mellan eller att det skulle finnas en ekonomisk eller statistisk expertis avisades alltid av både fack och arbetsgivare.

– Det var viktigt för parterna att medling var ett förtroendeuppdrag och att medlarna inte hade någon egen linje, säger Gunnar Samuelsson.

Ofta blev det någon av de fasta medlarna, som annars hade till uppgift att lösa lokala tvister, som fick uppdrag som särskild förlikningsman, men i övrigt var det en blandad skara.

När Gunnar Samuelsson 1980 lämnade landstingsvärlden för sitt nya uppdrag som chef för Förlikningsmannaexpeditionen var det en fristående myndighet under Arbetsmarknadsdepartementet sedan 1967. Tidigare hade det varit en del av Socialstyrelsen. Att vara chef för Förlikningsmannaexpeditionen var i stor utsträckning ett administrativt arbete, men innebar också att vara fast medlare för lokala ärenden i Stockholm.

När ett varsel lades på central nivå utsåg Förlikningsmannaexpeditionen en särskild förlikningsman – en medlare. Om man av

något skäl ansåg att det inte räckte med en person eller om det gällde ett avtal av särskild betydelse tillsattes en förlikningskommission som bestod av två eller flera medlare, men då var det regeringen som stod för tillsättningen. Gunnar Samuelsson fick då ofta förtroendet, men vilka som ingick i kommissionen skiftade. Det kunde vara landshövdingar eller generaldirektörer som inte alltid hade erfarenhet av medling; det fanns många vägar som kunde leda till medlingsuppdrag. Att komma direkt från någon av parterna var inte att tänka på och svårigheterna att rekrytera kvinnliga medlare var desamma då som nu.

Rutinerade medlare fick ofta sällskap av mer ovana förmågor som ett slags inskolning. Claes Stråth, som med tiden blev Medlingsinstitutets chef, hör till dem som gjort sina första lärospår som medlare vid Gunnar Samuelssons sida.

– I dag har medlarna alltid stor egen erfarenhet av förhandlingar. Det är mycket bättre, säger Gunnar Samuelsson även om han tycker att dagens skara med upp emot 40 tänkbara medlare att välja mellan är väl stor. Det kan bli långt mellan uppdragen för dem som står till förfogande.

Att regeringen bestämde vilka som skulle sitta i förlikningskommissionerna var mer en formsak och betydde inte att det fanns någon politisk agenda.

– Det såg i alla fall jag aldrig några tecken på, säger Gunnar Samuelsson.

Metoden för medlingen var i mycket densamma då som nu – med några undantag. Medlarna fortsatte sina ansträngningar tills det blev ett avtal. I dag är det vanligt att medlarna tar ett steg tillbaka och står

till parternas förfogande när de lagt ett slutbud som avvisas.

– Parterna gjorde så gott som aldrig upp själva sedan en medling hade inletts. Det var vanligt att bud som inte betecknades som slutbud inte övervägdes så noga och att ett slutbud kunde följas av både ett ”reviderat slutbud” och ett ”definitivt sista slutbud”.

En annan skillnad är att verktygslådan begränsats genom att det finns en norm att förhålla sig till. På det viset stod medlarna friare då.

– Så är det ju fortfarande med förhandlingarna inom industriavtalet, men när det gäller oss andra är mandatet mer begränsat nu och i lönefrågor är svaret givet. Det betyder att man måste gå in mer i detaljer och teknikaliteter för att komma framåt. Det blir mer finlir och det ställer större krav på medlarna.

En annan skillnad är att det inte fanns några förhandlingsordningsavtal som alternativ till medling.

– Antingen blev det ett avtal mellan parterna utan ”extern” medverkan eller så blev det medling genom det statliga medlingsväsendet, säger han.

– Något annat fanns inte.

Gunnar Samuelsson ifrågasätter inte normen, men tycker att medlingsarbetet var som roligast på 90-talet.

– Innan dess var det lite väl fria former, nu är man som medlare mer styrd av normen.

Vilka favoritparter han haft genom åren vill han inte gå in på. Medlaren är ju alltid neutral.

– Men det är klart att en del uppdrag var mer intressanta än andra. Det kan ha berott på ärendets natur. Parternas inställning spelar också roll för en medlare. Man vill ju ha förutsättningar att lyckas. Och visst är det roligare att medla när det gäller stora avtalsområden. Det som kan göra att det känns mindre stimulerande är när parterna har dåliga relationer sinsemellan och misstror varandra.

När han blickar framåt funderar han över de så kallade sifferlösa avtalsens betydelse. De kan vara ett sätt för parter att frigöra sig från ”märket” och vad det får för följd om det blir vanligare är svårt att se i dag.

– Det kan vara så att vi är inne i en brytningstid.



Gunnar Samuelsson fick sitt första medlingsuppdrag 1980 och har sedan dess genomfört mer än 100 medlingsuppdrag. Han var kanslichef för Statens

Förlikningsmannaexpedition under 1980-talet och har arbetat i Strängnäs stift och som administrativ chef och chefsjurist på landstingsnivå..



Bertil Rehnberg/Rune Larson

”Världen förändras under tryck och hetta”

Det var i början av 1970-talet Rune Larson och Bertil Rehnberg lärde känna varandra.

Rune Larson var då stridbar facklig förhandlare. Bertil Rehnberg försökte medla på en turbulent arbetsmarknad. När de möttes 1971 hade nästan 50 000 offentliganställda kastats ut i konflikt.

Tjugo år senare skulle de tillsammans vara med om att i grunden förändra svensk lönebildning.

Ytterligare 20 år senare möttes de båda vännerna på Söders höjder hemma hos Bertil Rehnberg för att reflektera över lönebildningen det senaste halvsekle. Bertil hade bakat bröd och sade att han kanske borde blivit kock i stället. Många kan vara tacksamma över att han inte blev det, även om talangerna var uppenbara också i köket.

Under 1970- och 80-talen hade inflationen och lönerna jagat varandra som en

katt jagar sin svans. De höga löneökningarna hade gång på gång raderats ut av den stigande inflationen och regeringen hade försökt dämpa följderna för ekonomin med upprepade devalveringar. Den största devalveringen kom 1982. Då sänktes kronans värde med 16 procent. Situationen var inte hållbar i längden.

– Det är under tryck och hetta världen förändras, säger Bertil Rehnberg. Och trycket i ekonomin steg.



Stabiliseringsavtalet presenteras av Rehnbergskommissionen, från vänster Rune Larsson, Lars-Gunnar Albåge, Tobias Lund och Bertil Rehnberg. Foto: Krister Nordin / SVD / SCANPIX

Löneökningarna var höga i procent, men gav inte mer köpkraft och industrin hade svårt att hävda sig i den internationella konkurrensen när företagen tvingades prisa sig ur marknaden för att klara de stigande lönekostnaderna.

Regeringen och parterna förde treparts-samtal på Haga när 80-talet gick över i 90-tal.

– Det var artiga samtal, men de resulterade inte i något. Det måste ha varit frustrerande för politikerna, säger Bertil Rehnberg.

Att liknande samtal lyckats bättre i Finland förklarar han med att de var mer konkreta där. I Sverige resulterade inte överläggningarna i tydliga åtgärder.

Internationellt var det också en turbulent tid där Tysklands återförening påverkade

landets ekonomi och som en följd drev upp räntorna i hela Europa.

I Sverige var regeringen redo att ta till drastiska metoder, men det fick dramatiska följder. Ett förslag om lönestopp röstades ned och Ingvar Carlssons regering avgick – för att 1990 återuppstå med delvis nya ministrar. Arbetsmarknadsminister Mona Sahlin tillsatte den så kallade Rehnbergskommissionen, uppkallad efter Bertil Rehnberg som utsågs till dess ordförande. Bertil Rehnberg väjde sig mot beteckningen och försökte lansera namnet Förhandlingsgruppen, FHG, men utan framgång i medierna.

Från arbetsgivarsidan deltog Lars-Gunnar Albåge, mångårig förhandlings-

chef på SAF, från LO deltog Harry Fjällström och från Saco Tobias Lund. TCO:s representant var Rune Larson.

– Vi fick ganska vaga direktiv. Vi skulle ge parterna goda råd. Det var i stort sett uppdraget, säger Bertil Rehnberg.

Rune Larson berättar gärna om det första mötet där Bertil Rehnberg tydligt sa att det fanns många syndare, men att de värsta syndarna var politikerna som misslyckats med sin ekonomiska politik.

Bertil Rehnberg påpekar stillsamt att det fanns en hel del avarter också i avtalen med deras löne-, prisutvecklings- och tjänstgarantier.

Ett första försök för kommissionen slutade i misslyckande. Efter överläggningar med mer än 100 centrala parter lade gruppen den 30 mars 1990 ett förslag. Representerar för 75 procent av alla anställda svarade ja, men PTK svarade nej och stoppade därmed förslaget. Det kom Bertil Rehnberg aldrig riktigt över.

I augusti ville regeringen att gruppen skulle göra ett nytt försök. Efter ett par-tre veckors tankemöda blev svaret ja.

– Vi kom fram till att vad som behövdes var att ge hela arbetsmarknaden avtal med lika långa löptider och med ett likvärdigt utfall, säger Bertil Rehnberg.

Man skapade ett paraply, ett principdokument som skulle bestämma vad samhällseko-

nomin krävde och hur förhandlingarna skulle bedrivas. Men först måste parterna ha en gemensam bild av det ekonomiska tillståndet.

– Vi listade eländet, kort och brutalt, säger Bertil Rehnberg.

– En jävla bra skrivelse var det, säger Rune Larson.

Han tänker efter ett kort ögonblick.

– Ett historiskt dokument faktiskt, lägger han till.

Sju ekonomer från parterna kallades in för att ta del av skrivelsen. De visste att kommissionens ledamöter inte var ekonomer och frågade en smula misstänksamt vilka metoder som använts i analysen. ”De sedvanliga”, svarade Bertil Rehnberg iskallt och med det fick de nöja sig.

– De fick sätta sig i ett rum intill med uppdraget att inte komma ut förrän de hade en åsikt. Höll de med oss om beskrivningen eller inte? säger Rune Larson.

Efter någon timme var ekonomerna klara med analysen. De höll med. Ändå mötte Rehnbergskommissionen många frågor på vägen.

– Krismedvetandet var dåligt och det fanns tusen invändningar från facken, säger Bertil Rehnberg.

Det var svårt för många att förstå varför lönerna inte skulle få öka. I synnerhet som arbetslösheten var låg.

– I själva verket kunde man tala om ar-

Bertil Rehnberg och Rune Larson var med i den så kallade Rehnbergskommissionen som låg bakom stabiliseringsavtalen i början av 1990-talet. Bertil Rehnberg arbetade i många år på Arbetsmarknadsstyrelsen och var dess generaldirektör 1973-1983.

Rune Larson var bland annat chefsförhandlare på TCO-S på 1970- och 1980-talen. Han fick också uppdrag som utredare för regeringen. Båda fick med tiden lång erfarenhet som medlare. Bertil Rehnberg avled 2013.

betskraftsbrist, säger Bertil Rehnberg.

Rehnbergkommissionen fick utfästelser från först Ica och därefter Konsum om återhållsamma ökningar av matpriserna om det tecknades stabiliseringsavtal på arbetsmarknaden och grossistledet höll tillbaka sina prishöjningar. Den enda som sade nej var Procordias vd Sören Gyll, minns de båda.

Matjättarnas löfte om återhållsam prisutveckling blev en nyckel till stabiliseringsavtalen vars innehåll var dramatiskt.

Förslaget om Stabiliseringsavtal innebar 27 månaders avtal där första året inleddes med lönestopp för alla löntagare i sex månader, därefter ett mycket begränsat utrymme för höjningar av de lägst avlönade och för övriga ytterligare nio månaders lönestopp.

Inga lokala förhandlingar fick förekomma och löneökningar utöver överenskommen betraktades som avtalsbrott.

Andra avtalsåret gav löneökningar med 3 procent med en kontrollstation som skulle förhindra att löneutvecklingen blev högre och se till att den blev lika på hela arbetsmarknaden.

Inga pris- eller löneutvecklingsgarantier förekom. I alla olösta frågor, till exempel konsekvenser av ändrad lagstiftning gällande sjuklöner, semester med mera skulle skiljeförfarande avgöra vid oenighet.

– Avtalen innehöll en rad tumskrivar för att de skulle hålla, säger Bertil Rehnberg.

Stabiliseringsavtalen blev grundvalen för ett nytt sätt att tänka.

När man tidigare försökt medla och talade om sambanden mellan ekonomi, arbetsmarknad och löneökningar fick man inte

mycket gehör, säger Bertil Rehnberg.

Det ändrades med stabiliseringsavtalen.

Man kan fråga sig varför det gick att knäcka inflationsspiralen med avtal just vid det tillfället.

– Det var inte det att vi hade någon unik pedagogisk talang, säger Bertil Rehnberg.

– Men insikten fanns, även om det var svårt för facken att sälja idén om lägre löneökningar till sina medlemmar. Vi blev något man kunde skylla på.

Rune Larson tror att det också berodde på att tiden helt enkelt var mogen.

– Vi kanaliserade något som fanns i miljön. Folk var trötta på löneökningar som inte gav mer att handla för, säger han.

Bertil Rehnberg menar att kommissionens arbete blev början på en attitydförändring till ett mer kunskapsbaserat sätt att se på lönebildningen.

– Efter 100–150 år av armbrytning om lönerna har man nu en mer sofistikerad syn där lön inte bara är en belöning utan också en kostnad och där ekonomisk politik också är knuten till sysselsättning, levnadsstandard och balans i utrikeshandeln.

– Rehnbergkommissionens sätt att tänka borde kunna tas över av politiken. Det viktiga är att se hur man kan samordna olika intressen.

Men även om det skett en attitydförändring är inte alla problem med lönebildningen ur världen. Ser man avtalsförhandlingar enbart som en klassisk konflikt mellan arbete och kapital finns det ingen anledning att ta hänsyn till samhällsekonomi. Det synsättet finns det fortfarande exempel på.

– Men det är inte säkert att det gynnar den egna gruppen i alla fall, säger Bertil Rehnberg.

Attitydförändringen fick sitt eldprov redan i avtalsrörelsen 1993 då handelns företrädare varslat om både strejk och lockout och därmed var helt inriktade på en konflikt i påskhandeln.

Då fick det sedermera legendariska medlarparet Lars-Gunnar Albåge och Rune Larson sitt första gemensamma uppdrag.

– Vi kände att vi inte kunde avstå från att föra arvet från Rehnbergkommissionen vidare. Vi bad en från parterna fristående ekonom ta fram ett ekonomiskt underlag gällande den aktuella samhällsekonomiska situationen. På den grundvalen utarbetade vi sedan ett medlingsförslag som vi presenterade för Svensk Handels Gunnar Högberg och Handels ordförande Kenth Pettersson. De sade ja och stridsåtgärderna avblåstes.

Resultatet av medlingen blev i princip en förlängning av stabiliseringsperioden med två år eftersom handeln kom att visa vägen.

Rune Larson tycker inte att det egentligen är någon nyhet att industrin fungerar som normsättare.

– Redan efter andra världskriget var industriarbetaren riktkarl för de statsanställda tjänstemännen överläggningar med civildepartementet där utgångsläget för löneökningarna var löneutvecklingen i industrin året innan.

Framtiden då?

Bertil Rehnberg tycker sig se en utveckling mot mer av individuella löner och ett

annat innehåll i avtalen. Föräldraförsäkring och inkomstförsäkring är ett par sådana inslag. Med mer individuella arbetsuppgifter följer också mer individuella löner.

– Och varför skulle inte en metallarbetare kunna föra ett samtal med sin arbetsgivare om sin lön och sin framtid? undrar Rune Larson.

Han är optimistisk inför framtiden och ser lönebildning som en i högsta grad levande materia.

– Framsynta fackföringsledare kan hantera förändringar, säger han.

– Det gäller bara att finna ett sätt att pressa ned medlemsavgifterna för att kunna behålla medlemmarna. Utan tillräckligt många medlemmar försvinner legitimiteten för systemet och då är det hotat.

Bertil Rehnberg menar att man i dag ofta fattar beslut utan att väga in tidigare erfarenheter.

– Vi söker inte rötterna för vårt handlande. Men samtidigt som man måste lära av historien är det så att historiska erfarenheter har begränsad betydelse om förhållandena ändras så att verkligheten ser annorlunda ut, säger han.

Efter 1990-talets början har åren med reallöneökningar avlöst varandra och klausuler med pris- och löneutvecklingsgarantier är borta ur avtalen.

– Stabiliseringsavtalen och sedan Industriavtalet är milstolpar i lönebildningen, säger Rune Larson.



Mona Sahlin

”Ett bistert uppvaknande”

Vid jultid 1990 fick Mona Sahlin ett telefonsamtal från statsminister Ingvar Carlsson.

– Det var mitt i filmen ”När lammen tystnar”, just när mördaren dök upp i såna där mörkerglasögon. Ingvar frågade om jag ville bli arbetsmarknadsminister, berättar hon.

Fortsättningen skulle också bli en rysare ...

Texten bygger på Monas Sahlins medverkan i Medlingsinstitutets seminarier och konferenser.

Mona Sahlin var långt ifrån oerfaren när hon fick frågan. Hon kom in i riksdagen 1982 mitt i en ekonomisk kris och det första gruppmötet handlade om en devalvering med 16 procent.

Som yngst i riksdagen och med en bakgrund i arbetarrörelsen upplevde hon både fackliga och arbetsgivarorganisationer som ”fruktansvärt rigida” om än spännande att umgås med.

– De talade hellre om hur allt hade varit

än hur allt borde vara. När jag en gång sade att vi nog hade levt över våra tillgångar blev det stora rubriker och ett fruktansvärt liv.

Ingvar Carlssons motivering till varför Mona Sahlin passade bra som arbetsmarknadsminister var att hon ju då kunde ägna sig åt arbetsmiljöfrågor som både var viktiga och intressanta.

Hon hade hunnit vara arbetsmarknadsminister i två veckor när hon fick lägga fram för-

slaget om ett stoppaket med stopp för pris- och löneökningar och förbud mot arbetsmarknadskonflikter.

– Efter alla dessa år ses jag fortfarande som modern till det förslaget, säger Mona Sahlin och när hon många år senare, år 2007, skulle bli partiordförande förföljde den där propositionen henne fortfarande och hon ansågs i vissa kretsar vara opålitlig och en fiende till fackföreningsrörelsen.

Lagen blev aldrig verklighet.

– Regeringen fick avgå och mamma grät, som Mona Sahlin uttrycker det.

– Alla i verkställande utskottet ställde upp på beslutet, men jag fick ta alla intervjuer och när jag undrade varför fick jag veta att alla andra stod bakom mig. Så jag undrade ibland hur långt bakom ...

Mona Sahlin menar att många händelser hänger ihop och var tecken på den nya tid som stod och bankade både på både hos politiken och hos arbetsmarknadens parter: devalveringarna, stopplagen, kronförsvaret och EU-omröstningen.

– När stopplagen kom förstod alla, mitt i alla förhandlingar, att det inte gick att fortsätta som man hade gjort, men ingen vågade riktigt ta klivet och ta på sig ansvaret. Det var det som den här tiden handlade om – ett bistert uppvaknande och nya roller för politiken och arbetsmarknadens parter.

Det var också en tid med en annan ekonomisk verklighet än dagens.

– Det var en tid när jag och mina kamrater inte frågade varandra om hur mycket vi tjänade, utan om vad pengarna räckte till. Det var liksom ointressant vad det stod i lönekuvertet. Jag minns när jag och min man köpte vårt första hus 1989. Vi var jättestolta

över att vi hade förhandlat ned lånet till 18 procent och tyckte att vi hade gjort en bra affär. Det var den verklighet som fanns då, säger hon.

Efter det misslyckade stoppaketet blev inriktningen i stället att försöka skapa stabiliseringsavtal. Mona Sahlin gav uppdraget till den grupp som kom att kallas Rehnbergkommissionen efter Bertil Rehnberg.

Första försöket att få gehör för Rehnbergkommissionen sprack, men Bertil Rehnberg själv var inte orolig.

– Det var en unik grupp. Vi talar som om det bara var Rehnberg, men det var det ju inte. Rehnberg hade en av de mest moderna hjärnorna i det här sammanhanget. Han kunde se vad som hade varit och kunde blicka framåt utan fördomar på ett sätt som ingen kunde ifrågasätta för han hade ingen dold agenda. Han ville att det skulle bli något starkt och bra och det litade alla på. Han kände nog att det här kommer att gå – ge oss bara tid.

Mona Sahlin poängterar gärna hur viktigt det arbete var som utträttades 1990 av henne själv, Allan Larsson som efterträtt Kjell-Olof Feldt som finansminister, Ingvar Carlsson och Rehnbergkommissionen.

– Det fanns en väldig respekt, men också låga förväntningar, så det fanns inget riktigt motstånd. Man trodde inte riktigt på det. Det var först när det visade sig att arbetet nog trots allt skulle bära frukt som man tog det mer på allvar, säger hon.

De stabiliseringsavtal som till slut träffades varade i drygt två år. Sedan började lönebildningen åter vackla.

– Alla fortsatte att spela sina gamla roller

fast de ärligt inombords visste att de rollerna inte fanns kvar längre. Det var som en hemlig tango som pågick. Ingen dansade riktigt i takt, men det är rätt ok när det är tango och så fortsatte det, säger Mona Sahlin.

Mona Sahlin anser att arbetet i början av 1990-talet lade grunden för andra överenskommelser.

– År 1992 kom krisöverenskommelsen som byggde på ett slags respekt och mod att lösa saker över block- och partigränser. Jag är inte säker på att vi hade rätt ut bank- och finanskrisen om inte arbetet med stabiliseringsavtalet hade gjorts. För mig hänger

allt det här ihop: stabiliseringsavtalet, att Kjell-Olof Feldt ersattes av Allan Larsson, krisöverenskommelsen och medlemskapet i EU. Det var en förunderlig tid i politiken som kom att förändra mer och betyda mer för hur det är i dag än vad någon såg då.

Mona Sahlin återkom till politiken 1999 och påminner sig ett samtal från dåvarande Metallordföranden Göran Johnsson som befann sig i Afrika när han ringde henne.

– Han sa i princip att nu får du fan ta mig välja – och välj rätt! För regeringen gällde det att göra ett val som inte förstörde det som såg ut som ett oerhört spännan-



Mona Sahlin valedes in i riksdagen första gången 1982. Hon var då 25 år gammal. År 1990 blev hon arbetsmarknadsminister och efter valförlusten 1991

blev hon partisekreterare. Hon var vice statsminister 1994–1995 och socialdemokraternas partiordförande 2007–2011.



Harry Fjällström

”Vi lyckades i alla fall krympa klyftorna lite grand”

Harry Fjällström, avtalssekreterare i LO 1971–1988 och ledamot av Rehnbergkommissionen, var en av dem som låg bakom de följsamhetsklausuler som många anser drev upp inflationen på 1970- och 1980-talen. Men han menar att de var ett sätt att ge lågavlönade LO-medlemmar en chans till real-löneökning. Texten bygger på Harry Fjällströms medverkan i ett seminarium i maj 2014.

Harry Fjällström tvekar inte att förklara sig skyldig till de följsamhetsklausuler som anses ha drivit upp löner och inflation från 1970-talets början till 1991. Men han anser att klausulernas betydelse överdrivs i debatten och försvarar de avtal som tecknades i den tidens inflationsekonomi. Klausulerna var ett sätt att behålla en reallöneutveckling.

–Vi lyckades i alla fall krympa klyftorna lite grand under en 20-årsperiod. Det var väldigt lite, men nu rasar klyftorna i samhället och vi får se var vi slutar, säger han.

Han säger att den höga inflationen kom till Sverige i samband med Koreakrisen 1951 och sedan fick Sverige brottas med inflationen – långt före klausulerna i kollektivavtalen.

– Inför 1973 års avtalsrörelse ställde jag frågan om det är rimligt att försöka kompensera sig för föregående års inflation. Jag fick inget svar, för det var ingen som var i stånd att svara.

Sedan kom tre devalveringar – följda av en ännu större 1982 med 16 procent.

– Är det någon som tror att man kan få något annat än inflation av det, undrar Harry Fjällström.

– Klausulerna hade ingen inflationsdrivande effekt. De var ett sätt att försöka begränsa löneglidningen och att försöka hjälpa de lägst avlönade.

Han menar att klausulerna i avtalen var ett sätt att försöka gardera sig mot löneglid-

ningen och prisutvecklingen som är de verkliga orsakerna till inflationen.

Klausulerna i avtalen hade varit inflationsdrivande bara om de i förväg försökt kompensera för inflationen.

Harry Fjällström minns gärna tiden i Rehnbergkommissionen och prisar Bertil Rehnberg som person och hans förmåga att leda arbetet i kommissionen.



Harry Fjällström började sin fackliga karriär som ombudsman för Svenska Skogs- och flottningsarbetareförbundet. Han var LO:s avtalssekreterare

1971–1988 och en av männen i Rehnbergkommissionen.



Lillemor Arvidsson

«Jag valde att prioritera medlemmarna»

Året var 1988 när Lillemor Arvidsson, undersköterska från Uddevalla, valdes till ordförande för Svenska Kommunalarbetsförbundet. Därmed blev hon den första kvinnliga fackförbundsordföranden inom LO och den första kvinnan som satt i LO:s styrelse. Texten är en sammanställning av bland annat ett sommarprogram i radio och tidningsintervjuer.

Det var först efter en maktkamp med föregångaren Sigvard Marjasin som Lillemor Arvidsson valdes till ordförande. De båda hade arbetat tillsammans i åtta år på förbundet, men Sigvard Marjasin ville inte släppa ordförandeklubban till henne utan strid trots att han fyllde 60 år och därmed förväntades dra sig tillbaka. Lillemor Arvidsson ville aldrig säga så mycket om deras relation.

– Vi kom inte överens. Han tyckte inte om mig, konstaterade hon kort i en intervju med DN 1997.

Ingen skildring av den moderna lönebild-

ningen vore komplett utan några ord om henne. Två år efter att hon valts till ordförande kom hon att spela en nyckelroll i det drama som fällde den socialdemokratiska regeringen. Hon gjorde sig känd för allmänheten som både spontan och handlingskraftig.

Lillemor Arvidsson talade gärna om glädjen med att få representera Sveriges "velfärdsarbetare". I ett radioprogram med "sommprat" från Gotland år 2000 berättade hon om hur hon som nybliven ordförande reste runt och träffade medlemmar. Överallt mötte hon samma krav: synliggör oss!

– Jag förstod precis vad de menade, sade Lillemor Arvidsson i programmet. Ofta när hon läste lokalpressen under sina resor i landet kunde hon hitta inlägg under vinjetten Dagens Ros. ”Jag vill tacka läkare sjuksköterskor och övrig personal för god vård”, kunde det stå”.

– Det gick väl an, men riktigt upprörd blev jag när det stod: Jag vill tacka läkare, sjuksköterskor et cetera. Et cetera det var alltså vårdbiträden, undersköterskor, vaktmästare, städerskor och kökspersonal. Grupper som inte ett sjukhus skulle klara sig utan ens några timmar. Därför tog jag som en av mina viktigaste uppgifter att försöka synliggöra kommunalarna.

Med medlemmarna i ryggen kunde hon vara både kraftfull och obekväm.

Det var när regeringen 1990 presenterade sitt stoppaket med förslag om pris-, löne- och strejkstopp som Lillemor Arvidsson ilsknade till på allvar. Kommunal befann sig i slutet av sin avtalsrörelse och ett konfliktförbud var det sista man önskade. Hon hade inte varit med på det styrelsemöte där LO godkände stoppaketet och kände att udden i förslaget var riktad mot Kommunal.

Lillemor Arvidsson beskrev i en DN-intervju hur regeringen hade förankrat förslaget vid ett möte med LO:s ledning och när det två dagar senare presenterades för parterna på Haga slott visste Lillemor Arvidsson inte någonting. Tvångslagarna skulle gälla från den 15 februari.

Kommunal hade varslat om strejk från den 14 februari. När Lillemor Arvidsson fick klart för sig vad stoppaketet gick ut på reste hon sig och sade ”Detta kan jag och Kommunal aldrig gå med på” och lämnade

rummet i vredesmod. Och när Mona Sahlin försökte förklara stoppaketet för Kommunals förhandlingsdelegation tog det hus i helsicke. Kommunal fick opinionen inom LO att svänga och någon välsignelse från facket fick inte regeringen. Metalls ordförande Leif ”Blomman” Blomberg sade senare att han och LO-ledningen ”drabbats av en kollektiv hjärnblödning” när man inledningsvis ställde sig bakom stoppaketet.

Det var mycket som stod på spel. Om inte förslaget gick igenom i riksdagen skulle regeringen avgå. Och så blev det. Ingvar Carlsson avgick i februari bara för att komma tillbaka, dock utan stoppaket och utan Kjell-Olof Feldt som finansminister.

När Rehnbergkommissionen lade fram sina förslag om stabiliseringsavtal var däremot Kommunal det första fackförbund som sade ja. Orsaken var att facken i den offentliga sektorn betraktade löneglidningen i den privata sektorn som orsaken till lönekarusellen. Dåvarande avtalsombudsmannen Jan Sjölin beskriver situationen så här:

– Industrin tog ut ungefär hälften av sina löneökningar i de centrala avtalen och det var det som blev norm för kvinnolönerna i den offentliga sektorn. Sedan fortsatte Metall och privatjänstemännen med en ohämmad löneglidning.

Efter sju intensiva år som ordförande för Kommunal avgick Lillemor Arvidsson – slutkörd och med magsår.

– Det var närmast ett måste att förbundsordföranden skulle vara med överallt och jag kände att jag inte räckte till. Jag blev tvungen att välja och då valde jag att prioritera medlemmarna. Jag valde att besöka avdelningar och klubbmöten och det visade

sig vara ett riktigt val. Det var stor hjälp i mitt vidare arbete att lyssna så mycket på medlemmarna, berättade hon i radioprogrammet.

– Jag var ständigt igång och ofta gick det veckor utan att jag hade någon helg fri. Och hade jag fritt så sov jag för det mesta. Jag var plågad av magsår, men ignorerade det och jobbade på – tills jag var tvungen att lägga av. Jag hade aldrig klarat mig igenom de åren utan det stora stöd jag fick från Kommunals medlemmar.

– Jag hade också ett fantastiskt stöd på hemmaplan. Min mamma Elin tyckte alltid att jag var bäst. Enligt henne gjorde jag aldrig något fel och att all kritik av mig var orättvis.

Några år senare kom Lillemor Arvidsson tillbaka till offentligheten som uppskattad landshövding på Gotland i sex år – fortfarande med samma kamplust och engagemang.

Lillemor Arvidsson började sin fackliga karriär som undersköterska i Uddevalla. Hon var ordförande i Svenska Kommunalarbetsareförbundet 1988-1995

och avgick efter att ha drabbats av magsår. Hon återkom till offentligheten som landshövding i Visby åren 1998-2004. Hon avled 2012, 69 år gammal.



Ylva Thörn

”Offentlig sektor skulle behöva eget Industriavtal”

Ylva Thörn var fackförbundet Kommunals ordförande mellan 1996 och 2010. Hon är kluven till Industriavtalets betydelse för Kommunals medlemmar. Å ena sidan har åren med reallöneökningar avlöst varandra. Å andra sidan har avtalets genomslag på arbetsmarknaden försvårat arbetet med att utjämna löneskillnader.

Den offentliga sektorn skulle behöva ett eget Industriavtal, säger hon.

- För man måste ändå säga att Industriavtalet har gynnat industrin och hela samhällsekonomin. Det finns ett gemensamt ekonomiskt perspektiv som skapar ett klimat där man kan diskutera helhetsbilden. Det går inte att plagiera, men det finns en del att lära.

Ylva Thörn hade arbetat fackligt sedan 1974 och på förbundskontoret sedan 1983 när hon blev ordförande för Kommunal 1996.

Hennes engagemang föddes långt tidigare under uppväxten hemma i Åtvidaberg.

Erfarenheterna därifrån tror hon att hon delar med alla som vuxit upp i en bruksort.

– Facit var den stora arbetsgivaren och jag var en av alla Facitungar i skolan. Men när vi skulle berätta vad våra föräldrar gjorde så hade tjänstemännen olika yrken, men arbetarna var bara Facitanställda. Jag visste ju att min pappa var fanerare, men arbetare behandlades som en enda massa där alla var utbytbara. Känslan av hur orättvist det kändes och hur viktigt det är att hålla yrkesstoltheten och självkänslan uppe i arbetaryrken har jag nog med mig därifrån.

Från Åtvidaberg har hon också med sig drivkraften till ökad jämställdhet.



Kommunals medlemmar strejkar utanför Kommunförbundet på Södermalm i Stockholm, 15 maj, 2003.
Foto Janerik Henriksson / SCANPIX

Åtvidabergs FF är ett klassiskt fotbollslag, men något intresse för ett damlag fanns inte i klubben.

Det blev Ylva Thörn som fick driva på så att också tjejerna i Åtvidaberg hade ett lag att spela fotboll i. Själv spelade hon framgångsrikt i backlinjen som lagkapten.

Hon kom till förbundskontoret i Stockholm 1983 och fick se avtalsrörelser där man först förhandlade klart. "Sedan räknade man hem utfallet av olika utvecklingsgarantier, men pengarna försvann till slut i ett mörkt hål."

Ylva Thörn var förhandlingsansvarig för vårdavtalen när regeringen med Mona Sahlin som arbetsmarknadsminister i början av 1990 lade fram ett stoppaket som fick den dåvarande ordföranden Lillemor

Arvidsson att gå i taket.

– Alla hade förhandlat färdigt utom Kommunal när regeringen kom med ett löne- och strejkstopp. Folk var förbannade och ledsna över att en socialdemokratisk regering skulle komma med sådana åtgärder. När Mona Sahlin kom till avtalsdelegationen för att förklara var stämningen hätsk, berättar Ylva Thörn.

Att LO:s ledning ställt sig bakom regeringens förslag gjorde inte saken bättre. Det var upprorsstämning i förbundet.

– Hade inte Lillemor agerat så starkt hade stoppaketet införts, men hon fick LO att vända.

Regeringen tvingades avgå på frågan om stoppaketet.

– Det handlade bara om att agera. Det är

först när man tittar i bakspegeln man förstår hur stort det egentligen var. Men det lämnade en bitter eftersmak, säger Ylva Thörn.

Kommunal uppfattade sig som förlorare i avtalsrörelserna där löneglidningen gjorde att de centrala avtalen blev ett golv i den privata sektorn. Kommunals medlemmar fick inget utöver det centrala avtalet. Det bidrog till att förbundet var först med att ställa sig positivt till Rehnbergkommissionens förslag. Efter stabiliseringsavtalen slog förbundet in på en ny väg med möjligheter till individuell lönesättning.

I kommunerna hade kvinnor fasta lönegrader – män hade "latituder" där det fanns ett spann av lönegrader och därmed kunde deras löner dra ifrån efter varje förhandling.

– Vi förhandlade fram ett avtal som gav möjlighet till lönespridning också för kvinnor genom att behålla den lägsta lönegraden, men ta bort taket. Det var förspelet till ett mer individbaserat lönesystem.

Kommunal är ett stort förbund och att säkra en reallöneutveckling för alla och hålla en balans mellan de olika yrken som ryms inom förbundet har genom åren varit en ständigt utmaning, anser Ylva Thörn.

Ylva Thörn valdes till ordförande efter en strid om posten först stod mellan fyra personer – tre kvinnor och Sten Törnblom som gått in som tillfällig ordförande när

Lillemor Arvidsson avgick. Till slut stod det mellan Ylva Thörn och Sten Törnblom. Hon vann omröstningen med två röster.

– Han sa att han förlorade för att han var man och det ligger kanske en del i det, men jag kände stöd både från kongressen och från styrelsen, säger hon.

Hon hamnade i hetluften i stort sett omedelbart. Brandmännen gjorde uppror mot förslaget om obligatorisk hemförsäkring som en del av medlemskapet. Det var en av flera gånger brandmännen känt sig överkörda av sitt eget, kvinnodominerade fackförbund.

– Jag minns ett möte där en brandman ställde sig upp och sa att "ni ska inte tro att vi är som de i Nile City". De krävde respekt.

Lönebildningen stabiliserades inte helt sedan stabiliseringsavtalen löpt ut 1993 och industrins fack arbetade fram ett förslag till Industriavtal som presenterades på DN Debatt den 1 juni 1996.

– Det slog ned som en bomb. Det var ett steg bort från den centrala lönebildning LO arbetade för och det blev ett herrans liv, säger Ylva Thörn. De förbund som inte var inblandade upplevde att industrin gått bakom deras rygg när de inte förankrat utspelet. Det upprörde ännu mer än innehållet i själva förslaget.

– Det var ingen munter stämning när LO-styrelsen samlades. Metalls ordförande Göran Johnsson fick verkligen mycket pisk i diskussionen, men ibland är det så att ju



Ylva Thörn var undersköterska i Åtvidaberg när hon började sin fackliga karriär som kontaktombud för Svenska Kommunalarbetsförbundet 1974. Hon valdes till ordförande i Svenska Kommunalarbete-

förbundet 1996 och satt kvar i den positionen till 2010. Efter tiden som ordförande har hon bland annat varit vice partisekreterare för Socialdemokraterna 2012–2015.

hårdare motståndet är desto mer står man fast”.

Att industrin valt att gå sin egen väg gnager fortfarande, menar Ylva Thörn.

Det har genom åren funnits en tveksamhet om vad Metall och de övriga förbunden skulle välja om saker drivits till sin spets – LO-samordningen eller samarbetet inom Industriavtalet.

När Industriavtalet kommit på plats var det dags för nästa fråga: Medlingsinstitutets inrättande. Kommunal gjorde en genomträngande analys tillsammans med fackförbundet SKTF och gick ut ur det arbetet med en starkt skeptisk inställning.

- Det fanns en rädsla för statlig inblandning i lönebildningen, säger Ylva Thörn.

- Vi var snabba att skriva ett förhandlingsordningsavtal med SKL för att komma undan Medlingsinstitutets inflytande.

Förhandlingsordningsavtalet innebar att det inte var Medlingsinstitutet som kallades in när Kommunal blåste till strid år 2003. För Ylva Thörn innebar det svåra överväganden, både att starta och avsluta konflikten. Hon fick ovett vid båda tillfällena. När konflikten inleddes för att Kommunal krävde mer än LO-förbunden enats om i sin samordning, när den avslutades för att hon gav sig för lätt.

- Vi sa upp avtalet för att arbetsgivarna inte var seriösa i de lokala förhandlingarna. Och vi avslutade strejken när vi bedömde att läget var bäst. Det var en lång strejk och någon gång måste man göra upp. Det är en fråga om tajming.

Efter den uppgörelsen följde en svekdebatt, men Ylva Thörn menar att man gjorde vinster som inte kunde mätas direkt.

- En sådan sak var att vi fick in ordet ”lägst” i avtalet. Det gjorde det möjligt med

en lokal löneglidning och i nästa avtalsrörelse var det fler förbund som kunde följa efter. En annan framgång var att vi lyckades höja de lägsta lönerna i avtalet. Arbetsgivarna ville inte ha några som helst reglerade lägsta lönenivåer i de centrala avtalen, men vi täppte till hålet i golvet.

Kommunal sa upp sitt förhandlingsordningsavtal 2006. Det fanns flera skäl till det.

- Ett skäl var att vi inte såg Medlingsinstitutet som ett problem och ett annat att förhandlingsordningsavtalet knöt an till det privata löneområdet och att tolkningen av det blev så strikt att vi helt kom att följa deras nivå. Det fanns också en förhoppning om att vi skulle kunna skapa en öppning för att ta ett större grepp om helheten på den offentliga sidan i spåren av Industriavtalet. Det skulle gälla frågor som framtida finansiering, ekonomisk utveckling, verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning. Men något sådant helhetsgrepp har man fortfarande inte lyckats ta.

Lönebildningen blir en viktig fråga också framöver – det är hon övertygad om.

- Det är stora grupper som ska rekryteras till offentlig sektor och då måste jobben vara attraktiva.

Så långt är det sig likt, men mycket annat har förändrats sedan Ylva Thörn avgick år 2010.

- Allt går fortare med globaliseringen och efter EU-inträdet”, säger hon.

Efter tiden som ordförande har hon arbetat politiskt, bland annat som biträdande partisekreterare för socialdemokraterna.

- Men under tiden som facklig tog jag inga politiska uppdrag. Det var enbart medlemmarna jag talade för, det skulle aldrig finnas något tvivel på det, säger hon.



Göran Johnsson

”Det slog ned som en bomb på arbetsgiversidan”

Industriavtalet föddes efter en debattartikel i Dagens Nyheter den 1 juni 1996. Det är den vanliga historieskrivningen – men Metalls förre ordförande Göran Johnsson ger en annan bild.

– Vi kläckte idén en sen kväll på ett hotellrum i London, berättar han.

De som satt på det där hotellrummet år 1995 var företrädare för de tunga facken inom industrin.

Göran Johnsson från Metall, Göte Larsson som var avtalssekreterare i Metall, Lars-Bonny Ramstedt från SIF och Jöran Tjernell från Civilingenjörsförbundet kände varandra väl och brann för samma frågor.

De hade redan ett framgångsrikt samarbete i ett gemensamt förhandlingsråd och nu föddes tanken på att vidga samarbetet till alla facken inom industrin.

– Verkstadsföreningen var helt inriktad på fler sifferlösa avtal med bara ett centralt

fredsavtal. Det var vi absolut emot, säger Göran Johnsson.

I avtalsrörelserna 1993 och 1995 hade Förhandlingsrådet träffat riksavtal, men fackens företrädare kände att det var nödvändigt att göra något mer. Alternativet till en samordning kunde bli mer av statlig inblandning och det ville man ha lika lite som sifferlösa avtal.

Den sena kvällsövningen utvecklades till en debattartikel i Dagens Nyheter undertecknad av alla industrins sju fackliga organisationer den 1 juni 1996. Där fanns grunden till ett avtal som byggde på de gemensamma

intressen som fack och arbetsgivare inom industrin trots allt hade.

– Det slog ned som en bomb på arbetsgivar-
varsidan, säger Göran Johnsson.

– Stålintustrin tillsammans med resten
av basindustrin var nog med på noterna,
men Verkstadsföreningen såg ju att de cen-
trala avtalen skulle leva vidare om Industri-
avtalet blev verklighet.

Men fackens erbjudande var inte möjligt
att nonchalera.

– Vår offert var lägre löneökningar, säger
Göran Johnsson.

Parterna kände också varandra väl. Det var
en förutsättning att man litade på varandra
för att förhandlingarna skulle gå i lås. Det
blev omfattande diskussioner som delades
mellan ett "a-lag" som tog fram
Samarbetsavtalet och ett "b-lag" som tog
fram Förhandlingsavtalet.

Industrins arbetsgivare var alltså inte eni-
ga i sin syn på förslaget. Men det var inte
LO heller. Där pågick det stora Lisa-
projektet där Lisa stod för lön, inflation,
sysselsättning och arbete. Göran Johnsson
var inte särskilt entusiastisk även om avsik-
ten var snarlik den som facken inom indu-
strin ville uppnå – lägre löneökningar som
inte hotade att driva på inflationen. Lisa
var också ett bildningsprojekt som skulle
förklara sambanden på arbetsmarknaden.

– Men Lisa höll på att utveckla ett fruk-
tansvärt krångligt system som skulle skapa
en stenhårt styrd central lönebildning. Det
fanns inte en chans att ett sådant system
skulle få acceptans från Verkstads-
föreningen, säger Göran Johnsson som
misstänkte att om man försökte lansera ett
system som arbetsgivarna skulle tvärvägra
att gå med på så skulle resultatet bli en re-



kyl i form av än mer lokal lönebildning.
Kenth Pettersson, som var ordförande i
Handelsanställdas förbund var för en
gångs skull inne på samma linje som
Göran Johnsson.

– Om han var LO:s vänsterytter så var jag
väl högerytter. Men i den här frågan spela-
de vi mot samma mål. Så när Göran
Johnsson ringde LO:s ordförande Bertil
Jonsson och förklarade att för Metall var
Industriavtalet viktigare än Lisaprojektet
var det med stöd från Handels.

Det Industriavtal som tillämpades för första
gången 1998 håller i princip fortfarande,
även om det sades upp och omförhandlades
år 2011.

– Det har levererat konkurrenskraft och

reallöneökningar. Det tog hand om alla
problem och när Medlingsinstitutet skulle
bildas kopierade man i stort sett bara
Industriavtalets regler, säger Göran
Johnsson.

Därmed inte sagt att allt har varit enkelt. De
LO-förbund som ingår i Industriavtalet ska
både ta hänsyn till LO:s samordning och till
de krav och regler som ställs upp inom
Industriavtalet.

– Det är en ständig balansgång. Ett ben
ska stå i den dynamik som industrin behö-
ver. Det andra ska stå i LO:s solidaritet.
Och man måste stå på båda benen. Det

förs en ständig diskussion inom LO och så
ska det ju också vara. Jag kan förstå att det
finns de som inte tycker att industrin ska
bestämma så mycket, men Handels och
Kommunal sitter ju också i LO:s styrelse
precis som industrins fackförbund och där
kan vi diskutera allting.

Men Industriavtalet handlar inte bara om
lönebildning. Det bygger på att fack och
arbetsgivare har en samsyn kring frågor
som kan utveckla industrin.

– Det innebär att när vi gemensamt går
till politikerna möts vi av respekt. Sköter
man det man ska, så kan man också ställa
krav.



Göran Johnsson var ordförande i Svenska Metallar-
betareförbundet 1993-2005. Han började sin

fackliga karriär på Volvo i Olofström och efterträdde
Leif Blomberg som förbundets ordförande.

Anders Sandgren

”Det finns en mytbildning kring Industriavtalet”

Många överraskades av fackens initiativ till Industriavtalet 1996. Men för Anders Sandgren som var chefsjurist och förhandlingschef i Sveriges Verkstadsindustrier kändes det som en naturlig utveckling.

– Det var många krafter som samverkade, tiden var helt enkelt mogen, säger han.

Det var flera års utveckling som ledde fram till Industriavtalet. Efter de stabiliseringsavtal som blev resultatet av Rehnbergkommissionens arbete började industrins fackförbund samarbeta i ett förhandlingsråd. Det blev ett första steg mot Industriavtalet.

– Under 1995 och våren 1996 hade det varit underhandskontakter mellan facken och oss. Facken gav signaler om att de ville diskutera ett samarbetsavtal, men var inte konkreta, berättar Anders Sandgren.

För industrins arbetsgivare fanns det flera motiv att fundera på den saken. Ett sam-

arbetsavtal skulle göra det svårare att spela ut arbetsgivare mot varandra och det skulle bli lättare att med tyngd hävda att det är den konkurrensutsatta industrin som ska vara normerande för landets lönekostnadsökningar.

Både facken och arbetsgivarorganisationerna hade sett följderna av splittring i de egna leden.

– Sif hade en misslyckad strejk 1988 där de andra fackförbunden gjorde upp utan dem och vi på arbetsgivarsidan hade avtalsrörelsen 1995 när pappersindustrin gick före och tecknade sitt avtal. Det var nästan

dubbelt så högt som det bud som medlarna i verkstadsindustrins förhandlingar hade förankrat hos parterna. Metall släppte omedelbart medlarbudet och förhandlingarna fick i princip börja om med krav på andra nivåer.

Den 1 juni 1996 kom industrins fackförbund med en inbjudan till arbetsgivarna om diskussioner om ”löneökningar i takt med omvärlden”. Samma dag publicerades en artikel på DN Debatt med rubriken ”Låga löneökningar vårt ansvar” med en offentlig inbjudan till diskussioner undertecknad av åtta fackliga förbundsordförande.

Inför ett möte i augusti samma år där förbundsordföranden och förbundsdirektörer i alla de berörda arbetsgivarorganisationerna skulle diskutera hur man skulle förhålla sig till fackens invit arbetade Anders Sandgren och ekonomen Anders Rune fram en promemoria med rubriken ”Industrins gemensamma intressen”.

Promemorian innehöll tre delar: gemensamma förutsättningar, gemensamma problemområden och frågor att gemensamt ta upp med facken.

– Vi måste vara eniga även om förhållandena kan skilja sig mellan till exempel tillverknings- och processindustrin. Annars skulle vi bara få dåliga förhandlingsresultat, säger Anders Sandgren.

Han menar att även om det var facken som tog initiativet till reella förhandlingar så var det den sex sidor långa promemorian som blev något av en förlaga till Industriavtalet.

– Det finns många som påstår att verkstadsindustrin var emot Industriavtalet, men i själva verket drev vi på förhandling-

arna. Det har blivit en mytbildning om hur det gick till när avtalet växte fram och det är många som vill se sig som fäder till det.

Arbetsgivarnas ambition att jämka samman alla de olika avtal som fanns i industri-sektorn låg i linje med den strävan mot samarbete som fanns på den fackliga fronten.

– Jag blev faktiskt förvånad över att förhandlingarna gick så smidigt.

En bidragande orsak var att förhandlingarna fördes i två grupper som kallades A- och B-gruppen. I den första diskuterades industrins betydelse och villkor, i den andra spelreglerna för förhandlingar.

– Spelreglerna var den svåraste delen, men tack vare att det fanns två förhandlingsgrupper och A-gruppen fick mest uppmärksamhet kunde vi föra våra förhandlingar ostört.

Ett viktigt skäl till att verkstadsindustrierna ville förändra lönebildningen var att den, som Anders Sandgren beskriver det, bedrevs i tre steg.

– Först på central nivå, sedan på förbunds nivå och till sist ute i företagen. Och varje gång kostade det pengar. Varje nivå måste ju ha sitt.

Det fanns också större krafter i omlopp än de på den svenska arbetsmarknaden. Berlinmurens fall och det svenska EU-inträdet gjorde att industrin ännu tydligare integrerades i ett internationellt sammanhang.

Sveriges Verkstadsindustrier långsiktiga mål lokal var lönebildning, men ändå anslöt man sig i början av 1990-talet utan motstånd till Rehnbergkommissionens förslag om stabiliseringsavtal trots de starka centrala inslagen. Man insåg behoven att få

lönebildningen under kontroll.

– Vi hade nog kunnat hålla våra avtal på rätt nivå på egen hand, men ärligt talat litade vi inte på de andra.

Rehnbergkommissionens stora förtjänst var att de låg bakom en attitydförändring. Det betydde mer än stabiliseringsavtalen i sig.

Industriavtalet kan liksom stabiliseringsavtalen ses som ett steg bort från lokal lönebildning.

– Facken presenterar det ofta så, men avtalet skrevs så att det skulle kunna tillämpas både lokalt och förbundsvis. Och vi hoppades att utvecklingen skulle gå mot att den lokala lönebildningen skulle bli dominerande.

Anders Sandgren satt också som SAF:s representant i den utredning som Svante Öberg ledde och som fick till resultat att Medlingsinstitutet inrättades. Av många sågs Medlingsinstitutet som ett hot mot parternas oberoende. Anders Sandgren var däremot inte orolig.

– Svante Öberg är en klipsk karl och han fick snart en känsla för dynamiken i en för-

handling. Därför blev det inte en förlikningsmannarexpedition med anställda medlare utan enskilda medlare som utsågs från gång till gång och som hade förhandlingserfarenhet. Vi förde många bra diskussioner under utredningens gång och jag såg ingen anledning till oro.

Vad som däremot oroade var LO:s så kallade Lisa-projekt som syftade till en mer centraliserad lönebildning, men de strävandena kom aldrig att påverka instruktionen för Medlingsinstitutet. Efter stark kritik från bland annat LO-förbunden Metall och Handels rann Lisa-projektet till slut ut i sanden. Själv hade Anders Sandgren velat se starkare befogenheter för Medlingsinstitutet, men med tiden har han ändrat sig.

– Jag hade fel. Det har visat sig att det inte behövts. Det är en annan tid nu och konfliktbenägenheten är mindre – med några undantag. När man tittar bakåt med lite perspektiv måste man säga att lönebildningen fungerar. Märket har blivit starkare och problemen med löneglidningen har minskat..



Anders Sandgren var chefsjurist vid Teknikföretagen, tidigare benämnt Sveriges Verkstadsindustrier, och ingick i förhandlingsledningen från början av 1970-talet fram till 1999. Mellan 1995 och 1999

var han dessutom VD för TEKÖ. Han har även haft ett flertal uppdrag som särskild medlare för Medlingsinstitutet.



Mari-Ann Krantz

”Många undrade om vi hade en skruv lös”

Mari-Ann Krantz blev ordförande för Svenska industritjänstemannaförbundet, Sif, när förhandlingarna om det första Industriavtalet var som hetast.

– Vi förstod ju att det var viktigt och att det var rätt, men inte att det skulle få en så enorm påverkan på lönebildningen och Sveriges ekonomi, säger hon.

Mari-Ann Krantz började intressera sig för fackliga frågor i slutet av 1960-talet. Men det var inte vänstervågen som svepte henne med sig. Det fanns ett helt annat skäl till att hon drogs till fackförbundet Sif.

– De hade väldigt roliga fester. Så enkelt var det. Jag var inte alls radikal på något sätt, men jag började intressera mig för frågorna. Jag såg ju gubbighet och orättvisor.

Parallellt med att hon gjorde karriär på Electrolux i Alingsås gjorde hon också facklig karriär, även om karriärerna avbröts under några år när hon var hemma med

barnen. Hon jobbade med bokföring och logistik och blev till slut chef för utbildningsverksamheten. Samtidigt blev hon fackklubbens ordförande och till slut koncernfackets ordförande.

– Jag har alltid tyckt att om man arbetar fackligt ska man också ha ett vanligt jobb och en yrkesroll att falla tillbaka på. Det var jobbigt på Electrolux, men jag tyckte att det var nödvändigt.

När hon 1996 blev ordförande för Sif blev hon det på heltid – men hon var hela tiden tjänstledig från Electrolux. Det fanns ett jobb att falla tillbaka på också då.

När Rehnbergkommissionen kom med sina stabiliseringsavtal satt hon i PTK:s stora förhandlingsdelegation, men på koncernnivå fanns det inget krismedvetande.

– Det är klart att det var viktigt vad som hände på central nivå, men vi hanterade det på vårt sätt på företaget. Vi hade ingen riktig insikt om sambanden mellan lön och inflation. Vi förhandlade om så mycket pengar som möjligt och fördelningen av dem.

Det fanns kreativa lösningar till hur man skulle runda de centrala avtalen.

– Vi talade om ”höstlöv”. När vårens avtal var klara kom höstens lokala påslag som aldrig rapporterades någonstans. Folk slutade och började och med den personalomsättningen hade det varit omöjligt att göra en uppföljning.

Med den bakgrunden var det inte svårt för Mari-Ann Krantz att förstå att Industriavtalet skulle möta skepsis eller rent av motstånd på lokal nivå.

Hon efterträdde Bo Henning, som var en av undertecknarna av den debattartikel i DN den 1 juni 1996 som blev startskottet till den process som ledde fram till Industriavtalet.

– Det var inte friktionsfritt, men vi visste att det var rätt, säger hon.

Friktionen blev desto tydligare när hon sedan avtalet träffats åkte runt i landet för att förklara hur 3 procent kunde ge mer pengar i plånboken än de 10–15 procent medlemmarna vant sig vid.

– Mer än en undrade undrade om vi hade en skruv lös när vi försökte förklara det, säger hon.

– Vi hade många tuffa diskussioner, men

som tur var visade det sig redan i den följande avtalsrörelsen att det fungerade. Det blev mer pengar över för medlemmarna och historien har visat att det var rätt väg att gå.

Industriavtalet förde LO-förbunden och Sif närmare varandra på central nivå. Det skapade ett samarbete där förbunden kunde ge draghjälp åt varandra.

Men ute på arbetsplatserna ändrades attityderna långsamt.

– Alla som varit ute på ett industrigolv vet ju hur snacket kan gå om ”dem uppe på kontoret”. Men Metalls ordförande Göran Johnsson var ju alltid tydlig med att det var viktigt att samarbeta.

I Industriavtalet finns bestämmelser om opartiska ordförande som hjälper till att lösa upp knutarna i förhandlingarna. När diskussionerna om Medlingsinstitutets inrättande började föras var Sif – liksom motparterna på arbetsgiversidan emot förslaget.

– Vi var rädda för statlig inkomspolitik. Vi hade tagit ansvar och ville inte att någon skulle sätta sig över oss. Vi hade våra opartiska ordförande och ingen skulle lägga sig i.

Det fördes en del diskussioner i maktens korridorer och parter med egna förhandlingsordningsavtal, som Industriavtalet, ställdes till slut utanför Medlingsinstitutets inflytande när det gällde medling.

Medlingsinstitutets övergripande uppdrag om ”en väl fungerande lönebildning” gäller däremot hela arbetsmarknaden. När Industriavtalet etablerats hade Mari-Ann Krantz ytterligare två stora uppgifter framför sig.

– Vi såg hur den fackliga kartan höll på att ritas om och hur gränserna mellan industri och tjänstesektor suddades ut. Vi ha-

de otaliga gränsdragnings tvister med HTF och till sist började vi föra förutsättningslösa samtal om ett samgående.

Det blev ett intensivt arbete med massor av arbetsgrupper. Det fanns en tveksamhet inom HTF som tidigare prövat ett samgående med ST och SKTF, men den processen avbröts efter långa förberedelser. En annan orsak till HTF:s tvekan var att förbundet var hälften så stort som Sif och det fanns en oro för att uppslukas av det större förbundet.

När de två förbunden bildade Unionen vid årsskiftet 2007/2008 återstod en uppgift till. Att teckna ett nytt huvudavtal – ett modernt Saltsjöbadsavtal. Där var Mari-Ann Krantz i högsta grad inblandad som företrädare för tjänstemännen. Förhandlingarna hade gått långt och Mari-Ann Krantz var hemma i Alingsås och väntade på att förhandlingschefen Lars-Bonny Ramstedt skulle ringa och berätta att man filat bort de sista kantigheterna och att avtalet var klart. När han ringde var beskedet

det motsatta. Svenskt Näringsliv hade avbrutit förhandlingarna.

– Lars-Bonny var chockad och jag fick ta första bästa flyg upp till Stockholm för att medverka i presskonferenser och göra intervjuer.

Hon blir fortfarande upprörd när hon tänker på att Svenskt Näringsliv inte förvarnade sina motparter innan beskedet kom.

– Det var uruselt hanterat. Vi hade ett bra avtal på gång. I stället fick de ingenting.

Efter ett år som ordförande för det nybildade förbundet Unionen var det kongress. Mari-Ann Krantz, som hela tiden veckopendlat till Alingsås, var 60 år och tyckte att det kändes tungt att binda sig för en ny period.

– Jag hade varit skild från familjen för mycket – och nu fanns det också barnbarn med i bilden.

Efter att ha tänkt noga och länge blev resultatet att Mari-Ann Krantz avgick vid kongressen i oktober 2008.

Mari-Ann Krantz var ordförande i Svenska Industri-tjänstemannaförbundet, Sif från 1996 fram till sammanslagningen med Handelstjänstemannaför-

bundet, HTF, år 2008. Förbunden bildade tillsammans Unionen vars ordförande hon var i ett år innan hon avgick.



Inger Örtendahl

”Det måste finnas en lönekarriär”

Inger Örtendahl – som då hette Ohlsson – var ordförande för fackförbundet SHSTF, som numera hette Vårdförbundet och som organiserar sjuksköterskor med flera, när Rehnbergkommissionen försökte styra upp den svenska lönebildningen med stabiliseringsavtal. Hon var inte särskilt intresserad.

Inger Örtendahl förklarar sjuksköterskornas hållning med att deras intresse först och främst handlade om de egna villkoren.

– Vi var fokuserade på att just vi skulle ha mer. Varför skulle välutbildade kvinnor tjäna mindre än män med motsvarande utbildning? Samhällsekonomi fanns inte med i diskussionen, säger hon.

Som aktiv i SHSTF, som bytte namn till Vårdförbundet 1998, har frågor om jämställdhet och kvinnors löner följt henne under hela den fackliga karriären. Den började i elevförbundet SSEF hemma i Sundsvall och då handlade det om frågor

som ”måste sjuksköterskeelever verkligen ha mössa på jobbet när inte sjuksköterskorna har det?” Men det handlade också om politik

– Elevförbundet var väldigt radikalt, men jag engagerade mig inte i något politiskt parti. Jag gjorde min insats i det fackliga arbetet i stället.

En god skolning i debatt och diskussion fick hon i alla fall i de kretsarna.

Hon började alltså sin fackliga karriär som ung, men avbröt den efter några år.

– Jag var 24 eller 25 år och ensam om att möta människor i svåra situationer. Det

kunde gälla vuxenmobbing eller olika kriser. Jag slutade svara i telefon på kvällarna och orkade till slut inte med jobbet. Jag var för ung och oerfaren. Jag gick tillbaka till mitt arbete som barnsjuksköterska, säger hon.

Men till slut återvände hon till det fackliga arbetet och 1983 blev hon facklig på heltid.

– Då hängde jag av mig den vita rocken för gott.

– Det har hänt en del sedan dess, men mest för männen. De manligt dominerade grupperna har använt olika tekniker för att höja sina löner, men kvinnorna har inte valt den vägen.

Vårdförbundet öppnade ganska tidigt för individuella löner utan att få något riktigt gensvar. Inte ens bland medlemmarna.

– Jag minns en röntgenassistent som fått 200 kronor mer än de andra som kom tillbaka och sa att hon inte vill ha lönehöjningen. Det blev så dålig stämning bland kollegerna, säger Inger Örtendahl.

Under flera år har Vårdförbundets medlemmar gynnats av marknadskrafterna.

– Men det var inte det vi ville i första hand. Vi ville att det skulle finnas en lönekarriär. Man har ju kanske 40 år på sig under sin yrkeskarriär. Vet man då att det sker en löneutveckling så kan man leva med att ingångslönerna blir lite lägre, säger Inger Örtendahl som tycker att sjuksköterskelevernas krav på en högre ingångslön är att lägga fokus på fel saker.

– Det kan man ju inte säga om man är ordförande för det är ju ändå bra att medlemmarna är engagerade. Men kan man inte göra det troligt att det sker en lö-

neutveckling blir ju svaret sådana initiativ och då är risken att man tjänar lika lite resten av livet.

– Men risken är att man till slut kommer tillbaka till att alla tjänar lika mycket och det är fel. Lön ska vara ersättning för utfört arbete, inte för gamla meriter. Blir det bara ett tillskott till lönen vid ett tillfälle dröjer det inte länge innan det är borta. Det måste finnas en dynamik – en lönekarriär. Ändras inte det har man inte ändrat på något.

Inger Örtendahl tycker att den offentliga sektorn blivit kvar i ett merittänkande.

– Det handlar mer om att visa papper på vad man kan än att i som privat sektor oftare värdera vad personen bidrar med.

Efter åren i Vårdförbundet blev Inger Ohlsson ordförande i TCO. Det var när Björn Rosengren varit på strippklubben Tabu och tvingats avgå. Förbundet behövde bättra på sitt anseende och man ansåg att det var nödvändigt att nästa ordförande blev en kvinna.

– Det fanns en viktig symbolik i det. Precis som när jag blev ordförande i Vårdförbundet dök det uppdraget bara upp. Det var inget jag strävade efter.

En av de första frågorna hon fick ta tag i som TCO-ordförande var inrättandet av Medlingsinstitutet.

– Det var jag emot. TCO-förbunden har alltid varit emot statlig inblandning och slagit vakt om sin fristående ställning. LO har haft en annan syn på samarbetet med staten eftersom LO har stått nära socialdemokraterna och därmed under långa perioder nära regeringen. Därför blir jag så förvånad när TCO-förbund nu vill se mer statlig inblandning i lönebildningen.

Som ordförande i TCO blev det mindre fokus på lönefrågor.

– Villkorsfrågor är den fackliga nerven och det fanns ju andra sådana frågor att tackla på TCO. Det kunde handla om skatter och olika försäkringsfrågor som till exempel arbetslöshetsförsäkringen.

Som ordförande såg hon också som en

uppgift att bidra till ett närmare samarbete med Saco.

– Ett samgående skulle inte ha varit realistiskt, men det fanns mycket vi kunde göra gemensamt. Inte minst när det gällde det internationella arbetet och där samarbetade vi också bra med LO.



Inger Örtendahl (tidigare Ohlsson) var ordförande i Vårdförbundet (som då hette SHSTF) under åren 1986-1994. Hon valdes därefter till ordförande i

TCO 1994-1999 och blev därefter generaldirektör för Arbetslivsinstitutet 1999-2005.



Göran Tunhammar

”Människor är viktigare än strukturer”

Under sin tid som vd för Svenska Arbetsgivareföreningen, SAF, och senare för Svenskt Näringsliv har Göran Tunhammar sett grunden för den svenska lönebildningen förändras och Industriförbundet smälta samman med SAF under namnet Svenskt Näringsliv. Det var en händelserik period, men Göran Tunhammar menar att vägen framåt inte går enbart via nya regler och strukturer.

Till slut handlar det alltid om människor. Strukturena är bara ett stöd för dem, säger han.

När Göran Tunhammar i juletid år 1989 fick frågan om han vill bli vd för SAF hade han funnits i organisationen sedan 1983 och bland annat arbetat med kontakterna med riksdagen och regeringskansliet.

Med sin juristutbildning i botten hade han från början anställts för sina kunskaper om internationell skatterätt och efter en tid blev han ställföreträdande chef för en stor avdelning som arbetade med information,

samhällsekonomi och internationella frågor.

Ulf Laurin hade just blivit ordförande och Lars-Gunnar Albåge var tillförordnad vd. Det skulle blåsa nya vindar på Blasieholmen där SAF hade sitt högkvarter och Ulf Laurins åsikter sammanföll till stor del med Göran Tunhammars.

– Vi var några stycken som hade diskuterat hur organisationen skulle kunna bli modernare och öppnare. Jag tänkte att jag nog kunde få frågan om att bli vice vd, men jag hade inte haft en tanke på vd-posten, säger Göran Tunhammar.

Han bestämde sig ganska snart för att tacka ja till erbjudandet, men han ställde ett villkor: frågorna kring förhandlingsordningen skulle vara klara. SAF skulle inte förhandla på central nivå, det var en fråga för medlemsorganisationerna.

Det var ett principiellt viktigt beslut, men det skapade en del oro i organisationen. Det behövdes en samverkan för att de olika arbetsgivarorganisationerna inte skulle teckna avtal som skadade andra.

Ett annat principiellt viktigt beslut för SAF var att lämna den ”korporativistiska modellen” och till exempel dra sig ur statliga styrelser, som Arbetsmarknadsstyrelsen, AMS.

– Jag hade en principiell grundsyn som innebar att de stora arbetsmarknadsorganisationerna inte ska vara företrädare i beslutande myndighetsstyrelser. För mig var det en konstitutionell fråga. Det svenska folkstyret grundas på allmän och lika rösträtt och fri åsiktsbildning. Organisationer ställer inte upp i några val utan företräder sina medlemmar. Det som står oss till buds är den fria åsiktsbildningen, det får man inte blanda ihop. Det är som att advokaten också skulle vara ledamot av rätten. Jag förklarade min inställning för Ingvar Carlsson som var statsminister och han förstod precis hur jag menade.

Ungefär samtidigt som Göran Tunhammar tillträdde som vd lanserade den nya arbetsmarknadsministern Mona Sahlin det stoppaket som bland annat innebar att de gällande avtalen frystes och därmed sattes konflikträtten ur spel. Stoppaketet fällde regeringen, men den återuppstod snart och i stället för stoppaketet tillsattes Rehnbergkommissionen. Kommissionens för-

slag tilltalade i vissa delar arbetsgivarna, men upprördheten var inledningsvis ändå stor.

– Det var ju ett statligt ingrepp. Och centralism! Det är klart att folk var emot det, säger Göran Tunhammar.

Själv såg han ändå möjligheter, men han var tydlig med att om de privata arbetsgivarna skulle ge sig in i en sådan förhandling var det som en engångsåtgärd.

– Vi kunde tänka oss att göra det för att växla spår, men inte att fortsätta på samma sätt.

Göran Tunhammar menar att en förutsättning för att Rehnbergkommissionen skulle lyckas var att det fanns en tillräckligt gemensam bild av verkligheten. Lönebildningen hade inte fungerat och något måste göras.

– Men som alltid handlade det till slut om personer. Bertil Rehnberg var skicklig, stark och sympatisk och han omgav sig med ett bra team. Utan rätt personer i kommissionen hade det aldrig blivit någon överenskommelse.

Rehnbergkommissionen förde in lönebildningen på ett nytt spår, men inom SAF fanns stora problem kvar.

– Samverkan fungerade inte förrän efter 1996. Innan dess fanns det inga tillräckligt tydliga principer. Man kan tycka att det borde varit enkelt eftersom det egentligen handlade om att inte teckna avtal som kunde skada andra inom organisationen – eller överraska de andra.

Samverkan mellan arbetsgivarorganisationerna inom SAF hade sitt pris. Det kunde vara svårt för förhandlare att förklara för sina egna delegationer att den enskilda or-

ganisationen ibland måste sätta det gemensamma bästa i första hand.

– Det hände att vi fick ta en paus i våra möten och ha ett enskilt samtal på mitt rum. Men det brukade lösa sig, säger Göran Tunhammar.

SAF:s interna problem förstärktes av två händelser. Den första var avtalsrörelsen 1995 när arbetsgivarorganisationen Arbjo gick före de andra utan att förankra sitt avtal hos de andra organisationerna inom SAF.

– Vi hade varit överens om att inte teckna avtal utan att varsko de övriga. Jan-Peter Duker i Arbjo hade haft en dragning om hur läget var, men när han ringde mig mitt i natten och berättade att nu var det läge att skriva på förstod jag att han inte haft tid att tala med de andra igen, berättar Göran Tunhammar.

– På Verkstadsföreningen blev de rasande över att Arbjo tecknade ett avtal som låg över vad industrin i övrigt ansåg rimligt.

Det andra stora bakslaget för SAF var ett misslyckat försök att gå samman med Industriförbundet och skapa Svenskt Näringsliv år 1996. Det skulle inte lyckas förrän sex år senare.

– Det var inte någon lyckad process vi hade 1996. Den fördes ”top-down” utan att vara förankrad i organisationen. Efter det misslyckandet var SAF skadeskjutet.

I den situationen tog man tag i hur samverkan i lönebildningen skulle fungera. Det skapades korta, men tydliga riktlinjer – och

så fanns konfliktersättningen som en möjlig sanktion för den som inte inordnade sig.

– Göran Trogen formulerade tre nyckelord för samverkan: öppenhet, empati och lite humor. Och att vi hade makten över konfliktersättningen gav oss styrka. ”Money talks”.

– Det finns alltid två starka drivkrafter för förändring. Den ena är kris. Den andra är ett starkt opinionstryck. Finns en av dem, eller gärna båda, går det att ändra saker.

När facken kom med förslaget om ett industriavtal hade det alltså redan förts diskussioner om lönebildningen inom SAF och tiden var mogen för något nytt.

– Jag minns egentligen inga protester hos oss. Reaktionen var snarast ”det här känns helt rätt”. Och jag tror att det var viktigt att Industriavtalet innehöll både en förhandlingsordning och en del om den samsyn man hade om industrins roll och betydelse.

Göran Tunhammar återkommer till människornas betydelse. Utan rätt personer vid förhandlingsbordet hade det antagligen ändå inte gått att få ett industriavtal.

– En sådan person som Göran Johnsson var förstås viktig. Jag har alltid uppskattat Metall som motpart. De är realistiska och förstår verkligen den internationellt konkurrensutsatta sektorns villkor.

I det klimat som skapats i förhandlingarna om Industriavtalet uppstod 1998 tanken på att ta ett steg till. Det ambitiösa projektet kallades ”Allians för tillväxt” och drevs av SAF, LO, TCO och Saco med syftet att



Göran Tunhammar var vd för SAF och efter sammanslagningen med Sveriges Industriförbund också för Svenskt Näringsliv under perioden

1990–2003. Han var landshövding i Skåne län från 2006 till 2012.

lägga fram ett gemensamt förslag till regeringen. På agendan stod förutom arbetsmarknadsfrågor också införande av euro, ändringar i skattesystemet och utbildnings- och kompetensfrågor.

– Man kan ju tycka att det såg ut som ett slags korporativism, men jag såg det inte så. Det var inget direkt samarbete. Det var arbetsmarknadens parter som gemensamt skulle lägga ett förslag till regeringen.

Att regeringen var socialdemokratisk hade Göran Tunhammar inget problem med. Han tycker rent allmänt att socialdemokratiska regeringar har haft en större förståelse för hur arbetsmarknaden fungerar.

– Grundtanken var att om Sverige ska växa behövs gynnsamma villkor för företag och människor. Det är inget konstigt med det. Och jag är en samförståndsperson. Jag tror att det behövs konsensus om man ska kunna hålla sig på vägen.

I tre och en halv månad diskuterade parterna vid mer än 20 möten, men kraftsamlingen ledde ingen vart.

– Min bild är att vi var nära att komma fram, men att det till slut var LO som sade nej på grund av lönebildningsfrågorna. De vill ha en hårdare styrning, säger Göran Tunhammar.

När diskussionerna havererade fanns det inte heller några nya idéer kvar om konfliktlösning. Göran Tunhammar tyckte att något måste göras – Statens förlikningsmannaxpedition var för svag och behövde stärkas.

När Svante Öberg presenterade sin utredning med ett förslag till ett medlingsinstitut

med en utvidgad roll möttes den först av misstro. Skulle nu staten in och styra och ställa i lönebildningen?

– Det var en ryggmärgsreaktion där det fanns farhågor för dirigism och centralism, men de farhågorna kom på skam. Medlingsinstitutet fick en bra start och en bra utveckling. Återigen är det till stor del människorna det beror på. Det har hela tiden varit rätt människor som arbetat där.

Göran Tunhammar menar att det vore olyckligt om Medlingsinstitutets roll och uppdrag ändrades, till exempel genom ett uppdrag att verka för ökad jämställdhet.

– Medlingsinstitutet ska genom sitt statistikansvar ge ett vederhäftigt underlag till debatten – inte gå in i det materiella innehållet. Det vore olyckligt.

Göran Tunhammar kan uttala sig om Medlingsinstitutet med en viss tyngd. Det var han som fick regeringens uppdrag att granska institutets verksamhet år 2000–2004.

Det resulterade i utredningen ”God sed i lönebildningen”.

– Det är ju inte bara mina tankar. Jag hade hjälp av Åke Södergren och Gunnar Göthberg och vi träffade företrädare för mer än 60 olika organisationer.

Han menar att det gör resonemangen relevanta än i dag.

– Medlingsinstitutet är en liten myndighet med en jätteviktig roll. Det är viktigt att vara proaktiv och förklara vad en sund lönebildning är och att slå vakt om lönenormeringen.



Hans Karlsson

”Jag såg Industriavtalet som ett hot mot samordningen”

Hans Karlsson var avtalssekreterare på LO när tankarna på Industriavtalet presenterades av industrins fackliga parter i en debattartikel i DN i juni 2006. Han blev lika överraskad som alla andra.

– Jag var misstänksam och starkt emot det, säger han.

Jag såg Industriavtalet som ett hot mot möjligheten att samordna LO-förbundens avtalsrörelse och det fanns en risk för att hela den solidariska lönepolitiken skulle haverera.

Men Industriavtalet blev en realitet som LO måste förhålla sig till.

– När vi kom till sans blev uppgiften att bygga broar med industrins förbund och det fanns ju också möjligheter med avtalet, säger han.

LO såg Industriavtalet som en möjlighet till kostnadskontroll och stabilitet både inom LO-sfären och bland tjänstemännen samtidigt skulle det kunna göra det möjligt att minska löneskillnader mellan olika grupper.

– Genom Industriavtalet skulle LO kunna påverka hela arbetsmarknaden. Med industrins LO-förbund i en stark LO-samordning skulle de starka industrifacken kunna driva frågor som gynnade låglöneförbunden.

– Kostnadskontrollen var nödvändig och den delen har fungerat, men det andra benet har inte fungerat inte, säger Hans Karlsson.

– Det är en stor sorg

Han anser att industrins fackförbund genom Industriavtalet står i vägen för LO:s låglöneförbunds möjligheter att höja sina löner i förhållande till andra.

Men han håller gärna med om att

Industriavtalet har sina förtjänster. Som arbetslivsminister mellan 2002 och 2006 talar han sig ofta varm för hur framgångsrik den svenska lönebildningen var.

– Det var inte svårt att glädjas åt alla år med reallöneförbättringar och åt att det var så få konflikter, säger han.

Hans Karlsson blev avtalssekreterare för LO 1993 efter att ha varit ombudsman för Målareförbundet.

Han hade en roll inom LO redan när regeringen presenterade sitt stoppaket år 1990 och minns förhandlingarna som ledde till ett storbråk när Kommunals ordförande Lillemor Arvidsson gjorde revolt mot vad som uppfattades som ett strejkförbud mitt under Kommunals förhandlingar.

– Det har blivit Kommunal som skrivit historien och deras version som blivit gällande. Kontakterna mellan LO och regeringen avsåg inte att omöjliggöra för Kommunal att driva sina förhandlingar som vanligt. Men Lillemor blev som det heter nu för tiden ”skogstokig” och det gick inte att komma vidare.

När Industriavtalet tecknades fanns det en insikt inom LO om att löneökningarna måste hamna på rätt nivå. Självklart inte för låga, men inte heller så höga att de drev på inflationen. Insikten om det låg bakom det så kallade Lisa-projektet som LO drev. Lisa stod för lön, inflation, sysselsättning och arbete och bestod av två delar. En utbildningsinsats om sambanden på arbetsmarknaden och en förhandlingsdel.

– Det handlade om att förklara att rätt nivå på avtalen var bäst. Ingen var betjänt av avtal som inte gav någon reallöneökning. Det kunde alla förstå och den skolningen

var förutsättningen för att man skulle inse behovet av en kostnadskontroll på arbetsmarknaden. Efter Lisa-projektet blev det inte heller några uppror i LO-leden. Jag tycker att LO har fått för lite credit för den insatsen.

Den andra delen av Lisaprojektet handlade om en stark samordning mellan LO-förbunden och pågick vid samma tid som Industriavtalet kom till.

– Enkelt uttryckt handlade det om att ingen skulle kunna smita från samordningen. Genom att involvera fler förbund än de inom industrin skulle man skapa stabilitet och göra det möjligt att ändra löneläget mellan olika grupper på arbetsmarknaden, säger Hans Karlsson.

Det fanns en stark opposition inom LO i synnerhet från förbunden Metall och Handels och när de båda förbunden sagt ett tydligt nej fick Lisa-projektet somna in.

– Det fanns inga förutsättningar att driva en förhandling i den frågan med arbetsgivarna längre.

I spåren av Industriavtalet kom frågan om Medlingsinstitutet upp. Hans Karlsson var skeptisk till inrättandet av en myndighet som han såg som statlig inblandning i lönebildningen och därmed ett brott mot den svenska modellen. Men på samma sätt som han resonerade om Industriavtalet hoppades han att Medlingsinstitutet skulle göra att det gick att förena både stabilitet och löneförändringar.

– Det var förutsättningen för att LO skulle välsigna inrättandet av Medlingsinstitutet, säger han.

I samband med att LO:s ordförande Bertil Jonsson avgick för att efterträdas av Wanja Lundby Wedin år 2000 avgick Hans

Karlsson efter en konflikt inför öppen ridå i massmedierna.

Avtalssekreteraren ingick inte i den inre krets som hade de nära kontakterna med regeringen och arbetsgivarna.

– Att inte ha full insyn gjorde mig vingklippt. Jag stödde de förbund som tyckte att avtalssekreteraren också skulle vara andre ordförande i LO eftersom lönepolitiken var en så viktig fråga för medlemsförbunden.

– Det var två saker som fick mig att gå. Den ena var att Bertil Jonsson vid ett tillfälle läxade upp mig och sa att han hoppades att jag inte skulle bete mig mot Wanja som jag gjort mot honom. Jag hade inte förstått att jag betett mig alls. Det andra var att Kommunal ansåg att jag kunde bli besvärlig för Wanja som ordförande. Jag blev stött och tänkte att jag inte vill vara ett problem utan en tillgång. Det var en sådan fråga som är digital – det gäller antingen eller. Man lever med det eller slutar.

Två år senare blev Hans Karlsson arbetslivsminister i Göran Perssons regering. Det var en tudelad upplevelse.

– Jag älskade arbetet med att bygga politik och samarbeta med alla kompetenta tjänstemän. Det jag inte gillade var riksdagen. I partsvärlden kan man vara oense, men det handlar ändå om att bli ense och lösa de problem man har med ömsesidig respekt för varandra. I Riksdagen råder en annan logik. Där blir man aldrig överens. Till sist lär man sig att det gäller att föra en

debatt, inte om att övertyga. Men det passade inte mig, särskilt inte interpellationsdebatterna. Jag hatade dem.

År 2006 blev det en borgerlig regering och Hans Karlsson lämnade politiken bakom sig, men innan dess hann han bland annat med att tillsätta Claes Stråth som generaldirektör för Medlingsinstitutet. Trots sin tveksamhet till Medlingsinstitutets roll erbjöd han sina tjänster som medlare.

– Det var naturligt – jag hade kunskaper och en förhoppning om att kunna påverka.

Men i en artikel i Östra Småland 2011 tog han ganska snart offentligt avstånd från medlandet och var inte längre aktuell för nya uppdrag.

– Jag hade kommit till insikt om att jag tyckte att det finns ett allvarligt fel i Medlingsinstitutets instruktion. Industrins norm upprätthålls så strikt att det knappast ens finns en teoretisk möjlighet för lågaavlönade förbund att göra relativa löneflyttningar.

Artikeln var i första hand ett sätt att skapa debatt kring det nya industriavtal som tecknades 2011.

– Skrivningarna är så starka att det inte går att vara med i någon annan samordning om det strider mot de intressen som Industriavtalets parter har. Det omöjliggör en solidarisk lönepolitik.

Medlingsinstitutets direkta påverkan är begränsad till de tillfällen när det uppstår konflikter. Uppgiften att ”verka för en väl funge-

Hans Karlsson började som målare i Närke, men gick fackliga kurser och studerade kvällstid på högskolan. Han blev ombudsman för Målareförbundet i Kalmar och 1993 blev han LO:s avtalssekrete-

rare. Han avgick år 2000 och under åren 2002–2006 var han arbetslivsminister i den socialdemokratiska regeringen.

rande lönebildning” utförs mer genom konferenser och nätverksbyggande. Hans Karlsson menar bestämt att det sist och slutligen är en fråga om facklig vilja om lågavlönade gruppers löneläge i förhållande till andra ska förändras.

– Det kan ske på två sätt. Antingen skapar man förståelse hos dem som tvekar – eller så konfliktar man tills man får som man

vill. Det finns inget som hindrar det. Men man kan förstås fråga sig om det är praktiskt möjligt för då måste också starka fackförbund inom industrin vara med och ställa upp med sympatiåtgärder.

Att ge Medlingsinstitutet större befogenheter i jämställdhetssyfte tror han inte på.

– Den instruktionen ska man inte peta i. Det behövs inte mer statlig styrning.



Anders Lindström

”Konflikter får inte skrämma MI:s chef”

Anders Lindström blev Medlingsinstitutets förste generaldirektör. Som tidigare ordförande i Sjöfolksförbundet var han känd för att gärna ta strid. Och han var en av dem som genom att förhandla fram höga avtal hade bidragit till att driva på inflationen.

Han var till synes inget givet val till ett uppdrag där det ställdes krav på diplomati och återhållsamma löneökningar.

Men när Anders Lindström fick frågan hade han lämnat sin fackliga karriär bakom sig och var sedan fyra år generaldirektör för Sjöfartsverket. Och näringsministern Björn Rosengren tyckte sig ha ett bra argument:

– Du vet ju precis hur man inte ska göra ...

För den som är chef för Medlingsinstitutet är det en viktig egenskap att inte vara konflikträdd och det kravet uppfyllde han.

För Anders Lindström var det inte självklart att tacka ja till erbjudandet även om han gärna kom tillbaka till arbetsmarknadsvärlden.

– Det var förstås lockande eftersom det var det jag hade sysslat med mest hela livet, säger han.

– Men även om det var smickrande var det egentligen ingen av parterna som var för att Medlingsinstitutet skulle bildas. Inte ens de som skulle medla var det. Det nya uppdraget att samhällsekonomin skulle vara överordnad arbetsfreden gjorde att de var rädda för att bli styrda.

Anders Lindström berättar hur bakgrun-

den till Medlingsinstitutets inrättande var en kursändring av den ekonomiska politiken.

– Regeringen var redo att överge den Keynesianska utbudspolitik. Den ekonomiska politikens fokus skulle i stället vara att bekämpa inflationen. Det förutsatte en självständig Riksbank och att lönebildningen var under kontroll.

På arbetsmarknaden fanns vid den här tiden två tydliga rörelser. LO drev ett projekt som kallades Lisa (lön, inflation, sysselsättning, arbete) som syftade till att informera om behovet av stabil lönebildning och skapa acceptans för löneökningar på europeisk nivå.

– Det var egentligen ett slags folkbildningsprojekt, säger Anders Lindström.

– Resultatet LO strävade efter var en normering utifrån det första större avtal som träffades av ett LO-förbund.

Arbetsgivarna i SAF var oeniga och starka krafter drog åt andra hållet och ville ha en mer anglosaxisk modell med en individuell lönebildning på företagsnivå utan riksavtal.

Industrins fackförbund ville gå en egen väg och hitta ett samarbete mellan industrins parter. Det skulle skapa en brygga mellan arbetare, tjänstemän och akademiker som skulle innebära legitimitet för märket även utanför LO-sfären.

En debattartikel i DN den 1 juni 1996 undertecknad av de fackliga ledarna inom industrin introducerade idén som fick ett blandat mottagande bland arbetsgivarna.

– Några var för, medan till exempel Verkstadsindustrierna var emot. Inom LO insåg de övriga facken att deras strategi var förlorad om Industriavtalet blev verklighet, säger Anders Lindström.

Konjunkturinstitutets generaldirektör Svante Öberg, med ett förflutet som bland annat statssekreterare, sattes i april 1997 att utreda ett förstärkt förlikningsmannainstitut och resultatet blev den utredning som presenterades i november året därpå. Det var den som låg till grund för inrättandet av Medlingsinstitutet.

När Svante Öberg blev klar med sin utredning stod det klart att en viktig del av det nya Medlingsinstitutets roll skulle bli att slå vakt om Industriavtalets normerande roll.

Det fanns en skeptisk inställning bland LO:s förbund till möjligheten att skjuta upp stridsåtgärder och mot att varseltiden skulle förlängas till sju arbetsdagar.

För Anders Lindström var det viktigt att komma in rätt i sitt nya uppdrag. De tre expertråd som skulle stödja Medlingsinstitutet i frågor om samhällsekonomi, förhandlingsupplägg och statistik lades på is. De skulle kunna lägga krokben för verksamheten. Och med tiden skulle tanken på expertråd helt försvinna trots att de från början fanns med i lagtexten. Anders Lindström var väl känd och hemmastadd i maktens korridorer och hade inga problem att genomföra sina idéer.

– Om jag sade att ”nu gör jag så här” var det faktiskt sällan någon sade emot.

Han knöt också till sig tre ”senior advisers”: Rune Larson, Benne Lantz och Claes Stråth. I myndighetens styrelse fanns Bengt K Å Johansson och Birgitta Nyström. Som nationalekonomisk rådgivare knöts Olle Djerf till verksamheten. Olle Djerf var samtidigt sammankallande i Industrins ekonomiska råd. Med det persongalleriet skapa-

des en bred kompetens och kopplingar både till Industriavtalet och till den tidigare Förlikningsmannarexpeditionen.

– Medlingsinstitutet fick en ganska trevande start, säger Anders Lindström.

– Flera fackförbund skrev förhandlingsordningsavtal, som ett sätt att komma undan Medlingsinstitutets inflytande. Men förtroendet har vuxit och normeringen har fungerat allt bättre sedan Medlingsinstitutet bildades och några av förhandlingsordningsavtalen har också sagts upp, bland annat Kommunals avtal med SKL.

När Medlingsinstitutet började sin verksamhet kändes det viktigt för Anders Lindström att få en bra blandning på medlarnas bakgrunder.

– Att rekrytera medlare var inte svårt, men att hitta en bra avvägning mellan politiker, tjänstemän och representanter för parterna var svårt, men viktigt. Det var ett sätt att få en bred kompetens, men också att få respekt i det politiska systemet.

Men politiker och ämbetsmän fanns inte med bara för att ge Medlingsinstitutet legitimitet.

– Flera av dem var mycket skickliga med-

lare, säger Anders Lindström.

För Medlingsinstitutet var det viktigt, då som nu, att samtidigt uppfylla sitt myndighetsuppdrag och hålla politiken på arm-längds avstånd från lönebildningen. Därför oroas Anders Lindström en smula av att de sifferlösa avtalen blir vanligare.

– Sifferlösa avtal kan leva parallellt med normeringen till en grad. Men om de utnyttjas för att kringgå märket havererar systemet. Å andra sidan håller inget system för evigt utan att reformeras och det gäller att tänka över det medan tid är.

Risken om systemet skulle kärva är att det höjs krav på lagstiftade minimilöner eller allmängiltigförklaring av avtal och att politiken ser sig tvingad att gripa in.

När det gäller Medlingsinstitutets roll i jämställdhetsfrågorna är det en diskussion som funnits med sedan starten.

– Jag har haft många och långa diskussioner med riksdagens arbetsmarknadsutskott om vad Medlingsinstitutet kan och inte kan göra. Det är en diskussion som Medlingsinstitutet kommer att fortsätta att föra under överskådlig tid.



Anders Lindström blev Medlingsinstitutets förste generaldirektör från dess start år 2000 till och med 2005. . Han hade innan dess varit Sjöfolkförbun-

dets ordförande och generaldirektör för Sjöfartsverket. Han är ordförande i gruppen av opartiska ordföranden inom Industriavtalet.



Bengt Hult

”Fackens debattartikel kom ganska lämpligt”

I början av 1990-talet bestämde sig SAF för att börja bedriva förbundsvisa förhandlingar.

– Det funkade inte. Det fanns ingen samverkan. Handeln gick först och slöt ett avtal som var rena katastrofen, sett med industrins ögon, säger Bengt Hult som var vd i Metallgruppen där arbetsgivare inom bland annat stål- och metallindustrin, gruvorna och de mekaniska verkstäderna rymdes.

Irritationen steg och när facken skrev en artikel på DN Debatt den 1 juni 1996 och inbjöd till ett samarbete mellan parterna inom industrin var tiden mogen också på arbetsgiversidan.

Kulmen på irritationen nåddes 1995 när skogsindustrin gjorde upp med fackförbundet Pappers mitt framför näsan på resten av industrin. Insikten om behovet av en samordning växte.

– Vi förstod att det inte gick att enskilda branscher bara drog iväg på egen hand. Fackens debattartikel kom ganska lämpligt, säger Bengt Hult.

Han hade i och för sig uppfattat några försöksballonger från Metalls ordförande Göran Johnsson när de träffats, men debattartikeln var på det hela taget en överraskning.

Samtidigt som facken mejslade fram sina tankar kring ett samarbetsavtal pågick olika processer inom arbetsgivarorganisationen SAF. För att det över huvud taget skulle bli



Bengt Huldt och Metalls ordförande Göran Johnsson efter förhandlingarna 2001. Foto: Hasse Fridén

ett fungerande samtalsklimat inom SAF efter avtalsrörelsen 1995 hade han bjudit Arbios Jan-Peter Duker, Verkstadsföreningens Heinrich Blauert och SAF:s vd Göran Tunhammar på middag och ishockey. Under hockeymatchen skulle isen brytas var det tänkt.

– Alla förstod ju att vi måste tala med varandra så vi fick försöka lägga irritationen bakom oss, säger Bengt Huldt.

Förhandlingarna om ett nytt industriavtal fördes inte bara mellan fack och arbetsgivare utan också inom de egna leden.

Verkstadsföreningen, ville ha en lokal lönebildning. Den frågan var processindustrin inte lika intresserad av.

– Det finns starka band mellan företagen inom processindustrin och många kontakt-

vägar. Inställningen var att det var bättre att köpa fredsplikt och ha en gemensam linje än att facken skulle kunna saxa lönerna uppåt genom att jämföra olika företag med varandra.

Så frågan om en samordning inom industrin var inte lika kontroversiell inom processindustrin som inom tillverkningsindustrin.

– Att vi och verkstadsindustrin hade olika syn på saker var inget nytt. Det har alltid funnits en spänning där. Jag tror att det blir bättre nu när metall- och skogsindustrierna bildat Industrierbetsgivarna. Det blir bättre balans mellan intressegrupperna inom Svenskt Näringsliv när processindustrin får lite ökad tyngd.

Även om det fanns mycket god vilja hos båda parter blev det komplicerade för-

handlingar när man skulle diskutera sig fram till en samsyn kring industrins förutsättningar.

En del frågor, som till exempel synen på skattepolitik, lämnades därhän eftersom man aldrig skulle kunna hitta en gemensam linje.

– Det blev nästan nattmanglingar på slutet, minns Bengt Huldt.

Själv deltog han i förhandlingarna om ett nytt Förhandlingsavtal, men han lyfter gärna fram själva Samarbetsavtalet.

– Det har inneburit att parterna inom industrin har kommit att jobba närmare varandra och att industripolitiska frågor fått en större tyngd. Och gentemot politikerna

har det varit viktigt att kunna agera gemensamt.

Utåt är det ändå Förhandlingsavtalet som syns mest. Det ska bidra till att avtalen blir klara i tid, att man undviker stridsåtgärder och inte minst skapa förutsättningar för att industrins avtal blir normbildande för hela arbetsmarknaden.

– Som helhet har det fungerat bra och gjort att industrin är den normbildare som Sverige behöver, säger Bengt Huldt.

– Inför varje avtalsrörelse är man rädd att modellen ska slås sönder, men hittills har den hållit. Ska man slakta modellen måste man veta vad man ska göra i stället innan man angriper den.



Bengt Huldt kom till SAF från Arbetsdomstolen 1977 och var anställd i Almega till 1993. Han blev vd för Stål- och Metallarbetsgivarna, Gruvornas arbetsgi-

vareförbund och Svemek 1994 och fortsatte som vd i Metallgruppens arbetsgivarförbund till sin pension 2010.



Björn Bergman

”Vi har gått vår egen väg och inte varit lydiga”

Industriavtalet har varit en viktig faktor sedan det tecknades. Men fackförbundet Ledarna, som då hette Salf, hade vid den tiden redan slagit in på sin egen väg och har följt den sedan dess.

– Jag är tacksam för att vi står utanför. Det är skönt att inte behöva bry sig, tycker Björn Bergman som var förbundets ordförande i 20 år.

– Jag förstår inte att tjänstemännen låter sig styras av LO.

Redan i mitten av 1980-talet gjorde Salf, som stod för Svenska arbetsledareförbundet, analysen att något måste göras åt lönebildningen. Förbundets avtal byggde på en ”korkprincip” – det flöt ovanpå LO:s avtal. Det var en populär konstruktion bland medlemmarna.

– Men jag kan citera Bertil Blomqvist som var ordförande i Sif och PTK som sade att ”vad är det för bra med en kork om den flyter i lågvatten?” Lönerna ökade i takt med LO-kollektivets, men det fanns knappt något utrymme att göra en lönekariär. Vi

förstod att det behövdes lönespridning och att vägen dit var att satsa på individnivå. Inte på en allmän rättvisa.

I botten låg en analys av arbetsmarknaden som innebar att individer och enskilda företag skulle komma att spela allt större roll och att framtida avtal borde vila på ”en sund egoism”.

När SAF 1989 kom med en rapport om ledarskap och lön kände Björn Bergman att arbetsgivarna var inne på samma linje. Det borde inte vara något problem att för-

handla fram ett avtal som stämde väl överens med SAF:s lönepolitik.

– Lönebildningen skedde ändå i stor utsträckning på arbetsplatserna, så varför inte förhandla fram ett avtal om processen i stället för att förhandla om låga procentsatser i ett centralt avtal.

Ungefär så långt hade Salf kommit i tankeprocessen när Rehnbergkommissionen tillsattes och stabiliseringsavtalen kom till.

– Vi var förstås starkt emot de avtalen och var ett av de sista förbund som undertecknade ett avtal. Men trycket var hårt och inför hotet om ett samhålsingripande kände vi oss tvungna att skriva under. Men bara med en garanti för att vi skulle kunna fortsätta med en rent lokal lönebildning sedan stabiliseringsavtalen löpt ut.

Och 1992 tecknades det första ”Ledaravtalet” med Almega. Men till Björn Bergmans förvåning blev det inte så enkelt att få med fler arbetsgivarorganisationer på liknande avtal.

– Jag tror att det fanns flera skäl till det. Många arbetsgivarorganisationer leddes av traditionalister, några var rädda för hur andra f ckf rbund som de hade avtal med skulle reagera, andra litade nog inte på de lokala parterna – inklusive sina egna medlemmar. Och det kan ha funnits ett element av att de slog vakt om jobben f r alla som var anställda som förhandlare i arbetsgivarorganisationerna. Men vi undrade om vi faktiskt skulle behöva ta till konflikt för att genomdriva arbetsgivarernas egen lönepolitik.

Det var inte bara arbetsgivarerna som sp rjade emot. Lönespridning innebär med nödvändighet att några f r mer än andra och

det var inte självklart att medlemmarna skulle acceptera det. Också andra f ckf rbund reagerade negativt.

– Många betraktade oss som arbetsgivarernas lakejer redan innan avtalet med Almega och nu tyckte de att de fick det bekräftat. Vi blev idiotf rklarade.

 nda sedan Björn Bergman blev ordförande 1986 och fram till hans avgång 2006 låg han i fejd med andra förbund. Ledarna, som förbundet heter sedan 1994, har varit en främmande fågel i den f ckliga världen och har satsat på individen i stället för kollektivet och på att ge råd och service i stället för att förhandla.

Ändå var Ledarna ett av de förbund som var med och bildade f rhandlingskartellen PTK.

– Det gav oss en plats vid förhandlingsbordet, men det blev också en tvångströja.

Med medlemskapet i PTK och TCO följde gr nsdragningsregler för vilka anställda som skulle organiseras av vilket f ckf rbund.

– Reglerna var konstruerade så att vi skulle tappa medlemmar. Vi tyckte att folk skulle få välja själva var de skulle vara med.

Så Ledarna tog gång efter annan strid med de andra förbunden, inte minst HTF, och till sist blev de utkastade ur TCO vid en kongress som passande nog h lls på Cirkus i Stockholm.

– Ja, en cirkus var det, minns Björn Bergman.

– Men det var också där Ledarnas framgångar började på allvar. Vi insåg att vi måste agera mer professionellt när det gällde medlemsv rningen när vi stod utanför. Den 7 januari 1999 hade vi 58 600 medlemmar. Nu har Ledarna mer än

90 000 yrkesaktiva medlemmar. Det är en fantastisk utveckling.

Det  r kring medlemsv rningen som striderna har st tt och därmed har Ledarna inte haft några bekymmer i sina relationer till LO-förbunden. En gång på 1970-talet samf rhandlade förbundet till och med med några av LO:s förbund vilket fick de f ckliga kamraterna i PTK att gå i taket.

– Vi fick betala fyra miljoner kronor i böter. Det var väldigt mycket pengar på den tiden, minns Björn Bergman.

Björn Bergman tycker att det är konstigt att LO tar så stor plats med tanke på att arbetarjobben blir färre och t nstemannajobben blir fler.

– Det  r bakvänt att LO ska bestämma över t nstem nnen, f r det anser jag att de g r. Men de har en förmåga att dominera spelplanen och Svenskt Näringsliv verkar tycka att det riktiga facket – det är LO.

Stormarna kring Industriavtalet blåste förbi Ledarna som höll sig på sin kant, men när diskussionen om att inrätta Medlingsinstitutet blev aktuell satte sig man sig på tvären.

– I vår organisation finns det en inbyggd allergi mot system som vi blir påtvingade av omgivningen. Vi gillade inte alls tanken.

Björn Bergman trivdes trots alla strider med sitt ordf randerjobb.

– Det var jävligt ibland, men det var aldrig tråkigt. Vi gick vår egen väg och var aldrig lydiga.

På frågan om han var en jobbig person svarar han med ett leende:

– Jag hoppas det. Men jag vill påstå att tiden har givit oss rätt. Se på medlemsutvecklingen. Och att fundamentet i Ledarnas avtal är detsamma som 1992 är ett gott betyg åt oss, säger Björn Bergman.



Björn Bergman kom till Svenska arbetsledareförbundet redan i samband med sin juridikutbildning och anställdes 1968 som biträdande jurist. Han

gjorde sedan en karriär inom förbundet och blev ordförande 1986. Han blev kvar som ordförande till sin pension 2006.



Statens roll i lönebildningen

Vid en konferens den 3 november 2014 gjorde Medlingsinstitutets chefsjurist Kurt Eriksson en betraktelse över lönebildningens utveckling med betoning på statens roll. Han inledde med tidpunkten för Saltsjöbadsavtalet ”för det kan ju”, som han sade, ”aldrig vara fel i sådana här sammanhang”. Texten bygger på hans talarmanus.

Saltsjöbadsavtalet kom till mot bakgrund av långt framskridna planer om lagstiftning om samhällsfarliga konflikter, skydd för tredje man och om vilka som skulle få besluta om stridsåtgärder.

Att det under 1930-talet fanns ett samhällsintresse att komma till rätta med arbetsmarknadskonflikterna kan knappast förnekas. Mellan åren 1931 och 1935 förekom närmare 150 arbetsinställelser. Men sedan avtalet träffats lades lagstiftningsplanerna på is.

LO och SAF var alltså överens om att hålla staten borta från hanteringen av konflikter på arbetsmarknaden. Statens roll i lönebildningen som sådan finns det inga skrivningar om i avtalet. Men avsikten får antas ha varit att staten inte heller skulle lägga sig i det som var upphovet till konflikterna, det vill säga avtalskraven.

Lönebildningen sker inte i ett vacuum. Den är en del av samhälls-ekonomin, som staten har det yttersta ansvaret för. Under 1950-talet och början av 1960-talet var det inte så komplicerat. LO och SAF dominerade och industriarbetarlönerna var riktmärket för löneutvecklingen på hela arbetsmarknaden. Genom politiska beslut följde statsjänstemännens löner industriarbetar-



Kurt Eriksson var chefsjurist och ställföreträdande generaldirektör på Medlingsinstitutet från dess inrättande år 2001 till sin pension 2015. Innan dess hade han bland annat varit förbundsjurist på LO-TCO Rättsskydd. Han har också haft flera uppdrag som statlig utredare.

”
I realiteten behöll dock regeringen greppet.

nas. Lyckades industriarbetarna i förhandlingarna, fick stats-tjänstemännen kompensation för det.

Om staten höll sig mera bakgrunden under den perioden kan man nog påstå att den fick en påtaglig och aktiv roll i löneför-handlingarna efter 1965 när statstjänstemän och kommunal-tjänstemän fick förhandlingsrätt och strejkrätt. Nu inrättades Statens Avtalsverk, som fick i uppdrag att förhandla om kollek-tivavtal.

I realiteten behöll dock regeringen greppet. Riksdagen inrät-tade en löne delegation, som skulle samråda med löne ministern och godkänna avtalen.

Staten som arbetsgivare var i en unik position. Förutom att vara lagstiftare och bestämma regelverket är staten huvudansva-rig för den ekonomiska politiken. Till detta kom att staten fung-erade som konfliktlösare. Regeringen utsåg och gav direktiv till förlikningskommissioner i avtalsförhandlingarna. Lite speciellt var det ju med tanke på att staten själv var part i förhandlingarna.

En rivstart blev det redan efter ett år när Saco år 1966 tog ut lä-rarna i strejk. Att förhandlingarna sprack berodde delvis på att regeringen tvingade Avtalsverket att dra tillbaka ett lönebud. Resultatet av den tre veckor långa konflikten blev att lönerna höjdes med 25 procent det första året.

Som en effekt av läraravtalet krävde LO att de lågavlönade skulle prioriteras och inom regeringen fanns stöd för detta. Det var ett inkomstpolitiskt ställningstagande som kom att tillämpas under en följd av år. Problemet var bara att de som var lågavlö-nade inom staten var relativt få till antalet. Kostnaden för att höja deras löner blev inte så hög. Men när motsvarande höj-ningar skulle genomföras på den övriga arbetsmarknaden – i första hand inom kommunsektorn – var det betydligt fler som berördes och priset blev desto högre.

Att lågavlönade skulle prioriteras blev tydligt i avtalsrörelsen 1969. Regeringen tillsatte en gemensam medlingskommission för förhandlingarna dels mellan LO och SAF, dels på den offentliga sektorn. SAF tvingades helt enkelt att gå med på de låglönesats-ningar som staten och kommunerna sade ja till.

Låglönesatsningarna missgynnade de högre avlönade och 1971 gick Saco och Statstjänstemännens Riksförbund, SR, ut i strejk för bibehållen reallön efter skatt. Riksdagen beslutade om

en lag som gav regeringen fullmakt att för viss tid återuppliva de utlöpta kollektivavtalens giltighetstid och därmed fredsplikten. Svante Nycander har i sin bok ”Makten över arbetsmarknaden” betecknat det som ett flagrant neutralitetsbrott, ”eftersom lagen uppenbarligen syftade till att tvinga in högavlönade statsjänste-män under utjämningspolitiken”.

Åren därefter kan nog beskrivas som att staten fortsatte att hålla i takt pinnen med ambitionen att samordna förhandlingar och löneökningar. Det var överläggningar med parterna på Haga slott om justeringar av skatteskalorna, arbetsgivaravgifterna och annat som skulle få facken att gå med på måttfulla löneavtal.

Regeringen använde också prisregleringar och prisstopp i syfte att underlätta låga avtal. Men även för att undvika att avta-lens klausuler om prisutvecklingsgarantier (PUG) slog till.

Tyvärr hjälpte inte åtgärderna särskilt mycket. Det var höga löne-ökningar och hög inflation. Sämst gick det för näringslivet. Arbetskraftskostnadsökningen genom avtalen 1975–76 blev runt 40 procent och exporten föll.

Och så närmar vi oss storkonflikten 1980.

- 1976 blev det regeringsskifte och Torbjörn Fälldin statsmi-nister.
- 1977 devalverades kronan två gånger. Först med 6 procent och sedan med 10 procent.
- 1980 hade vi den största arbetsmarknadskonflikten i mo-dern tid på den svenska arbetsmarknaden.

Regeringen var aktiv och stödde inledningsvis SAF:s krav på oför-ändrade löner. Två medlingskommissioner (en för privat sektor och en för offentlig sektor) tillsattes med direktiv från reger-ingen. Dagen därpå presenterade regeringen ett sexpunktspro-gram för att underlätta avtalsrörelsen. Dessförinnan hade reger-ingen övervägt en tvångslagstiftning avseende lönerna.

Regeringen lät till slut den offentliga sektorn gå före genom ett medlingsbud som LO kunde godta. Efter vädjan från statsmi-nister Torbjörn Fälldin accepterade SAF motvilligt medlarbudet för privat sektor. Slutresultatet var långt ifrån regeringens och arbetsgivarnas utgångspunkt att lönerna inte skulle höjas.

- 1981 devalverades kronan med 10 procent.
- 1982 blev det regeringsskifte. Socialdemokraterna kom till-baka och kronan devalverades med 16 procent.

”
Staten fortsatte att hålla i takt pinnen.

”
Arbetsgivarverket och medlarna kördes helt enkelt över av statsministern.

Inför avtalsrörelsen 1985 hölls överläggningar på Rosenbad. Regeringen ansåg att 5 procent var den ram som parterna borde hålla sig inom. Regeringen beslutade om prisstopp. TCO-S begärde emellertid kompensation för eftersläpning gentemot industrins löneutveckling.

Det varslades om strejk och lockout. En medlingskommission utsågs, men stridsåtgärderna trädde i kraft.

Under konflikten träffade statsminister Olof Palme de ledande fackliga företrädarna. Mötet har beskrivits som en förhandling där det träffades en informell överenskommelse som kom att bli det slutliga medlarbudet. Arbetsgivarverket och medlarna kördes helt enkelt över av statsministern.

1986 var TCO-S åter i konflikt på statens område. Konflikten gällde tillämpningen av en så kallad ventilklausul.

En medlingskommission utsågs av regeringen. Sven-Hugo Ryman var ordförande. I en uppsats har han beskrivit att de avtalsslutande parterna och kommissionen sattes åt sidan genom finansminister Kjell-Olof Feldts utspel att ”lyfta in avtalsrörelsen i det offentliga politiska fältet”.

I slutet av 1980-talet hade lönerna och inflationen dragit iväg uppåt igen. Tvåårsavtalet 1989–90 blev nog sista spiken i kistan. I den statliga sektorn ökade lönerna med i genomsnitt 20 procent, i vissa fall 25 procent. Den privata sektorns avtal medförde lönekostnadsökningar i samma storleksordning, men där utgjordes mer än hälften av löneglidning.

Det fanns egentligen inget krismedvetande. Arbetslösheten var låg och konsumtionen var hög. Men det ändrade sig snabbt. Mellan åren 1990 och 1993 minskade sysselsättningen med 700 000 individer.

Om man blickar tillbaka på 1970- och 1980-talen kan man göra vissa noteringar.

Avtalens konstruktioner under 1970- och 1980-talet med klausuler om prisutvecklingsgarantier (PUG), förtjänstutvecklingsgarantier (FUG) och löneutvecklingsgarantier (LUG) medförde ett ständigt lurpassande och jämförande. Det ledde till statistiska tråtor och omförhandlingar med kompensationskrav utan att det egentligen resulterade i någon reallöneförbättring att tala om.

Till detta kommer olika regeringars laborerande med skatte-

skalorna, något som också utlöste kompensationskrav beroende på vilka som ansåg sig missgynnade.

Avtalsrörelserna hade sedan 1970-talet – med undantag för några perioder, men sammantaget – resulterat i löneökningar som varit högre än produktivetsförbättringarna och högre än löneökningarna i Sveriges konkurrentländer. Det ledde till inflation och svårigheter för den svenska exportindustrin, något som staten försökte åtgärda med nedskrivningar av kronan.

Dessutom växte den offentliga sektorn kraftigt – särskilt under 1980-talet – och därmed de offentliga fackens medlemsantal och förhandlingsstyrka.

Regeringen – oavsett partifärg – var aktiv på olika sätt såväl inför som under avtalsförhandlingarna.

Med jämna mellanrum begärde parterna att regeringen skulle gripa in i avtalsrörelserna för att försöka åstadkomma en samordning.

För att komma till rätta med den okontrollerade löne- och kostnadsutvecklingen på den svenska arbetsmarknaden i slutet av 1980-talet föreslog den socialdemokratiska regeringen inför avtalsrörelsen 1990 en lagstiftning som bland annat innebar pris- och lönestopp under två år.

Förslaget fälldes i Riksdagen. Regeringen avgick i februari 1990 och ombildades två veckor senare.

Regeringen utsåg en särskild förhandlingsgrupp (Rehnberggruppen). Uppgiften var att försöka åstadkomma en påtaglig nedväxling av kostnadsutvecklingen. Genom gruppens arbete träffade parterna så kallade stabiliseringsavtal för hela arbetsmarknaden för åren 1991–1993.

Under åren som följde efter stabiliseringsavtalen hände en del viktiga saker. Två var direkt avgörande för den statliga arbetsgivarrollen.

1992 beslutade Riksdagen om ett nytt ramanslagssystem för myndigheterna. Kompensationen för anslagsöverskridanden till följd av centrala löneavtal avskaffades.

1994 gjordes Arbetsgivarverket om till en uppdragsmyndighet som styrs och finansieras av myndigheterna. Det innebar en frigörelse från den regeringsinblandning som i princip pågätt sedan lärarkonflikten 1966.

Det hände också saker på Riksbanken. År 1992 skedde en

”
Uppgiften var att försöka åstadkomma en påtaglig nedväxling av kostnadsutvecklingen.

”
Statens intresse för en lönebildning i samhällsekonomisk balans har tagit sig nya uttryck.

övergång till flytande växelkurs och 1993 satte banken upp inflationsmålet på 2 procent.

1995 hade vi en turbulent avtalsrörelse. Den resulterade i löneökningar som i den privata sektorn betydligt översteg den av parternas chefsekonomer lanserade Europeanormen på 3,5 procent i årlig arbetskraftskostnadsökning.

Arbetslösheten låg på 8 procent, 5 år tidigare var den under 2 procent.

1996 bjöd regeringen in arbetsmarknadens centralorganisationer att komma med ett gemensamt förslag om förbättrad lönebildning. Det gick inte. Men industrins parter kom överens om Industriavtalet i mars 1997.

Regeringen tillsatte en utredning med Statistiska centralbyråns generaldirektör Svante Öberg som utredare. Det hela mynnade ut i att Medlingsinstitutet inrättades år 2000 med uppdraget att ”verka för en väl fungerande lönebildning”.

Ett rättesnöre för lönebildningen är som bekant att den internationellt konkurrensutsatta sektorn (industrin), ska ha en lönenormerande roll för den övriga arbetsmarknaden. Medlingsinstitutet och medlarna ska se till att det blir så.

En uttrycklig acceptans för industrins roll finns i förhandlingordningsavtalen på den offentliga sektorn. En sådan acceptans fanns inte tidigare.

I propositionen till inrättandet av Medlingsinstitutet uttalades bland annat att Sverige har sedan lång tid tillbaka en ordning där parterna på arbetsmarknaden själva tar ansvar för träffade avtal, utan inblandning av regeringen och riksdagen. Om detta är helt förenligt med sanningen kan diskuteras. Det sades vidare att staten ska vara neutral mellan parterna och att löneökningarnas storlek och fördelningen mellan olika löntagargrupper ska avgöras i förhandlingar. Men – tillade man – även samhällsintresset måste tillgodoses i lönebildningen.

Statens intresse för en lönebildning i samhällsekonomisk balans har tagit sig nya uttryck.

Om tidigare regeringar hade träffar med parterna inför avtalsrörelserna för att förklara det ekonomiska läget har det ordnats på ett annat sätt nu för tiden.

Istället för Hagarundor och Rosenbadöverläggningar har Konjunkturinstitutet sedan år 2000 i uppdrag att skriva en årlig



Anders Lindström, generaldirektör för Medlingsinstitutet. Lindström presenterades som den nya generaldirektören för Medlingsinstitutet av Mona Sahlin i augusti år 2000. Foto: Claudio Bresciani/SCANPIX

”
Det finns flera exempel under 2000-talet på politiska utspel i samband med avtalsförhandlingar.

rapport om de samhällsekonomiska förutsättningarna för lönebildningen.

När det gäller lönebildningen ur ett fördelningspolitiskt perspektiv bör inskjutas att skattejusteringar inte längre beaktas i förhandlingarna. Jobbskatteavdragen, sänkningen av bolagsskatten och restaurangmomsen verkar inte ha påverkat kraven i förhandlingarna.

Under hösten 2011 inledde regeringen trepartssamtal med arbetsmarknadens parter för – som det uttrycktes – ”att stödja parternas arbete med att hitta breda överenskommelser som förbättrar arbetsmarknadens funktionssätt och ger plats för flera på arbetsmarknaden”.

Det finns flera exempel under 2000-talet på politiska utspel i samband med avtalsförhandlingar.

Under hösten 2011 och våren 2012 kunde vi exempelvis bevittna utspel från de politiska partier, som ingick i alliansregeringen. Det är inte alldeles enkelt att veta om det skett i rollen som regeringsföreträdare eller i rollen som ordförande för ett enskilt parti som vill profilera sig. Det är i alla fall tydligt vad man ansåg. Beskedet var att lärarnas löner ska prioriteras och att ingångslönerna på arbetsmarknaden är för höga.

Det kan väl knappast ha undgått någon att höjda lärarlöner är

2014 var alla politiska partiers recept för att förbättra kvaliteten i skolan.

Till följd av finanskrisen 2008 förlorades omkring 100 000 jobb inom industrin. I februari 2012 var Teknikarbetsgivarna och IF Metall klara med ett avtal om korttidsarbete, vilket förutsatte viss finansiering från statens sida. Att staten ska gå in verkar ha klarats ut under hand och från den 1 januari 2014 gäller en ny lag om stöd vid korttidsarbete.

Om jag avslutningsvis ger mig på en sammanfattande jämförelse mellan förr och nu kan det se ut på det här viset:

- Regeringen lägger sig numera inte i avtalsförhandlingarna och har ingen fördelningspolitisk agenda för hela arbetsmarknaden.
- Den statliga arbetsgivarrollen sköts självständigt av Arbetsgivarverket.
- Hagarundor och Rosenbadöverläggningar har ersatts av Konjunkturinstitutets lönebildningsrapport.
- Regeringens intresse under senare år har handlat om utredningar om lönebildningen – hur den kan användas för att minska arbetslösheten.
- Skattepolitiken beaktas inte längre i avtalsförhandlingarna.
- Följsamhetsklausuler av olika slag har försvunnit ur avtalen.
- Industrins lönenormerande roll är accepterad.
- Tvistefrågorna i 2000-talets medlingar har mestadels gällt annat än löneökningarnas storlek.
- Löntagarna har fått oavbruten reallöneförbättring sedan 1995.
- Arbetskraftskostnadsutveckling under de senaste 15 åren ligger i linje med våra konkurrentländer.
- Antalet förlorade arbetsdagar till följd av konflikter inom privat sektor har minskat dramatiskt.



Reflektioner, råd och några insikter

I november 2014 arrangerade Medlingsinstitutet en konferens om lönebildning vars syfte var att påminna om tidigare erfarenheter, men framför allt att vara framåtblickande. Bland deltagarna fanns nyckelpersoner både från i dag och från tiden när den moderna lönebildningen började formas.

Det fanns en tydlig samsyn om Industriavtalets och normeringens förtjänster, men också en insikt om att alla system med tiden måste förändras. Flera av deltagarna i konferensen sade att en av de stora framtida utmaningarna ligger i kraven på relativ-löneflyttningar för stora grupper på arbetsmarknaden. Andra varnade för hur utvecklingen av de så kallade sifferlösa avtalen skulle påverka den svenska modellen.

Här följer i starkt nedkortad form en del av tankarna från konferensen.



Lars-Bonny Ramstedt som tidigare var förhandlingschef i Sif och Unionen varnade för att Industriavtalets parter inte längre kommer att vilja gå först i förhandlingarna om deras avtal blir ett golv för andra.

Han framhöll också vikten av delaktighet och insyn. ”Därför tror jag att det som vi höll på med för några år sedan – ett nytt huvudavtal – som säkrar att alla berörda

De som kritiserar Industriavtalet bör ange ett tänkbart och trovärdigt alternativ. Det har jag inte sett röken av.

Jan-Peter Duker

har insyn och visst inflytande över vilka bedömningar som görs är nödvändigt liksom att de blir blocköverskridande när det gäller LO, TCO och Svenskt Näringsliv. Jag tror också att om de sifferlösa avtalen fortsätter och det visar sig att de generellt ger mer – då eroderar ju alla sådana här överenskommelser som Industriavtalet.”



Jan-Peter Duker, tidigare vice vd på Svenskt Näringsliv och innan dess vd för arbetsgivarorganisationen Arbfo, sade att han såg tre hot framför sig.

För det första tyckte han att ifrågasättandet av Industriavtalet hela tiden accelererat både på den fackliga sidan och bland arbetsgivarna. ”Inget system håller för evigt, men vi ska vårda ett system som varit så framgångsrikt. De som kritiserar Industriavtalet bör ange ett tänkbart och trovärdigt alternativ. Det har jag inte sett röken av.”

Det andra stora hotet mot lönebildningen han pekade på var politiska ingrepp. ”Det som är mest aktuellt är förstås det här med lärarlönerna där det under avtalsåret 2016 ska tillföras tre miljarder kronor. Det är naturligtvis lovligt och många håller med om att det kan ha en betydelse när det gäller att lyfta nivån i skolan. Men det är en väldigt minerad mark och jag undrar om man har tänkt efter. Det finns fler som känner sig felavlönade. Och under vilka former ska det ske? Ska pengarna bara försvinna ut i kommunerna i ett svart hål? Eller ska de öronmärkas? Då är man ju verkligen inne i en detaljstyrning av förhandlingarna.”

Det tredje hotet Jan-Peter Duker tog upp var de sifferlösa avtalen. ”Det är en utveckling på väg som innebär att sifferlösa avtal på tjänstemannasidan inom kommuner och landsting kommer att ge ett högre utfall än vad till exempel Kommunal kommer att få. Och vi har ju redan hört ifrågasättanden och rop på kompensation. För mig förefaller det som att det är fullständigt lealöst. Jag avråder ju från offentlig inblandning, men i den här rollen så är ju faktiskt politikerna arbetsgivare och jag undrar hur de styr detta och vad de har för långsiktiga mål.”



Jan Sjölin som tidigare var avtalsombudsman på Kommunalarbetareförbundet, påpekade att akademikerna i offentlig sektor började skriva sifferlösa avtal för att komma undan den ”tvångströja” som lönebildningen före Medlingsinstitutets tid innebar. Då förhandlades arbetaravtalen fram först, sedan tjänstemännens avtal och sist akademikernas.

Procentsatsen var högre i arbetarnas avtal medan tjänstemännen fick lite mindre och akademikerna ytterligare lite mindre – i procent räknat.

”Låglöneförbunden vill ha löneökningen uttryckt i kronor i stället för procent för då blir det lite mer. Det är precis som det var tidigare. Det enda skälet för personalorganisationer att skriva sifferlösa avtal är förhoppningen att få mer och inte bli bunden till normen. Skälet för arbetsgiversidan kan man gissa är att omfördela mellan personalorganisationerna, så att några får mer och andra får mindre.” Jan Sjölin menade också att normbildningen nu är stenhård och får så starkt genomslag på arbetsmarknaden att ingen kommer undan. ”Det är naturligt att det då finns organisationer som tycker att de är bundna vid Industriavtalet, men inte har någon möjlighet att påverka det. Man måste öka delaktigheten. Det kan inte vara så att det är många organisationer på båda sidor som sitter och morrar och knyter händerna i byxfickorna.”



Markus Gustafsson, tidigare förhandlingschef på Sveriges Kommuner och Landsting, sade att det system som gällde före Industriavtalet inte fungerade för den offentliga sektorn. ”Industrin hade en löneglidning, men det var olika från år till år beroende på vilken verksamhet, vilken region och vilket lönesystem det gällde. Allt detta blev en summa som fördes över till lönekrav hos oss. Nästa avtalsrörelse var det

någon annan region eller något annat avtalsområde som gick bättre, men det spelade ingen roll – det blev en ny siffra som fördes över till vårt område.”

SKL:s motparter inom Saco myntade uttrycket att den kom-

Man måste öka delaktigheten. Det kan inte vara så att det är många organisationer på båda sidor som sitter och morrar och knyter händerna i byxfickorna.

Jan Sjölin

” Jag tycker att det som skett på svensk arbetsmarknad när det gäller lönebildningen hör till de förändringar man bör lyfta fram när man talar om de stora reformerna på 1990-talet.

Ulf Bengtsson

munala och landstingskommunala sidan hade höga låglöner och låga höglöner. ”Det berodde på att Kommunals medlemmar var så många att när löneökningen smetades ut i löneplanen kostade det så mycket att när man kom till de lite högre lönerna var liksom pengarna slut. Så för vår del var det ett värdelöst system – och för våra medarbetare. Det får man inte glömma. Industriavtalet har varit mycket bra för oss.”



Göran Johnsson, Metalls tidigare ordförande, betonade vikten av att Industriavtalet har acceptans och auktoritet. ”Det är väldigt viktigt att man har respekt för att det finns andra förbund utanför industrin som måste få vara med i förberedelsefasen.” Han betonade också vikten av en samordning som helst skulle sträcka sig utanför LO:s led.



Göran Arrius, Sacos ordförande, sade att det system vi har, har tjänat Sverige och svensk ekonomi väl under de gångna åren och han frågade sig om det fanns någon anledning att gå in och ändra i något som fungerar.

Men han sade också att vi behöver fråga oss om det nuvarande lönesystemet verkligen premierar produktivitetsökningar och påpekade att oavsett vad man har för lokal avtalskonstruktion påverkas vi av en snabbt ökande globalisering.

En fråga som förr eller senare måste adresseras är den om relativlöneförflyttningar mellan i första hand kvinnor i offentlig sektor och män i privat. ”Att lösa det problemet är svårt. Säger man att män i privat sektor ska stå tillbaka minskar skatteintäkterna – och det måste finnas pengar också.”



Ulf Bengtsson, generaldirektör för Arbetsgivarverket, poängterade att man inte ska underskatta de förändringar som gjordes från år 1990 och fram till 1997. ”Jag tycker att det som skett på svensk arbetsmarknad när det gäller lönebildningen hör till de förändringar man bör lyfta fram när man talar om de stora reformerna på 1990-talet”, sade han.



Torbjörn Johansson, avtalssekreterare på LO, menade att lönebildningen är under press. ”Hela systemet fungerar i dag som en tryckkokare och någonstans spricker det om man inte har ventiler.” Men han sade också att om man bara kan enas om en problembeskrivning handlar det om förhållandevis små problem jämfört med 90-talskrisen och att de inte borde vara omöjliga att lösa.



Carola Lemne, vd för Svenskt Näringsliv, sade att ”märket” kommer att vara viktigt också i framtiden och att det är nödvändigt att förstå att det är konkurrenskraften i en globaliserad värld som är basen både för vårt välstånd och vad vi har råd med för löneökningar. ”Vi lever inte isolerade och efterfrågan i Tyskland kan vara viktigare än efterfrågan i Sverige när man tittar långsiktigt framåt.” Hon sade också att om något uppfattas som ett problem så är det också ett problem. ”Men man kan faktiskt fråga sig om problemet är att kvinnor är för lågavlönade – om det inte i stället är att de är för lite högavlönade? Kvalificerade jobb i den offentliga sektorn som ofta innehas av kvinnor är för lågt betalda.”



Håkan Sörman, vd på Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, framhöll vikten av att anpassa avtalen efter de olika lokala förutsättningarna. SKL förhandlar med 20 fackförbund och Håkan Sörman sade att om alla ska ha en pott i gammaldags mening blir det inget över för individuell lönesättning. ”Det tjänar ingen kvinna på i någon kommun eller i något landsting”, sade han. ”Våra avtal har banat vägen för individuell lönesättning och samtal mellan chef och medarbetare. Jag tror att det har varit väldigt viktigt, men jag vill betona att vi bara är i början av detta. Vi har en dålig tradition att inte använda lönesättningen som ett sätt att förbättra verksamheten på ett tillräckligt tydligt sätt.” Han ansåg att grunden för en förbättrad jämställdhet är fördelningen av hemarbete och ansvar.

” Hela systemet fungerar i dag som en tryckkokare och någonstans spricker det om man inte har ventiler.

Torbjörn Johansson



När tilläckligt många tycker att en viss grupp ska ha högre lön kan inte ens vil-
da hästar hindra po-
litiska partier från att
kliva in i den frågan

Irene Wennemo



Eva Nordmark, ordförande i TCO, sade att en av de framtida utmaningarna är att många känner sig felavlönade, men att en annan viktig fråga man inte får glömma är att det finns mycket som avgörs på en poli-
tisk Europnivå och att man också måste
bevaka den arenan. Det finns krafter som
verkar för ekonomisk styrning och om mi-
nimilöner som ett redskap för Europas ut-
veckling. ”Där får vi inte vara naiva. Vi behöver delta i de diskus-
sionerna i Europa.”, sade hon.



Irene Wennemo, statssekreterare på
Arbetsmarknadsdepartementet, sade att lö-
nebildningen blivit en ickefråga för den stora
allmänheten eftersom den fungerat så bra.
Men hon påpekade att gränsdragningen mel-
lan politiken och arbetsmarknadens parter
inte är så tydlig som man kan tro. Det finns
ett ömsesidigt beroende. ”Det staten gör i
den ekonomiska politiken, i skatteändringar

och ändringar i arbetsrätten glider in i partssystemet och förhand-
lingarna antingen man vill de eller inte. Men det är när arbetsmark-
nadens parter tror att de är politiker och när man från politiskt
håll tror att man ska sköta lönebildningen som det blir kaos”.

Hon pekade på de spänningar som uppstår när hemmasektorn
menar att det går att ta ut högre löneökningar än den exportbe-
roende sektorn och de utmaningar som uppstår när stora grupper
kräver relativlöneflyttningar. ”När tilläckligt många tycker att
en viss grupp ska ha högre lön kan inte ens vilda hästar hindra
politiska partier från att kliva in i den frågan”. Hon menade att
man måste räkna med att politiska krav uppstår och då måste det
finnas en ventil för det. ”Låter man de politiska kraven få genom-
slag utan respekt för partssystemet kan det förvärra problemet
i stället för att lösa det.”

Fakta och förklaringar

FUG – Förtjänstutvecklingsgaranti. En klausul i ett avtal som ska kompensera för högre löneutveckling hos andra grupper. Se också LUG och PUG.

Förhandlingsordningsavtal. Avtal om förhandlingens gång och om tvistelösning. Parter med förhandlingsordningsavtal kan enligt MBL lösa sina tvister utan utan Medlingsinstitutets hjälp.

Industrikommittén har till uppgift att ”följa och främja” Industriavtalet.

Industrins Ekonomiska Råd består av oberoende ekonomer som ska lämna utlåtanden och rekommendationer i ekonomiska frågor.

LO – Landsorganisationen. Centralorganisation för 16 fackförbund som i huvudsak organiserar arbetare.

LUG – Löneutvecklingsgaranti. En klausul i ett avtal som ska kompensera för högre löneutveckling hos andra grupper. Se också FUG och PUG.

OFR – Offentliganställdas förhandlingsråd. En förhandlingsorganisation för fackförbund med medlemmar i kommuner och landsting.

PTK – Privattjänstemannakartellen. En samverkansorganisation för fackförbund inom TCO, Saco och för Ledarna. Förhandlar bland annat om pensionsfrågor.

PUG – Prisutvecklingsgaranti. En klausul i ett avtal som ska ge kompensation för stigande infataion. Se också FUG och LUG.

SACO – Sveriges akademikers centralorganisation. Centralorganisation för 22 fackförbund som i huvudsak organiserar akademiker.

SACO-S SACO-förbundens förhandlingskartell för statsanställda akademiker

SAF – Svenska Arbetsgivareföreningen. En arbetsgivarorganisation som grundades 1902 och upphörde 2001 när Svenskt Näringsliv bildades som en sammanslagning

av SAF och Sveriges Industriförbund.

SKL – Sveriges Kommuner och Landsting. Arbetsgivarorganisation för kommuner, landsting och regioner.

SR - Statstjänstemännens riksförbund. En facklig centralorganisation för statsanställda tjänstemän fram tills organisationen gick upp i Saco år 1975.

Sveriges Industriförbund. En branschorganisation för svensk industri som år 2001 gick samman med SAF och bildade Svenskt Näringsliv.

TCO – Tjänstemännens Centralorganisation. En facklig centralorganisation för 14 fackförbund som i huvudsak organiserar tjänstemän.

TCO-S TCO-förbundens förhandlingskartell för statligt anställda.

Statens Förlikningsmannae expedition

En lag om medling i arbetstvister antogs 1906. Verksamheten bedrevs inledningsvis under överinseende av Kommerskollegium.

År 1913 bildades Socialstyrelsen och tog då över ansvaret för medlingen som fick en egen avdelning under ”Byrån för sociala ärenden i allmänhet”.

När Socialstyrelsen omorganiserade den 1 januari 1938 bildade Förlikningsmannae expeditionen en egen självständig enhet.

Statens Förlikningsmannae expedition inrättades den 1

juli 1967 som central myndighet för det statliga förlikningsväsendet.

Myndigheten hade ett litet kansli med i huvudsak administrativa uppgifter och 7-8 fasta medlare för lokala tvister. Vid tvister på förbunds nivå tillsatte myndigheten en särskild förlikningsman. Behövdes mer än en medlare tillsattes en förlikningskommission av regeringen.

Medlingsinstitutet tog över verksamheten från Statens Förlikningsmannae expedition år 2000 och fick då ökade befogenheter och ett bredare uppdrag.

Rehnbergkommissionen

Under 1990 tillsatte regeringen en förhandlingsgrupp – Rehnbergkommissionen – för att påverka avtalsrörelsen. Gruppen lade fram förslag om 27-månaderss avtal som kom att ligga till grund för avtalsrörelsen 1991. Förhandlingarna skedde sedan på förbunds nivå.

I kommissionen ingick Bertil Rehnberg, Rune Larson,

Lars-Gunnar Albåge, Harry Fjällström och Tobias Lund. Landshövdingen Lennart Sandgren, som var ordförande i Förlikningsmannae expeditionens styrelse, avlöste Bertil Rehnberg när arbetet med att granska avtalen på förbunds nivå vidtog.

Industriavtalet

Industriavtalet (vars namn egentligen är ”Samarbetsavtal om industriell utveckling och lönebildning) består av en längre huvuddel med ett kortare förhandlingsavtal som bilaga. Tillsammans 15 sidor som har fått betydelse för den svenska lönebildningen.

Huvuddelen redovisar en gemensam bild av de allmänna förutsättningarna för industriell verksamhet i Sverige. Där berörs bland annat den internationella

konkurrensen, energitillgången, forskning och kompetensutveckling inom industrin. Där beskrivs också hur Industrikommittén och Industrins Ekonomiska Råd utses liksom hur opartiska ordförande tillsätts.

Flera av organisationerna i texterna har bytt namn eller genomgått förändringar

Arbio som var en paraplyorganisation som bland annat förhandlade för skogsindustrierna är nu ett servicebolag som sköter administrativa uppgifter åt bland annat Skogsindustrierna. Arbetsgivarverksamhet drivs tillsammans med gruvsektorn och stål- och metallsektorerna inom organisationen Industrier Arbetsgivarna.

Metall gick ihop med **Industrifacket** år 2006 och bildade IF Metall.

Civilingenjörsförbundet gick ihop med **Ingenjörsförbundet** år 2007 och bildade **Sveriges Ingenjörer**.

Svenska industritjänstemannaförbundet, SIF, gick år 2008 ihop med Handelstjänstemannaförbundet, HTF, och bildade fackförbundet Unionen.

Verkstadsföreningen gick år 1992 samman med **Mekanförbundet** och bildade **Sveriges Verkstadsindustrier**. Verkstadsföreningen fanns dock kvar som bärare av avtalen tills **Teknikföretagen** bildades år 2002. Teknikföretagen tecknar avtal genom dotterorganisationerna **Teknikarbetsgivarna** och **Tekniktjänstearbetsgivarna**.