



Viktig seger om lönekartläggningen



Ingegerd Engquist, personalchef inom Holmen Paper har varit med om en fyra år lång process med DO (Diskrimineringsombudsmannen, tidigare JämO) angående lönekartläggningen. Nu är den över och Holmen vann på alla punkter. Vik upp tidningen och läs mer. (foto Thommy Haglund)

”Med kvinnliga förebilder får vi också fler kvinnliga chefer”

Lena Hultin är en av två kvinnor i ledningsgruppen på sex personer på Holmen Paper Hallsta.

Hon hoppas framför allt på

fler kvinnliga förebilder .

– En framkomlig väg är att bredda rekryteringsbasen, inte minst runt första linjens chefer, säger hon.

Sprid Sirius till kollegor

Tipsa gärna dina kollegor om Sirius. På hemsidan (www.skogsindustrierna.org/sirius) kan du läsa hur du gör.



Lena Hultin är en av två kvinnor i ledningsgruppen för Holmen Paper Hallsta.

Hon hoppas framför allt på fler kvinnliga förebilder och en framkomlig väg är att bredda rekryteringsbasen, inte minst runt första linjens chefer. Det är där kvinnor måste uppmuntras.

Förebilder är viktiga för att få fler kvinnor som chefer

Lena Hultin är en av två kvinnor i ledningsgruppen på sex personer inom Holmen Paper Hallsta.

– Tjejer måste peppas lite extra, generellt har många kvinnor sämre självförtroende än män, tror Lena som själv gått den långa vägen inom företaget.

Hon har haft egna mentorer och fungerar själv som mentor för andra kvinnor som hon försöker uppmuntra för att göra karriär.

– Förebilder är väldigt viktigt, tror Lena Hultin. Killar kliver enklare ur laget och blir ledare. Vi kvinnor är uppfostrade att gå parvis på skolgården som små, ha en nära vän och har svårare att

resa oss ur gänget och ta den där ledarrollen.

HON HAR SETT KVINNliga kollegor som, när de blivit erbjudna ledarroller, tvekar om sin egen förmåga medan män i motsvarande situation tänker annorlunda.

– Männen ser en möjlighet - många av oss kvinnor är oroliga för den granskning och värdering som vi ser framför oss.

Hon tycker sig också ha sett ett mönster när det ibland bränner till:

– Männen skakar av sig och går vidare, kvinnor gör oftare en pudel och drar sig tillbaka.

SJÄLV BÖRjade HON sin egen resa inom Holmen Paper på 1980-talet.

– Tyvärr tror jag det är svårare för kvinnor idag, säger Lena. Framför allt gäller det första linjens chefer som ska bli ledare för gamla operatörskompisar.

– En enkätundersökning visar att många drar sig för att ens söka sig vidare. Det är svårt att få ihop livspusslet med karriären och familjen.

Hon hoppas framför allt på fler kvinnliga förebilder och en framkomlig väg är att bredda rekryteringsbasen, inte minst runt första linjens chefer. Det är där kvinnor måste uppmuntras, menar Lena Hultin.

HON SER STÖRRE möjligheter på den akademiska väg som hon själv gått. Hon blev färdig civilingenjör 1984, redan då var varannan student på kemilinjens kvinna. När hon sedan valde en industriell inriktning i form av cellulosa och pappersteknik blev det genast färre kvinnor, runt 25 procent. Hon sökte sig till skogsindustrin för den bredd hon såg här:

– Jag ville ha hela spekrat från skogen till marknaden.

FRÅN JOBBET SOM utvecklingsingenjör blev hon snart gruppchef inom utvecklingsgruppen. Hon utvecklade en stor produkt på den tiden - datalistpapper - innan hon avancerade vidare till blockchef för utlastning, logistik, och rullhantering och kom med i lednings-





Lena Hultin anställdes som utvecklingsingenjör 1984. Hon har avancerat internt, med stöd av mentorer och uppmanande chefer och blev första kvinnan i Holmen Paper Hallsta ledningsgrupp som 33-åring. (Foto Håkan Lundén)

gruppen som första kvinna redan som 33-åring.

– Jag var yngst och hade enorm respekt. Men jag hade en brukschef som peppade mig.

Samtidigt gjorde hon nya erfarenheter:

– Jag var inte van att hantera konflikter, ovan vid rollen. Här var jag tvingad att strida för mina frågor.

LENA HULTIN VÄRDESÄTTER det stöd hon fick av sin äldre, manlige chef men understrycker också vikten av det stöd hon samtidigt fick av att samtidigt gå Ruter Dam-programmet och de tre mentorer hon hade. Bland annat en man, då teknisk direktör inom Holmen, men också en intern kvinna och en extern man.

– Jag kunde diskutera svåra frågor med dem. Det var enormt värdefullt.

HON BRÖT EN MENTAL VALL när hon

kom in i ledningsgruppen.

– Jag märkte snart att många underställda äldre manliga chefer hade svårt att hantera en yngre kvinnlig chef, säger hon idag med många års perspektiv på sina första år i ledningsgruppen.

Hon hade själv svårt att stå emot grabbigheten i början, medger hon:

– Det finns alltid en risk att man som ensam tjej i en grupp av män börjar ”vaggas med axlarna och gå med långa steg...”

IDAG ÄR BRUKSCHEFEN på Holmen Paper Hallsta kvinna och Lena Hultin menar att den kvinnliga ledarstilen märks.

– Tidigare kände jag ofta att omgivningen försökte provocera mig, det slipper jag idag.

Hon fick själv egna barn 1995 och 2004.

–Det har alltid varit viktigt för mig

att kunna kombinera karriär och familj. Och jag hoppas att jag är en förebild för många av de nya chefer, både män och kvinnor, som kommer in idag.

– Men säger hon, det har många gånger förvånat mig att pappalediga män inte alltid får vikarier, vilket är naturligt när kvinnor är barnlediga. Jag har inget tydligt svar på varför.

Trots att Holmen idag ligger i frontlinjen när det gäller nyanställning av kvinnor på personalledande funktioner inom svensk pappers- och massaindustri är hon orolig för den framtida nyrekryteringen:

– Vi har problem och strukturer som vi ännu inte lyckats lösa och enkäter vi gjort internt visar på kvarstående problem, säger Lena Hultin.

Själv tror hon att nätverk och förebilder är rätt väg: ”I kombination med att underlätta för tjejer att komma i positioner strax under chefsnivån.”

Fakta om kvinnor i Stora Enso (den svenska verksamheten):

- Idag är 16 procent av cheferna inom Stora Enso Sverige kvinnor.
- Av externrekryterade chefspersoner som anställdes under 2008 var 27 procent kvinnor.
- Motsvarande siffra 2009 var 40 procent.
- Av samtliga nyanställda (2009) med minst högskoleutbildning var 44 procent kvinnor.
- Av samtliga nyanställda (2009) alla kategorier var 16 procent kvinnor.

FLER KVINNOR SKAPAR EN ACCELERATIONSEFFEKT

Fler kvinnor i chefsposition ger en accelerationseffekt.

Karin Svenske Nyberg, personaldirektör inom Stora Enso Sverige, förklarar:

– Goda förebilder är viktigt. Med kvinnliga chefer skapar vi förebilder så att fler kvinnor söker sig till vår industri. Det blir en positiv spiral.

Med fler kvinnor inom industrin ökar också rekryteringsunderlaget för kvinnliga chefer på lägre

nivåer - en förutsättning för att det på sikt ska bli fler kvinnor på högre nivå i organisationen.

– Och med fler kvinnliga chefer kommer bland annat beslutsprocessen att förändras, anser hon. Med fler perspektiv får vi bättre beslut som leder

till bättre resultat i verksamheten. Vi måste spegla våra kunder och omvärlden. Mångfald på alla plan skapar värde.

DE SOCIALA HÅLLBARHETSMÅLEN inom den svenska skogsindustrin är tydliga. Och ett av de fyra viktigaste fundamenten handlar om att minst 30 procent av nyanställda chefer med personalläggande befattning ska vara kvinnor.

Två personer av totalt åtta i Stora Ensos styrelse är idag kvinnor.

På lägre nivåer går förändringen snabbt. Idag är

nästan varannan, (44 procent) av alla nyrekryterade med minst högskoleutbildning, en kvinna. För bara ett år sedan var det var fjärde.

Av samtliga rekryteringar var bara 16 procent kvinnor. Det är alltså bland de högutbildade som kvinnor idag gör en tydlig inbrytning.

– Vi ser ett trenderbrott på tjänstemannasidan och när vi väl kommer över en kritisk massa börjar det snabbt hända saker, säger Karin Svenske Nyberg. Ju fler kvinnor som arbetar inom branschen desto fler kvinnor attraheras, det blir en accelerationseffekt där förebilder är viktiga.

KVINNOR SOM REKRYTERAS är i stort utsträckt högutbildade och brinner för en teknisk karriär, som är motiverade och har en stark drivkraft. En kraft som ofta är en viktig nyckel till framgång.

– De har gjort ett antal aktiva val på vägen, säger Karin Svenske Nyberg.

– Tyvärr har vi inte alls kommit lika långt när det gäller operatörsledet, säger hon. Långsiktigt måste vi till exempel få in fler kvinnliga maskinförare, för att få ett större underlag för rekrytering av första linjens ledare.

AV TRADITION HAR det länge varit populärt bland kvinnliga studenter att läsa kemi. Det har skapat en bred rekryteringsbas.

– Däremot är det betydligt färre kvinnor som läser styr- och reglerteknik. Där har vi längre väg att gå.

– Och därmed också svårare att få fram kvinnor på lägre nivåer som skapar möjlighet för avancemang inom företaget, anser Karin Svenske Nyberg.



”Med fler perspektiv i beslutsprocessen får vi också bättre beslut som leder till bättre resultat i verksamheten. Mångfald på alla plan skapar värde.”

”Arbetsgivare och arbetstagare ska tillsammans aktivt arbeta för att förhindra skillnader i lön och anställningsvillkor för personal som utför arbete som är att betrakta som lika eller likvärdiga.”

Lönekartläggningen är ett bra analysverktyg

En lönekartläggning tar fram ett fullgott underlag för en analys av löneläget och ska fungera som en bas för interna diskussioner

– Men om analysen och slutsatsen som sedan följer är korrekt, det står utanför lönekartläggningen, betonar Andreas Edenman, chefsjurist inom Skogsindustrierna.

Han ser kartläggningen som ett bra verktyg och ett fungerande underlag.

– Kartläggningen bygger på ett samarbete mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna, säger han.

– Men den syftar inte till att ta fram detaljerade kunskaper om varför en lönekontorist kanske har vissa procents annorlunda lön än en namngiven truckförare. Då blir det en lönediskussion som

DO: Underlaget räcker inte för att bedöma om löneskillnaderna berodde på kön eller inte.

Holmen: Våra analyser visar att löneskillnader kan avfärdas som förklaringsmodell.

redan skett i fackliga löneförhandlingar.

Däremot ska man diskutera eventuella skillnader i lön mellan kvinnodominerade grupper och andra grupper som utför ett likvärdigt arbete.

ANDREAS EDENMAN HAR följt tvisten mellan JämO/DO och Holmen sedan fyra år tillbaka.

– Tvisten komplicerades efterhand när vi insåg det orimliga i att ta fram alla underlag som DO krävde mot bakgrund av en ”börssats” i lagens förarbeten:

”Enligt lagens förarbeten bör arbetsgivaren även analysera löneskillnader för kvinnodominerade arbeten som är högre värderade men trots det har en lägre lön än lägre värderade mans- eller könsblandade arbeten.”

– Holmen Paper har hela tiden samarbetat och inte gjort några som helst fel, säger Andreas Edenman.



Andreas Edenman, chefsjurist inom Skogsindustrierna.



Ökad samsyn mellan företag och de fackliga

I diskussionen om lönekartläggningen har Holmen Paper kommit i fokus efter DO:s vitesföreläggande. (se mer nästa sida)

Inom Holmen har Peter Olsson, tekniker och företrädare för Unionen, samt Mikael Holmberg från Pappers varit involverade i arbetet.

– Vi har jobbat med att värdera baspoäng på varje befattning och har granskat om de är rätt satta, säger Peter Olsson.

– Det har blivit ett bra underlag för en diskussion, säger Peter, som också menar att samarbetsklimatet blivit bättre inom företaget under processens gång:

– Vi har olika roller och åsikter men har hittat metoder och det har funkat bra.

Mikael Holmberg håller med och ser dessutom att lönekartläggningen kan ha särskild nytta för just tjänstemännen:

– Vårt problem är istället att få kvinnor att söka de kvalificerade jobben som maskinförare. Väl där får de lön efter befattning, säger han.

Fortsatt nedgång av antalet olycksfall

År	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
AO/100	2,1	1,8	1,7	1,8	1,6	1,6	1,3

(Källa: AV/SCB)

ANTALET ARBETSOLYCKSFALL, mätt som relativ frekvens, har kontinuerligt minskat, för att år 2009 vara det lägsta någonsin. (Som jämförelse har tillverkningsindustrin totalt ca 11/1000 eller 1,1/100). Branschen har en nollvison för arbetsolycksfall. Branschen har också satt ett tidsatt mål där antalet olyckor inte ska överstiga 1,0/100 år 2015.

Även antalet arbetssjukdomar mätt

som relativ frekvens, har minskat under åren och ligger på 3,6/1000 (eller 0,36/100) anställda, både år 2008 och 2009.

SJUKFRÅNVARON HAR också fortsatt gått ner. Sjukfrånvaron i branschen var år 2009 3,36%, varav arbetare har 3,83% och tjänstemän 2,19%.

Källa: Hewitt Löneanalyser.

Planera för ledarkonferensen

Sirius arrangerar vartannat år regionala partsgemensamma konferenser med utgångspunkt från Samverkansavtalet.

Vi vänder oss till dig som har en ledande ställning inom företaget eller i fackliga organisationer.

En detaljerad inbjudan med program och anmälningsblankett kommer att skickas ut i höst.

Aktuella datum:

7-8 dec	2010 Jönköping/Hook
18-19 jan	2011 Karlstad
9-10 febr	2011 Gävle/Sandviken
15-16 mars	2011 Umeå



Inbjudan kommer i höst.

”Ett förnuftigt och korrekt beslut, inte bara för oss utan för Sveriges samtliga arbetsgivare. DO:s krav på lönekartläggning går, om det skulle bli norm, långt utanför vad som kan anses rimligt.”

Arne Wallin, affärsområdeschef, Holmen Paper.

Holmen vann långdragen process mot DO

Efter nästan fyra års diskussioner har Holmen Paper friats från anklagelser om bristfällig lönekartläggning.

– Diskrimineringsombudsmannen försökte använda oss som pilotprojekt, bland annat för att få ett prejudikat på en ”bör-sats”, säger Ingegerd Engquist, personalchef inom affärsområdet Holmen Paper.

Hon utvecklar sitt resonemang:

– Vi har könsneutrala löner inom vårt företag, men DO krävde av oss att vi även skulle göra en korsvis kartläggning som skulle innebära att enskilda personer blev extremt utpekade.

– Denna korsvisa kartläggning finns inte ens reglerat i lagen, utan står bara omnämnd som en ”bör-sats”. Att vitesföreläggas på det som inte är lagligt reglerat kändes oerhört frustrerande, säger Ingegerd

HOLMENS PROCESS med dåvarande Jämställdhetsombudsmannen, JämO, (nuvarande DO) började redan 2006.

– Vi bestod då av 2 300 anställda och fyra enheter i en och samma kartläggning, berättar Ingegerd Engquist.

Under åren som gått har företaget avvecklat ett bruk och gjort ytterligare stora neddragningar, vilket gjorde att kartlägningsunderlaget förändrades flera gånger

– Men DO tog föga hänsyn till detta, säger Ingegerd Engquist,

DO MENADE ATT Holmen brustit i sin kartläggning och sommaren 2008 krävde de att Nämnden mot diskriminering skulle utfärda ett vitesföreläggande motsvarande 200 000 kronor för att få Holmen Paper att komplettera uppgifterna.

– Vi hade inte på något sätt vägrat sända in uppgifter och var övertygade om att vi fullföljt alla våra ålägganden, säger Ingegerd Engquist. Vi hade dessutom kompletterat kartläggningen och arbetat detaljerat, strukturerat och metodiskt.

– Granskningar är bra men det är viktigt att ha en rimlig nivå.

– JAG TYCKER ATT lönekartläggning är ett utmärkt instrument när man som vi vill säkerställa könsneutrala löner, fortsätter Ingegerd Engquist. Men det är viktigt att kartläggningen görs på varje enhet och inte, som nu, där DO ville slå samman fler enheter i en och samma kartläggning. Lönematerialet blir alltför komplext. Lönekartläggning ska hållas på lokal nivå för att få effekt.

– Varken vi eller facket tycker att något annat gynnar jämställdheten, säger Ingegerd Engquist.

Frågan gick vidare till Nämnden mot diskriminering som nu alltså avlog DO:s samtliga tre yrkanden samt yrkandet om vite.

I SITT BESLUT anser också Nämnden mot Diskriminering att Holmen Paper uppfyllt kraven på lönekartläggning och finner inget som tyder på några osakliga löneskillnader.

– Vi har satt ett manår på processen som DO initierade och skulle hellre lagt de pengarna i personalens lönekuvert, kommenterar Ingegerd Engquist.

HON ÄR glad över beslutet:

– Det är ett förnuftigt och korrekt beslut.

– Hade DO:s krav på kartläggningen vunnit och blivit norm hade det inneburit en orimlig arbetsbörda för Sveriges samtliga arbetsgivare.



Ingegerd Engquist, personalchef inom Holmen Paper.
Foto: Rolf Andersson