

Riktlinjer för Lönepolitik

Dokumenttyp	Giltighetstid	Beslutande instans	Beslutsdatum och paragraf
Riktlinjer	Tillsvidare	KF	2017-02-27 § 16 2021-09-27 § 92
Antagen med stöd av lag	Revisionsdatum	Dokumentansvarig	Uppföljningsansvar
	2020-02-24 2021-09-27	HR-chef	HR-chef/ Förhandlingsstrateg
Gäller för nämnd/förvaltning			
Skara kommun			

Innehållsförteckning

Lönepolitiska riktlinjer	4
Inledning	4
Lön	4
Arbetets komplexitet/arbetsvärdering	5
Individens prestation	5
Marknad	5
Lönesättning	5
Lönesättning vid nyanställning	5
I samband med löneöversyn, bedömningsbaserad lönesättning	6
Lönesättning vid internrekrytering och tillfälliga uppdrag	6
Uppgörelse – Byte till mindre komplex befattning	7
Löneöversynprocess	7
Analys och förslag till strukturlönesatsningar	7
Överläggningar	7
Medarbetardialog med plan	7
Avstämning av löneöversyn (dialog chef-medarbetare)	9
Förhandling (traditionell förhandling)	9
Löneprocessen i Skara kommun	10
Ansvarsfördelning	11
Definitioner av begrepp:	13
Arbetsvärdering och lönekartläggning	15
Diskrimineringslagens krav	15
Arbetsvärdering	15

Lönepolitiska riktlinjer

Inledning

Medarbetarna i Skara kommun har som primär uppgift att skapa förutsättningar för medborgarna att vara nöjda med att leva och bo i Skara. För att möjliggöra detta ska kommunen vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetare och ledare tillsammans utvecklar verksamheten och säkerställer en god service av hög kvalitet till medborgarna.

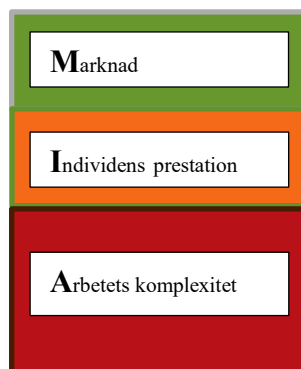
Lönen är ett styrmedel som ska stimulera till goda arbetsinsatser, engagemang och utveckling och därigenom vara verksamhetsutvecklande. För att uppnå detta ska lönen vara individuell och differentierad.

Genom att chef tillsammans med sina medarbetare tydliggör och arbetar i enlighet med Skara kommuns styrmodell och lönepolitiska riktlinjer erhålls en god förståelse för sambandet mellan det som är planerat och prioriterat i verksamheten, hur medarbetaren kan bidra till resultat och lön.

Målsättningen är att lönepolitiken ska utgöra en gemensam grund för samtliga arbetsplatser i kommunen. Lönepolitiken ska vara transparent och därmed upplevas som tydlig och konsekvent. Den ska även bidra till att göra Skara kommun till en konkurrenskraftig arbetsgivare för att kunna behålla och rekrytera personal.

Lön

Lön utgör ersättning för utfört arbete och den totala lönen påverkas av arbetets komplexitet, den individuella prestationen och av marknaden.



Arbetets komplexitet/arbetsvärdering

I Skara kommun har en arbetsvärdering genomförts för att på ett systematiskt sätt bedöma befattningarnas komplexitet. I en arbetsvärdering ska det bedömas vilka arbeten som är likvärdiga, detta sker utifrån krav på kunskaper och färdigheter, ansvarstagande, arbetsförhållanden och arbetsmiljö. I Skara används Sysarbs lönekartläggningsverktyg för arbetsvärdering och lönekartläggning. Befattningarna har efter värderingen placerats i boxar där yrkena betraktas som likvärdiga utifrån krav på komplexitet, ansvar och som beskriver den önskade lönestrukturen. Arbetsvärderingen uppdateras av förhandlingsstrateg tillsammans med avdelnings- eller förvaltningschef då nya yrken tillkommer eller när innehållet i ett yrke förändras.¹

Individens prestation

Individuell lönesättning innebär att en del av lönen bedöms utifrån den enskilda medarbetarens prestation utifrån huvudsakliga arbetsuppgifter, ansvarsområden, aktiviteter samt medarbetarskap.

Marknad

Marknadens påverkan på lönen styrs genom tillgång och efterfrågan på arbetskraft. Marknadssituationen kan därför sätta kommunens önskade lönestruktur ur spel såväl inom som mellan yrkeskategorier.

Lönesättning

Lönesättning sker huvudsakligen vid; nyanställning, årlig löneöversyn samt vid ny befattning.

Lönesättning vid nyanställning

Lönesättande chef gör en värdering av medarbetarens kompetens och erfarenhet i förhållande till befattningskraven och sätter lön utifrån strukturen i boxen. Strukturen kan vara påverkad av mer marknadsutsatta yrkesgrupper än den som lönesätts vilket måste tas i beaktan.

För större yrkesgrupper finns även rekommenderade ingångslöner att ta hänsyn till.

¹ För ytterligare information om arbetsvärdering och lönekartläggning, se bilaga 3.

I samband med löneöversyn, bedömningsbaserad lönesättning

Varje medarbetare ska årligen erhålla ett förberett lönesamtal där dialog förs om resultatet av medarbetarens prestation i förhållande till medarbetarens arbetsuppgifter, ansvarsområden, medarbetarskap samt aktiviteter för året. De prestationer och resultat som lett till att verksamheten har kunnat leverera enligt grunduppdrag och syfte, uppnått politiska mål och verksamhetens prioriterade områden ska ligga till grund för påslaget i den bedömningsbaserade lönesättningen.²

En konsekvens av en löneöversyn kan bli att en medarbetare inte får någon höjd lön. I Skara kommun kan detta inträffa utifrån följande förutsättningar:

- Medarbetaren har en lön satt för det avtalsår som översynen avser
- Medarbetaren är tjänstledig utan stöd av lag
- Medarbetaren är tjänstledig för studier
- Medarbetaren har inte presterat utifrån sina arbetsuppgifter, ansvarsområden, aktiviteter eller aktiviteter.

Utifrån bedömningsbaserad lön är det inte ett argument att en medarbetare har för hög lön för att få ett lönepåslag.

Lönesättning vid internrekrytering och tillfälliga uppdrag

I arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare uppmuntras intern karriärväxling och utökade uppdrag. Som utgångspunkt finns det i medarbetarens lön utrymme för att arbeta med varierande arbetsuppgifter och utökade uppdrag bedöms således i den årliga löneöversynen.

Lönesättning vid ny tjänst inom kommunen hanteras enligt följande:

- Vid byte av arbete inom anställningsavtalet bibehålls lönen.
- Vid byte av arbete till annat anställningsavtal sker en individuell lönesättning enligt den nya löneboxens lönespann.

För medarbetare som utöver sina ordinarie arbetsuppgifter tillfälligt tar på sig arbetsuppgifter som innebär mer ansvar och/eller större svårighetsgrad och det nya uppdraget därigenom arbetsvärderas som mer komplext kan lönetillägg utges under maximalt 6 månader, därefter måste ett nytt beslut fattas. Lönetillägg används restriktivt och ska godkännas av förhandlingsstrateg.

² I vissa fall kan det i centrala avtal finnas individgarantier som innebär att medarbetaren får en på förhand given lönehöjning, denna är då inte att betrakta som bedömningsbaserad lönesättning.

Uppgörelse – Byte till mindre komplex befattning

Vid byte till en mindre komplex befattning p.g.a. en uppgörelse mellan arbetsgivare och medarbetare ska det avtalas om ny individuell lön i enlighet med strukturen i löneboxen för den nya befattningen. Vid större löneskillnader kan en överenskommelse om nedtrappning ske. Nedtrappning hanteras som ”lön vid annan anställning på grund av organisatoriska skäl eller sjukdom” enligt HÖK.

Löneöversynprocess

Analys och förslag till strukturlönesatsningar

Inför löneöversynen genomför arbetsgivaren en kartläggning och analys av möjligheten att behålla och rekrytera personal, av lönerelationer inom och mellan yrkesgrupper. Utifrån kartläggningen och analysen bereder kommundirektörens ledningsgrupp en handlingsplan som utvisar arbetsgivarens önskvärda lönerelationer och lönespridningar och förslag på strukturlönesatsningar inför de kommande löneöversynerna.

Personalutskottet beslutar om strukturlönesatsningar. Förslag om behov av lönekostnadsutrymme lämnas till budgetberedningen och fastställs slutligen av Kommunfullmäktige.

Respektive förvaltning kan göra kompletterande strukturlönesatsningar inom det fördelade utrymmet. Innan beslut fattas i förvaltningens ledningsgrupp sker en avstämning med förhandlingsstrateg för att säkerställa den totala lönestrukturen.

Överläggningar

Arbetsgivaren kallar till överläggningar med fackliga organisationer. I överläggningen redovisar arbetsgivaren beslutade åtgärder och i enlighet med HÖK fattas beslut om förhandlingsmodell (Dialog chef-medarbetare, traditionell förhandling alternativt lokal förhandlingsordning).

Vid beslut om förvaltningsövergripande strukturlönesatsningar ska en överläggning ske på förvaltningsnivå med berörda fackliga organisationer.

Medarbetardialog med plan

Medarbetardialog är en metod för verksamhetsstyrning. Genom att löpande kommunicera verksamhetens grunduppdrag, mål samt prioriterade områden tydliggörs förväntningarna. En god dialog förutsätter ett ömsesidigt respektfullt bemötande och ger utrymme för chef och medarbetare att reflektera kring förväntningar, arbetsresultat och lön.

I Skara består medarbetardialogen av medarbetarsamtal med medarbetarplan, avstämningssamtal, lönesamtal och återkopplingsamtal.³

Medarbetarsamtal med medarbetarplan

I medarbetarsamtalet planerar chef och medarbetare det kommande året; vilka är medarbetarens huvudsakliga arbetsuppgifter och ansvarsområden, vad kännetecknar ett gott medarbetarskap och om det finns förutsättningar för ett hållbart yrkesliv.

I medarbetarplanen tecknas aktiviteter ned som medarbetaren ska förbättra eller utveckla för att verksamheten ska kunna leverera enligt sitt grunduppdrag, syfte, politiska mål och prioriterade områden. I medarbetarplanen planeras även för medarbetarens behov av stöd och kompetensutveckling för att kunna utföra ett gott arbete.

Avstämningssamtal

I avstämningssamtalet stämmer medarbetare och chef av att det dittills utförda arbetet sker enligt planering och kommer att bidra till att uppnå enhetens grunduppdrag, politiska mål och verksamhetens prioriterade områden. Avstämning sker också om planen för stöd och kompetensutveckling följs.

Lönesamtal

I lönesamtalet förs dialog om hur väl medarbetaren utfört sina arbetsuppgifter och ansvarsområden, om aktiviteter i medarbetarplanen genomförts med god kvalitet/kvantitet samt om medarbetaren agerat utifrån ett gott medarbetarskap och därmed bidragit till att uppnå verksamhetens syfte, grunduppdrag, politiska mål och prioriterade områden. Chefen sammanfattar och motiverar sin bedömning.

Återkopplingsamtal

I återkopplingsamtalet meddelar lönesättande chef förslag till påslag alternativt påslag (beroende på förhandlingsmodell). Lönepåslaget grundar sig i den bedömning chefen gjorde vid lönesamtalet. Vid behov ges en kompletterande motivering.

³ Information om tidplan och mallar finns i anvisning och mallar för medarbetar- och lönesamtal på intranätet med sökväg: Vår organisation/Så styrs Skara/Verksamhetsstyrning/Medarbetardialog och plan

För att få en tydlighet i den bedömningsbaserade lönen är det av vikt att medarbetaren förstår vad som är bedömt efter prestation. Om det förelegat någon form av individgaranti enligt avtal eller strukturlönesatsning som inte fördelats utifrån prestation som grund ska det tydliggöras.

Avstämning av löneöversyn (dialog chef-medarbetare)

En avstämning sker på kommundnivå med de fackliga organisationerna. I avstämningen meddelar arbetsgivaren det samlade förslaget till ny lön för de fackliga organisationernas medlemmar. Parterna stämmer också av att löneöversynen hanterats i enlighet med fastställda riktlinjer och tidplan samt att eventuellt utrymme har fördelats. Efter avstämningen anses arbetsgivarens förslag fastställt.

I de fall en förvaltning gjort egna strukturlönesatsningar genomförs även en avstämning på förvaltningsnivå med berörda fackliga organisationer.

Förhandling (traditionell förhandling)

I de fall löneöversynen hanteras som en traditionell förhandling ska innan lönen återkopplas en förhandling ske mellan arbetsgivare och fackliga organisationer utifrån arbetsgivarens förslag till fördelning av löner.

Löneprocessen i Skara kommun

Pågående löneöversyn		Nästkommande löneöversyn	
Månad		Månad	
Sept/Okt	Personalutskottet fastställer tidplan och riktlinjer	Maj-Sept	Lönekartläggning Analys av lönestrukturer Jämförelse av löner med konkurrerande marknad
Nov	Kommunövergripande överläggningar med personalorganisationer. (Eventuellt även på förvaltningsnivå)	Okt-Nov	KDLG; dialog behov av strukturlönesatsningar samt förvaltningsförslag - belöning för extraordinära insatser.
Dec	Övergripande riktlinjer till förvaltningar	Nov-Dec	Beslut om strukturlönesatsningar i PU
Dec-Jan	Lönesamtal chef-medarbetare	Dec-Jan	Medarbetarsamtal Chef-medarbetare
Feb-Mars	Löneförslag utarbetas av chef	Maj-Sept	Avstämningssamtal
Mars	Återkopplingsamtal av ny lön, chef-medarbetare		
Mars-april	Kommunövergripande avstämning med personalorganisationerna. (Eventuellt även på förvaltningsnivå)		
April	Nya löner betalas ut		
Maj	Löneöversynen utvärderas		

Ansvarsfördelning

Personalutskottet

Fastställer övergripande lönepolitiska riktlinjer
Fastställer tidplan och riktlinjer inför löneöversyn
Beslutar om strukturlönesatsningar/prioriteringar i löneöversynen

HR- chef/ Förhandlingsstrateg

Tecknar kollektivavtal avseende lön och övriga anställningsvillkor
Genomför överläggningar/avstämningar avseende löneöversyn med personalorganisationerna
Ansvarar för helhetsbilden för lönestrukturen i kommunen

HR-enheten, kommunövergripande

Arbetsvärderar yrkesgrupper/genomför lönekartläggning
Genomför analys av löner på kommunnivå och utarbetar rekommendation till strukturlönesatsningar
Genomför kommunövergripande utvärdering av löneöversynen som bygger på förvaltningarnas utvärdering

HR-partner

Ansvarar för att föra ut kommunens lönepolitiska riktlinjer i kommunens förvaltningar.
Genomför analys av löner på förvaltningsnivå som ligger till grund för förvaltningens förslag till strukturlönesatsningar
Ger råd och stöd till cheferna vid lönesättning och löneöversyn
Genomför utvärdering av löneöversyn på förvaltningsnivå som ligger till grund för den kommunövergripande löneutvärderingen

Kommundirektörens ledningsgrupp

För dialog om behov av strukturlönesatsningar utifrån förvaltningars och HR-enhetens analys samt rekommendationer
Bereder förslag till strukturlönesatsningar till personalutskottet som bygger på dialogen i punkten ovan

Förvaltningschef

Ansvarar för att lönepolitiken efterlevs i förvaltningen
Ansvarar för att en förvaltningsövergripande analys av möjligheter att rekrytera och behålla personal genomförs
Ansvarar för att förvaltningsförslag till strukturlönesatsningar tas fram
Fattar beslut om särskilda strukturlönesatsningar inom förvaltningen efter att ha stämt av med HR-chef/förhandlingsstrateg
Genomför överläggning/avstämning med fackliga organisationer vid särskilda lönesatsningar
Ansvarar för fördelning av löneutrymme inom förvaltningen
Ansvarar för att en utvärdering av löneöversyn på förvaltningsnivå genomförs

Avdelningschef

Ansvarar för att avdelningens chefer ges möjlighet till dialog/kollegialt utbyte för likvärdighet i förväntningar, krav och bedömning inom befattningens huvudsakliga arbetsuppgifter.

Lönesättande chef

Ansvarar för analys av enhetens möjligheter att rekrytera och behålla personal utifrån Skara kommuns styrmodell

Sätter lön vid nyanställning, internrekrytering, uppgörelse, tillfälligt uppdrag samt löneöversyn

Tydliggör verksamhetens grunduppdrag, syfte, mål och prioriterade områden för medarbetarna

Informerar medarbetarna om lönepolitiken samt tidplan och riktlinjer inför löneöversyn

Genomför medarbetarsamtal/medarbetarplan, avstämningssamtal, lönesamtal och återkopplingssamtal med medarbetarna

Fackliga organisationer

Kommunicerar lönepolitiken till sina medlemmar.

Genomför överläggningar/avstämningar avseende löneöversyn med arbetsgivaren

Signalerar då processen inte fungerar

Medarbetaren

Arbetar för att uppnå god kvalitet- och kvantitet i sina arbetsuppgifter, ansvarsområden och i de aktiviteter som formulerats i medarbetarsamtalet och medarbetarplanen.

Arbetar för att leva upp till förväntningarna enligt Skara kommuns medarbetarpolicy.

Deltar aktivt i medarbetarsamtal/medarbetarplan, avstämningssamtal och lönesamtal.

Definitioner av begrepp:

Aktiviteter

Medarbetarens aktiviteter tecknas ned i medarbetarplanen och är sådant som medarbetaren ska förbättra/utveckla för att bidra till att uppnå verksamhetens grunduppdrag, mål och prioriterade områden.

Ansvarsområden

Medarbetarens ansvarsområden tecknas i förekommande fall ned i medarbetarsamtalet och avser till exempel ett uttalat övergripande funktions-, specialist eller ämnesansvar.

Differentierad lön

Differentierad lön är när lönen för olika befattningar är olika beroende på ansvar och arbetsuppgifternas komplexitet samt utifrån medarbetarens individuella resultat och skicklighet.

Huvudsakliga arbetsuppgifter

Medarbetarens huvudsakliga arbetsuppgifter definieras i medarbetarsamtalet.

Hållbart yrkesliv

I medarbetarsamtalet förs en dialog om arbetsmiljöförutsättningar för att möjliggöra ett längre och hållbart yrkesliv där heltidsarbete kan bibehållas/möjliggöras.

Löneanalys

Den analys av löner som arbetsgivaren gör inför överläggningen. Analysen bör innehålla delar såsom, lönenivåer/lönespridningar mellan och inom yrkesgrupper, skillnader i lön kvinnor/män.

Lönebild

Den totalbilden över löner hos arbetsgivaren vid ett givet tillfälle.

Lönepolitik

Arbetsgivarens riktlinje som utgör grunden och förutsättningen för lönebildningen.

Lönespridning

Relationen mellan 90:e och 10:e percentilen för att visa hur stor lönespridningen är i ett yrke.

Lönestruktur

Lönerelationer, avstånd mellan olika grupper, olika lönespridningar osv som visas i lönebildningen.

Lönesättning

Den lön som bestäms vid nyanställning eller löneöversyn

Lönepåslag

I återkopplingssamtalet meddelas lönepåslag. Lönepåslaget grundar sig på den bedömning chefen gjorde vid lönesamtalet.

Löneöversyn

Det tillfälle, normalt en gång per år, som arbetsgivaren och de fackliga organisationerna utifrån löneavtalet värderar lön och löneökningar för de anställda.

Löneöversynsmodell - Dialog chef-medarbetare

Innehåller följande delar:

Överläggning

Medarbetarsamtal (här kallat målsamtal)

Lönesamtal (här kallat resultatsamtal)

Återkopplingssamtal

Avstämning

Löneöversynsmodell – Lokal förhandlingsordning

Lokala parter träffar överenskommelse om att hantera lönsättningsfrågorna på annat sätt än via modellen dialog chef-medarbetare eller traditionell förhandling.

Löneöversynsmodell – Traditionell förhandling

Innebär att arbetsgivaren lämnar ett samlat bud på individnivå till personalorganisationen. Budet grundas på lönesättande chefs bedömning av medarbetarens prestation. Arbetsgivare och personalorganisation möts därefter i en kommuncentral förhandling.

Löneöversynsprocess

Arbetsgivarens och de fackliga organisationernas arbete, inklusive för- och efterarbete, för att åstadkomma den årligen återkommande löneöversynen.

Politiska mål

För att styra verksamheten och genomföra sin politik beslutar kommunfullmäktige om mål för kommunens nämnder.

Strukturlön

Strukturlönen grundar sig på arbetsvärderingen som beskriver önskad lönestruktur. Strukturlönen påverkas även av arbetsgivarens möjlighet att rekrytera och behålla personal och grundas på arbetsvärdering, lönekartläggning och marknaden.

Verksamhetens grunduppdrag

Grunduppdraget beskriver syftet med verksamheten, vad ska göras och för vem.

Verksamhetens prioriterade områden

I förvaltningens/enhetens verksamhetsplan beskrivs prioriterade aktiviteter för att uppnå grunduppdraget samt inriktningar och mål som politiken beslutat om.

Arbetsvärdering och lönekartläggning

Diskrimineringslagens krav

Enligt diskrimineringslagen ska arbetsgivaren årligen kartlägga och analysera bestämmelser om löner och andra anställningsvillkor. Arbetsgivaren ska även kartlägga om eventuella löneskillnader mellan kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som lika eller likvärdigt har sin förklaring i medarbetarnas könstillhörighet eller om det finns andra sakliga förklaringar till varför det skiljer sig i lön. Sakliga förklaringar handlar om individuell prestation och/eller marknadspåverkan. Om arbetsgivaren i analysarbetet upptäcker osakliga löneskillnader så ska handlingsplaner upprättas och de osakliga löneskillnaderna ska åtgärdas inom en tre-årsperiod.

I Skara kommun har systemet MIA använts för att arbetsvärdera och kartlägga löner. Styrkan i verktyget är att alla befattningar värderas efter samma faktorer med samma viktning oavsett om det är yrken inom vård, teknik, administration, utbildning eller service.

Arbetsvärdering

En arbetsvärdering görs för att komma fram till vilka befattningar som enligt diskrimineringslagens krav ska betraktas som likvärdiga.

Arbetsvärderingen mäter de krav som arbetsuppgifterna ställer på medarbetaren som ska utföra dessa. Det är de grundläggande kraven i befattningen som värderas, inte hur arbetet utförs eller av vem. Diskrimineringslagen fastställer att bedömningen för att fastställa vilka arbeten som är likvärdiga ska ske utifrån följande perspektiv; krav på kunskaper och färdigheter, ansvarstagande samt arbetsförhållanden och arbetsmiljö. Respektive perspektiv är nedbrutet i faktorer som har viktats i förhållande till varandra:

Perspektiv: Kunskap och färdigheter	Vikt	Perspektiv: Ansvar	Vikt	Perspektiv: Arbetsförhållanden och arbetsmiljö	Vikt
Teoretiska kunskapskrav	20%	Ansvar för arbetsledning	12%	Psykiska förhållanden	7%
Praktiska färdigheter	5%	Ansvar för verksamhet	13%	Fysiska förhållanden	3%
Sociala färdigheter	10%	Ansvar för människor	8%		
Intellektuella färdigheter	15%	Ansvar för resurser	7%		
	50%		40%		10%

Varje faktor består av fem nivåer som ger från 1 till 5 poäng och som sedan multipliceras med viktningen. Befattningen får en total summa poäng som sammanställs i poängintervall – boxar. Befattningarna inom en box är att betrakta som likvärdiga när det kommer till krav på ansvar och komplexitet.

Förutom att användas som verktyg för att kunna uppfylla diskrimineringslagens krav på kartläggning och analys så ska även arbetsvärderingen beskriva den önskvärda lönestrukturen i kommunen och användas för att hantera lönesättningen.