

# Riktlinjer för Lönepolitik

Dokumenttyp	Giltighetstid	Beslutande instans	Beslutsdatum och paragraf
Riktlinjer	Tillsvidare	KF	2020-02-24 § 15
Antagen med stöd av lag	Revisionsdatum	Dokumentansvarig	Uppföljningsansvar
		HR-chef	HR-chef
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 .....	5
I samband med löneöversyn, bonus för extraordinära insatser på gruppnivå .....	6
Uppgörelse – Byte till mindre komplex befattning .....	7
Löneöversynprocess .....	7
Analys och förslag till strukturlönesatsningar.....	7
Överläggningar .....	7
Dialog/samtal .....	7
Avstämning (dialog chef-medarbetare) .....	9
Förhandling (traditionell förhandling) .....	9
Arbetsvärdering och lönekartläggning .....	14
Diskrimineringslagens krav.....	14
Arbetsvärdering .....	14

## Lönepolitiska riktlinjer

### Inledning

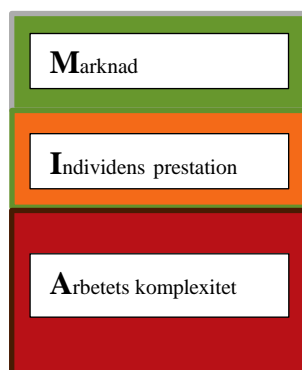
Medarbetarna i Skara kommun har som primär uppgift att skapa förutsättningar för medborgarna att vara nöjda med att leva och bo i Skara. För att möjliggöra detta ska kommunen vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetare och ledare tillsammans utvecklar verksamheten och säkerställer en god service av 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 väl kända lönepolitiska riktlinjer ges medarbetarna en god förståelse för sambandet mellan lön och resultat.

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 Skara används systemet MIA för arbetsvärdering och lönekartläggning. Befattningarna har efter värderingen placerats i boxar där yrkena betraktas som likvärdiga utifrån krav på komplexitet och ansvar och som beskriver den önskade lönestrukturen. Arbetsvärderingen uppdateras då nya yrken tillkommer eller när innehållet i ett yrke förändras.<sup>1</sup>

## Individens prestation

Individuell lönesättning innebär att en del av lönen bedöms utifrån den enskilda medarbetarens prestation i förhållande till de uppsatta individuella målen.

## 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.

### I samband med löneöversyn, bedömningsbaserad lönesättning

Varje medarbetare ska årligen erhålla ett förberett resultatsamtal där dialog förs om resultatet av medarbetarens prestation i förhållande till de uppsatta individuella målen. De prestationer och resultat som lett till ett mervärde i form

---

<sup>1</sup> För ytterligare information om arbetsvärdering och lönekartläggning, se bilaga 3.

av ökad effektivitet, utveckling och måluppfyllelse för verksamheten är de som ligger till grund för påslaget i den bedömningsbaserade lönesättningen.<sup>2</sup> 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 nått uppsatta individuella mål

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

### I samband med löneöversyn, bonus för extraordinära insatser på gruppnivå

För extraordinära insatser kan en bonus ges till medarbetare i en arbetsgrupp som särskilt bidragit till kvalitets-, effektivitets- och produktivitetsförbättringar. Bonusen utges som en engångsersättning. Det är kommundirektörens ledningsgrupp som bereder förslagen som ska inkomma skriftligen från förvaltningen.

### 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 personalchefen.

---

<sup>2</sup> 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 analys av lönestrukturen samt möjligheten att behålla och rekrytera personal. Analysen utgör underlag till förslag om strukturlönesatsningar (tidigare benämnt prioriteringar) som bereds av kommundirektörens ledningsgrupp. Kommundirektörens ledningsgrupp bereder även om någon arbetsgrupp ska erhålla bonus för extraordinära insatser.

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

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

### Överläggningar

Arbetsgivaren kallar till överläggningar med personalorganisationerna. 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 lönesatsningar ska en överläggning ske på förvaltningsnivå med berörda personalorganisationer.

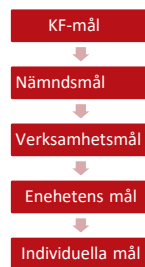
### Dialog/samtal

Dialogen är en metod för verksamhetsstyrning och genom att löpande kommunicera verksamhetsmålen tydliggörs förväntningarna. En god dialog förutsätter ett ömsesidigt respektfullt bemötande och ger utrymme för chef och medarbetare att reflektera kring mål, arbetsresultat och lön.

### *Målsamtal*

I målsamtalet fastställer chef och medarbetare medarbetarens individuella mål som ska utgå från målhierarkin. Det tydliggörs hur måluppfyllelsen följs upp, mäts och/eller bedöms. I målsamtalet förs även en dialog om behov av ledarskap/stöd och behov av kompetensutvecklingsinsatser för att kunna uppnå målen. Målsamtalet är således även en handlingsplan för medarbetare med svag- eller ingen måluppfyllelse.

Målhierarki:



*Resultatsamtal*

I resultatsamtalet för lönesättande chef en dialog med medarbetaren om chefens bedömning av medarbetarens resultat i förhållande till de uppsatta individuella målen, d.v.s. VAD som uppnåtts. I bedömningen tas också hänsyn till HUR medarbetaren uppfyllt målen med hjälp av ledorden/förhållningssätt.

Mål	Ledord/Förhållningssätt
Yrkesskicklighet och produktion	<i>Mod och initiativ</i>
Verksamhetens utveckling	<i>Engagemang och service</i>
Relation	<i>Tillsammans och framåt</i>

*Återkopplingssamtal*

I återkopplingssamtalet meddelar lönesättande chef förslag till påslag alternativt påslag (beroende på förhandlingsmodell) samt ger en motivering. 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/prioritering som inte fördelats utifrån prestation/måluppfyllelse som grund så ska detta tydliggöras.



### Avstämning (dialog chef-medarbetare)

En avstämning sker på kommunnivå med personalorganisationerna. I avstämningen meddelar arbetsgivaren det samlade förslaget till ny lön för personalorganisationens 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 lönesatsningar så görs även en avstämning på förvaltningsnivå med berörda personalorganisationer.

### Förhandling (traditionell förhandling)

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

*Löneprocessen*

Pågående löneöversyn		Nästkommande löneöversyn	
Månad		Månad	
Sept/okt	PU fastställer tidplan och riktlinjer	Maj-okt	Lönekartläggning Analys av lönestrukturer Jämförelse av löner med konkurrerande marknad
Okt/nov	Kommunövergripande överläggningar med PO. (Ev. även på förvaltningsnivå)	Dec-Jan	KDLG; dialog behov av struktur- lönesatsningar samt förvaltningsförslag - belöning för extraordinära insatser.
Nov/dec	Övergripande riktlinjer till förvaltningar	Jan-mars	Målsamtal Chef-medarbetare
Jan	Påminnelse/Information om verksamhetsmålen på arbetsplatsnivå	Febr	SKL:s skatteprognos med uppräknig av löner
Dec-febr	Resultatsamtal chef-medarbetare	Febr/mars	KDLG bereder förslag till strukturlönesatsningar
Febr-mars	Löneförslag utarbetas av chef	Febr/mars	PU fattar beslut om prioriterade grupper och föreslår BU behov av löneökningssutrymme
Mars	Återkopplingssamtal av ny lön, chef-medarbetare	April	Lönestrategier/löne- ökningssnivåer bereds i BU.
Mars	Kommunövergripande avstämning med PO. (Ev. även på förvaltningsnivå)	April	SKL:s uppdaterade skatteprognos
April	Nya löner utbetalas	Maj	Beslut om budget i KS (med uppräknig av lönebudget)
Maj	Löneöversynen utvärderas	Juni	Beslut om budget i KF (med uppräknig av lönebudget)
Ju	Beslut om fördelning av lönejusteringsmedel i KS	September	Dialog om nästkommande års verksamhetsmål på arbetsplatsnivå

## **Ansvarsfördelning**

### **Personalutskottet**

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

### **Personalchef**

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

### **HR-avdelningen, kommunövergripande**

Arbetsvärderar yrkesgrupper/genomför lönekartläggning  
Genomför analys av löner och utarbetar förslag till strukturlönesatsningar/prioriteringar  
Genomför utvärdering av löneöversynen

### **Personalkonsult**

Ansvarar för att föra ut kommunens lönepolitiska riktlinjer i kommunens förvaltningar.  
Ger råd och stöd till cheferna vid lönesättning och löneöversyn

### **Kommundirektörens ledningsgrupp**

Dialog om behov av strukturlönesatsningar  
Bereder förslag till strukturlönesatsningar till Personalutskottet

### **Förvaltningschef**

Ansvarar för att lönepolitiken efterlevs i förvaltningen  
Ansvarar för förvaltningsövergripande analys av möjligheter att rekrytera och behålla personal  
Fattar beslut om särskilda lönesatsningar inom förvaltningen efter att ha stämt av med personalchef.  
Genomför överläggning/avstämning med personalorganisationerna vid särskilda lönesatsningar  
Ansvarar för fördelning av löneutrymme inom förvaltningen

### **Avdelningschef**

Ansvarar för att underställda chefer ges möjlighet till dialog/kollegialt utbyte inför att sätta mål på individnivå samt inför uppföljning av mål.

### **Lönesättande chef**

Ansvarar för analys av enhetens möjligheter att rekrytera och behålla personal  
Sätter lön vid nyanställning, internrekrytering, uppgörelse, tillfälligt uppdrag samt löneöversyn  
Tydliggör verksamhetens uppdrag och mål för medarbetarna  
Informerar medarbetarna om lönepolitiken samt tidplan och riktlinjer inför löneöversyn  
Genomför mål- och resultatsamtal och återkopplingsamtal med medarbetarna

### **Personalorganisationerna**

Kommunicerar lönepolitiken till sina medlemmar.  
Genomför överläggningar/avstämningar avseende löneöversyn med arbetsgivaren  
Signalerar då processen inte fungerar

### **Medarbetaren**

Arbetar för att överenskomna mål uppnås.  
Deltar aktivt i målsamtal och resultatsamtal.

**Definitioner:****Avstämning**

Löneöversynen enligt modellen chef-medarbetare avslutas med en protokollförd avstämning mellan arbetsgivare och personalorganisation om arbetsgivarens samlade förslag till lön.

**Bedömningsbaserad lön**

Höjning av lön som grundar sig på den anställdes prestation i arbetet.

**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.

**Förhandling**

Löneöversynen enligt modellen traditionell förhandling avslutas med en förhandling mellan arbetsgivare och personalorganisation om arbetsgivarens samlade bud på individnivå.

**Individuella mål**

Mål som medarbetaren ska uppnå för att verksamheten ska nå målen på övergripande nivå.

**Ledord/förhållningssätt (HUR)**

Beskriver hur medarbetaren har uppfyllt de individuella målen.

**Löneanalys**

Den analys av löner som arbetsgivaren gör inför överläggningen. Analysen bör innehålla delar såsom, lönespridning, behov av löneökning, omvärldsanalys.

**Lönebild**

Den totalbilden över löner hos arbetsgivaren vid ett givet tillfälle.

**Lönepolitik**

Arbetsgivarens riktlinje som utgör grunden och förutsättningen för lönebild

**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 lönebild.

**Lönesättning**

Den lön som bestäms vid nyanställning eller löneöversyn

**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.

**Målsamtal**

Det samtal där bland annat de individuella målen dialogiseras och tydliggörs.

**Resultatsamtal**

Det samtal där resultatet av de individuella målen följs upp.

**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.

**Överläggning**

Löneöversynen inleds med en protokollförd överläggning mellan arbetsgivare och personalorganisation.

## 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:

<b>Perspektiv: Kunskap och färdigheter</b>	<b>Vikt</b>	<b>Perspektiv: Ansvar</b>	<b>Vikt</b>	<b>Perspektiv: Arbetsförhållanden och arbetsmiljö</b>	<b>Vikt</b>
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.