

Datum

2019-11-19

Ärendenr

2019-000433.02

Riktlinjer för lönebildning

Dokumenttyp:	Styrdokument - Riktlinjer
Beslutat av:	Kommunstyrelsens personalutskott 19-11-19 § 19
Gäller från och med:	2019-12-01
Revidering:	2023
Dokumentägare:	Personalchef



Innehållsförteckning

1. Inledning.....	3
2. Grunderna i kommunens lönebildningsarbete.....	3
3. Lönesättning vid nyanställning.....	3
4. Förändring av lön under pågående anställning.....	4
5. Syftet med en aktiv lönepolitik.....	4
6. Ansvarsnivåer.....	4
7. Individuell lön som stimulansverktyg.....	5
7.1 Arbetsgruppens mål och resultat – arbetsplatsträffen.....	6
7.2 Medarbetarens uppdrag – medarbetarsamtalet.....	6
7.3 Medarbetarens resultat i förhållande till gruppens mål och resultat – lönesamtalet.....	6
8. Årliga riktlinjer inför löneöversyn.....	9
9. Det långsiktiga arbetet med lön.....	9



1. Inledning

Kommunen ska bedriva en effektiv och kvalitativ verksamhet utifrån politiska beslut och inom fastställda ekonomiska ramar. En förutsättning är tillgång till personal med rätt kompetens som trivs med sina arbetsuppgifter och är engagerade i att åstadkomma goda resultat i verksamheten. Ett styrmedel för att lyckas med den strategiska kompetensförsörjningen är kommunens lönebildning.

Riktlinjer för lönebildning ska bidra till en enhetlig hantering av kommunens lönepolitik och individuella lönesättning.

2. Grunderna i kommunens lönebildningsarbete

Inom ramen av anställningsavtalet och gällande kollektivavtal är arbetsgivarens uppgift att:

- Arbeta aktivt med kommunens lönepolitik för att genom en medveten och tydlig struktur attrahera såväl nya medarbetare som att behålla redan anställda medarbetare.
- Genom en tydlig lönebildningsprocess använda individuell lön som stimulansverktyg för att uppmuntra medarbetaren att bidra till ökad måluppfyllelse och utveckling av verksamheten.

Kommunens riktlinje för lönebildning och grunderna för lönesättning ska vara gemensam för hela kommunen och ska vara kända bland chefer och medarbetare i hela organisationen. Samsyn och konsekvent handlande krävs för att lönen ska fungera som arbetsgivarens styrinstrument. Lönen ska inte användas som ett konkurrensmedel inom kommunen. Lönen ska vara kopplad till individens resultat och prestationer, oavsett kön, ålder, sexuell läggning, etnisk och religiös bakgrund eller funktionsnedsättning.

3. Lönesättning vid nyanställning

Nyanställning är det enda tillfälle då lönenivå sätts i förskott baserad på tidigare meriter och erfarenheter samt förväntade resultat. Rekryterande chef är också lönesättande chef. Lön ska sättas med stöd av riktlinjer för lönebildning och aktuellt löneläge för befattningen. Hänsyn tas också till marknadsläget och ska avvägas gentemot den arbetsvärdering som årligen genomförs i ett jämställdhetsperspektiv.

I anställningsavtalet ska framgå om övertidsersättning ingår i överenskommen lön.

Samråd ska ske med HR-konsult eller personalchef.



4. Förändring av lön under pågående anställning

Under pågående anställning sker löneförändringar endast i samband med den årliga löneöversynen. Lönen ska då baseras på genomförda prestationer det gångna året.

Lönetillägg ska hanteras mycket restriktivt och ska alltid vara tidsbegränsade.

Innan beslut om lönetillägg ska samråd ske med överordnad chef samt HR-konsult eller personalchef.

5. Syftet med en aktiv lönepolitik

Syftet med den aktiva lönepolitiken är att tydliggöra hur olika befattningar och uppdrag värderas inbördes och i förhållande till varandra. Den aktiva lönepolitiken ska bidra till en gemensam grund för lönesättning vid nyanställning.

En aktiv lönepolitik innebär att arbetsgivaren årligen i samband med budgetarbetet:

- Analyserar hur nuvarande lönestruktur ser ut
- Bedömer eventuella behov av åtgärder för att nå önskvärd struktur
- Prioriterar och fördelar resurser för att stimulera önskvärd struktur

Arbetsgivarens verktyg för detta arbete är:

- En analys av lönestrukturen inför det årliga löneöversynsarbetet. Genomförs inför löneöverläggningar med arbetstagarorganisationerna
- En kontinuerlig analys och dialog i såväl kommunens ledningsgrupp som förvaltningarnas ledningsgrupper
- Via central samverkansgrupp förankra och ha en kontinuerlig dialog med arbetstagarorganisationerna angående de lönepolitiska frågorna
- Riktlinjer för chefer att använda vid tecknande av nytt anställningsavtal
- Arbetsvärdering och lönekartläggning i ett jämställdhetsperspektiv

6. Ansvarsnivåer

Lönesättande chef, dvs. medarbetarens närmsta chef, ansvarar för lönesättning på individnivå. Lönesättningen ska följa gällande lönekollektivavtal samt Tibro kommuns riktlinjer för lönebildning. Det förutsätter att det finns en fungerande dialog mellan chef och medarbetare i uppdrag-, resultat- och verksamhetsutvecklingsfrågor.



Förvaltningschef har det yttersta ansvaret för lönesättning inom förvaltningen. I ansvaret ingår att se till att chefer har nödvändiga kunskaper och förutsättningar att klara chefs- och ledaruppdraget. Detta ska ske i samverkan med kommunens ledningsgrupp för ett kommungemensamt perspektiv.

På *kommungemensam nivå* har *kommunchefen* och *kommunens ledningsgrupp* ett ansvar på övergripande nivå. Förvaltningschefer och personalchef samordnar därmed det lönepolitiska arbetet och ansvarar för att frågor bereds och beslutas på ett hanterbart sätt. Ledningsgruppen ansvarar också för att cheferna får relevant utbildning.

Kommunstyrelsens personalutskott ansvarar ytterst för lönebildningen genom kommunens riktlinjer för lönebildning. *Personalchefen* företräder kommunstyrelsens personalutskott i dessa frågor vilket regleras i kommunstyrelsens delegationsordning.

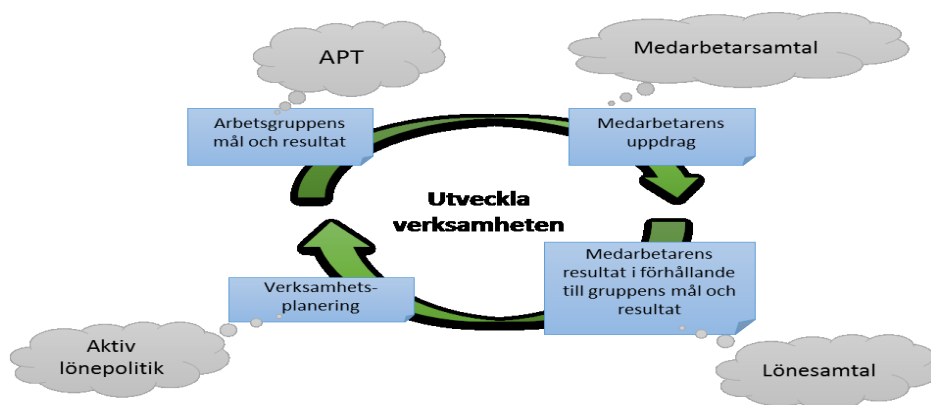
De *fackliga organisationerna* har en viktig roll som part att analysera och utveckla de strukturella frågorna avseende arbetsgivarens lönepolitiska arbete. Via central samverkansgrupp erbjuds arbetstagarorganisationerna att vara delaktiga i lönebildningsprocessen. Detta sker i första hand inom ramen för Tibro kommuns samverkansavtal med de fackliga organisationerna samt gällande lönekollektivavtal.

7. Individuell lön som stimulansverktyg

Syftet med individuell lön är att stimulera medarbetaren att öka måluppfyllelsen och därmed bidra till verksamhetens utveckling. För att skapa tydlighet och engagemang hos kommunens medarbetare är det viktigt att närmsta chef klargör arbetsgruppens gemensamma mål och uppdrag. En viktig förutsättning är att arbetet sker i dialog mellan chef och medarbetare, på individnivå och gruppnivå. Den enskilda medarbetarens uppdrag, resultat och lön ska sedan kopplas till arbetsgruppens gemensamma mål och uppdrag.

Lönesättningsprocessen beskrivs i nedanstående bild:

Lönesättningsprocessen





7.1 Arbetsgruppens mål och resultat – arbetsplatsträffen

Utifrån verksamhetens planeringsprocess klargörs arbetsgruppens mål, uppdrag och arbete för att nå målet. Processen följs upp och arbetsgruppens resultat analyseras. En förutsättning är en synkronisering och gemensam tidsplanering med de ekonomiska budgetprocesserna i kommunen. Den ekonomiska budgetprocessen ska in sin tur integrera och ta hänsyn till arbetet med lönebildning.

Arbetsplatsträffen (APT) är chefens forum där lönebildningsprocessen återkommande tydliggörs för medarbetaren. Chefen och medarbetarna ska vara väl införstådda med arbetsplatsträffens syfte. Syftet med APT är att vara ett forum för chef och medarbetare att i dialog planera, följa upp och utveckla vardagliga verksamhetsfrågor. Utgångspunkt är att arbetsplatsträffarna ska verka för att skapa engagemang och delaktighet hos medarbetarna. APT är därmed ett forum där verksamhetsfrågor lyfts med syftet att ge möjlighet för medarbetarna att bidra till verksamhetens utveckling.

Förväntning på chefen är att chefen planerar och leder arbetsplatsträffar där engagemang och delaktighet skapas hos medarbetarna. Arbetsplatsträffen blir därigenom ett forum för verksamhetens utveckling.

7.2 Medarbetarens uppdrag – medarbetarsamtalet

En fungerande lönebildningsprocess förutsätter att chefen använder medarbetarsamtalet på ett sätt som utvecklar verksamheten. Syftet med medarbetarsamtalet är att chef och medarbetare en gång om året i ett förberett och strukturerat samtal klargör medarbetarens uppdrag i förhållande till arbetsgruppens mål och uppdrag.

Avsikten är att medarbetaren på bästa möjliga sätt ska bidra till verksamhetens utveckling.

Utöver det verksamhetsspecifika innehållet i medarbetarsamtalet ska samtalet innehålla ett klargörande av medarbetarens uppdrag. I samtalet tydliggörs medarbetarens nuläge samt dialog om medarbetarens behov och möjligheter att tillföra mervärde till verksamhetens uppdrag.

Förväntning på chefen är att medarbetarsamtalet genomförs med fokus på uppdraget. Medarbetaren har ett egenansvar att på samtalet vara förberedd och ange sitt/sina bidrag till verksamhetens uppdrag, utveckling och behov. Chefen ansvarar för att samtalet har ett tydligt upplägg och struktur.

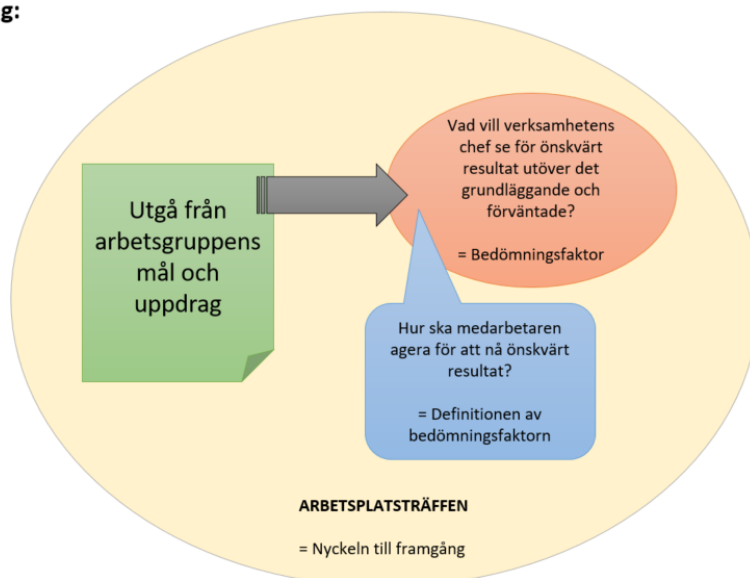
7.3 Medarbetarens resultat i förhållande till gruppens mål och resultat – lönesamtalet

Individuell lön ska tillämpas enligt kommunens kollektivavtal. Medarbetarens resultat bedöms i förhållande till hur den enskildes prestation bidragit till arbetsgruppens mål och resultat. För att denna bedömning ska bli trovärdig förutsätter det att varje chef i dialog med sina medarbetare i grupp, via APT, förankrat definitionen av de lönekriterier som används i verksamheten.



De verksamhetsnära lönekriterierna ska vara tydliga begrepp i linje med arbetsgruppens mål, uppdrag och önskvärda resultat. Lönekriterierna ska vara resultatnriktade och bidra till önskvärt resultat för verksamheten.

Att skapa fungerande bedömningsfaktorer utifrån verksamhetens mål och uppdrag:



Varje förvaltningschef ska inom sina verksamheter avgöra hur hanteringen av lönekriterier ska genomföras och på vilken beslutsnivå i verksamheten lönekriterierna ska ha sin utgångspunkt i förhållande till målen. Lönekriterierna ska i första hand handla om *hur* medarbetaren utför sin prestation.

En förutsättning för att kriterierna ska ge avsedd effekt är att det årligen förs dialog mellan chef och medarbetare, inom respektive verksamhet, om förväntningar och krav på ett grundläggande professionellt medarbetarskap. I dialogen ges möjlighet att synliggöra hur medarbetaren kan bidra till verksamhetens mervärde.



Att definiera bedömningsfaktorer



Förvaltningschefens ansvar är att på förvaltningsnivå föra en dialog med arbetstagarorganisationerna angående kvaliteten på de lönekriterier som arbetas fram inom respektive verksamhet.

Bedömning av resultat förmedlas till medarbetaren i dialog via ett lönesamtal. Lönesamtalet innehåller två delar. Den ena delen är *dialog om chefens bedömning av medarbetarens resultat*, som är kärnan i samtalet. Medarbetaren ska på samtalet ges möjlighet att föra fram sin syn på chefens bedömning. Den andra delen handlar om ett *besked om lön/delgivningssamtal* där chefen föreslår en ny lön. Samtalet delas därmed upp i två samtal, ett lönesamtal och ett delgivningssamtal.

Lönesamtalen föregås av kommuncentral löneöverläggning med arbetstagarorganisationerna. I löneöverläggningen redovisar arbetsgivaren löneöversynsprocessen med tidplan. Syftet med löneöverläggningen är framförallt att i första hand kvalitetssäkra löneöversynsprocessen.

Förväntning på närmsta chef är att denne, på ett medvetet och strukturerat sätt, ska föra dialog om verksamhetsnära lönekriterier i sin arbetsgrupp. Dialog mellan chef och medarbetare sker via ett lönesamtal. På individnivå bedömer chefen medarbetarens prestation utifrån de verksamhetsnära lönekriterierna. På lönesamtalet ska chefen ge sin förklaring av bedömningen av medarbetarens resultat i förhållande till arbetsgruppens mål och resultat. Ny lön förmedlas via det separata delgivningssamtalet.



8. Årliga riktlinjer inför löneöversyn

Med detta dokument som utgångspunkt kommer arbetsgivaren inför den årliga löneöversynen redovisa riktlinjer och intentioner inför löneöversynen såsom:

- Arbetsgivarens syn på aktuell lönestruktur
- Lönestrukturella prioriteringar inför löneöversynen (prioriterade löner)
- Eventuella rekommendationer inför den individuella bedömningen av lön
- Tidplan för löneöversynsprocessen

9. Det långsiktiga arbetet med lön

Att arbeta med lönepolitik och individuell lön är långsiktiga processer.

Lönebildningsprocessen kräver ett återkommande erfarenhetsutbyte och en prövning av vad som fungerar bra och vad som kan bli ännu bättre.

Intentionen med riktlinjer för lönebildning är att långsiktigt bygga en process som präglas av dialog, förtroende och tydlighet mellan såväl arbetsgivare och arbetstagarorganisationerna som mellan chef och medarbetare.