

## Lönebildning Norrköpings kommun

KS 2023/0752



Fastställd av kommunstyrelsen 2023-09-04

Riktlinjen ersätter Riktlinje för lönebildning (KS 2015/0658)

Riktlinjen ska ge vägledning i hur lönebildningen bidrar till att nå kommunens verksamhetsmål.

# Bakgrund och inledning

Denna arbetsgivarpolitiska riktlinje syftar till att besvara hur arbetet med lönebildning bedrivs i Norrköpings kommun. Riktlinjen ska bidra till styrningen i den lokala lönebildning för att tydliggöra hur kommunen når de övergripande förväntningar i såväl löneavtal som lönepolitik. Genom omfattande löneanalysarbete och arbete med önskvärd lönestruktur för olika yrkesgrupper ska kommunen tydliggöra löneökningsbehov utifrån kompetensförsörjning och behov av ekonomiskt budgetutrymme. Det vill säga hur det ekonomiska utrymmet lämpligast kan användas till löneökningsbehov för att säkerställa kommunens arbete gentemot medborgarna.

Arbetet med lönebildning är komplext och för att nå målen med kommunens lönepolitik behöver arbetet vara tydligt och väl förankrat hos verksamhetens alla chefer. I takt med att kompetensförsörjningsutmaningen ökar ställs också mer krav på att förfina och utveckla arbetet med lönebildning som en del i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

## Löneavtal i HÖK

Löneavtalen återfinns i huvudöverenskommelserna om lön och allmänna anställningsvillkor (HÖK) som tecknas centralt mellan Sveriges kommuner och regioner (SKR) och centrala arbetstagarorganisationer (facken). I löneavtalen anges att varje arbetsgivare ska arbeta med lokal lönebildning, individuell och prestationsbaserad lön för respektive medarbetare samt en tydlig lönepolitik som utgångspunkten för arbetet med lön och lönesättning. Stor vikt läggs vid dialogen om förväntningar, krav, mål, resultat och lön, där lönesättande chefer har ett stort ansvar att bedöma varje medarbetares prestation och motivera ny lön. Avtalen anger också att det är väsentligt att kommunen arbetar med tydliga ställningstaganden om hur lönestrukturen bör utvecklas.

De centralt tecknade löneavtalen utgör en styrning för hur vi som arbetsgivare förväntas arbeta med såväl lön och lönebildning som kompetensförsörjning. I de centralt tecknade avtal är utan angiven nivå ges också goda möjligheter att göra prioriteringar utifrån våra lokala behov och förutsättningar. I samband med löneöversyn ska hela lönen för medarbetaren ses över. Det innebär en bedömning av medarbetarens prestation i förhållande till lönekriterier, verksamhetens mål, lönestruktur och aktuella förutsättningar i löneöversyn.

## Kommunens lönepolitik

Kommunens lönepolitik framgår av inriktningsdokument för personalpolitiken som utgör en plattform för kommunens personalarbete och för kommunen som arbetsgivare.

I inriktningsdokumentet finns viktiga mål som riktlinjen ska bidra till att uppnå, dessa är:

- Långsiktig kompetensförsörjning är en gemensam fråga för hela kommunen.
- Lönepolitiken är transparent och motiverar till engagemang och goda arbetsinsatser.

- Regelbundna samtal mellan medarbetare och chef med återkoppling kring prestationer och den individuella lönen.
- Kommunen arbetar långsiktigt och strategiskt med sammanhållen lönebildningen för alla verksamheter.

Det kontinuerliga arbetet med lönebildning skapar konkurrenskraftiga löner vilket innebär att kommunen både kan behålla och rekrytera kompetenta medarbetare på såväl kort som lång sikt, och en tydlighet kring våra prioriteringar i hela organisationen.

## Syfte och mål

Syftet med denna riktlinje är att, med utgångspunkt från de lönepolitiska målen, tydliggöra hur kommunen ska uppfylla de grundläggande principerna i de nationella löneavtalen.

Övergripande ska riktlinjen bidra till arbetet att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare och öka kommunens möjlighet att lyckas med kompetensförsörjning och därmed bidra till verksamhetens mål gentemot medborgarna.

Riktlinjen består av följande delar:

- Lönebildning
  - Löneanalys
  - Önskad lönestruktur
- Individuell lön
  - Lönen som styrmedel – hela lönen

### Avgränsning

Riktlinjen tydliggör vilka långsiktiga mål kommunen har när det gäller lön och lönebildning, medan det operativa arbetet som görs av lönesättande chefer ska bidra till att lönefrågor hanteras på ett likartat sätt i hela kommunen. Lönebildning och lönesättning behöver harmoniera med varandra, men har delvis olika fokus. Riktlinjen ska hjälpa till i ställningstaganden i det operativa lönebildningsarbetet, rutiner och stöd för lönesättande chefer hanteras utöver riktlinjen och beskrivs på kommunens HR-portal.

Diskrimineringslagen anger att arbetsgivaren årligen ska genomföra lönekartläggning i syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män som utför lika eller likvärdigt arbete. Osakliga löneskillnader ska åtgärdas så snart som möjligt och senast inom tre år.

Till grund för lönekartläggningen genomförs en arbetsvärdering. I arbetsvärderingen värderas alla titlar utifrån de krav som ställs vid en nyrekrytering, det vill säga skall-krav, inom fyra områden som diskrimineringslagen kräver.

- kunskap och färdigheter (kompetens)
- ansträngning (arbetsinsats)
- ansvarstagande (ansvar för verksamhet, ekonomi och medarbetare)
- arbetsförhållanden (arbetsmiljö och arbetstid)

Lönekartläggningen är viktig utifrån diskrimineringslagen och används för bedömning av osakliga löneskillnader utifrån parametern kön. Lönekartläggningen ligger således utanför arbetet med riktlinjen, men finns som ett underlag för lönebildningen i kommunen.

Jämställdhets- och likabehandlingsperspektivet är en viktig del i allt arbetsgivarpolitiskt arbete men hanteras inte specifikt i riktlinjen. Jämställdhetsfrågor på övergripande samhällsnivå kan påverka avvägningar i kompetensförsörjningsarbetet och marknadens lönenivåer. Kommunens budgetarbete har en egen styrande process där budget för lön är en del.

# Lönebildning

## Löneanalys

Kommunens centrala löneavtal förutsätter att arbetsgivaren kartlägger och analyserar sina löner som underlag inför löneöversyn. Ett av målen i inriktningsdokumentet för kommunens personalpolitik är att kommunen ska arbeta långsiktigt och strategiskt med sammanhållen lönebildning för att kunna ha konkurrenskraftiga löner. Arbetet ska också vara transparent i organisationen.

För att kunna arbeta med långsiktig lönebildning genomför kommunen ett omfattande löneanalysarbete. Löneanalysen är ett tjänstemannaunderlag som beskriver de löneökningsbehov som föreligger hos olika yrkesgrupper inför kommande år utifrån löneläge, önskvärd lönestruktur, avtals- och omvärldsläge, marknadsläge och konkurrens samt verksamhetens behov.

Dialog med kontor och fackliga organisationer är ett viktigt underlag till löneanalysen och syftar till att kartlägga löneökningsbehov utifrån kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

## Önskvärd lönestruktur

En önskvärd lönestruktur tydliggör arbetsgivarens ställningstagande och är ett lönepolitiskt verktyg som bidrar till styrning av långsiktiga åtgärder samt underlag för lönesättning. Den önskvärda lönestrukturen grundas på arbetsvärdering men påverkas av flera delar.



Modellen ovan beskriver de olika delarna som en medarbetarens lön består av. **Grunden** för medarbetarens lön är vilken tjänst denne har. Krav på ansvar, befogenhet och komplexitet i en tjänst varierar mellan kommunens olika yrkesgrupper, det vill säga **vad** som ska utföras. Utöver det påverkas även lönen av behovet och efterfrågan på kompetens på arbetsmarknaden. Eftersom det råder brist på kompetens inom många av kommunens yrken och kommunen konkurrerar med många arbetsgivare har **marknaden** ofta en stor påverkan på lönesättningen. Utvecklingen av medarbetarens lön beror på den individuella arbetsprestationen, alltså **hur** medarbetaren utför sitt arbete.

## Konkurrenskraftiga löner

Ett av målen med lönebildningen är att kommunen ska ha konkurrenskraftiga löner, utan att vara löneledande, för att kunna behålla och rekrytera kompetenta medarbetare på såväl kort som lång sikt. Vår konkurrenskraft analyseras i lönejämförelser med andra arbetsgivare i den kommunala och regionala sektorn, främst kommuner i jämförbar storlek och/eller i geografisk närhet.

## Individuell lön

Lönepolitiken är gemensam för samtliga verksamheter i kommunen<sup>1</sup>. Den grundläggande principen är att lönen ska vara individuell och differentierad. Individuell lön bygger på att det råder ett samband mellan lön, prestation och resultat. Lönen ska vara ett instrument som belönar de prestationer som bidrar till att målen för verksamheten uppfylls.

Arbetet med lönesättning har sin grund i en återkommande dialog, mellan chef och medarbetare om mål och arbetsresultat/prestation utifrån lönekriterier.

Individuell lön baseras på medarbetarens kompetens (erfarenhet, utbildning) och prestation. Ålder, kön, etnisk bakgrund eller giltig frånvaro ska inte påverka bedömningen. Däremot om medarbetare inte lever upp till grundkraven i anställningen eller förväntningar utifrån den lön den har idag, ska inte ny lön ges. Individuell och differentierad lön bygger på att det inte finns någon rättighet till ny lön och att lönen ska skilja sig åt beroende på kompetens och prestation.

<sup>1</sup> Denna riktlinje omfattar inte bolagen i kommunkoncernen, men hela kommunkoncernen ska följa samma lönepolitik.

## Dialog som metod

Dialogen, som genomförs i form av samtal om mål, resultat och lön är viktig för att verksamheten ska kunna bedrivas effektivt och är en självklar del av ledarskapet. En bra dialog ger utrymme för chef och medarbetare att reflektera kring arbetsresultat, ömsesidiga förväntningar och att inventera kompetensutvecklingsbehov.

Genom årliga samtal om resultat, utveckling och lön kopplas lönen till hur väl medarbetaren bidrar till att uppfylla verksamhetens mål. Medarbetaren får kunskap om vad hen kan göra för att påverka sin lön. Tanken är att en positiv löneutveckling motiverar, engagerar, utvecklar och stimulerar medarbetarna till goda arbetsinsatser, så att målen för verksamheten uppnås och individens utveckling främjas. En återkommande dialog är därför en förutsättning för en väl fungerande individuell lönesättning.

Det viktigaste, men ofta det svåraste, med individuell lönesättning är att bedöma medarbetarnas skicklighet och resultat. För att kunna göra en bra bedömning behövs god kunskap om medarbetarens individuella resultat i förhållande till lönekriterierna.

## Lönen som styrmedel – hela lönen

Medarbetarnas löner är en av kommunens största utgiftsposter i budgeten. Därför måste lönen användas på det sätt som bäst gagnar verksamheten. När varje medarbetarens lön speglar det åstadkomna resultatet ställt mot de mål som finns uppställda i verksamheten har lönen blivit ett effektivt styrmedel.

För att kunna relatera en medarbetarens lön till andra medarbetare behöver hänsyn tas till lönestrukturen för aktuell yrkesgrupp, både på enhet och i kommunen som helhet. I löneöversyn ses hela lönen över och hänsyn tas till medarbetarens prestation i relation till den lön medarbetaren har idag. En medarbetare med hög lön har också högre förväntningar att bidra till verksamhetens mål. Vissa medarbetare ligger fel i lönestrukturen utifrån bidraget till verksamheten och detta ska tas med i bedömning av den nya lönen.

# Begrepp

**Huvudöverenskommelse, HÖK** – Kollektivavtal mellan Sveriges Kommuner och regioner, SKR, och berörd/berörda arbetstagarorganisation/er som gäller alla kommuner och regioner i Sverige. Respektive HÖK brukar benämnas som ett avtalsområde. Det finns sex stycken HÖK:ar inom olika områden och reglerar bland annat löneavtalet och allmänna anställningsvillkor inom det angivna avtalsområdet.

**Individuell och differentierad lön** - En bedömning av medarbetarnas bidrag till mål och uppdrag, utifrån lönekriterierna, så att hela lönen ses över utifrån ett individuellt- och verksamhetsperspektiv

**Kompetensförsörjningsprognos** – Kommunens kompetensförsörjningsprognos belyser några av de utmaningar som kommunen står inför gällande kompetensförsörjningen. Eftersom kompetensförsörjningen är ett viktigt underlag kopplat till de olika gruppernas löneökningsbehov lyfts prognosen upp i löneanalysen.

**Lokal lönebildning** – Lönebildning handlar om att arbetsgivaren tar ställning till behoven av löneökningar i förhållande till ekonomiska förutsättningar som finns i organisationen.

**Löneanalys** - Arbetsgivaren kartlägger och analyserar sina löner som underlag inför kommande löneöversyn.

**Lönepolitik** – Långsiktig arbetsgivarpolitisk ställningstagande som gäller över tid.

**Lönespridning** – Ett mått på hur lönerna förhåller sig till varandra inom en grupp, det är skillnaden mellan 10e och 90e percentilen i gruppens lönespann.

**Lönestruktur** – Förhållandet i lön inom en yrkesgrupp men också mellan yrkesgrupper.