

Kommunstyrelseförvaltningen  
personalkontoret

Datum  
2008-10-15

Diarienummer  
KS740/08

Handläggare  
Personalchef Inger Klangebo,  
ankn 023-82125  
[inger.klangebo@falun.se](mailto:inger.klangebo@falun.se)  
Förhandlingschef Jan Jansson,  
Ankn 023-82140  
[jan.jansson@falun.se](mailto:jan.jansson@falun.se)

Kommunstyrelsen

## Lönepolitiska riktlinjer för Falu Kommun

### Ärendet

För att skapa ett gemensamt förhållningssätt i lönefrågor och för att tydliggöra ansvaret på olika funktioner i en aktiv lönebildningsprocess har dessa riktlinjer tagits fram.

### Tidigare behandling

Detta dokument ersätter Lönepolitik för 2000-talet, antaget av kommunstyrelsen 1999-03-09, § 45.

### Beskrivning och bedömning

#### Vision

Vår lönepolitik ska vara tydlig, förståelig, väl känd och förankrad i organisationen. Lönepolitiken ska vara under ständig utveckling och anpassas till förändringar i organisationen och omvärlden.

#### Målsättning

Lönepolitiken ska stimulera till goda arbetsinsatser, engagemang, utveckling och arbetstillfredsställelse så att Falu Kommuns samlade resurser utnyttjas på ett effektivt sätt. Lönepolitiken ska vara sådan att vi kan hävda oss på arbetsmarknaden, det vill säga behålla och rekrytera kompetenta medarbetare. Lönen ska spegla medarbetares sätt att uppfylla arbetets krav och stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet.

För att uppnå målet ska lönen vara individuell och differentierad och avspegla uppnådda mål och resultat. Den ska stimulera den som vågar prova nya lösningar, har ett konstruktivt ifrågasättande, tar ansvar för skattemedel och ständigt arbetar med kundfokus.

#### En aktiv lönebildningsprocess

Ett aktivt arbete med lön handlar om att dels utveckla en aktiv lönepolitik med arbetsvärdering och lönekartläggning som ett viktigt verktyg, dels att förankra en strukturerad metod för hur chefer objektivt och arbetsplatsnära värderar medarbetarnas resultat utifrån välkända lönekriterier och väl fungerande medarbetarsamtal.

## Grundläggande principer för lönesättning

Vi utgår från att alla medarbetare utför det arbete man är anställd för och följer de regler, riktlinjer och policies som gäller inom Falu Kommun d v s lever upp till åtagandena enligt anställningsavtalet. Utöver detta lägger vi, vid våra bedömningar speciell vikt på prestationer och resultat som leder till ett mervärde som bidrar till effektivitet, utveckling och måluppfyllelse.

För medarbetare med arbetsledande befattningar värdesätts därutöver ledarskapet och fullgörandet av arbetsgivarrollen.

Lönesättningen i yrken som utsätts för konkurrens från främst privata arbetsgivare måste beaktas.

Kommunen ska vara en arbetsgivare med ett gemensamt förhållningssätt till lönefrågor inom och mellan kommunens förvaltningar. Lönen ska vara likartad mellan kommunens lika och likvärdiga arbeten. Skillnader i lönesättning på grund av kön, funktionshinder, etnicitet, sexuell läggning, ålder eller anställningsform ska inte förekomma.

## Ansvar och befogenheter

◀ Kommunstyrelsens förhandlingsdelegation ger, med hänvisning till avtal, ekonomi och andra bedömningar direktiv om ramar och eventuella prioriteringar.

◀ Kommundirektören fastställer i samråd med Förvaltningschefgruppen spelregler och intern fördelning.

◀ Respektive chef, har fastställda ramar och direktiv, huvudansvar inom för löneöversynen.

◀ Personalkontoret svarar för omvärldsbevakning, samordning och fungerar som förhandlingsledare samt representerar kommunen som arbetsgivare vid överläggningar och avstämningsmöten. Personalkontoret är också sammankallande i lönekartläggningsgruppen.

## Lön vid nyanställning\*

Huvudprincipen är att ansvarig chef är ansvarig för att sätta lönen. Chefen kan väga samman ekonomiskt utrymme, rekryteringsläge och konsekvenser för övriga medarbetare inom arbetsenheten och för medarbetare med likartade arbetsuppgifter inom andra enheter inom kommunen. För större yrkesgrupper ger personalkontoret rekommendationer på ingångslöner. Vid lönesättning av nyckelpersoner eller vid avvikelse från lönestrukturen (+/-10 %) ska avstämning ske med förhandlingschef eller personalchef.

Vid nyanställningar som sker mellan den 1:a december och revisionsdatumet (för nuvarande 1 april) ska lön sättas i kommande revisionsårs löneläge och detta ska klart framgå av anställningsavtalet.

Personalkontoret tar, i samarbete med förvaltningarna, regelbundet fram statistik för olika yrken.

En lönemässig konkurrens mellan kommunens förvaltningar ska inte förekomma, utan att för den skull försvåra personalrörligheten.

\* I begreppet nyanställning ingår också förlängning av visstidsanställning

### Lön vid andra tillfällen

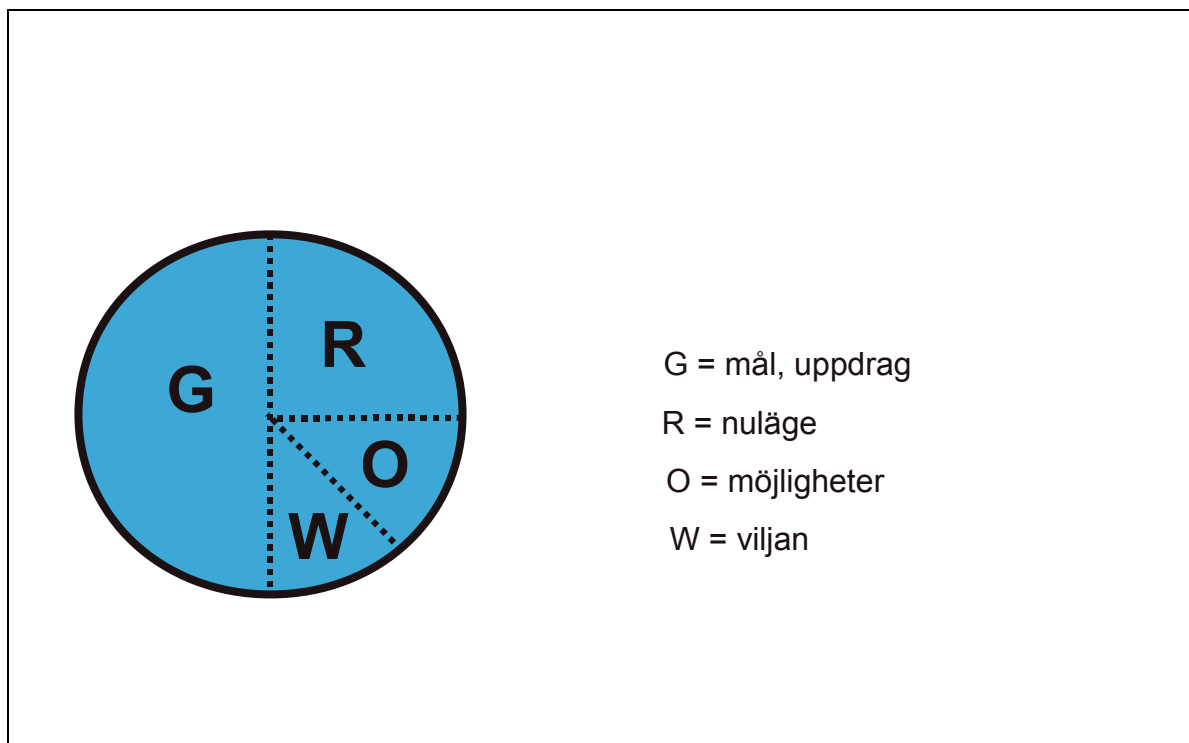
Förändrade arbetsuppgifter och ansvarsområden ska normalt ingå i den årliga löneöversynen.

Undantag är övergång till ny tjänst, se lön vid nyanställning. Andra tänkbara undantag ska hanteras i samverkan med förhandlingschef eller personalchef.

Medarbetare som utöver sina ordinarie arbetsuppgifter tillfälligt tar på sig arbetsuppgifter med mer ansvar och/eller större svårighetsgrad på grund av vakans eller annan medarbetares sjukdom, kan efter särskild prövning, få tidsbegränsat lönetillägg.

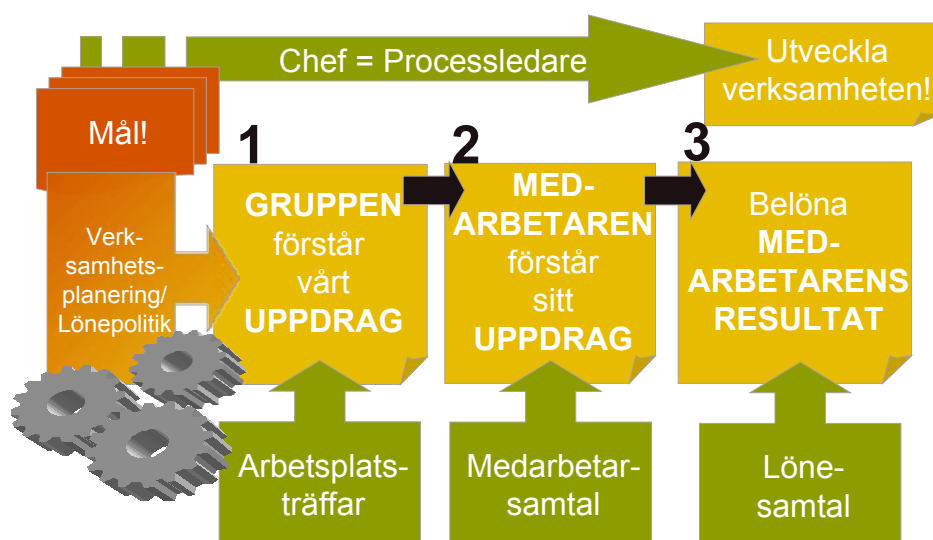
### Utbildning av chefer och metod

Det är uppenbart att den sortens löneavtal som nu finns i kommuner och landsting fordrar starka, modiga, insiktsfulla chefer med stor integritet. För att stötta och stärka lönesättande chefer i Falu Kommun och för att uppnå ett gemensamt synsätt ska alla genomgå grundutbildning i medarbetar- och lönesamtal. Vi använder GROW-metoden som metodik och har utifrån denna utformat vår egen "Falu-modell" genom att ta fram mallar/checklistor för medarbetarsamtal och lönesamtal/kriterier. GROW-metoden bygger på en tidsdisposition och frågeområden enligt bifogade skiss:



## En aktiv lönebildningsprocess och verksamhetsstyrning

För att lönebildningen ska bli ett styrverktyg är det nödvändigt att koppla den till verksamhetsstyrningen. Argumenten för lönekriterier och löneutveckling ska kopplas till verksamhetens målformuleringar/uppdrag och medarbetarens resultat:

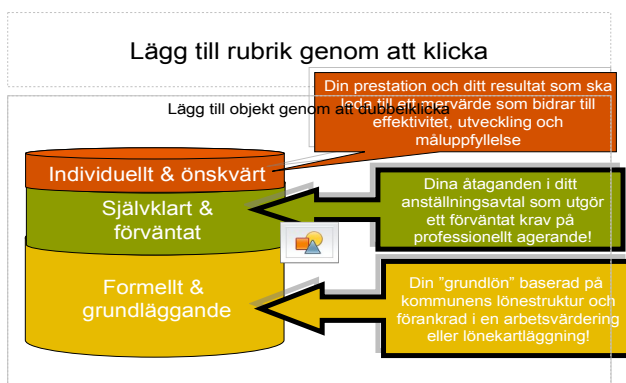


I samband med framtagande och förankring av kommande års verksamhetsplan bör chefen vid en APT tydliggöra uppdrag och mål för verksamheten samt föra dialog kring vilka lönekriterier som gynnar måluppfyllelse och verksamhetsutveckling. Det innebär att lönekriterierna kan se olika ut beroende på arbetsplats och verksamhet.

Vid medarbetarsamtalet (individuellt eller i grupp) konkretiseras medarbetarens uppdrag. Medarbetarsamtalet ska också innehålla en utvärdering av arbetsresultatet under det gångna året med hänsyn till de krav som är förenade med befattningen och arbetsbeskrivningen. I medarbetarsamtalet gäller 30/70-regeln, dvs chefen coachar och tar mindre talutrymme medan medarbetaren ska ha 70 % av dialogen.

I lönesamtalet gäller det omvända förhållandet, 70/30-regeln, där chefen i dialog motiverar sin bedömning av medarbetarens resultat och löneutveckling. Lönesamtalet kan också innehålla delar som klargör på vilket sätt medarbetaren kan påverka sin löneutveckling i framtiden. I de fall medarbetar- och lönesamtalen äger rum vid samma tillfälle är det viktigt att separera samtalen från varandra!

## Individuell och differentierad lön



Lönen består av tre viktiga byggstenar:

1. Formellt och grundläggande - Aktuell grundlön baserad på kommunens lönestruktur och förankrad i en arbetsvärdering/lönekartläggning.
2. Självklart och förväntat - Medarbetarens åtagande enligt anställningsavtalet som utgör ett förväntat krav på professionellt agerande.
3. Individuellt och önskvärt – Den prestation och det resultat som ska leda till ett mervärde som bidrar till effektivitet, utveckling och måluppfyllelse (utgörs av enhetens lönekriterier)

Vi har dessutom att beakta lönesättningen i yrken som utsätts för konkurrens från främst privata arbetsgivare vilket kan ses som en eventuell ytterligare nivå.

Dessutom gäller att:

- ▶ Lönen ska vara individuell och differentierad och avspegla uppnådda mål och resultat. Lönen på individnivå ska avgöras på den nivå i organisationen där den enskildes resultat kan bedömas och motiveras.
- ▶ Lönekartläggning och analyser ska göras fortlöpande för att uppmärksamma, åtgärda och förhindra osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män.
- ▶ Föräldralediga och långtidssjukskrivna medarbetare ska inte missgynnas. Den värdering som gällde då medarbetaren senast var i tjänst ska vara grunden vid lönesättningen.
- ▶ Vissa yrkesgrupper förekommer nästan enbart i kommunal verksamhet. Kommunen har ett särskilt ansvar för löneutvecklingen för dessa grupper.
- ▶ Nyckelpersoner/personer med speciell kompetens och erfarenhet kan erbjudas löne- och utvecklingsmöjligheter som alternativ till chefskarriär.

### Lönekriterier

En nyckel till framgång ligger i att hitta bra och fungerande lönekriterier. Lönekriterierna utgör ett verktyg för att i första hand bedöma individens prestation och utveckling. Det hindrar inte att hela arbetslag, då så anses lämpligast, kan bedömas och prioriteras som grupp med aktuella kriterier

som utgångspunkt.

Falu Kommun har inte längre några kommunövergripande lönekriterier. Utgångspunkten är att lönekriterierna ska tas fram på varje arbetsplats och knytas till verksamhetens behov av utveckling. Finns behov kan några kriterier vara förvaltningsövergripande och några spegla arbetsplatsens specifika förutsättningar. Definitionen av kriteriet svarar på HUR medarbetaren ska agera för att nå önskvärt resultat. Chefen ansvarar för att hålla lönekriterierna ”levande”. Det ska ses som en process som ständigt kräver översyn, omprövning och anpassning. Tänk på följande när lönekriterierna arbetas fram:

- Ha inte för många! Det räcker med 3-5 lönekriterier. Ju fler kriterier desto svårare blir det att förklara och ge en bedömning.
- Se upp med att formulera kriterier som ligger inom de två första byggstenarna (se ovan) och därigenom blir formella och grundläggande eller självklara och förväntade. Kom ihåg att alla medarbetare, enligt anställningsavtalet, förbinder sig att vara lojala, följa ordnings- och arbetsmiljöregler, samarbeta och utföra sitt arbete!
- Ha en enkel bedömningsskala. Se upp med matematiska försök att räkna fram rättvis lön med siffror eller plus- och minustecken. Blankett för lönekriterier och bedömningsskala finns i bilaga.

### Tidplan löneåret

Tidplanen baseras på att de centrala avtalen har ett revisionsdatum kring april månad. För att lönebildningen ska bli ett styrverktyg är det nödvändigt att koppla den till verksamhetsstyrningen. En schematisk bild över planering och löneåret bör då vara enligt följande:

#### maj - september

Verksamhetsplanering och implementering av arbetsplatsens uppdrag

#### augusti - september

Framtagande av och eventuella justeringar av de verksamhetsspecifika lönekriterierna

#### maj - november

Medarbetarsamtal enskilt eller i grupp. Det är verksamhetens art och det faktiska verksamhetsåret som styr tidpunkten för medarbetarsamtalet

#### februari - mars

Lönesamtal alternativt förhandlingar beroende på modell som valts.

#### april

Ny lön betalas ut

**En mer preciserad och utförlig tidplan tas årligen fram av Personalkontoret i samband med löneöversynsarbetet.**

### Ordlista:

- Avstämningsmöte** Efter att samtliga chefer fullgjort sina lönesamtal och att dessa finns dokumenterade tar arbetsgivaren (via personalkontoret) kontakt med respektive facklig organisation och överlämnar sitt samlade förslag till nya löner. När avstämningen är genomförd anses arbetsgivarens förslag fastställt.
- Löneavtal** I dagligt tal är löneavtalet lika med den Huvudöverenskommelse (HÖK) som tecknats mellan Sveriges Kommuner och Landsting och respektive centrala facklig konstellationer. Dessa avtal anger ramar och miniminivåer för den lokala löneprocessen.
- Lönesamtal** Är det samtal där chefen i dialog med medarbetaren bedömer vederbörandes prestation utifrån fastställda kriterier och lämnar förslag till ny lön.
- Lönestruktur** Den struktur som Kommunen eftersträvar utifrån den lönepolitik som bedrivs. Där svårighetsgrad och befogenheter tillsammans med utbildningsnivå ger respektive befattning ett spann inom vilket lönenivån ska ligga.
- Löneöversyn** Löneöversynen fastställer ny lön för innevarande år. Huvudspåret är att löneöversynen sker i dialog mellan chef och medarbetare (se lönesamtal). Om lokal part begär så ska löneöversynen ske genom traditionell förhandling.
- Medarbetarsamtal** Det samtal som ska ligga till grund för bedömningen i lönesamtalet genom att det dokumenterar mål, uppdrag och utveckling.
- Traditionell förhandling** Lönerna fastställs genom förhandling mellan arbetsgivaren (personalkontoret tillsammans med respektive förvaltning) och den/de fackliga organisationerna. När förhandlingen är avslutad genomför respektive chef ett samtal med varje medarbetare där ny lön meddelas och motiveras.
- Överläggning** Innan löneöversynen inleds ska arbetsgivaren genomföra överläggningar med de fackliga organisationerna, där arbetsgivaren redovisar planerade åtgärder och motiven för dessa. Åtgärderna kan vara att viss eller vissa grupper ska prioriteras vid årets löneöversyn. De fackliga organisationerna har också möjlighet att framföra sina förslag till nivåer och prioriteringar.

## Bilagor

Blankett för medarbetarsamtal

Blankett för lönekriterier och bedömning

## Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningen förslår kommunstyrelsen besluta:  
**att** anta lönepolitiska riktlinjer för Falu Kommun enligt tjänsteskrivelse  
daterad 2008-10-15

Godkänd av Kommundirektören 2008-10-2

Torkel Briger  
Kommundirektör

Inger Klangebo  
Personalchef

Jan Jansson  
Förhandlingschef