

# Lönepolitiska riktlinjer 2019



Fastställt av kommunstyrelsen  
2018-12-04 § 216

## Lönepolitiska riktlinjer 2019

### 1 Bakgrund

Lönepolitiska riktlinjer är en del av Sollefteå kommuns personalpolitik. Kommunens lönepolitik utgår från lagar, centrala avtal och de grundläggande principerna för lönesättning (HÖK).

Sollefteå kommun är *en* arbetsgivare och personal- och lönepolitiken är gemensam för förvaltning och bolag.

Lönebildning och lönesättning ska bidra till att arbetsgivaren Sollefteå kommun når största möjliga måluppfyllelse i verksamheten och tryggar personalförsörjningen på både kort och lång sikt (rekryterar, behåller och utvecklar medarbetare). Lönen är ett redskap för att stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet.

Lönepolitiken ska vara känd hos kommunens medarbetare, vara väl förankrad på arbetsplatsträffar och tillämpas konsekvent i kommunen. Alla medarbetare ska behandlas lika i fråga om arbete, arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter. Diskriminering ska inte förekomma på grund av kön, könsöverskridande identitet, religion eller annan trosuppfattning, etnisk tillhörighet, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.

### 2 Varför lönepolitiska riktlinjer

#### Med en tydlig lönepolitik bidrar vi till:

- ✓ goda förutsättningar för att leva upp till kommunmedborgarnas krav på verksamheten
- ✓ gemensamma värderingar och riktlinjer vid lönesättning i Sollefteå kommun

#### Syftet med en tydlig lönepolitik är:

- ✓ att få motiverade, engagerade medarbetare
- ✓ att kunna rekrytera, behålla och utveckla medarbetarna
- ✓ att skapa grund för verksamhetsutveckling

#### Grunden med en tydlig lönepolitik är:

- ✓ att lönekriterier är väl kända
- ✓ att medarbetar- och lönesamtal genomförs med alla medarbetare
- ✓ att roll- och ansvarsfördelning i löneprocessen är tydlig

#### Lönesättningen är:

- ✓ individuell och differentierad
- ✓ fokuserad på prestation, resultat och utvecklingsförmåga



### 3 Rollfördelning och ansvar

#### **Kommunstyrelsen ansvarar för:**

- ✓ att utforma lönepolitiken och följa dess tillämpning
- ✓ att utforma mål och riktlinjer för lönepolitiken i stort
- ✓ att besluta om övergripande prioriteringar inför årlig löneöversyn

#### **Kommunchef, chefer för välfärd, medborgar- och gemensam service och VD för Solatum Hus&Hem AB ansvarar för:**

- ✓ att lönesättning sker inom ramen för kommunens lönestruktur, löneavtal och i enlighet med kommunens lönepolitiska riktlinjer
- ✓ att samordna och följa upp lönesättningen i kommunkoncernen och inom respektive verksamhet
- ✓ att förankra och utveckla lönekriterierna i samverkansgrupp
- ✓ att vara orienterad om förhållandena inom motsvarande verksamhet utanför kommunen

#### **Närmaste chef ansvarar för:**

- ✓ att tillsammans med medarbetare anpassa och förankra lönekriterier i verksamheten
- ✓ att informera medarbetare om motiven för lönesättning och resultatet av löneöversynen
- ✓ att medarbetar- och lönesamtal genomförs med alla medarbetare, minst en gång per år
- ✓ att lönediskussioner inriktas mot den faktiska lönen och ej enbart på löneökningar

#### **Medarbetaren ansvarar för:**

- ✓ att arbeta utifrån anställningsavtalet (utföra arbete, följa ordnings- och arbetsmiljöregler och vara lojal med arbetsgivaren)
- ✓ att delta i löne- och medarbetarsamtal och utveckling av lönekriterier

#### **HR-funktionen ansvarar för:**

- ✓ att ta fram underlag för centrala lönepolitiska riktlinjer och kommunövergripande strategier
- ✓ att styra och utveckla löneöversynsarbetet och utbilda arbetsgivarföreträdare
- ✓ att genomföra centrala överläggningar med fackliga organisationer och utvärdera efter avslutad löneöversyn
- ✓ att följa upp och utvärdera resultatet av lönebildningen
- ✓ att lönestatistik sammanställs och lönekartläggning och analys sker

### 4 Löneöversyn och nylönesättning

Huvudprincipen är att samma lönepolitiska grunder gäller för lönesättning av kommunens medarbetare oavsett anställningsform och sysselsättningsgrad.

Lönesättning/löneförändring sker enbart i samband med tillträde på ny befattning inom kommunen och i avtalade löneöversynsförhandlingar. Vid intern rekrytering beaktas eventuella problem med lönemässig konkurrens. Lönetillägg bör undvikas. Om tillägg utgår ska tidsperiod anges.



Arvoderade politiker (med minst 40 % ersättningsnivå) med anställning i kommunen, lönesätts efter avslutat politiskt uppdrag och ingår inte i den årliga löneöversynen.

### **Vid den årliga löneöversynen tas hänsyn till:**

- ✓ arbetsresultat, bidrag till verksamhetens mål och utveckling (centrala löneavtalens grundläggande principer, kommunens lönekriterier)
- ✓ medarbetarens kvalifikationer (utbildning, erfarenhet, kompetens)
- ✓ nya kompetens- och behörighetskrav ska vara vägledande
- ✓ kommunens lönestruktur (lönerelation mellan yrkesgrupper, lönespridning inom yrkesgrupper)
- ✓ resultat av lönekartläggning och analys
- ✓ personalförsörjning (rekryteringsbehov, behålla och utveckla medarbetare, marknadsläget)
- ✓ för medarbetare som inte arbetat någon del av de senaste 12 månaderna (på grund av sjukdom, föräldraledighet och tjänstledighet) tas hänsyn till tidigare löneöversyns utfall
- ✓ för medarbetare som arbetat någon del av de senaste 12 månaderna genomförs löneöversynen enligt samma principer (chef - medarbetare) som för övriga
- ✓ för medarbetare med visstidsanställning sker prövning av lönen var tolfte månad och efter samma principer som tillsvidareanställda. Arbetsgivaren erbjuder inte ny, högre lön om anställningen förlängs eller övergår till tillsvidareanställning, om inte annat överenskommit.

### **Vid nylönesättning tas hänsyn till**

- ✓ kommunens lönestruktur (lönespridning i den aktuella yrkesgruppen)
- ✓ diskrimineringslagstiftning
- ✓ arbetsinnehåll/arbetsförhållanden
- ✓ medarbetarens kvalifikationer (utbildning, erfarenhet, kompetens)
- ✓ marknadsläget

## **5 Lönekriterier för individuell lönesättning**

Kommungemensamma lönekriterier gäller och ses årligen över i verksamheternas samverkansgrupp **senast under november månad**. Kriterierna kan kompletteras med verksamhetsspecifika kriterier. Lönekriterierna ska diskuteras och förankras i verksamheterna.

- ✓ **Arbetsresultat**  
Visar yrkesskicklighet, arbetar effektivt och rationellt, tar ansvar i arbetet
- ✓ **Samarbetsförmåga**  
Arbetar för en fungerande grupp/arbetsplats/verksamhet och har ett professionellt bemötande
- ✓ **Utvecklingsförmåga**  
Tar ansvar för egen utveckling och arbetar för utveckling av verksamheten

Chefslönekriterier används för personer med chefsuppdrag eller liknande befattningar.

## **6 Medarbetar- och lönesamtal**

I medarbetarsamtalet formulerar närmaste chef och medarbetare de individuella mål, verksamhetens mål och de krav och förväntningar som finns från båda sidor.

I lönesamtalet görs en uppföljning av arbetsresultatet i förhållande till de individuella målen.

Medarbetar- och lönesamtal kan ske vid samma tidpunkt om båda parter är överens om detta.

Besked om preliminär lön kan ges skriftligt om personlig kontakt inte är möjlig. Huvudregeln är att besked lämnas muntligt av lönesättande chef.

### **Bilagor**

Prioriteringar löneöversyn 2019	Bilaga 1
Lönekritierier för individuell lönesättning	Bilaga 2
Lönekritierier för chefer	Bilaga 3
Årscykel 2019	Bilaga 4

## **Prioriteringar – Löneöversyn 2019**

1. Löneöversynen genomförs enligt chef – medarbetaralternativet.
2. Fortsatt utveckling av medarbetarsamtal, lönesamtal och lönekriterier. Lönekriterierna ska förankras på ett tydligt sätt på arbetsplatserna.
3. Arbeta fortlöpande med och utifrån resultatet av lönekartläggningen 2017 för perioden 2018- 2020.
4. Nya kompetens- och behörighetskrav ska vara vägledande.



## Lönekriterier för individuell lönesättning - Löneöversyn 2019

ARBETS-RESULTAT	Behöver utveckla	Fungerar väl	Fungerar mycket väl
<b>Visar yrkes-skicklighet</b> (pedagogisk förmåga)	Visar osäkerhet. Måste ofta handledas Har svårt att variera arbetssätt Visar ointresse för arbetsresultat. Följer sällan upp Visar ett arbetsresultat som inte motsvarar förväntningar	Behärskar yrkesområdet Varierar arbetssätt efter olika förutsättningar Visa intresse för arbetsresultatet. Följer upp och utvärderar Visar ett arbetsresultat som motsvarar ställda förväntningar	Är en skicklig yrkesutövare som rådfrågas och handleder Utvecklar arbetssätt efter olika förutsättningar Följer upp och utvärderar arbetet på ett aktivt sätt. Återkopplar och utvecklar Visar upp ett arbetsresultat som överträffar ställda förväntningar
<b>Arbetar effektivt och rationellt</b>	Har svårt att planera, organisera och genomföra arbetet Har svårt att ställa om till nya förutsättningar	Planerar, organiserar och genomför arbetet på ett självständigt sätt Ställer om till nya förutsättningar när så krävs	Är skicklig på att planera, organisera och genomföra arbetet Ställer snabbt om till nya förutsättningar. Tar eget initiativ om så krävs
<b>Är ansvars-tagande i arbetet</b>	Har svårt att se konsekvenser av sitt eget agerande Förhåller sig passiv till planer, mål och beslut. Kör sitt eget "race" Visar ointresse för arbetet. Är oförberedd Bidrar till en negativ bild av verksamheten	Visar förmåga/omdöme att anpassa sig till aktuella situationer/personer Följer planer, mål och beslut Visar intresse för arbetet. Är förberedd Bidrar till en positiv bild av verksamheten	Visar stor förmåga att kunna förutse konsekvenser och hantera svåra situationer Tar initiativ till att förverkliga planer, mål och beslut Visar stort intresse för arbetet. Är väl förberedd Bidrar aktivt till en positiv bild av verksamheten

SAMARBETS FÖRMÅGA	Behöver utveckla	Fungerar väl	Fungerar mycket väl
<b>Arbetar för en fungerande grupp/arbets-plats/verksamhet</b>	Visar en negativ attityd och ställer sig utanför Delar sällan med sig av kunskap och erfarenhet Har svårigheter att lösa problem och hantera konflikter Har svårigheter att ta till sig och behålla kontakter, internt och externt	Visar en positiv attityd, respekt, delaktighet och samarbets-förmåga Delar med sig av kunskap och erfarenhet Visar förmåga att lösa problem och hantera konflikter Är delaktig i samverkan. Tar till sig och behåller kontakter, internt och externt	Månar om kollegor. Stöttar, uppmuntrar, hjälper och delar angeläget med sig. Sprider arbetsglädje Tar stort ansvar för gruppens arbetsresultat Tar initiativ till att lösa problem och hantera konflikter Är aktiv i samverkan. Skapar, behåller och utvecklar kontakter, internt och externt
<b>Har ett professionellt bemötande</b>	Visar upp en negativ attityd, internt och externt Har svårigheter att sätta sig in i olika situationer; hänvisar gärna till andra Förmår inte att tillgodose behov	Har ett professionellt bemötande; internt och externt Sätter sig in i olika situationer och föreslår lämplig lösning	Är skicklig i sitt sätt att bemöta sin omgivning. När fram oavsett person/situation Är ambassadör för verksamheten Är skicklig på att analysera, identifiera och tillgodose olika behov samt att föreslå lämplig lösning på både uttalade och outtalade behov



UTVECK- LINGS- FÖRMÅGA	Behöver utveckla	Fungerar väl	Fungerar mycket väl
<b>Tar ansvar för egen utveckling</b>	Håller sig inte ajour med nya kunskaper, nya arbetssätt, ny teknik, nya rutiner m.m. Visar ointresse för att ta del av kunskaper och erfarenheter Visar lite intresse för kompetensutveckling	Håller sig ajour med utveckling inom området Tar del av kunskaper och erfarenheter Genomgår kompetensutveckling när så förväntas	Är välinformerad om utvecklingen inom området Efterfrågar kunskaper och erfarenheter Söker aktivt vägar för att utveckla sin kompetens
<b>Arbetar för utveckling av verksamheten</b>	Kommer sällan med idéer och förslag Visar en negativ inställning till utveckling "så har vi aldrig gjort" Är passiv inför nya utmaningar och uppgifter	Kommer med idéer och förslag Visar en positiv inställning till utveckling. Vågar pröva, förändra, förbättra och utvärdera Tar till sig nya utmaningar och uppgifter	Kommer ofta med genomtänkta och genomförbara idéer och förslag. Får andra med sig. Tar initiativ till att pröva och förändra/förbättra Söker/efterfrågar nya utmaningar och uppgifter Tar initiativ till sådant som utvecklar medarbetare, arbetsplats och verksamhet





## Lönekriterier för chefer – Löneöversyn 2019

RESULTAT	Behöver utveckla	Bra	Mycket bra
<b>Planer, mål och strategier, styrning</b>	Har kännedom om övergripande planer, mål och strategier men svårigheter att bryta ner dessa till egen nivå Förmedlar övergripande planer, mål och tillvägagångssätt till medarbetarna	Har kunskaper om övergripande planer, mål och strategier och bryter ner dessa till egen nivå Diskuterar och förankrar planer, mål och tillvägagångssätt bland medarbetarna	Är väl förtrogen med övergripande planer, mål och strategier Utvecklar mål och metoder för ett kontinuerligt och systematiskt förbättringsarbete Använder medarbetarna som en aktiv resurs för att tydliggöra planer, mål och tillvägagångssätt för den egna verksamheten
<b>Mål-uppfyllelse</b>	Svårt att omsätta planer och mål i handling Visar brister i sitt sätt att mäta och redovisa måluppfyllelsen Har svårigheter att förutse konsekvenser av olika handlingar När inte upp till målen	Omsätter planer och mål till handling Mäter och redovisar måluppfyllelsen på ett tillfredsställande sätt Förutser konsekvenser av olika handlingar Uppnår förväntade mål.	Omsätter på ett systematiskt sätt planer och mål Är skicklig på att följa upp, utvärdera och dokumentera i syfte att uppnå ökad måluppfyllelse Är skicklig i att upprätta beslutsunderlag och att analysera konsekvenser av olika handlingsalternativ Har en måluppfyllelse som överträffar förväntningarna
<b>Resurs-användande</b> T.ex. budgeterade medel, personal, lokaler, material, tid	Visar brister i att planera, använda och följa upp resurser på ett kostnadseffektivt sätt Svårigheter att ställa om till olika förutsättningar och situationer	Planerar, riktar, använder och följer upp resurserna på ett kostnadseffektivt sätt Visar flexibilitet, d.v.s. ställer om till olika förutsättningar och situationer när så krävs	Utvecklar metoder för att förbättra resursanvändandet Följer kontinuerligt upp, ställer snabbt om och utvecklar verksamhet/ekonomi utifrån kort- och långsiktiga mål

FÖRHÅLLNINGSSÄTT	Behöver utveckla	Bra	Mycket bra
<b>Till medarbetare</b>	Visar osäkerhet i ledarrollen. Är otillgänglig för medarbetarna Har svårigheter att vara tydlig, uttrycka krav, förväntningar, mål eller återkoppla Inhämtar sällan åsikter, kunskaper och erfarenheter Visar liten tilltro till medarbetare och släpper ogärna ifrån sig kunskaper, erfarenheter, ansvar eller befogenheter Undviker eller blundar för konflikter Bygger en barriär mellan sig och medarbetare	Är tydlig i ledarrollen Är tillgänglig för medarbetare Är tydlig, uttrycker krav, förväntningar, mål och återkopplar Rådfrågar berörda inför beslut Visar tilltro till medarbetarna och delegerar Uppmuntrar medarbetare Visar mod och förmåga att hantera konflikter Har medarbetarna med sig	Visar stor säkerhet i ledarrollen Är närvarande för medarbetare Skicklig på att kommunicera krav, förväntningar och mål Återkopplar kontinuerligt och medvetet för bättre måluppfyllelse Inhämtar åsikter, kunskaper och erfarenheter inför beslut, gör alla delaktiga i beslutsprocessen Delegerar aktivt och medvetet för att få ökad effektivitet och medarbetare som utvecklas Entusiasmerar, motiverar och inspirerar Skicklig i sitt sätt att förebygga och hantera konflikter Skicklig ledare som skapar "vi-anda"
<b>Till arbetsgivarrollen</b>	Är svag i arbetsgivarrollen internt och externt	Är tydlig i arbetsgivarrollen Företräder verksamheten internt och externt samt genomför fattade beslut, avtal och uppdrag	Står upp för och driver fattade beslut, avtal och uppdrag Marknadsför aktivt verksamheten, en mycket god ambassadör



Forts. förhållningssätt

<b>Medarbetar- och lönesamtal</b> Avser omfattning, kvalitet	Har svårigheter att genomföra medarbetar- och lönesamtal	Genomför medarbetar- och lönesamtal på acceptabel nivå	Genomför medarbetar- och lönesamtal på ett utmärkt sätt
<b>Samverkan internt och externt</b>	Visar litet intresse för samverkan, svårt att se nyttan. Svårigheter att skapa och behålla kontakter Svårigheter att se den egna verksamheten som en del i en större helhet	Visar intresse för och är delaktig i samverkan Skapar och behåller kontakter. Ser den egna verksamheten i ett större perspektiv, visar kollegietänkande Arbetar för vertikal och horisontell samverkan	Skapar och är aktiv i samverkan Skapar, behåller och utvecklar kontakter, mötesplatser och nätverk Tar initiativ och utvecklar samverkan och samverkansformer såväl vertikalt som horisontellt

<b>UTVECKLINGSFÖRMÅGA</b>	<b>Behöver utveckla</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>
<b>Tar ansvar för egen utveckling</b>	Håller sig inte ajour med nya kunskaper, nya arbetssätt, ny teknik, nya rutiner m.m. Visar ointresse för att ta del av kunskaper och erfarenheter Ovillig att delta i gemensam kompetensutveckling	Håller sig ajour med utvecklingen inom området Tar del av kunskaper och erfarenheter	Är välinformerad om utvecklingen inom området Efterfrågar kunskaper och erfarenheter Söker aktivt vägar för att utveckla sin kompetens
<b>Arbetar för utveckling av verksamheten</b>	Kommer sällan med idéer och förslag Visar en negativ inställning till utveckling "så har vi aldrig gjort" Passiv inför nya utmaningar och uppgifter	Kommer med idéer och förslag Visar en positiv inställning till utveckling, vågar pröva och förändra/förbättra Tar till sig nya utmaningar och uppgifter	Kommer ofta med genomtänkta och genomförbara idéer och förslag, får andra med sig Tar initiativ till att pröva och förändra/förbättra Söker/efterfrågar nya utmaningar och uppgifter Tar initiativ till sådant som utvecklar medarbetare, arbetsplats och verksamhet



## Löneöversyn 2019 - Årsplanering

AKTIVITET	ANSVARIG	KLART VECKA
Ställningstagande från Allmänna utskottet och Kommunstyrelsen.	HR-chef	46-49 (2018)
Öppning löneöversyn 2018-12-05 Förhandlingsunderlag delas ut till arbetstagarorganisationerna.	HR-chef	49 (2018)
Rättade listor åter till HR Funktionen senast 2019-01-18.	Arbetstagarorganisationerna	3 (2019)
Överläggningar med arbetstagarorganisationerna.	HR-chef	3 - 4
Anvisningar till lönesättande chefer (närmaste chef)	Chefer för Vårdfärd, Medborgarservice och Gemensam service	4
Lönesamtal med alla medarbetare, genomfört senast v 8.	Närmaste chef	8
Löneförslag till chefer för Vårdfärd, Medborgarservice och Gemensam service.	Närmaste chef	9
Sammanställningar av löneförslag från verksamheterna till HR-funktionen senast 2019-03-08.	Chefer för Vårdfärd, Medborgarservice och Gemensam service	10
Utskick till arbetstagarorganisationerna av sammanställning senast 2019-03-15 <b>samt kallelse till avstämmning.</b>	HR-chef	11
Besked om preliminär ny lön börjar meddelas till medarbetare.	Närmaste chef	11 - 13
Avstämmning med arbetstagarorganisationerna under vecka 14.	HR-chef	14
Besked om ny lön till medarbetare (om ändring skett av den preliminära lönen)	Närmaste chef	15
Inrapportering av filer till löner senast 2018-04-17.	HR-chef	15 - 16
Ny lön utbetalas 2018-04-26.		17
<b>Utvärdering av löneöversyn 2019</b>		
Utvärdering av löneöversyn – resultat till chefer för Vårdfärd, Medborgarservice och Gemensam service.	Närmaste chef	19
Utvärdering av löneöversyn i verksamheterna.	Chefer för Vårdfärd, Medborgarservice och Gemensam service	20
Utvärdering av löneöversyn i kommunen.	HR-chef	21
Rapportering till kommunstyrelsen om avslutad löneöversyn.	HR-chef	23
Lönekartläggning, uppföljning(18-20)	HR-chef	38
Aktualisering av kriterier, planering och genomgång inför löneöversyn 2020.	Chefer för Vårdfärd, Medborgarservice och Gemensam service	39