



# Lönepolicy

med kriterier,  
tillämpningar,  
samt handlingsplan för åren  
2014-2016

Fastställd av Kommunfullmäktige 2014-06-30, paragraf 36§  
Förlängd t.o.m. 30/6 2017 – fastställt av kommunstyrelsen 2016-06-07,  
§ 54

2014-04-29



**Dorotea kommun**



## Inledning

Dorotea kommuns samtliga verksamheter har till uppgift att ge bästa möjliga service till kommuninvånarna. Samtidigt som de ekonomiska ramarna har stramats åt, ställs större krav på en mer varierad och flexibel service. Förändringar i befolkningsstrukturen ställer ytterligare krav på successiv anpassning till ändrade förutsättningar för kommunens verksamhet. Personalkostnaderna är den enskilt största kostnadsposten i kommunens ekonomi. Samtidigt är personalen den viktigaste resursen för att nå målen för verksamheten.

Det är viktigt att Dorotea kommun är ett föredöme som arbetsgivare. En god arbetsmiljö och möjligheter att påverka sin arbetssituation är av största betydelse för de anställda och ger bättre kvalitet och service till kommuninvånarna. Kommunens arbetsplatser ska präglas av öppenhet och förtroende.

Personalförsörjningsfrågor och kompetensfrågor kommer att vara ett viktigt inslag i kommunens arbete under flera år framåt. Vi måste erbjuda attraktiva anställningsvillkor och då är lönen en viktig faktor.

***Med stöd av vår lönepolicy vill vi utveckla en effektiv verksamhet – till fördel för både kommuninvånare och medarbetare.***

## Policyns principiella inriktning

Lönepolicyn är ett centralt arbetsgivar dokument. Den skall vara ett stöd till chefer i ansvaret att hantera lönefrågor.

Individens lön bestäms utifrån lönepolitiken, arbetsvärdering och marknadskrafter. Dessa faktorer skall också kunna förklara lönestrukturen inom Dorotea kommun. Lönestrukturen visar vilka löneskillnader och vilken lönespridning Dorotea kommun valt utifrån hur man bedömer bl a olika grader av ansvar och svårighetsgrad i de olika befattningarna. Detta är en strategisk fråga för ledningen och den utvecklas över tiden.

## Policyns mål och syfte

Det övergripande målet för kommunens arbete med lönebildning är att tillse att kommunen kan behålla och rekrytera kompetens som en attraktiv arbetsgivare. För att nå dit tar kommunens chefer ansvar för lönesättningen och kommunens medarbetare får en ökad förståelse för kopplingen mellan prestation, resultat och lön med mål att den individuella delen av lönesättningen ska öka.

**I Dorotea kommun skall samma lönesättningsprinciper gälla för samtliga medarbetare oberoende av kön, ålder, etnisk eller kulturell bakgrund, sexuell läggning, funktionshinder, anställningsform eller annan osaklig grund.** Lönesättningen förutsätter en dialog mellan närmast lönesättande chef, medarbetare (och i vissa fall arbetslag.) Oavsett var i kommunen man är anställd, ska man känna igen de principer som styr lönesättningen.



## Dorotea kommun

### **Roller i den lokala lönebildningen**

#### Kommunstyrelsens arbetsutskott

Kommunstyrelsen är enligt reglemente kommunens personal- och lönemyndighet. Kommunstyrelsen har delegerat uppdraget till kommunstyrelsens arbetsutskott att leda personal- och lönearbetet. Arbetsutskottet utser därefter Kommunchef och Personalansvarig till förhandlingsdelegation.

Arbetsutskottet fastställer ramen för löneökningstrymmet.

Löneökningstrymmet avgörs av vad som framgår av centrala löneavtal och inom ramen för dessa av:

- Kommunens ekonomi
- Produktivitets- och effektivitetsförbättringar
- Marknadssituationen

I takt med att de centrala löneavtalen allt mer frångår exakta gränser för löneökningar, så ökar kommunens ansvar att hålla lokala löneavtal inom ekonomiskt försvarbara ramar.

#### Ansvariga/chefer

Kommunens ansvariga/chefer ansvarar för att sprida kunskap om kommunens lönepolitik och att kriterierna för lönesättning är kända och förankrade hos sina medarbetare. Det är ansvarigas/chefernas bedömning av medarbetarnas prestation som ligger till grund för lönesättningen. Vidare ansvarar de för att lönesättning i det enskilda anställningsbeslutet följer lönepolicyn och att samråd sker med Personalansvarig innan beslut om lön vid nyanställning.

#### Personalavdelningen

Personalavdelningen arbetar med att ta fram och revidera lönepolicyn och dess tillämpning likväl som med planering och genomförande av det avtalsenliga löneöversynsarbetet. Personalavdelningen säkerställer vid löneöversyn att de av kommunstyrelsens fastställda ramarna efterföljs.

Personalavdelningen ansvarar för att genomförandet av lönekartläggningen sker enligt gällande lagkrav.

#### Fackliga organisationer

De fackliga organisationerna har ett stort ansvar i att tillsammans med arbetsgivaren i samverkan utveckla formerna för lönesättningsarbetet.

### **Lönekartläggning**

Vart tredje år ska en kommungemensam lönekartläggning tas fram. Med lönekartläggningen som grund är det viktigt att utifrån lönepolitiska ställningstaganden och rådande lönekriterier diskutera värderingar och principer för den lönestruktur man vill uppnå.



## **Olika typer av lönebildningar**

### Löpande lönejusteringar

Lönejusteringar sker normalt vid den årliga revisionen, vilket innebär att en restriktiv hållning gäller för justeringar däremellan. Förändringar av arbetsinnehåll och ansvarstagande är en naturlig utveckling i många befattningar. Likaså utvecklas medarbetare i takt med erfarenhet och personlig utveckling. I normalfallet skall sådant vägas in vid revisionen.

- Vid byte av arbetsuppgifter, s k intern rörlighet, görs en bedömning av behovet av ny lönesättning beroende på förändringen i arbetsuppgifternas nivå, svårighetsgrad, ansvarsområde och kommunens intresse av att personen byter arbetsuppgifter.
- Om arbetsinnehållet, av andra skäl, avsevärt förändras för en anställd, görs en motsvarande översyn av lönesättningen.
- Medarbetarutveckling. Om den anställde förkovrat sig genom t ex utbildning, vilken är till nytta för verksamheten, görs bedömning av behovet av ny lönesättning.
- För arbetstagare som är tjänstlediga kan löneutvecklingen variera eller till och med vara obefintlig med hänsyn till tjänstledighetens orsak, syfte, innehåll och längd. Vid oklarheter ska ärendet prövas i Personalutskottet.
- Vid frånvaro pga sjukskrivning, föräldraledighet och värnplikt ska normalt inte innebära en försämrad löneutveckling. Vid sjukskrivning skall också hänsyn tas till om den sjukskrivne efter förmåga medverkat i rehabiliteringsåtgärder. Vid föräldraledighet ingår man i den årliga lönerevisionen.
- Vid övergång mellan olika anställningsformer som från visstidsanställning till tillsvidareanställning bör normalt inte lönen justeras.



## Dorotea kommun

### Nyanställning

Vid nyanställning ska samråd ske med Personalansvarig, innan lön sätts av ansvarig chef. Lön sätts med stöd av lönepolicyn och aktuellt löneläge för befattningen. Hänsyn får tas till marknadsläget och avvägas mot den lönestruktur som råder. Där avtal finns ang ingångslöner, skall individuella bedömningar göras så att man nyttjar det spann som finns.

Likaså är det viktigt att lönejustering sker när samma person är återkommande på vikariat. Tidsbegränsat anställda skall ha rätt till lönejusteringar som tillsvidareanställda, dvs normalt en gång per år.

Vid nyanställning är det viktigt att lönen hamnar på en lönepolitiskt försvarbar nivå. För höga ingångslöner utan tydliga objektiva skäl får en oönskad lönedrivande effekt. För låga ingångslöner skapar problem i kommande löneöversyn när medarbetaren skall ”komma ikapp”. Det bör observeras att vid nyanställningar är det inte fråga om förhandling utan om innehållet i ett anställningsavtal som görs mellan chef och den arbetssökande.

Huvudregeln är att ingen skall anställas utan att man kommit överens om lönen innan anställningen börjar.

Vid nyanställning skall personen lönesättas utifrån följande faktorer:

- Befattningens krav på ansvarstagande, arbetsinsats, arbetsmiljö och kompetens
- Utbildning: erforderlig utbildning/annan adekvat utbildning
- Den nyanställdes erfarenhet i yrket, i yrkeslivet i övrigt samt andra erfarenheter av betydelse
- Aktuellt löneläge för befattningen
- Personlig lämplighet
- Marknadsläget.

### Olika ersättningar m.m.

Av arbetsmiljöskäl är det viktigt att tydligt sära på normal arbetstid och övertid. Möjligheten att skriva in att övertidsersättning ingår i överenskommen lön bör därför användas restriktivt

Lönetillägg eller extra ersättning ska normalt inte förekomma. Individer som tar på sig extra uppdrag och utökar ansvarsområdet, ska istället ersättas genom att hänsyn tas till det i den årliga löneöversynen och tillåtas påverka ordinarie ny lön. Lönetillägg kan förekomma då det är ett tydligt avgränsat uppdrag som utförs under en klart tidsbegränsad period. Därefter ska tillägget tas bort. Ersättning för vikariat utges inte. Om vikariat på befattning med högre krav är aktuellt för en längre tid än två månader, kan istället ny lönesättning göras för hela perioden.



## **Medarbetardialog**

Dialogen mellan medarbetare och lönesättande chef ska föras genom arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal och lönesamtal.

- Arbetsplatsträffar:** Vid arbetsplatsträffar diskuteras exempelvis verksamhetsmål och utveckling. Medarbetarna skall i dialog få den kunskap de behöver för att förstå målsättning och strategier.
- Medarbetarsamtal:** Vid medarbetarsamtalet utvärderas medarbetarens arbete under det gångna året med ansvarstagande och bidrag till verksamhetens resultat. Möjligheter till utveckling diskuteras.
- Lönesamtal:** Lönesamtalet används för att meddela och motivera medarbetarens nya lön återkopplats till prestationsbedömningen som gjorts under medarbetarsamtalet. Den nya lönen skall inte komma som en överraskning utan som en bekräftelse på den dialog som förts tidigare. Medarbetarsamtal och lönesamtal kan ske vid samma tillfälle.

*Chefen är ytterst ansvarig för lönesättning inom de givna ramarna. Han/hon skall systematiskt bedöma sina medarbetare med avseende på prestation och kompetens samt motivera lönesättningen. Det är inte medarbetaren som person som skall bedömas utan dennes prestation i förhållande till befattningens svårighetsgrad och verksamhetens mål och resultat.*

## **Kriterier för individuell lönesättning**

Lönekriterierna utgör ett verktyg för att i första hand bedöma individens prestation och utveckling. I Dorotea kommun finns lönekriterier på två nivåer, dels kommungemensamma lönekriterier för all personal dels tillkommer ytterligare kriterier för chefer/arbetsledare.

### Anvisningar till bilagorna 1 och 2 Lönekriterier

Under varje kriterium finns ett antal förklaringar som ska ses som exempel på vad som menas. Det är viktigt att framhålla att ett lönekriterium kan väga olika tungt mellan olika yrken och mellan olika individer inom samma yrke, beroende på det uppdrag man har. Detta gäller särskilt för de exempel som finns under varje kriterium.

Inför lönesamtal och löneöversyn görs en samlad bedömning utifrån lönekriterierna och bedömningsnivåerna. Avsikten är inte att kryssmarkera och lönesätta de olika kriterierna var för sig. Under arbetet med den samlade bedömningen kan matrisen användas för anteckningar eller markeringar. Bedömningen kommuniceras mellan chef och medarbetare. Bilagorna ska i första hand ses som ett verktyg för lönesättande chef, att fundera över den individuella löneutvecklingen. Medarbetare och chef ska således inte var för sig fylla i och kryssmarkera matrisen för att sedan argumentera och komma överens om en bedömning. Däremot kan chef och medarbetare var för sig reflektera över kriterierna och därefter samtala kring bedömningarna. Chefens bedömning ska göras förståelig så medarbetaren vet vad som ligger till grund för bedömning av den individuella delen av lönen.



## Kommungemensamma kriterier för samtliga anställda.

<p><b>Engagemang/initiativförmåga/självständighet</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Är kritisk/självkritisk och ger förslag till konstruktiva lösningar</li><li>- Ser möjligheter.</li><li>- Kreativ och delar med sig av kunskaper, erfarenheter och idéer.</li><li>- Kan arbeta självständigt</li></ul>	<p>Behöver Bra Utmärkt utvecklas</p> <p>I-----I</p>
<p><b>Samarbetsförmåga/kommunikativ förmåga/social kompetens</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bidrar till ett gott arbetsklimat och en god arbetsmiljö.</li><li>- Förmåga att samarbeta med såväl arbetskamrater och ledning.</li><li>- Förmåga att upprätta goda och förtroendegivande kontakter med medborgarna och servicetagarna. God servicekänsla</li><li>- Vilja och förmåga att kommunicera på ett sätt som bidrar till verksamhetsutveckling.</li><li>- Lyssnar på andra.</li><li>- Uttrycker sig väl i tal och skrift</li></ul>	<p>Behöver Bra Utmärkt utvecklas</p> <p>I-----I</p>
<p><b>Ansvarstagande/arbetsresultat</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vilja och förmåga att ta ansvar för eget arbete och för helheten.</li><li>- Ser till verksamhetens gemensamma resultat.</li><li>- Arbetar lojalt mot verksamhetens mål och överenskomna arbetssätt.</li><li>- Bidrar till att förändra och förbättra verksamheten.</li><li>- Vilja och förmåga att påta sig andra arbetsuppgifter och utökat ansvar</li></ul>	<p>Behöver Bra Utmärkt utvecklas</p> <p>I-----I</p>
<p><b>Kompetens/användbarhet/flexibilitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Yrkesskicklighet</li><li>- Vilja och förmåga till egen utveckling.</li><li>- Medverkar till och bidrar med flexibla lösningar i arbetsuppgifter och arbetstider.</li><li>- Är kompetent och användbar inom många arbetsområden.</li></ul>	<p>Behöver Bra Utmärkt utvecklas</p> <p>I-----I</p>





## Chefskriterier

### -Utöver de lönekriterier som gäller samtliga

<p><b>Ledarskap</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Förmåga att entusiasmera och få med sig medarbetarna.</li><li>- Tydliggör och utvecklar verksamheten utifrån verksamhetens mål och gällande styrdokument.</li><li>- Uppmuntrar medarbetarnas initiativförmåga och utveckling.</li><li>- Sätter rimliga gränser för medarbetarnas arbetsåtaganden.</li><li>- Skapar trygghet vid förändringar och i det dagliga arbetet.</li><li>- Förmedlar värderingar, förhållningsätt, visioner och mål.</li><li>- Arbetar aktivt för att individer och grupper utvecklas och uppmärksammas.</li><li>- Kunskap om och förmåga att hantera frågor inom personalansvaret.</li></ul>	<p>Behöver utvecklas    Bra    Utmärkt</p> <p>I-----I</p>
<p><b>Verksamhetsansvar/måluppfyllelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Förmåga att anpassa verksamheten till omgivningens krav inom ramen för ekonomiska resurser</li><li>- Förmåga att genomföra förändringsarbete.</li></ul>	<p>Behöver utvecklas    Bra    Utmärkt</p> <p>I-----I</p>
<p><b>Omvärldsbevakning</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Håller sig ajour med utvecklingen inom verksamhetsområdet.</li><li>- Aktiv omvärldsbevakning och förmåga att se framtidsfrågor i omvärldsbevakningen.</li></ul>	<p>Behöver utvecklas    Bra    Utmärkt</p> <p>I-----I</p>
<p><b>Helhetssyn</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ser till nyttan för den egna förvaltningen.</li><li>- Tar ansvar för kommunnyttan.</li><li>- Deltar i arbetet över enhets/förvaltningsgränser.</li></ul>	<p>Behöver utvecklas    Bra    Utmärkt</p> <p>I-----I</p>



## Lönepolitisk handlingsplan 2014 -2016

### Bakgrund

Dorotea kommun genomförde en lönekartläggning under år 2013. Den analys som genomfördes i samband med detta visade behov av åtgärder på två nivåer; medarbetarnivå och organisatorisk nivå.

1. Medarbetarnivå:

Åtgärder mellan likvärdiga arbeten, där löneutvecklingen för två grupper renhållningsarbetare respektive mätingenjör skall hållas tillbaka jämfört med likvärdiga arbeten. Det framkom även att gruppen lokalvårdare ligger högt i förhållande till likvärdiga arbeten. Löneutvecklingen skall därför hållas tillbaka. Ansvar för åtgärder inom punkt 2 ligger på Personalutskottets förhandlingsdelegation.

2. Organisatorisk nivå:

Åtgärder som syftar till ett mera långsiktigt lönepolitiskt arbete i kommunen.

I syfte att få till stånd ett långsiktigt lönepolitiskt arbete ordnades en Workshop i början på december 2013.

Här följer en rapport från workshopen om vår lönepolitik den 2-3 december 2013. Medverkande den 2 december var arbetsledare och politiker, medverkande 3 december var kommunledning och de fackliga organisationerna. Workshopen/utbildningen leddes av Daniel Edenholm från företaget Sysarb Group AB.

Workshopen hade planerats enligt följande:

- Pass I – ideologi** Vad är individuell lönesättning? Vad säger kollektivavtalet? Vad säger policyn? Hur ser traditionen och värderingarna ut? Hur hänger systemet ihop - lönebildningshjulet?
- Pass II – nuläge** Nuläget i Dorotea – hur jobbar ni med individuell lön? Olika modeller för olika yrkesgrupper? Så tänker medarbetarna vs arbetsledarna. Så ser lönestrukturerna ut.
- Pass III - mål** Vart vill ni komma? Förutsättningar för differentiering; arbetsvärdering, kriterier, bedömning av prestation, målsättning, lönesamtal. Hit vill vi komma med vår lokala lönebildning.
- Pass IV - plan** Handlingsplan – så skall vi jobba med individuell och differentierad lönesättning i Dorotea.



### **Ideologi**

Utifrån de lagar och avtal som finns och kommunens aktuella lönepolicy presenterades olika förhållningssätt och bilder av vad ”rättvis lönesättning” betyder för olika medarbetare. Fokus på att presentera kommunens bild av rättvis lön i sin policy – sin ideologi.

En del av dessa pass fokuserade också på att beskriva kvalitetshjulet för lönebildning med planeringsfasen och genomförandefasen. I planeringsfasen fastställer arbetsgivaren sin lönestrategi – i genomförandefasen jobbar cheferna med sitt uppdrag att sätta individuella löner.

### **Nuläge**

Hela denna workshop genomfördes utifrån resultatet av kommunens lönekartläggning. Den landade i det faktum att det kvarstår en hel del för att få genomslag på individuell och differentierad lönesättning i kommunen. Lärargruppers löner har fortfarande en stark koppling till det gamla tariffönesystemet som bygger på erfarenhet istället för prestation. Kommunals ingångslöner är tom reglerade i ett lokalt avtal utifrån medarbetarnas erfarenheter.

Det bör också poängteras att Kommunal nu på central nivå påbörjat ett utvecklingsarbete för individuell lönesättning. Dorotea kommun är aktuell att delta i ett mindre försöksprojekt ang detta inom teknisk verksamhet.

### **Målsättning**

Som ett resultat av denna workshop tydliggjordes kommunens övergripande målsättning likväl som de mer kortsiktiga målen med lönebildningen.

1. Övergripande mål: Lönebildningen ska bidra till att kommunen kan behålla och rekrytera kompetens som en attraktiv arbetsgivare.
2. Medarbetare ska få en ökad förståelse för kopplingen mellan prestation, resultat och lön
3. Den individuella delen av lönesättningen ska öka.
4. Kommunens ledare får och tar ansvar för lönesättningen – rollerna i processen ska tydliggöras

### **Plan**

Att genomföra en förändring vad gäller lokal lönebildning är ett arbete som tar tid då det handlar om en kulturförändring/tydliggörande av en annan ideologi. Det är samtidigt ett fantastiskt verktyg för att tydliggöra krav och förväntningar på medarbetare i organisationen. Att jobba med lokal lönebildning bör med andra ord starkt förknippas med verksamhetsutveckling.



### **Aktiviteter**

Nedanstående aktiviteter bör genomföras för att bidra till att målen uppnås:

1. En enklare översyn av aktuell lönepolitik bör genomföras och däri tydliggöra nya målsättningar samt tydliggöra roller och ansvar för lönebildningen.
2. Skriva samman en enkel lathund av lönepolitiken i "fickformat" som cheferna kan dela ut till medarbetarna.
3. Kommunens arbetsledare får i uppdrag att presentera den uppdaterade lönepolitiken på APT. För att lyfta hela frågan om individuell lönesättning erbjuds arbetsledarna att använda en powerpoint som beskriver lönepolitiken och kopplingen mellan lönekriterier, medarbetarsamtal och lönesättning.
4. Arbetsledare erhåller en excellmall med bedömningsmatriser att använda som stöd i den individuella lönesättningen.



## Tidsperspektiv handlingsplan 2014-2016

- Kontinuerlig uppföljning av lönenivåer vid de årliga lönerevisionerna

2014

- Revidering av lönepolicy.
- Framtagande av arbetsmaterial till chefer för individuell lönesättning.
- Information om arbetsmaterialet till ansvariga/chefer och fackliga representanter.

2015

- Ansvariga/chefer presenterar individuell lönesättning med stöd av framtaget arbetsmaterial vid APT.
- Individuell lönesättning genomförs på prov inom teknisk verksamhet.
- Arbetsplatser som använder individuell lönesättning tillämpar framtaget arbetsmaterial vid lönesättning.

2016

- Genomförande av ny lönekartläggning
- Utvärdering av arbetet med individuell lönesättning
- Utarbetande av ny handlingsplan

- Vilka effekter har genomförda aktiviteter fått?