

**LÅNGT  
IFRÅN LAGOM**

# Riktlinjer för en välfungerande lönepolitik

Bilaga till lönepolicy



**BOTKYRKA  
KOMMUN**



Långt ifrån lagom

Utgångspunkten för en god lönepolitik.....	3
Lokal lönebildning.....	3
Löneöversynsprocessen i Botkyrka kommun.....	4
Arbetet inför löneöversynen – förberedelser.....	5
Överläggningar – lönesamtal - förhandlingar/avstämningar.....	5
Resultat och utfall av årets löneöversyn.....	6
Den lönesättande chefen i Botkyrka kommun.....	6
Riktlinjer för lönesättning av medarbetare i Botkyrka kommun.....	7
Vid nylönesättning tas hänsyn till:.....	7
Vid den årliga löneöversynen tas hänsyn till:.....	7
Vilka omfattas av löneöversynen.....	7
Föräldralediga och sjukskrivna.....	8
Tjänstlediga.....	8
Inget lönepåslag vid löneöversyn.....	8
Pension.....	8
Vikarier/tidsbegränsat anställda.....	8
Organiserade medarbetare.....	9
Medarbetare som redan är lönesatta i årets lön.....	9
Medarbetare med timlön.....	9
Lön vid annan anställning på grund av organisatoriska skäl eller sjukdom.....	9
Lönetillägg.....	9
Definitioner.....	10
Medarbetarsamtal och lönesamtal i Botkyrka kommun.....	11
Medarbetarsamtal.....	11
Lönesamtal.....	11
Lönebeskedsamtal.....	11

## Utgångspunkten för en god lönepolitik

De centrala löneavtalen skapar ramar för hur Botkyrka kommun arbetar med lön och förmåner. En viktig förutsättning för att kommunen ska kunna utveckla, och behålla medarbetare med rätt kompetens är att vi arbetar målmedvetet med lokal lönebildning och individuell lönesättning utifrån verksamhetens behov.

### Lokal lönebildning

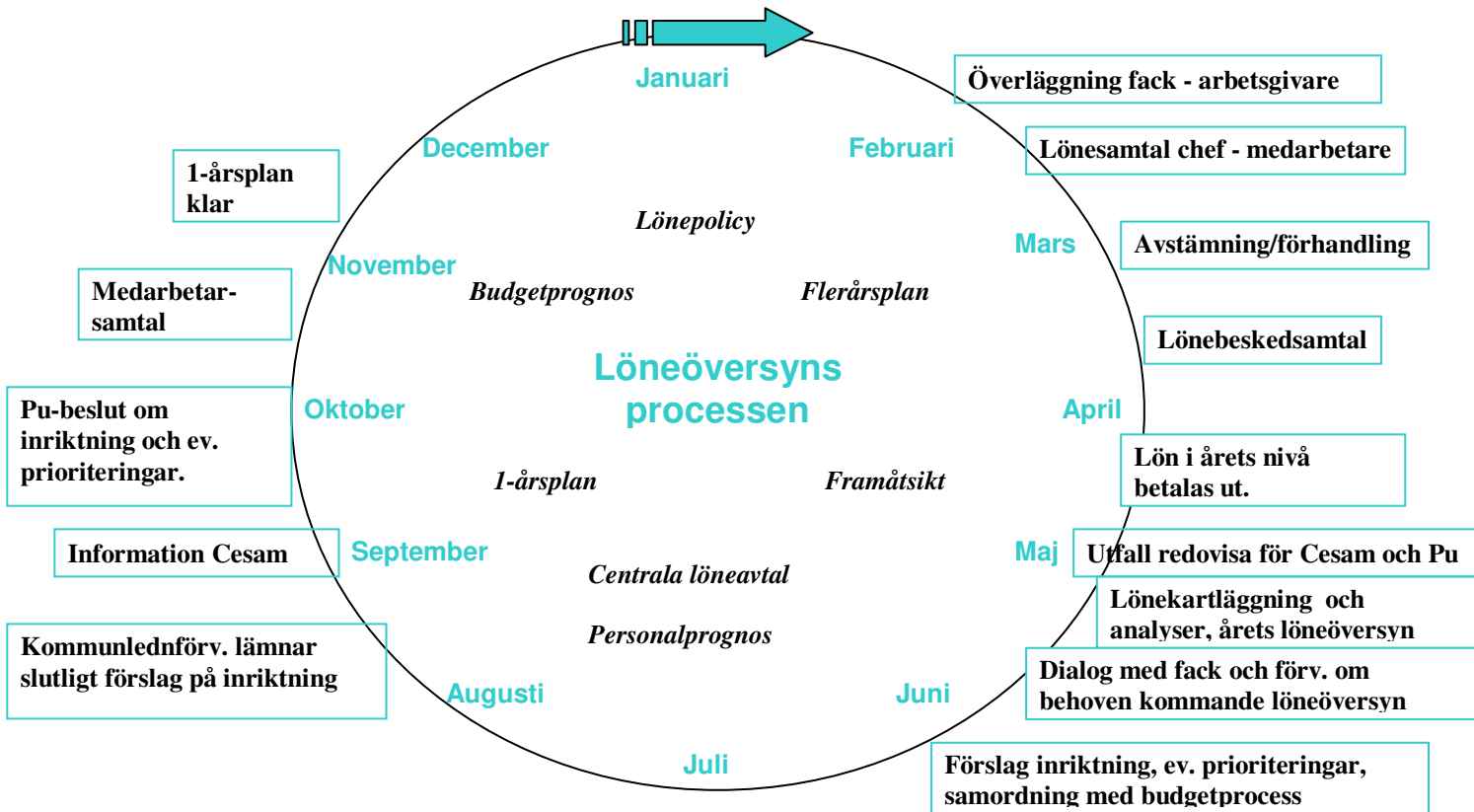
Löneavtalen har tydligt fokus på lokal lönebildning. Det förutsätter att vi som arbetsgivare prioriterar och tar ställning. Lönen ska på lika villkor stimulera kvinnor och män till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Lönesättning och anställningsvillkor ska samtidigt bidra till goda förutsättningar och rekrytera och behålla personal. Syftet med lönebildningen är att skapa en process där medarbetarens resultat, oavsett kön, och löneutveckling knyts samman så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås.

Lönerna är den största kostnaden i budgeten. En investering som vi kan använda för att styra och utveckla verksamheten i önskad riktning. Den lokala lönebildningen är integrerad med processen för budgetarbetet, och innebär att kommunen tar ställning till den tillgängliga ekonomiska ramen för löneökning.

Bedömningen görs utifrån en analys utifrån följande faktorer:

- Behov och möjlighet att behålla och rekrytera medarbetare med rätt kompetens utifrån kommunens behov på kort och lång sikt
- Behov att förändra lönerelationer inom kommunen
- Behov av åtgärder direkt kopplade till arbetsvärdering och lönekartläggning
- Löneutvecklingen i såväl andra kommuner som arbetsmarkanden i övrigt
- De ekonomiska förutsättningar som finns i kommunen
- De regleringar som finns i de centrala löneavtalen.

## Årshjulet för löneöversynsprocessen i Botkyrka kommun



### Löneöversynsprocessen i Botkyrka kommun

Löneöversynsprocessen är arbetsgivarens och de fackliga organisationernas respektive arbete inklusive för- och efterarbete för att åstadkomma den normalt sett årligen återkommande löneöversynen, *figuren ovan* illustrerar processen.

### **Arbetet inför löneöversynen – förberedelser**

- Utvärdering av förra årets löneöversyn. Uppföljning att tidigare beslutade åtgärder går åt rätt håll.
- En lönekartläggning genomförs som efter analys utmynnar i en handlingsplan.
- En övergripande analys görs av löneläget i kommunen. Lönenivåer för olika yrkeskategorier jämförs med lönenivåer i regionen och med närliggande kommuner utifrån tillgänglig lönestatistik. En analys av lönestrukturer och löneskillnader görs internt i kommunen.
- Löneökningstrycket fastställs efter centrala löneavtal och lokala budgetförutsättningar.
- Kommunledningen för en dialog med förvaltningarna om ekonomi, inriktning och behov av prioriteringar. Kommunledningsförvaltningen sammanställer och förslår önskad inriktning till Personalutskottet. Personalutskottet beslutar om inriktning och prioriteringar.

### **Överläggningar – lönesamtal - förhandlingar/avstämningar**

- Överläggningar genomförs tillsammans med förvaltningar och fackliga organisationer om planerade åtgärder i löneöversynen.
- Efter överläggningarna ger kommunledningen anvisningar och riktlinjer till förvaltningarna.
- Förvaltningarna fördelar löneutrymmet individuellt och har lönesamtal med alla medarbetare. Om modellen lönesättning i dialog chef - medarbetare tillämpas får medarbetarna ett löneförslag i samband med lönesamtalet. För de som omfattas av förhandlingsmodellen ska lönesamtal genomföras men utan löneförslag.
- Ett samlat löneförslag/arbetsgivarbud lämnas till de fackliga organisationerna.
- Förhandling sker alternativt avstämning om dialogmodellen tillämpas.
- Efter avstämning eller när förhandling är avslutad lämnas besked om ny lön till medarbetarna.
- Resultatet av löneöversynen gäller från 1 april respektive år om inte annat överenskomms. Ny lön betalas ut i till medarbetarna den 27 april.

## Resultat och utfall av årets löneöversyn

Uppföljning och analys av åtgärder och utfall i löneöversynen görs och redovisas för politiker och den Centrala samverkansgruppen.

## Den lönesättande chefen i Botkyrka kommun

- Är arbetsgivarens företrädare och omfattas av arbetsgivarens ställningstagande
- Har en nyckelroll i arbetet med att föra dialog och att fatta beslut om lön.
- Lönesätter sin personal inom ramen för gällande avtal och följer anvisningar och lönepolicy.
- Använder tillgänglig lönestatistik.
- Tillåter inte löneglidning d v s ger inga löneökningar mellan löneöversynerna.
- Använder tidsbegränsade lönetillägg restriktivt och endast för arbetsuppgifter och ansvar som normalt inte ingår i befattningen.
- Konkurrerar inte med sin chefskollega om medarbetare genom att erbjuda högre lön för samma befattning.
- Lönesätter medarbetare på nya/ändrade befattningar först efter att klassificering - Arbetsidentifikation/AID-etikett<sup>1</sup> - och arbetsvärdering har gjorts.
- Ger inga löften om lönehöjningar till enskilda medarbetare inför kommunens löneöversynsförhandlingar eller avstämningar.
- Är lojal mot träffad förhandlingsuppörelse/avstämning.
- Genomför lönesamtal och ger alltid medarbetaren ett muntligt besked och motiv om löneutfall.
- Vid chefsbyte: Överlämnar dokumenterad information om medarbetar- och lönesamtal till nästkommande chef.

---

<sup>1</sup> Arbetsidentifikation kommuner och landsting (AID) är ett system för gruppering av arbetsuppgifter. AID utgör grunden för den partsgemensamma lönestatistiken, vars främsta syfte är att förse parterna med ett gemensamt underlag till centrala och lokala förhandlingar.

## **Riktlinjer för lönesättning av medarbetare i Botkyrka kommun**

Huvudprincipen är att lönesättning enbart sker i samband med tillträde till ny befattning inom kommunen och i samband med löneöversynen.

Samma lönepolitiska grunder ska gälla för alla medarbetare oberoende av anställnings- eller avlöningsform.

Det är viktigt att i samband med löneöversynen tänka ny lön istället för att fokusera på löneökningens storlek.

Alla medarbetare ska veta på vilka grunder lönen sätts, vem som sätter lönen, och vad man behöver göra för att påverka sin löneutveckling.

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

- Arbetsvärdering – dvs. vilka krav ett arbete ställer på den som utför det. Krav utifrån utbildning, erfarenhet, sociala och intellektuella färdigheter, ansvar, fysisk och psykisk arbetsmiljö.
- Löneläget på marknaden – inom och utom kommunen.
- Kommunens lönebild – lönespridning inom aktuella yrkesgrupper.

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

- Centrala löneavtal
- Kommunalekonomiskt läge
- Riktade satsningar och prioriteringar
- Kommunens lönebild - lönerelationer mellan och lönespridning inom yrkesgrupper
- Personalförsörjning – rekrytera, behålla och utveckla goda medarbetare
- Prestation och resultat
- Dialog genom löne- och medarbetarsamtal

### **Vilka omfattas av löneöversynen**

Medarbetare inom HÖK

Vid löneöversynen ingår samtliga tillsvidaranställda medarbetare som omfattas av lönekollektivavtalet HÖK (Huvudöverenskommelse) och AB (Allmänna Bestämmelser).

Även timavlönade och visstidsanställda inom HÖK ska ses över i samband med löneöversynen (se närmare beskrivning nedan).

### Medarbetare inom PAN och BEA

Löneöversyn ska genomföras för medarbetare som tillhör lönekollektivavtalen BEA (Bestämmelser för arbetstagare i arbetsmarknadspolitiska insatser) och PAN (Personliga assistenter och Anhörigvårdare).

### Föräldralediga och sjukskrivna

Föräldralediga och sjukskrivna medarbetare får inte missgynnas vid löneöversyn eller drabbas av försämrade anställningsförmåner på grund av sin frånvaro. Bedömning av föräldralediga och sjukskrivna görs enligt vår lönepolicy och aktuella lönekriterier. Medarbetar- och lönesamtal ska ske med undantag om det inte är praktiskt möjligt.

Medarbetare som är sjukskrivna en längre period kan vara svåra att bedöma. Hur stort lönepåslaget ska vara måste bedömas i varje enskilt fall. Beräknas medarbetaren återkomma i arbete bör lönen vara i fas med övriga medarbetare.

### Tjänstlediga

För medarbetare som är tjänstlediga i övrigt görs en individuell bedömning i varje enskilt fall.

Vid utbildning kan bedömningen vara ungefär som för föräldralediga och sjukskrivna. En enskild bedömning får göras från fall till fall. I bedömningen bör vägas in om det är en utbildning vi har nytta av och hur troligt det är att medarbetaren kommer tillbaka till sitt gamla arbete.

### Inget lönepåslag vid löneöversyn

I vissa fall kan en medarbetare som inte klarat av överenskomna åtaganden i sin anställning och en mycket dålig arbetsprestation få noll kronor i lönepåslag vid löneöversyn. Detta får bara ske när medarbetaren är fullt medveten om sin prestationsnivå och dokumenterat samtal mellan chef och medarbetare har genomförts innan chefen lämnar sitt löneförslag vidare. En handlingsplan ska göras i syfte att få tillbaka medarbetaren till en normal arbetsprestation och positiv löneutveckling.

### Pension

Medarbetare som i samband med löneöversynen går i pension ska lönesättas och bedömas på samma sätt som övriga anställda.

### Vikarier/tidsbegränsat anställda

Lönesättning av vikarier och tidsbegränsat anställda ska ske på samma grunder som för tillsvidareanställda arbetstagare. Övergång från tidsbegränsad anställning till tillsvidareanställning innebär därför inte automatiskt att ny lön sätts. Om ny lönesättning ska ske eller inte, får



bedömas i varje enskilt fall beroende på om arbetsuppgifter eller tjänst förändrats. I annat fall gäller ny lön i samband med löneöversyn. De löneökningar som sker för vikarier avräknas inte löneutrymmet vid löneöversynen.

### **Oorganiserade medarbetare**

För oorganiserade medarbetare tillämpas modellen lönesättning i dialog chef – medarbetare. För övrigt hanteras oorganiserad enligt det avtalsområde och löneavtal som befattningen ingår. Alltså ska oorganiserad eller organiserad med lika befattning följa den garanterade löneökning om detta anges i löneavtalet.

### **Medarbetare som redan är lönesatta i årets lön**

Medarbetare som anstälts i ett löneläge som gäller för årets löneöversyn eller vikarier som lönesätts för hela vikariatsperioden ska normalt inte ha lönepåslag. Det ska framgå av anställningsavtalet vilket års löneläge som gäller.

### **Medarbetare med timlön**

I samband med löneöversynen ska också lönen för anställda med timlön ses över. Arbetstagarna bedöms/lönesätts individuellt allteftersom de är aktuella för arbete. Lönesättningen av timavlönad personal ska utgå från ett heltidsperspektiv och bedömas på likvärdigt sätt som personal vid anställningen.

Timlönen beräknas tekniskt genom att aktuell månadslön divideras med 165.

### **Lön vid annan anställning på grund av organisatoriska skäl eller sjukdom**

Kommunen följer reglerna i det centrala kollektivavtalet - HÖK.

Om en medarbetare på grund av organisatoriska skäl eller sjukdom omplaceras till en annan anställning utanför anställningsavtalet och överenskommelse träffats om lägre lön utges ett tillägg till medarbetaren. Tillägget utgörs av mellanskillnaden mellan den gamla och den nya lönen. De första tolv månaderna utbetalas hela tillägget. Därefter minskas tillägget med 1/12 av tillägget per kalendermånad.

### **Lönetillägg**

Lönetillägg ska användas mycket restriktivt. Lönetillägg kan förekomma då en medarbetare utför arbetsuppgifter som inte tillhör dennes ordinarie ansvarsområde eller inte ingår i en normal utveckling en av medarbetares ansvarstagande. Lönetillägget ska stå i proportion till utförda arbetsuppgifter.

Arbetsuppgifter som är en normal följd av att en medarbetare utvecklas i arbetet ska bedömas och belönas vid löneöversyn och inte innebära lönetillägg.

## Definitioner

**Lönepolitik** är de grundläggande värderingar som styr arbetet med lönebildning och lönesättning. Kommunens lönepolitik finns beskrivet i lönepolicyn som du hittar här:

<http://blankett.dupoint.com/download.public.php/16490/Lönepolicy.pdf>

**Lönebildning** omfattar alla de åtgärder och avtal som på något sätt påverkar hur utrymmet för löneökningar uppstår och hur det sedan fördelas.

**Lönebildningsprocess** är arbetsgivarens och de fackliga organisationernas arbete som leder fram till hur lönebildningen ska se ut utifrån förutsättningar i kollektivavtalen.

**Löneöversyn** är det tillfälle, normalt en gång per år, när medarbetarnas lön värderas och eventuella löneökningar sker.

**Löneöversynsprocessen** är arbetsgivarens och de fackliga organisationernas respektive arbete inklusive för- och efterarbete för att åstadkomma den normalt sett årligen återkommande löneöversynen.

**Lönebild** visar en totalbild över löner hos eller inom en arbetsgivare vid ett givet tillfälle

**Lönestruktur** är lönerelationer, avstånd mellan olika grupper, olika lönespridningar m.m. som visas i lönebildningen.

**Lönesättning** är ett resultat av en bedömning av arbetets krav och medarbetarens prestation och duglighet samt marknaden.

## **Medarbetarsamtal och lönesamtal i Botkyrka kommun**

Förutsättningen för en lyckad lönepolitik är väl fungerande medarbetarsamtal. Medarbetarsamtalet i Botkyrka kommun omfattar tre åtskilda delar:

### **Medarbetarsamtal**

Medarbetarsamtalet är en väsentlig del i målstyrningen på arbetsplatsen. Vid medarbetarsamtalet görs en uppföljning och utvärdering av medarbetarens bidrag till verksamhetens resultat, delaktighet och ansvarstagande. Samtalet har också ett framåtperspektiv där chef och medarbetare tillsammans sätter mål för medarbetaren och formulerar de krav och förväntningar som finns från bådas sidor. Målen ska vara tydliga och konkreta så att medarbetaren vet vad som förväntas. En planering görs för vad som ska uppnås under den kommande perioden och vilka utvecklingsinsatser som behövs.

Medarbetarsamtalet är en analys av arbetsuppgifter och en grund för samtalet om lön. Detta ger förutsättningarna för att chef och medarbetare samtalar om och tydliggör sambandet mellan arbetsuppgifter, uppnådda resultat och löneutveckling.

Det är viktigt att samtalet mellan chef och medarbetare, om prestation och resultat, inte bara äger rum i medarbetarsamtalet, utan är en löpande dialog året om.

### **Lönesamtal**

Varje medarbetare ska i samband med löneöversynen ha ett väl förberett lönesamtal som utgår ifrån verksamhetens mål och bygger på en slutlig bedömning av medarbetarens resultat. Samtalet om lön förutsätter att dialog förts i medarbetarsamtalet om prestation och resultat och att kommunövergripande och verksamhetsanpassade lönekriterier är väl kända. Den nya lönen ska inte komma som en överraskning, utan som en bekräftelse på den dialog som fördes under medarbetarsamtalet.

I lönesamtalet motiverar chefen sin bedömning eller sitt löneförslag - beroende på förhandlingsmodell - och har en dialog med medarbetaren om uppnådda mål, lönekriterier, resultat och koppling till lön.

Syftet med samtalet om lön är att chefen personligen ska förklara för medarbetaren hur han/hon har tänkt vid bedömningen, medarbetaren å sin sida ansvarar för att aktivt föra fram sina synpunkter. Målet med dialogen är att försöka enas om bedömningen.

Lönesamtalet genomförs med alla medarbetare inför löneöversynen oavsett om medarbetaren omfattas av den modell där lönen sätts av chefen i anslutning till samtalet eller traditionell förhandling.

### **Lönebeskedsamtal**

Lönebeskedsamtalet ska innehålla besked om ny lön med en klar och tydlig motivering. Beskedet ska ges omgående efter det att avstämning skett eller när förhandlingsprotokollet är justerat.