Vänersborgs kommun

Anvisning - Lönepolitik

Innehållsförteckning

Inledning 1
Syfte 1
Anvisning 1
Grundläggande principer 1
Grunder för bedömning 1
Bedömningskriterier 2
Arbetsplatsmöte (APM) 2
Medarbetarsamtal 3
Lönesamtal 3
Lönesättning 4
Nyanställning 4
Återanställning 4
Löneöversyn 4
Ny lön 6
Skillnad i utgångspunkt och tankesätt mellan lönepåslag och ny lön 6
Ny löns påverkan på mål, aktiviteter och bedömning 7
Justering av lön utanför löneöversynsprocessen 7
Lönetillägg 8
Lönetillägg för tillfälligt chefsförordnande 8
Arbete mot diskriminering 8
Uppföljning och utvärdering 8

Dokumentinformation Anvisningen konkretiserar kommunens riktlinje Lönepolitik.		**Dokumentansvarig** Personalchef	
Antagen 2024-06-10	**Antagen av** Personalchef	**Reviderad** 2025-05-27	**Giltighet** Tillsvidare
Aktualisering	**Diarienummer** 2024/360	**Intranät** ☒	**Hemsida** ☐
Uppföljning En gång per mandatperiod			
Andra regelverk som omnämns Kommunstyrelsens delegeringsordning – personal- och organisationsfrågor			

Inledning

Vänersborgs kommun har en gemensam lönepolitik.

Chefers arbete med lönesättning är en av framgångsfaktorerna för att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. Det bidrar också till verksamhetsutveckling och en ökad motivation och engagemang i arbetet. Lönepolitiken ska bidra till att verksamhetens mål uppnås.

Kommunens lönepolitik ska vara känd bland alla medarbetare.

Syfte

Syftet med denna anvisning är att konkretisera riktlinjen Lönepolitik och att vara ett stöd i chefernas arbete med lönesättning.

Anvisning

Grundläggande principer

Kommunen tillämpar individuell och differentierad lönesättning där det ska finnas en tydlig koppling mellan prestation, uppnådda resultat och lön. För att möjliggöra detta krävs en kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetar under hela året. Dialogen kan ske på olika sätt; medarbetarsamtal, spontana samtal i korridoren, observationer, feedback från kollegor, genom bokade enskilda uppföljningsmöten etcetera.

Medarbetarna ska uppleva lönesättningen som objektiv och konsekvent. För att möjliggöra detta krävs dialog kring mål, förväntningar, krav, resultat och lön. Medarbetarna behöver vara väl insatta i på vilket sätt prestation och resultat mäts; vilka grunderna för chefs prestationsbedömning är.

Grunder för bedömning

Det är medarbetarnas arbetsinsats som avgör om kommunen når målen för verksamheten. Medarbetarna bidrar på olika sätt och i olika grad.

Prestation och uppnådda resultat är grunden i vad som ska bedömas. Utöver hur grunduppdraget har utförts ska bedömningen och analysen av arbetsinsatsen ta sin utgångspunkt i verksamhetens mål, individuella mål, fokusområden, ageranden m.m.

För att särskilja och tydliggöra olika nivåer på prestation och resultat är det att rekommendera att även precisera på vilket sätt, eller med vilken kvalitet, arbetet förväntas utföras.

Väl genomarbetade bedömningsunderlag och prestationsnivåer underlättar såväl chefs bedömning och motivering till ny lön, som medarbetarnas förståelse för vad som förväntas samt förståelse för kommande lönesättning.

Då kommunen är *en* arbetsgivare, med *en* gemensam lönepolitik är det av största vikt att dialog förs mellan chefer inom, och mellan förvaltningar, för att skapa objektivitet och samsyn i prestationsbedömningarna.

APM är forumet för dialog kring grunder för bedömning.

Bedömningskriterier

Vänersborgs kommun har valt att utgå från kommunens modell för styrning och ledning samt det centrala löneavtalet i framtagandet av de kommungemensamma bedömnings-kriterierna.

Ur Löneavtal, Bilaga 1 till HÖK, § 1 Grundläggande principer för lönesättning

”Lönebildning och lönesättning ska bidra till att arbetsgivaren når målen för verksamheten. Lönen ska stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Därför ska lönen vara individuell och differentierad och avspegla uppnådda mål och resultat. Även förutsättningarna för att rekrytera och behålla personal påverkar löne- och anställningsvillkoren.”

Vänersborgs kommuns bedömningskriterier

- Effektivitet
- Produktivitet
- Kvalitet

Kriterierna sammanfattas enligt följande:

En prestation kännetecknas av effektivitet, produktivitet och kvalitet när medarbetaren…

… gör rätt saker och på rätt sätt, där resurser styr ambitionsnivå och valet av arbetsmetod för bästa möjliga måluppfyllelse

… har ett kommunikativt arbetssätt och genom sitt självledarskap tar ansvar för sitt arbete och det som levereras

… har mod att driva utveckling och låter helheten gå före delarna

… har ett professionellt agerande, bemötande och engagemang som avspeglas i upplevelsen hos de vi finns till för

Ytterligare konkretisering av bedömningskriterierna sker inom respektive förvaltning.

Arbetsplatsmöte (APM)

För att skapa förståelse, motivation och engagemang i arbetet, krävs dialog kring verksamhetens mål och vilka krav och resultat som förväntas av medarbetarna. Denna dialog startar på gruppnivå på APM. Dialogen skapar förutsättningar för verksamhetsutveckling och måluppfyllelse.

Mål och uppdrag kan komma från såväl politik som förvaltningsledning. Även enskild chef kan sätta mål för sin verksamhet. Det är dessa mål och grunduppdraget som ska vara utgångspunkten för dialogen med medarbetarna.

För att tydliggöra den röda tråden mellan verksamhetens uppdrag och mål och de individuella målen och aktiviteterna medarbetaren har kan verksamhetens uppdrag och mål med fördel dokumenteras i kommunens digitala kompetensplattform (där också medarbetarsamtalet dokumenteras).

APM är också forumet för dialog kring de kriterier chef baserar sin prestationsbedömning på. Bedömningskriterierna är en del av dessa, och dess betydelse ska vara väl kända hos medarbetarna.

Mål och aktiviteter på individnivå diskuteras i det individuella medarbetarsamtalet.

Medarbetarsamtal

Individuell lönesättning är en process som pågår under hela året och bygger på dialogen chef - medarbetare. En mer strukturerad dialog ska ske en gång per år, i ett så kallat medarbetarsamtal.

Medarbetarsamtalet ska äga rum under perioden oktober-februari. Samtalet är obligatoriska för såväl chef som medarbetare. Samtalet ska dokumenteras i kompetensplattformen.

Medarbetarsamtalet har två syften:

- Tillbakablick - Att följa upp och ge medarbetaren återkoppling på förra årets prestation och uppnådda resultat (utgångspunkt; förra årets dokumenterade medarbetarsamtal och i övrigt utfört arbete)
- Framåtsyftande - Att på individnivå konkretisera mål, förväntningar, krav och resultat för det kommande året

Såväl chef som medarbetare ska vara väl förberedda inför samtalet. Förberedelsen görs i kompetensplattformen.

Chefs återkoppling på prestation och uppnådda resultat ska baseras på arbetsperioden sedan föregående medarbetarsamtal ägde rum.

För chef innebär förberedelsen att bedöma medarbetarens prestation och uppnådda resultat med hjälp av tidigare kommunicerade grunder för bedömning. Bedömningen kan innebära såväl förstärkande som förändrande feedback. Chef ska också reflektera kring vilka mål och aktiviteter som är specifika för aktuell medarbetare att fokusera på framöver. Såväl feedback som nya mål och aktiviteter kan med fördel dokumenteras i kompetensplattformen inför samtalet. På så vis kan medarbetaren bättre förbereda sig.

För medarbetaren innebär förberedelsen att reflektera över sin prestation sedan förra medarbetarsamtalet samt ha tankar kring det egna bidraget till verksamhetens måluppfyllelse den kommande perioden. Medarbetaren ska också fundera kring vilka förutsättningar som behövs för att klara av sitt uppdrag. Del av dessa förberedelser dokumenteras med fördel i kompetensplattformen inför samtalet. Det ger chef förutsättningar för reflektion inför samtalet.

Under samtalet tittar chef och medarbetare gemensamt på förberedelserna, har dialog kring prestation, uppnådda resultat och feedback samt slutför dokumentationen med vilka mål och aktiviteter medarbetaren förväntas utföra kommande år. Läs mer under rubriken ”Ny löns påverkan på mål, aktiviteter och bedömning”.

Om medarbetarsamtal ägt rum under hösten kan det finnas behov av ett kompletterande samtal under årets början. Politik och förvaltningsledning kan ha fastställt nya mål och aktiviteter som påverkar arbetsplatsen och därigenom *kan* påverka medarbetarens individuella utvecklingsplan.

I medarbetarsamtalet diskuteras inte lön. Återkoppling på prestation och uppnådda resultat kopplat till ny lön ges i lönesamtalet.

Lönesamtal

Utifrån chefs bedömning av medarbetarens prestation och uppnådda resultat ska chef se över nuvarande lönesättning och avgöra om resultatet genererar en löneutveckling eller inte. Bedömningen ska förmedlas till medarbetaren i ett så kallat lönesamtal.

Lönesamtalet ska vara väl förberett och är obligatoriskt för chef. Vanligen sker samtalet under våren. HR meddelar när samtalet kan äga rum.

Målet med att sätta lön i löneöversyn är att skapa en process där uppnådda resultat och lönesättning knyts samman så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås. Det är därför av stor vikt att löneutvecklingen, eller avsaknaden av löneutveckling, tydligt kopplas samman med dokumentationen från medarbetarsamtalet och i övrigt utfört arbetet. Och att chef på ett begripligt sätt motiverar medarbetarens nya lön med stöd av grunderna/kriterierna för bedömning.

Endast i särskilda fall får lönesamtalet ersättas av ett skriftligt lönebesked. HR-partner ska alltid rådfrågas.

Lönesättning

Vem som har mandat att sätta lön, och när, är reglerat i kommunstyrelsens delegeringsordning.

Nyanställning

Inför ett beslut om lönesättning är det av största vikt att ha kunskap om vilket löneläge som är lämpligt. Utgångspunkt kan vara såväl den egna arbetsgruppen, hela kommunen och/eller extern lönestatistik. Lönestatistik finns att tillgå i Teams, chefsteamet.

Anställningsår anger vilket lönesättningsår som gäller. Det gäller oavsett om löneöversyn är genomförd eller ej. I särskilda fall, exempelvis när nyanställning sker mycket nära inpå årets slut, kan det finnas anledning att sätta lönen i kommande års lönenivå. HR-partner tillhandahåller råd och stöd inför lönesättning.

För att undvika lönekonkurrens inom kommunen ansvarar rekryterande chefer för att säkerställa att samma lön erbjuds kandidat som sökt flera tjänster med samma befattning i kommunen. Av samma anledning ska tillsvidareanställda medarbetare som vikarierar i samma typ av tjänst, men på annan enhet, erhålla samma lön på vikariatet som på sin ordinarie tjänst.

Återanställning

Om en medarbetare återanställs inom ett år till samma typ av tjänst erhåller denne samma lönenivå som denne tidigare hade. Om en löneöversyn ägt rum under perioden justeras lönen som om denne hade varit i tjänst. Hanteringen syftar till att inte premiera lönekarriär genom så kallat återköp.

Löneöversyn

En löneöversyn syftar till att se över medarbetarnas löneökningsbehov med hänsyn tagen till medarbetarnas uppnådda resultat och kommunens möjlighet att behålla och rekrytera kompetenta medarbetare.

Löneöversyn genomförs i enlighet med gällande löneavtal för respektive facklig organisation. Avtalen är förhandlade av SKR och facken centralt.

Avtalen är normerande vilket innebär att kommunen hanterar även oorganiserade medarbetare i enlighet med avtalen. Medarbetare hanteras utefter vilket avtalsområde som vanligen organiserar yrkesgruppen denne tillhör.

Inför löneöversyn genomförs analyser av bland annat lönekartläggning, marknadslöner, lönerelationer med mera. Löneanalyserna har en avgörande betydelse för strukturbaserade löneökningar.

Lönesättning i löneöversyn kan ske såväl resultatbaserat som strukturbaserat.

- Resultatbaserat – individuell lön, den delen av lönen som bedöms utifrån prestation och uppnådda mål
- Strukturbaserat –lönejusteringar som behöver göras utifrån lönepolitiska grunder, exempelvis utifrån marknadseffekter

Förvaltningarnas behov, personalkontorets analyser och arbetstagarorganisationernas önskemål ligger till grund för dialogen med personal- och förhandlingsutskottet (PFU) inför fastställande av utrymmesfördelning i löneöversynen.

För att alla perspektiv ska kunna inkluderas i dialogen kring utrymmesfördelning är det av stor vikt att dialogen om behov förs löpande i förvaltningarna och kommuniceras i ledet från enhetschef, till verksamhetschef och vidare till förvaltningschef och kommundirektörens ledningsgrupp (KDL). Dialogen kring utrymmesfördelning i KDL startar under hösten.

Arbetstagarorganisationernas önskemål inhämtas av personalkontoret under hösten.

Utgångspunkten för utrymmesfördelningen i löneöversynen är kopplad till resultat- och strukturbaserade behov. Det innebär att utrymmet fördelas olika mellan förvaltningarna och till respektive chef.

Det är tillåtet, och rekommenderas, att chefer sinsemellan omfördelar sina utrymmen. Denna hantering stödjer intentionen med löneavtalen och kommunens arbete med en lönestruktur där prestation och resultat ska avspegla en medarbetares lön.

Löneöversynen samordnas av personalkontoret, men hanteras av respektive förvaltning där HR-partner är chefens stöd.

Frånvarande medarbetare i löneöversyn

Sjukskrivna

Huvudregeln är att sjukskrivna medarbetare ska lönesättas som om de vore i arbete. Avser frånvaron del av bedömningsåret görs bedömning på den del av året som arbete utförts, annars är utgångspunkten tidigare prestationsbedömningar. Har frånvaron varit synnerligen lång, så bedömningsbar tid anses saknas, kan medarbetaren erhålla en snittlöneutveckling för befattningen på arbetsplatsen.

Föräldralediga

Enligt föräldraledighetslagen får föräldralediga inte missgynnas när det gäller lön eller anställningsvillkor. Föräldralediga medarbetare ska därför lönesättas som om de vore i arbete. Avser frånvaron del av bedömningsåret görs bedömning på den del av året som arbete utförts, annars är utgångspunkten tidigare prestationsbedömningar.

Tjänstlediga av annan orsak

Vid tjänstledighet utan lön av annan orsak, exempelvis på grund av studier, görs en bedömning i det enskilda fallet om lönejustering ska ske eller inte. I de fall då lönejustering inte görs, kan konsekvensen bli när medarbetaren kommer åter, att denne prestationsmässigt inte ligger inom önskad lönestruktur.

Ny lön

Generellt sett kan lönesättning i löneöversyn ske utifrån två principer:

1) medarbetaren erhåller ett *lönepåslag* endast baserat på årets prestation
2) medarbetaren erhåller en *ny lön* som motsvarar prestationen över tid

Kommunen tillämpar idag båda principerna för lönesättning. För att lönesättningen ska bidra till målen i löneavtalen och för att skapa likvärdighet och begriplighet i lönesättningen kommer all lönesättning i löneöversyn framgent att ske med *ny lön*. Det är en utvecklingsresa som precis påbörjats och som succesivt kommer att bli norm.

Det innebär att en medarbetares löneutvecklingen, eller höjningen, i sig inte är ett mått/värde på prestationen, utan det är ett mått på hur mycket, eller lite, lönen behöver justeras för att spegla den sammantagna värderingen av medarbetarens prestation och uppnådda resultat.

Skillnad i utgångspunkt och tankesätt mellan lönepåslag och ny lön

Vid påslag ligger fokus på ett krontalsbelopp som årets prestation är värd. Det är vanligt att medarbetare med samma prestationsnivå erhåller samma höjning.

Vid ny lön ligger fokus på varje enskild medarbetares nuvarande lön och prestationsnivå i förhållande till vilken lönenivå kommunen önskar att befattningen befinner sig inom. Kommunens arbetsvärderingar är vägledande för dessa lönespann.

Exempel:

Medarbetare 1 anställdes nyexaminerad, i en tid då det var svårt att rekrytera och erhöll en hög så kallad marknadslön på 36 000 kr. Medarbetare 2 har arbetat i 10 år, är högpresterande och har en lön på 32 000 kr.

Påslag: Normalpresterande erhåller 1000 kr och högpresterande erhåller 1500 kr.

- Medarbetare 1, normalpresterande, årets lön blir 37 000 kr
- Medarbetare 2, högpresterande, årets lön blir 33 500 kr

Ny lön: Normalpresterande bör ligga i spannet ca 30 000 - 35 000 och högpresterande i ca 35 000 kr och uppåt.

- Medarbetare 1, normalpresterande. Har ett löneläge som motsvarar högpresterande. Ligger därmed ”fel” i lönestrukturen. För att bibehålla motivation erhålls ändå en löneutveckling. Årets lön blir 36 500 kr
- Medarbetare 2, högpresterande. Ligger under spannet för högpresterande, ny lön blir 35 000 kr.

Enligt exemplet kommer det vid påslag ta många år innan medarbetare 2 har kommit upp i en högre lönenivå än medarbetare 1. Genom ny lön kommer medarbetare 2 redan nästa år ha samma eller högre lön än medarbetare 1. *Ny lön* bidrar till att inom rimlig tid minska och eliminera ”orättvisa” löneskillnader. Löneavtalen säger att det ska finnas en koppling mellan resultat och lön, och då behöver den som presterar bäst ha den högsta lönen.

För de chefer som jobbar med påslag behöver tänket ändras från ”vad är önskvärd ökning för denna prestation” till ”vad är önskvärd lön för denna prestation”. Det är *lönen* som är av betydelse för begripligheten och för plånboken, inte ökningen i sig.

För att medarbetare ska ha en lön som motsvarar prestationsnivån är det viktigt som chef att differentiera lönerna då medarbetare i regel presterar på olika nivå. Det är alltså inte

påslaget som ska ha fokus på att differentieras, utan att de nya lönerna är differentierade och motsvarar prestationsnivån. Som chef krävs mod att våga differentiera, det vill säga i vissa fall låta löneutveckling helt utebli för att prestationen har varit undermålig, på samma sätt som att våga premiera de medarbetare som verkligen sticker ut och bidrar till verksamhetens måluppfyllelse.

Lönespridning är en viktig parameter för att kunna påvisa att det lönar sig att prestera och att det finns möjlighet att göra lönekarriär inom sitt yrke.

Ny löns påverkan på mål, aktiviteter och bedömning

Tankesättet med ny lön *kan* också påverka hur mål och aktiviteter sätts i medarbetarsamtalet. Samt hur dessa ska bedömas.

En medarbetares nuvarande lön i förhållande till kommunens önskade lönestruktur kan indikera nivån på mål, aktiviteter och prestationsbedömning. Generellt så bör chef förvänta sig mer av en medarbetare vars lön ligger i spannet för högpresterande. Dessa medarbetare bör alltså ha mer inslag av utveckling, initiativ, att vara handledare, inneha särskilda uppgifter, kollegialt lärande etcetera Den förväntade prestationen bör alltså vara högre för medarbetare med ett högt löneläge. Medarbetare med ett högt löneläge ska alltså ha presterat på en högre nivå än övriga kollegor för att anses vara ”normalpresterande” för sitt löneläge. För att erhålla en mycket god löneutveckling krävs en högre prestation än den redan höga förväntan.

Det finns inga förutbestämda lönetak som indikerar att en medarbetare lönemässigt kan ”slå i taket”. Däremot så finns det grader av ansvar och befogenheter i varje yrkesroll som indirekt påverkar löneläget. Det vill säga att det är arbetsuppgifterna som styr löneläget. Högpresterande medarbetare som har kompetens och kapacitet för mer kvalificerade arbetsuppgifter än de har idag kan behöva byta befattning för att göra lönekarriär.

Exempel:

Handläggare har generellt mer kvalificerade arbetsuppgifter än administratörer och således ett högre löneläge (individuella faktorer kan naturligtvis påverka). Har en högpresterande administratör med högt löneläge en önskan om att kraftigt höja lönen kan det i vissa fall vara svårt. Har administratören exempelvis kompetens till att utföra utredningar så ska denne inte åläggas det för att möjliggöra god löneutveckling. För utredningar ligger inte inom ramen för en administratörs arbetsuppgifter. I dessa lägen behöver chef och medarbetare ha dialog kring andra utvecklingsmöjligheter i rollen som administratör eller diskutera möjligheterna till andra karriärvägar kommunen erbjuder. Exempelvis söka tjänst som handläggare.

Justering av lön utanför löneöversynsprocessen

Marknadskrafter kan föranleda en önskan om att justera lön i annat fall än i löneöversyn. Det innebär att lön justeras utanför gällande löneavtal, och kallas för löneglidning. Löneglidning försvårar för kommunen att göra goda löneprognoser och kan vara inflationsdrivande. Lönesättning utanför löneöversynsprocessen får därför inte ske i annat fall än när medarbetare byter befattning. Vid synnerliga skäl kan beslut om lönejustering fattas av förhandlingschef eller personalchef, enlig delegeringsordning.

Erhåller medarbetare nya arbetsuppgifter inom anställningsavtalets ram sker eventuell lönejustering i kommande löneöversyn baserad på prestation och uppnådda resultat.

Lönetillägg

Lönetillägg ska så långt som möjligt undvikas. Lönetillägg kan vara aktuellt om medarbetare tar på sig tillfälliga arbetsuppgifter som bedöms ligga utanför anställningsavtalets ram. Vid synnerliga skäl kan beslut om lönejustering fattas av förhandlingschef eller personalchef, enligt delegeringsordningen.

Lönetillägg för tillfälligt chefsförordnande

Vid chefs frånvaro kan annan person tillfälligt överta ansvar för personal, ekonomi och verksamhet. Förordnanden på 5 sammanhängande dagar eller mer genererar ett lönetillägg alternativt ett nytt tidsbegränsat anställningsavtal. Beslut och ersättning utges i enlighet med anvisningen *Tillfälligt chefsförordnande*. Rutinen finns på Intranätet, under *Styrande dokument*.

Arbete mot diskriminering

Enligt diskrimineringslagen får det inte förekomma skillnader i lön baserat på kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

Kommunen tillämpar lika lön för lika arbete-principen och tar stöd av arbetsvärdering i detta arbete. Framkommer uppenbara löneskillnader baserat på någon av diskrimineringsgrunderna ska dessa omedelbart åtgärdas.

Kommunen gör en särskild årlig lönekartläggning för att säkra principen av lika lön mellan kvinnor och män. Eventuella åtgärder för att upprätthålla jämställda löner tillskrivs en handlingsplan som omhändertas i löneöversynsarbetet.

Uppföljning och utvärdering

Efterlevnad av anvisningen säkerställs i samband med årlig löneöversyn. Anvisningen i sin helhet ses över en gång per mandatperiod.