



Riktlinje

Lönebildning i Linköpings kommun

Dokumenttyp: Riktlinjer
Antaget av: Förslag
Senast reviderat:
Giltighetstid: 2026-12-31

Bakgrund

Ända sen industriavtalet kom till 1997 har de centrala avtalen inom industrin fått normera löneökningstakten för alla sektorer i Sverige, genom att fastställa det så kallade märket. En lönesättning som utgår från den konkurrensutsatta sektorn har en positiv påverkan på Sveriges möjligheter att konkurrera internationellt och skapa bättre förutsättningar för hela samhällsekonomin.

Inom kommunsektorn förtydligas märkets normerande roll bl.a. i KAF 00 som centrala parter inom kommunsektorn avtalat om. I samma avtal framgår det gemensamma ansvarstagandet att teckna avtal om löne- och anställningsvillkor inom för sektorn ekonomiskt rimliga resultat. Detta innebär att oavsett om löneavtalen inom kommunsektorn har preciserade nivåer om garanterade utfall/utrymmen eller inte, så måste kommunsektorn förhålla sig till normen för den nationella löneökningstakten över tid.

1 Styrning av lönebildningen

Kommunens lönebildning styrs i huvudsak av budget, lönepolicy, gällande löneavtal, riktlinje lönebildning och lönekartläggning med tillhörande analys enligt Diskrimineringslagen (2008:567).

- *Budgeten* inkluderar medel för löneökningar och tar hänsyn till löneökningsbehov utifrån ekonomiska förutsättningar
- *Lönepolicyn* visar kommunens övergripande lönepolitik på lång sikt
- *Löneavtalen* med kollektivavtalsbärande parter kan sätta ramar eller inriktning för löneutfall, löneprocess och lönepolitiska faktorer
- Den årliga *lönekartläggningen* analyserar jämförbara löner inom och mellan yrkesgrupper och ställer vid behov krav på korrigeringar inom 3 år
- Kommundirektören beslutar om *handlingsplan* för jämförbara löner utifrån årlig lönekartläggning enligt DL.
- *Riktlinje lönebildning* förtydligar kommunens långsiktiga lönepolitik och lönepolitiska markeringar inom mandatperioden.

2 Lön som verksamhetsstyrning

Lön och lönebildning är en del av kommunens verksamhetsstyrning. Rätt använt bidrar lönebildningen till att verksamheten och medarbetare utvecklas. Medarbetarnas upplevelse av legitimitet, eller lönerättvisa, i lönebildningen är central för att nå det positiva sambandet mellan lön, motivation och engagemang.

Kopplingen mellan lön och prestation är beroende på arbetets utformning. I kommunen är utformningen av arbete mer kvalitativ än kvantitativ vilket gör att inre motivation och

indirekta prestationsmål blir viktiga. Inre motivation bygger på att ansträngning och engagemang i hög grad drivs av medarbetaren själv och kräver att lönekriterier, utifrån verksamhetens uppdrag, ger utrymme för utveckling, kreativitet och initiativtagande. När dessa faktorer samverkar med lön kan prestationen förstärkas.

Utifrån ovanstående är det avgörande för lörens styrande effekt på verksamheten att varje aktör i lönebildningsprocessens olika delar, är medveten om och agerar utifrån lön som verksamhetsstyrning, lönepolitiken i denna riktlinje och hur dessa samspelar med gällande löneavtal.

2.1 Löneavtal

Centrala parter har slutit löneavtal som bland annat reglerar ramar för hur lön och lönebildningen ska hanteras gentemot respektive facklig organisations medlemmar. Kommunens lönepolitik har att förhålla sin lönepolitik till de ramar och förutsättningar som löneavtalen reglerar. Samtliga löneavtal bygger på individuell/differentierad lön och lokal lönebildning där kommunens lokala förutsättningar såsom ekonomiska förutsättningar, förutsättningar att rekrytera och behålla medarbetare ska beaktas. Lönebildningen ska bidra till att kommunen når målen för verksamheterna och stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Lönen ska sättas i så nära anslutning som möjligt till verksamheten. Lönekriterier och bedömningsgrunder ska vara väl kända och samtal om lön ska genomföras med samtliga medarbetare. Avtalen betonar också vikten av lönespridning som en viktig faktor för att attrahera, men inte minst behålla medarbetare.

2.2 Lönepolitik

Utöver de grundläggande principerna som finns i lönepolicyn och det utrymme gällande löneavtal ger, ska kommunens lönepolitik grundas på:

2.2.1 Hela lönen och lönestruktur

Lönebildning ska bidra till att vi når uppsatta mål och ska stimulera till förbättringar av effektivitet, produktivitet och kvalitet. Löneöversynens syfte är inte att göra en generell nivåhöjning av löner, utan är ett verktyg att skapa en lönebild som stödjer kvalitet och utveckling av verksamheterna. Löneöversynen är en del i verksamhetsstyrningen och den lönesättande chefens roll är att se över medarbetarens hela lön. Begreppet "hela lönen" ska inte förstås som att en medarbetare som ligger högt i lönestrukturen inte fortsatt ska kunna ha en god löneutveckling men löneökning måste alltid ses i ljuset av medarbetarens förväntade prestation i relation till nuvarande lön. Kommunens strävan är att lönestrukturen ska kunna förklaras genom goda prestationer över tid – där medarbetaren med högst lön också är den som över tid har bidragit mest till verksamhetens resultat.

2.2.2 Lönespridning

Lönespridning, det vill säga skillnaden mellan 10:e och 90:e percentilen i lön uttryckt i procent, är viktigt för attraktiviteten i ett yrke. Lönespridning förklaras utifrån bidrag till verksamhetsutvecklingen över tid och skillnader i den aktuella medarbetargruppen.

Linköpings kommun ska ha en konkurrensmässig och ändamålsenlig lönespridning som bidrar till att behålla erfarna medarbetare.

2.2.3 Lönerelationer andra arbetsgivare

Linköping ligger på pendlingsbart avstånd till flera offentliga- och privata arbetsgivare. Lön är en del i att vara en attraktiv arbetsgivare och Linköping kommun ska ha konkurrensmässiga löner inom offentligt finansierad verksamhet.

2.2.4 Utbildning ska löna sig

Medarbetare med relevant utbildning är viktiga för att kommunens verksamheter ska leverera välfärdstjänster av hög kvalitet. Relevant grund- och i vissa fall specialistutbildning ska därför vara en faktor som beaktas vid lönesättning. Även utbildningar/kompetensutveckling som genomgås under pågående anställning är viktiga i sammanhanget, även om syftet med utbildningen inte är att medarbetaren får en ny titel eller ett nytt yrke. Sådan utbildning, i kombination med högre prestation och ökad måluppfyllelse, är en viktig faktor att väga in i samband med bedömning av löneutveckling.

2.3 Lönebildningsprocessen i Linköpings kommun

Löneavtal, lönepolicy, riktlinje, lönekartläggning, tillsammans med löneanalys och personalförsörjningsprognos ger input till löneökningsbehov inför löneöversynen. Dessa omhändertas sedan i rambudget via planeringsförutsättningarna och arbetet med nämndernas internbudget.

Med en decentraliserad styrmodell krävs att samtliga förvaltningar hanterar lönebildningen utifrån den kommunövergripande lönestrukturen så att inte oönskade löneskillnader uppkommer. Obalanserade löneökningar på en förvaltning kan vara lönedrivande för andra förvaltningar och därmed skapa ojämsställda löner i lönekartläggningen. Då flera förvaltningar också delar yrkesgrupper med samma befattningar behöver tänkta löneökningar i löneöversynen på en förvaltning synkroniseras med övriga aktuella förvaltningar. Detta för att inte skapa obalans för gruppen som helhet, sett ur ett kommungemensamt perspektiv.

Lönebildningsprocessen i Linköpings kommun bygger på ett samarbete mellan ett flertal aktörer inom olika delar av organisationen. Nedan följer en beskrivning av ansvar och roller i processen.

2.3.1 Ansvar och roller

Kommunstyrelsen är arbetsgivarens lönemyndighet och fattar beslut om lönepolitik via *riktlinje lönebildning*.

Förvaltningschef ansvarar för analys av löneökningsbehov inom förvaltning till planeringsförutsättningarna. Resultatet av analysen stäms av med förhandlingschef och redovisas sedan för berörd nämnd. Förvaltningschef ansvarar även för genomförande av löneöversyn på förvaltningen med hänsyn till *internbudget, lönepolicy, riktlinje för*

lönebildning och handlingsplan för jämställda löner. Förvaltningschef har mandat att besluta om revidering av lön för enskilda individer mellan löneöversynerna, samt besluta om lönetillägg inom förvaltningen.

Kommundirektör lämnar ett tjänstemannaförslag till *rambudget* med hänsyn till löneökningsbehov samt fattar årligt beslut om *handlingsplan för jämställda löner* utifrån lönekartläggning enligt DL.

Kommunfullmäktige fattar beslut om *rambudget* med beaktande av *löneökningsbehov* samt beslutar om *lönepolicy*.

Nämnd fattar beslut om *internbudget*.

Förhandlingschef är processägare för lönebildningsprocessen, ansvarar för kommunövergripande överläggningar/inledande förhandling och avstämningar med fackliga parter i löneöversynen, stöd till förvaltningarna, ansvarar för kommunövergripande information och utbildning samt genomför årlig *lönekartläggning* enligt DL.

2.3.2 Lönesättande chef

Lönesättande chefer har ett stort ansvar att styra via lön och omsätta de faktorer och principer som ligger till grund för lönebildningen i praktisk handling. Det är också chefen som möter medarbetaren i lönesamtalet. Därmed har chef det yttersta ansvaret för att säkerställa att medarbetaren förstår och känner tillit till processen genom att vara tydlig i motiveringen av bedömningen av medarbetaren, samt att via lön styra medarbetaren och verksamheten åt rätt håll.

Ovanstående ger att lönesättande chefer måste ha kompetens kring lönebildningsfrågor. Samtliga lönesättande chefer ska genomgå utbildning i lönebildning och kommunens lönepolitik.

2.3.3 Samspel med fackliga parter

Fackens inspel på kommunens lönebildning omhändertas i tidigt skede via de dialoger som sker på förvaltningsnivå i samband med analysen av löneökningsbehovet inför planeringsförutsättningarna, men även via de dialoger som sker kommuncentralt. Särskilda dialoger kan även initieras via bestämmelser i löneavtalen.

3 Uppföljning

Efter varje löneöversyn genomförs en sammanställning av resultatet. Sammanställningen utgår dels utifrån utfall men även via de synpunkter som inkommit under processens gång samt tänkta åtgärder i syfte att utveckla lönebildningsprocessen. Sammanställningen redovisas för Personal- och arbetsgivarutskottet.

Riktlinjen för lönebildning följs upp och aktualitetsprövas varje mandatperiod eller om lag eller avtal kräver översyn.

