



# Riktlinje för lönebildning

Dokumenttyp: Riktlinjer  
Antaget av: Kommunstyrelsen  
Status: Antaget, 2019-11-19, § 358  
Giltighetstid: Tillsvidare



Dokumentansvarig:	HR-direktör
Adresserat till:	Samtliga nämnder och förvaltningar
Tidpunkt för aktualitetsprövning:	Ny mandatperiod
Tidpunkt för senaste revidering:	
Relaterade styrdokument:	Lönepolicy, budget
Sökord:	Lönebildning, lön, budget

Riktlinje för lönebildning

Innehåll

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Bakgrund</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Styrning av lönebildningen</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Lön som verksamhetsstyrning</b>	<b>4</b>
3.1	Löneavtal	5
3.2	Lönepolitik	6
3.2.1	Hela lönen och lönestruktur	6
3.2.2	Lönespridning	6
3.2.3	Lönerelationer andra arbetsgivare	6
3.2.4	Utbildning ska löna sig	6
3.2.5	Lärarkets attraktivitet	6
3.2.6	Rekrytering av omsorgspersonal	6
3.3	Lönebildningsprocessen i Linköpings kommun	7
3.3.1	Ansvar och roller	7

## 1 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<sup>1</sup> 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.

Så 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.

## 2 Styrning av lönebildningen

Kommunens lönebildning styrs i huvudsak av budget, lönepolicy, gällande löneavtal, riktlinje lönebildning och lönekartläggning 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
- *Riktlinje lönebildning* förtydligar kommunens långsiktiga lönepolitik och lönepolitiska markeringar inom mandatperioden.
- *Löneavtalen* med kollektivavtalsbärande parter kan sätta ramar eller inriktning för löneutfall, löneprocess och lönepolitiska faktorer
- Den lagstadgade, årliga *lönekartläggningen* syftar till jämställda löner inom och mellan yrkesgrupper och ställer vid behov krav på korrigeringar inom 3 år

## 3 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 i lönebildningen är central för att nå

---

<sup>1</sup> Kommunalt avtal om förhandlingsordning – KAF 00

det positiva sambandet mellan lön, motivation och engagemang. Legitimiteten påverkas starkt av följande<sup>2</sup>:

- *Lön och löneökningar fördelas utifrån prestation och engagemang i arbetet*
- *Lönebildningsprocessen hanteras konsekvent och korrekt*
- *Medarbetaren behandlas respektfullt, värdigt och icke diskriminerande*
- *Medarbetaren får tydlig, tillräcklig och relevant information om lönebildningsprocessen*

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<sup>3</sup>.

Det är avgörande för lönens styrande effekt på verksamheten att varje aktör i lönebildningsprocessens olika delar är medveten om, och agerar utifrån, lönepolitiken i denna riktlinje och hur den samspelar med gällande löneavtal.

### **3.1 Löneavtal**

Centrala parter har slutit löneavtal som bland annat reglerar ramar för hur lönebildningen ska hanteras gentemot respektive facklig organisations medlemmar. Kommunens lönepolitik har att förhålla sig till de ramar och förutsättningar som löneavtalen reglerar. Samtliga löneavtal bygger på individuell/differentierad lön och lokal lönebildning där kommunens lokala förutsättningar såsom möjlighet att rekrytera och behålla medarbetare samt ekonomi ska beaktas. Lönebildningen ska bidra till att kommunen når målen för verksamheterna och stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Det är därför särskilt viktigt att lönen för chefer på alla nivåer tydligt avspeglar hur satta mål uppfylls och de resultat som vederbörande uppnår. Lönen ska sättas så nära verksamheten som möjligt och skapa en process där medarbetarens resultat och löneutveckling knyts samman, så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås. Lönekriterier och bedömningsgrunder ska vara väl kända och samtal om lön ska genomföras med samtliga medarbetare.

---

<sup>2</sup> Sverke m.fl 2018, *Anställdas syn på lön, motivation och prestation*, Svenskt Näringsliv/Stockholms universitet Psykologiska institutionen

<sup>3</sup> Sverke m.fl 2018, *Anställdas syn på lön, motivation och prestation*, Svenskt Näringsliv/Stockholms universitet Psykologiska institutionen

## 3.2 Lönepolitik

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

### 3.2.1 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 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. 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.

### 3.2.2 Lönespridning

Lönespridning är viktigt för attraktiviteten i ett yrke. Det visar på möjligheten att själv påverka lönen och göra lönekarriär. Lönespridning är dock inte ett ändamål i sig själv, spridningen måste kunna förklaras utifrån rätt grunder – det vill säga bidrag till verksamhetsutvecklingen över tid och skillnader i den aktuella medarbetargruppen. Linköpings kommun ska ha en konkurrensförmålig och ändamålsenlig lönespridning.

### 3.2.3 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 konkurrensförmåliga löner inom offentligt finansierad verksamhet.

### 3.2.4 Utbildning ska löna sig

Medarbetare med relevant utbildning för aktuell befattning är viktig för att kommunens verksamheter ska leverera välfärdstjänster av hög kvalitet. Grund- och i vissa fall specialistutbildning, som arbetsgivaren bedömer som relevant, ska därför vara en faktor som beaktas vid lönesättning.

### 3.2.5 Läraryrkets attraktivitet

Kommunen ska under mandatperioden särskilt beakta löneutvecklingen för behöriga lärare för att attrahera nu verksamma lärare och ge rekryteringsförutsättningar för kommande.

### 3.2.6 Rekrytering av omsorgspersonal

Kommunen ska under mandatperioden även särskilt beakta löneutvecklingen inom bristyrken i vård och omsorg som är avgörande för att kommunen ska klara rekryteringen till välfärden och vara en attraktiv arbetsgivare i Östergötland för dessa yrkesgrupper.

### 3.3 Lönebildningsprocessen i Linköpings kommun

Löneavtal, lönepolicy, riktlinje, lönekartläggning och personalförsörjningsprognos ger input till löneökningsbehov 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. Detta gäller särskilt då obalanserade löneökningar på en förvaltning kan vara lönedrivande för andra förvaltningar eller resultera ojämsställda löner i lönekartläggningen.

#### 3.3.1 Ansvar och roller

Lönebildningsprocessen i Linköpings kommun bygger på ett samarbete mellan ett flertal aktörer inom olika delar av organisationen.

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

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

**Nämnd** fattar beslut om *internbudget*

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

**Förvaltningschef** ansvarar för analys av löneökningsbehov inom förvaltning till planeringsförutsättningarna samt genomförande av löneöversyn på förvaltningen med hänsyn till *internbudget*, *lönepolicy*, *riktlinje för lönebildning* och *handlingsplan för jämsställda löner*. Förvaltningschef har mandat att besluta om revidering av lön mellan löneöversynerna samt besluta om lönetillägg inom förvaltningen.

**Lönesättande chef** har ett stort ansvar i arbetet med att styra via lön. Detta då det är chef som omsätter 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 lönesättandechefen ska genomgå utbildning i lönebildning och kommunens lönepolitik.

**Förhandlingschef** är processägare för lönebildningsprocessen, ansvarar för kommunövergripande överläggningar/inledande förhandling och avstämningar

som verksamhetsstyrning

gällande löneöversyn, stöd till förvaltningarna, ansvarar för kommunövergripande information och utbildning samt genomför årlig *lönekartläggning* enligt diskrimineringslagen (2008:567).