

Stöd till lokal lönebildning

RESULTAT AV PARTSGEMENSAMT ARBETE





Förord

Löneavtalen har de senaste decennierna utvecklats från att i huvudsak bygga på tariffer och generella lönepåslag som lades fast av centrala parter till att numer bygga på individuell lönesättning som bestäms på lokal nivå. HÖK 13 innehåller en ny avtalskonstruktion för löneöversynerna år 2015 och 2016, som ska genomföras utan centralt angiven nivå och huvudalternativet vid löneöversyn ska vara dialog chef – medarbetare.

Avtalskonstruktionen ger arbetsgivare större möjligheter att genomföra löneöversynen utifrån egna förutsättningar och prioriteringar och ger medarbetaren bättre möjlighet att påverka sin lön genom sitt arbete. Ett aktivt lönepolitiskt arbete som är nära sammankopplat med långsiktig verksamhetsplanering och budgetarbete ställer också högre krav på lokala parter att bedriva ett ambitiöst och strukturerat arbete i processens alla delar. En väl fungerande lönebildningsprocess där medarbetarna förstår sin lönesättning bidrar till en effektivare verksamhet.

För att utveckla den lokala lönebildningen och skapa bättre förutsättningar för dialogen mellan chef och medarbetare har SKL, Pacta och OFR:s förbundsområde Allmän kommunal verksamhet tagit fram ett diskussionsunderlag för lokala parter. Diskussionerna ska kunna bidra till en utvecklad lönebildningsprocess och därmed ge arbetsgivaren en möjlighet att effektivare styra mot verksamhetsmålen med hjälp av lönen och samtidigt ge medarbetarna möjlighet till en god löneutveckling.

Stockholm i oktober 2014

Maria Dahlberg
Sveriges Kommuner och Landsting

Markus Furuberg och Mona Tapper
OFR:s förbundsområde Allmän kommunal verksamhet

Diskussionsunderlag för lokala parter

Att löneöversynen ska genomföras utan centralt angivna nivåer är något som ger varje arbetsgivare större möjligheter men också större ansvar att genomföra löneöversynen utifrån egna förutsättningar och prioriteringar. Det innebär bl a att det egna analysarbetet inför löneöversynen är mycket viktigt och det ställer ökade krav på en fungerande kommunikation mellan arbetsgivarens olika nivåer och mellan lokala parter.

Hur stor en organisation är, ansvarsfördelning och organisationsstruktur är några av många olika faktorer som påverkar hur löneöversynsarbetet kan bedrivas. För att komma fram till hur lönebildningsprocessen kan genomföras på bästa sätt lokalt hos en arbetsgivare är en dialog mellan lokala parter viktigt. Detta partsgemensamma underlag är tänkt som ett stöd i det lokala arbetet för att utveckla och förbättra tillämpningen av löneavtalet och den lokala lönebildningsprocessen. Frågorna i underlaget är tänkta att kunna användas för att reflektera över det lokala lönebildningsarbetet och hur det kan utvecklas. Lokala parter får avgöra hur man vill ta sig an underlaget, om man vill diskutera några enstaka frågor, alla frågor under en eller ett par rubriker eller samtliga. Som ytterligare stöd för diskussionerna kan Bilaga 5 till HÖK 13 "Centrala parternas syn" användas.

Rollfördelning

Arbetsgivare har olika förutsättningar för hur lönebildningsprocessen kan bedrivas. Oavsett storlek och organisatoriska indelningar förutsätts dock en tydlighet i uppdrag och ansvar för respektive nivå i verksamheten.

- › Vilka olika roller finns?
- › Hur ser rollfördelningen ut och hur har den kommunicerats till alla berörda?

Chefens roll

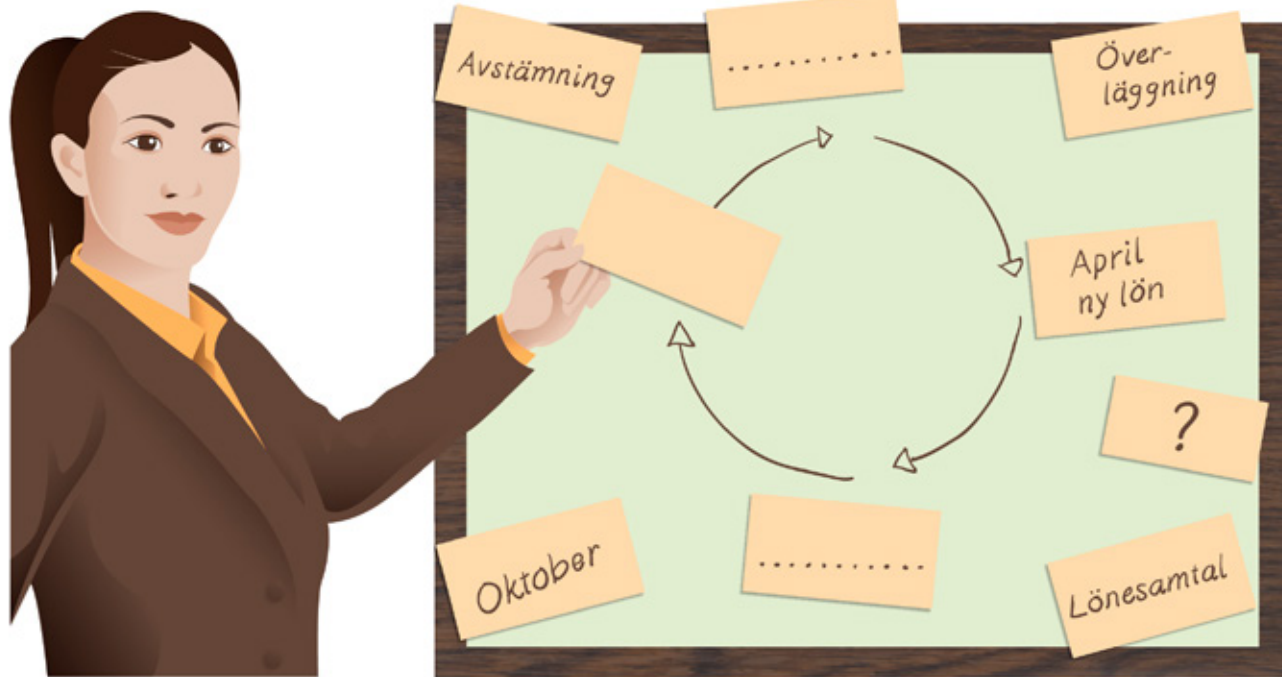
Chefer på olika nivåer i organisationen behöver kommunicera med varandra och med ledningen om vilka effekter verksamhetsmålen får för lönepolitiken. Det är av stor betydelse att resultaten av det som framkommer i dialoger mellan chefer och medarbetare kring mål, förväntningar, krav, uppnådda resultat och lön omhändertas i den lokala lönebildningsprocessen när löneökningsbehoven ska analyseras.

- › Hur har chefer involverats i analysen av löneökningsbehov och prioriteringar inför årets löneöversyn?
- › Hur har chefer förberetts inför årets löneöversyn (centrala avtal, tidplan, prioriteringar, samtal/dialog med medarbetarna, lönekriterier osv.)?
- › På vilket sätt har den lönesättande chefens mandat tydliggjorts?
- › Vad har gjorts och vad behöver göras för att alla chefer ska stå bakom de olika prioriteringar och ställningstaganden som gjorts?

Tidplan för löneöversynsarbetet

För att löneöversynsarbetet ska fungera väl är en tidplan viktig. Det ger möjlighet för chefer och fackligt förtroendevalda att kunna planera sitt arbete.

- › Vid vilka tillfällen sker dialog mellan arbetsgivarens processansvariga (HR) och cheferna om analys av löneöversyn/löneökningsbehov, behov av prioriteringar och genomförande av lönesamtal?
- › När fattas politiska beslut om ev. budgetutrymme och lönepolitiska prioriteringar?
- › När ska utvecklingssamtal, lönesamtal etc genomföras?
- › När sker överläggning med arbetstagarorganisationerna?
- › När genomförs avstämning?
- › När betalas nya löner ut?





Analys av löner

Löneavtalet förutsätter att både arbetsgivaren och lokala arbetstagarorganisationer bl a kartlägger och analyserar lönerna som underlag till överläggning inför löneöversyn.

- › Vilka är arbetsgivarens långsiktiga lönepolitiska strategier och behov för att nå verksamhetsmål och kunna rekrytera och behålla personal?
- › Hur har prioriteringarna diskuterats i samband med budget- och verksamhetsprocessen?
- › Vilka möjligheter finns att göra olika prioriteringar mellan olika verksamheter och enheter om så önskas?
- › Hur har arbetsgivaren diskuterat analysen med politiker, chefer och arbetstagarorganisationer?
- › Hur bör/ska ändamålsenlig lönespridning vara inom och mellan olika yrken och vad behöver göras för att åstadkomma det?
- › Finns det, utifrån resultatet av lönekartläggningen, behov av några särskilda prioriteringar?

Inför löneöversyn

Med utgångspunkt från resultatet av analysen av löneökningsbehoven, Löneavtalets § 1 och den egna lönepolitiken görs en samlad lönepolitisk bedömning av arbetsgivaren.

- › Vad ligger till grund för bedömningen av löneökningsbehoven?
- › Hur ska samarbetet med arbetstagarorganisationerna gå till?
- › Hur hålls löneöversynen ihop på ett bra sätt?
- › Hur har lönekriterierna arbetats fram och finns möjlighet att anpassa dem utifrån olika verksamheter?

Överläggning

Vad som ingår i en överläggning kan variera beroende på hur det lokala lönearbetet bedrivs, men det är viktigt att man är tydlig med vad som sagts och att ett aktivt deltagande av såväl arbetsgivar- som arbetstagarpart bidrar till att önskvärd tydlighet uppnås.

- › Vad ska tas upp i överläggningen?
- › Vilka erfarenheter från tidigare löneöversyner är bra att återkoppla till i överläggningen?
- › Hur omhändertas arbetsgivarens respektive arbetstagarorganisationens analys inför löneöversynen i överläggningen?

Samtal

Individuell lönesättning i allmänhet och Löneavtalet i synnerhet förutsätter att samtal förs med arbetstagare om uppställda mål, resultat och koppling till lön. Detta förutsätter att arbetsgivaren tydliggör krav, förväntningar, uppsatta mål och följer upp resultatet. Från och med löneöversyn 2015



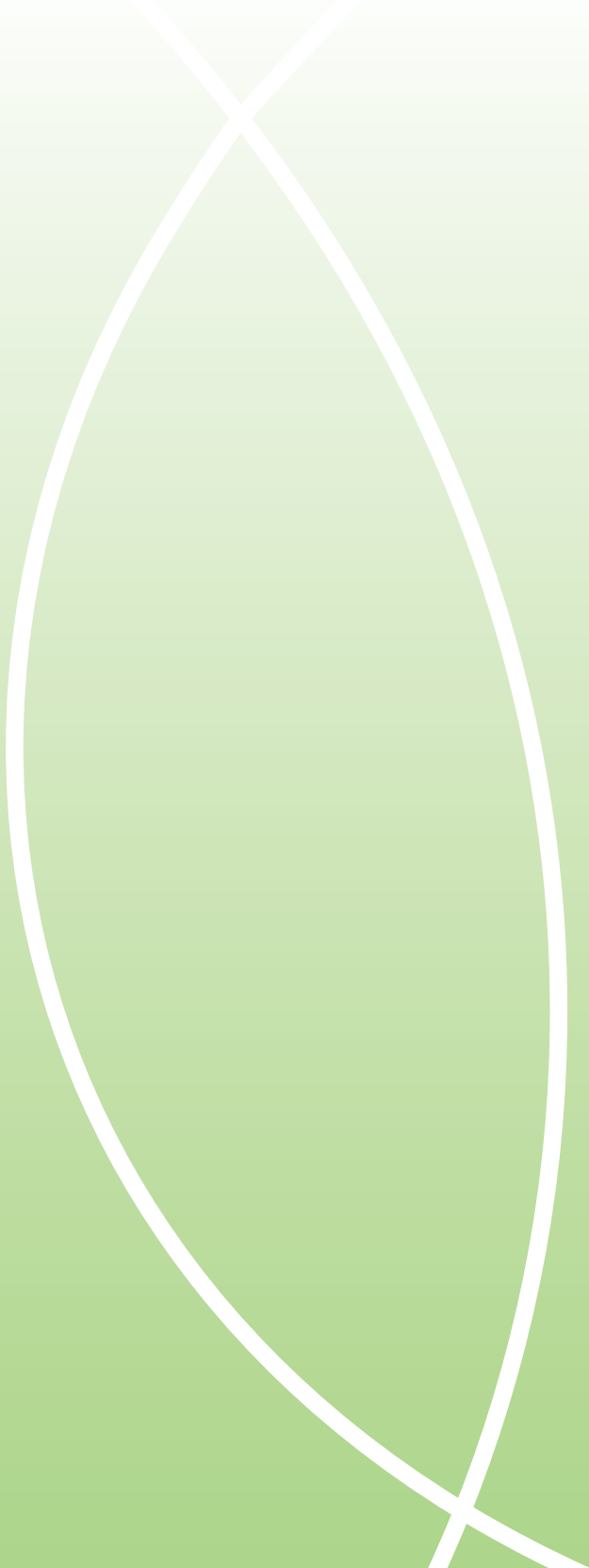
sker löneöversyn genom dialog mellan chef och medarbetare om parterna inte kommer överens om något annat.

- Hur har chefer och medarbetare förberetts och hur har arbetstagarorganisationen förberett sina förtroendevalda?
- Vad behöver göras för att löneöversynen ska genomföras i dialog mellan chef och medarbetare i hela verksamheten?
- Hur beskrivs lönekriterierna för medarbetarna (i t ex dialogen med chefen)?
- Hur arbetar man med lönekriterier i verksamheten?
- Vad är ett bra arbetsresultat och vad ska belönas?
- Hur bedöms olika prestationer och hur mäts måluppfyllelse?

Avstämning

I en löneöversyn enligt modellen dialog – chef – medarbetare är avstämningen det tillfälle där arbetsgivarpart och arbetstagarpart stämmer av utfallet och analyserar löneöversynsprocessen. Speciell uppmärksamhet ska ägnas åt gjorda erfarenheter av den genomförda löneöversynsprocessen i syfte att lägga grund för nästa.

- Vad vill vi följa upp vid avstämningen?
- Hur och när tar vi omhand det vi kommer fram till?



Upplysningar om innehållet:
john.nilsson@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014
Bestnr: 5367
Foto omslag: Scandinav
Illustrationer: Malin Lindgren
Produktion: Kombinera AB
Tryck: LTAB, 2014

Här presenteras resultatet av ett partsgemensamt arbete mellan SKL, Pacta och OFR:s förbundsområde Allmän kommunal verksamhet. Vi vill här ge inspiration och stöd till lokala parter för diskussioner om hur den lokala lönebildningsprocessen kan utvecklas.



Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

Bestnr: 5367



Post: 118 82 Stockholm
Besök: Hornsgatan 20
Telefon: 08-452 70 00
www.skl.se