

Kommunstyrelsens
personalutskott

Förslag till Lönepolitisk plan för Eskilstuna kommun 2017-2019

Förslag till beslut

Förslag till kommunfullmäktige

Kommunledningskontorets förslag till lönepolitisk plan 2017-2019 för Eskilstuna kommun antas.

Ärendebeskrivning

Lokal lönebildning handlar om att arbetsgivaren, utöver det som regleras i de centrala kollektivavtalen, tar ställning till behoven av löneökningar och vilka ekonomiska förutsättningar som finns i organisationen. Arbetet med lokal lönebildning är en del av budgetprocessen, där behovet av löneökningar värderas i relation till andra behov i verksamheten.

Eskilstuna kommun investerar årligen runt 100 miljoner kronor i löneökningar. Lönekostnader är den absolut största posten i kommunens budget samtidigt som lönesättningen är ett av de viktigaste styrmedlen för att utveckla verksamheten. Löneökningen är både en stor kostnad och en investering, varför det är av stor vikt att investeringen används till rätt åtgärder.

Syftet med den lönepolitiska planen är att tydliggöra kommunens långsiktiga målsättning och utvecklingsbehov när det gäller arbetet med lokal lönebildning.

Planen har arbetats fram av kommunledningskontoret utifrån samlad fakta och erfarenheter under ett års tid samt arbete med Hr-chefer. 2 september genomfördes ett lönepolitiskt seminarium för personalutskottet, fackliga företrädare samt företrädare från förvaltningsledningarna. Lönepolitiska planen har varit på remissruna hos Kommunledning gruppen, Hr-chefer samt Fackliga organisationerna.

Utifrån de lönepolitiska planen kommer det varje år att tas fram en årlig handlingsplan för att möta upp mot behoven.

KOMMUNLEDNINGSKONTORET

Annika Tjernström
HR-direktör

Beslutet skickas till:
Samtliga nämnder

Lönepolitisk plan 2017-2019

Eskilstuna kommun

Innehåll

INLEDNING	3
LOKAL LÖNEBILDNING I ESKILSTUNA KOMMUN	3
LÖNESTRUKTUR OCH BEFATTNINGSVÄRDERING	4
Utvecklingsbehov för lönestruktur och befattningsvärdering.....	5
INDIVIDUELL PRESTATIONSBASERAD LÖNESÄTTNING.....	5
Utvecklingsbehov för individuell prestationsbaserad lönesättning	7
KOMPETENSFÖRSÖRJNING	7
Utveckla uppdrag och nya karriärvägar	7
Utmaning att behålla erfarna medarbetare	8
Utvecklingsbehov för kompetensförsörjning.....	8
SUMMERING	8

INLEDNING

Lokal lönebildning handlar om att arbetsgivaren, utöver det som regleras i de centrala kollektivavtalen, tar ställning till behoven av löneökningar och vilka ekonomiska förutsättningar som finns i organisationen. Arbetet med lokal lönebildning är en del av budgetprocessen, där behovet av löneökningar värderas i relation till andra behov i verksamheten.

Eskilstuna kommun investerar årligen runt 100 miljoner kronor i löneökningar. Lönekostnader är den absolut största posten i kommunens budget samtidigt som lönesättningen är ett av de viktigaste styrmedlen för att utveckla verksamheten. Löneökningen är både en stor kostnad och en investering, varför det är av stor vikt att investeringen används till rätt åtgärder.

Syftet med den lönepolitiska planen är att tydliggöra kommunens långsiktiga målsättning och utvecklingsbehov när det gäller arbetet med lokal lönebildning.

Den långsiktiga målsättningen för arbetet med lokal lönebildning är att:

- Utveckla den individuella prestationsbaserade lönesättningen utifrån en förankrad lönestruktur och befattningsvärdering
- Uppnå en lönebildning som möjliggör kompetensförsörjning och därmed bidrar till verksamhetens måluppfyllelse.

Utvecklingsbehoven redovisas under respektive rubrik längre fram i dokumentet.

LOKAL LÖNEBILDNING I ESKILSTUNA KOMMUN

Kommunfullmäktige antog 2011 Riktlinje för lön och personalförmåner. Syftet med riktlinjen är att tydliggöra kommunens förhållningssätt samt roller och ansvar i arbetet med lönesättning. Lönepolitiska planen tydliggör vilka långsiktiga mål kommunen har när det gäller lön medan riktlinjen är grunden för hantering av lönebildning, lönesättning och personalförmåner.

I riktlinjen framgår att lönen ska vara individuell, differentierad och bestämmas utifrån arbetsgivarens befattningsvärdering, individuell lönesättning samt marknaden. Vidare lyfts att fokus vid lönesättningen är på hela lönen vilket betyder att lönestrukturen mellan medarbetare är viktiga. Lönenivån för en medarbetare påverkas av hur svårt och ansvarsfullt arbete medarbetaren utför, hur väl medarbetaren presterar samt hur löneläget ser ut på marknaden.

Eskilstuna kommuns modell för lokal lönebildning och dess koppling till budgetprocessen är väl utvecklad.

Eskilstuna kommun är en arbetsgivare med en sammanhållen lönepolitik. I budgetarbetet analyserar förvaltningarna behovet av löneökningar för respektive verksamhet. Efter att förvaltningarnas behov, fackens synpunkter, krav i kollektivavtal och lönestatistik i

omvärlden har analyserats tas förslag fram på kommunövergripande inriktning inför den årliga löneöversynen. Personalutskottet fattar beslut om inriktningen för kommande löneöversyn samt vilka lönespann som ska vara vägledande för lönesättning. Lönespannen beskriver riktningen för lägsta och högsta lönen för en befattning.

Förvaltningarna får kompensation för lönekostnadsökningar utifrån aktuellt utfall i löneöversynen.

LÖNESTRUKTUR OCH BEFATTNINGSVÄRDERING

Som arbetsgivare är det viktigt med rätt lönestruktur, både mellan medarbetare och befattningar men också i förhållande till arbetsmarknaden i stort.

Lönen påverkas av hur svårt och ansvarsfullt arbetet är. För att bedöma arbetsuppgifternas svårighetsgrad och hur ansvarsfullt arbetet är används en strukturerad metod som benämns befattningsvärdering. Den grundas på arbetsuppgifternas krav på kunskap och färdigheter, grad av ansvar samt arbetsförhållande. Befattningsvärderingen är en systematisk och könsneutral metod för att värdera olika befattningar i förhållande till varandra och beskriver vad ett arbete kräver, inte hur det utförs. Det är alltså inte individens prestation i utfört arbete som värderas utan arbetsuppgiften och dess svårighetsgrad.

I befattningsvärderingen finns en struktur för hur olika yrken värderas i förhållande till varandra och i den årliga lönekartläggningen används den som grund för analys av löneskillnader mellan kvinnor och män som utför lika och/eller likvärdiga arbetsuppgifter.

Befattningsvärderingen är en del av lönepolitiken och fastställs på kommunövergripande nivå. Det är viktigt att den är väl förankrad hos både arbetsgivarens representanter och hos de fackliga organisationerna.

Utbud och efterfrågan på arbetsmarknaden påverkar konkurrensen och därmed löneläget för en yrkesgrupp. Arbetsmarknaden påverkar så att kommunen kan komma att behöva göra avsteg från den lönestruktur som grundas på befattningsvärdering för att möjliggöra tillsättning av en ledig befattning. Det innebär att vissa yrkesgrupper har ett högre löneläge och ett större lönespann än vad som motiveras av arbetets ansvar, krav och svårighetsgrad.

Frågan om lönestruktur mellan befattningar och i förhållande till marknaden är en fråga för arbetsgivaren på kommunövergripande nivå. Eskilstuna kommun är en arbetsgivare och lönesättning får aldrig vara ett medel för att konkurrera om medarbetare mellan olika verksamheter. Varje förvaltning har ett ansvar för lönestrukturen på förvaltningsnivå och kan inte låta enskilda enheter eller individer avvika från befintlig lönestruktur utan tydlig motivering.

Arbetet att skapa önskvärd lönestruktur mellan medarbetare på enheten utifrån prestation är ett uppdrag för lönesättande chef på enhetsnivå. Samtidigt är kommunens och förvaltningens lönestruktur vägledande. Det är viktigt att bedöma prestation på likvärdigt

sätt där ambitionen är att medarbetare med samma prestation över tid ligger lika i strukturen.

Utvecklingsbehov för lönestruktur och befattningsvärdering

- Kommunens befattningsvärdering behöver ses över och förankras mer för att skapa samsyn bland arbetsgivarens företrädare och fackliga organisationer.
- En önskad lönestruktur mellan befattningar bör tydliggöras. Den bör till exempel svara på frågan hur löneskillnaden ska se ut mellan chef och medarbetare, mellan olika chefsnivåer och specialister eller mellan yrken där det krävs akademisk utbildning och yrken där det krävs gymnasiekompetens.
- En långsiktig planering för önskad lönestruktur på förvaltningar och enheter behöver göras utifrån befattningsvärdering, prioriteringar, lönespann och medarbetares prestationer.
- Lönesättande chef ska ta ett större ansvar för helheten och agera som en arbetsgivare där lönesättningen inte blir ett konkurrensmedel mellan enheter i kommunen.

INDIVIDUELL PRESTATIONSBASERAD LÖNESÄTTNING

Medarbetarens bidrag till verksamhetens utveckling och måluppfyllelse är grunden för individuell prestationsbaserad lönesättning. Eskilstuna kommun har som ambition att lönestrukturen ska spegla medarbetares prestation och bidrag till verksamhetens utveckling.

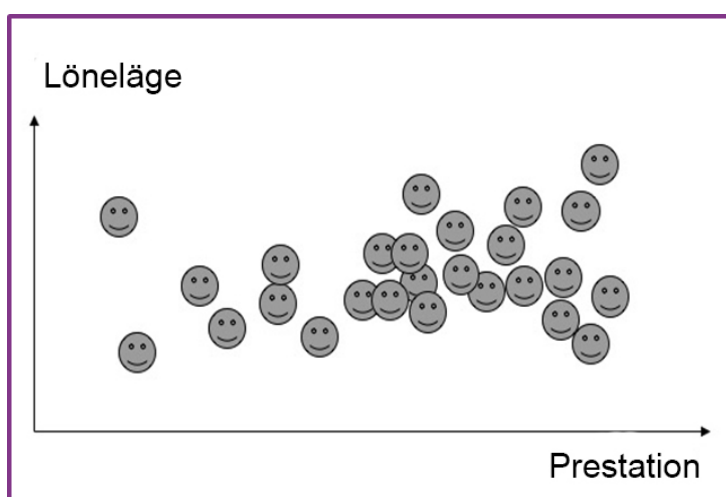
I Riktlinje för medarbetarskap framgår att medarbetarsamtalet mellan chef och medarbetare ska avslutas med fokus framåt och utmynnar i en medarbetaröverenskommelse. Medarbetaröverenskommelsen görs årligen och ska innehålla mål och uppdrag samt önskad utveckling ur både ett kortare och längre perspektiv.

Verksamhetens mål behöver tydliggöras av lönesättande chef liksom vad den enskilda medarbetaren förväntas bidra med för att målen ska uppnås. Chefens förmåga att vara tydlig och transparent vad gäller lönebildning och lönegrundande principer är avgörande för medarbetarens förståelse för och upplevelse av lönesättningsprocessen. Lönesättande chef ska vara tydlig med vad som genererar en löneökning. Chefen ska också vara tydlig med vilka krav som är förenade med anställningsavtalet och som i sig inte ligger till grund för någon löneökning. En medarbetare som inte når upp till de grundläggande kraven i anställningsavtalet ska inte ha någon löneutveckling. Lönespannet bör användas i sin helhet, från lägsta till högsta lön.

Den individuella lönesättningen utgår från en prestationsmodell med olika prestationsnivåer utifrån kommunens lönegrundande principer. I samband med det lönegrundande samtalet utvärderas medarbetarens bidrag i relation till de lönegrundande principerna enligt nedan.



Målet med individuell prestationsbaserad lönesättning är att den som bidrar mest till verksamhetsutveckling och måluppfyllelse ska ha den högsta lönen.



Bilden ovan visar ett exempel på en lönestruktur där löneskillnaden är stor mellan högt presterande medarbetare. Vid löneöversyn analyserar lönesättande chef bakgrunden till aktuell struktur och gör en planering för de justeringar denne vill uppnå i kommande löneöversyner. Det innebär att skillnader i lönepåslag kommer uppstå mellan medarbetare som presterar på samma nivå då det är löneläget inför lönesättningen som påverkar lönepåslagets storlek.

Utvecklingsbehov för individuell prestationsbaserad lönesättning

- Modellen för individuell prestationsbaserad lönesättning behöver utvecklas för att skapa önskvärd lönestruktur över tid med ambitionen att medarbetare med högst prestation ska ha högst lön.
- Chefen ska vara tydligare i sin bedömning kopplat till de lönegrundande principerna och differentiera lönepåslagen mer. Medarbetare som inte når upp till grundkraven i anställningsavtalet ska inte ha någon löneökning.
- De lönegrundande principerna ska vara väl förankrade i verksamheten och kända för alla medarbetare.

KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Över en miljon invånare i Sverige arbetar inom skola, vård, omsorg och med stadsplanering, miljöfrågor samt andra viktiga välfärdsverksamheter. Ungefär en tredjedel av dessa invånare uppnår pensionsålder inom tio år samtidigt som andelen äldre och barn i befolkningen ökar.

Om inga förändringar görs i arbetssätt, organisation och bemanning skulle det behövas över en halv miljon nya medarbetare i välfärden fram till 2023. Att få tag i medarbetare kommer vara särskilt utmanande i yrkesgrupper som exempelvis socialsekreterare, undersköterskor, specialister och chefer inom flera yrkesområden samt lärare i grundskola, förskola och gymnasieskola. Det finns många faktorer som påverkar möjligheten att rekrytera och behålla medarbetare. En av dem handlar om den lokala lönebildningen och lönestrukturen i förhållande till omvärlden.

Analys av omvärldens löneläge

I samband med den årliga budgetprocessen analyserar förvaltningarna sina behov av löneökningar. De senaste åren märks en tydlig trend - möjligheten att rekrytera och behålla medarbetare blir allt svårare. Samtidigt ökar antalet svårrekryterade yrkesgrupper. En av anledningarna är att lönerna för dessa yrkesgrupper påverkas starkt av bristsituationen på arbetsmarknaden.

Eskilstuna kommun har generellt ett bra löneläge i relation till jämförbara kommuner och för flera yrkesgrupper ligger kommunen medianlönemässigt i topp. Utmaningen handlar då kanske inte i första hand om lönerelationerna jämfört med andra offentliga arbetsgivare utan om att nuvarande och framtida behov av kompetens inte matchar tillgången på arbetskraft.

Utveckla uppdrag och nya karriärvägar

Lönestrukturen och möjligheten att påverka sin lönenivå och löneutveckling påverkar möjligheten att behålla och rekrytera medarbetare. Men det är viktigt att hitta nya konkurrensfördelar genom att till exempel utveckla nya arbetssätt, metoder och modeller för att attrahera och behålla medarbetare. Genom att identifiera kärnuppdraget i ett yrke, renodla det och omfördela arbetsuppgifter, kan nya yrkesroller skapas. De yrkesrollerna kan vara attraktiva för nya målgrupper på arbetsmarknaden.

Traditionellt sett har den tydligaste karriärvägen varit att bli chef. Idag är det inte den enda karriärvägen som attraherar nya medarbetare. Det är därför viktigt att tydliggöra fler alternativ till kompetensutveckling och karriärmöjligheter.

Utmaning att behålla erfarna medarbetare

I några av kommunens yrkesgrupper är det svårt att rekrytera medarbetare med längre erfarenhet. Det går att rekrytera nyutbildade medarbetare till den lönenivå som kommunen har som lägsta lönen i lönespannet. När medarbetarna har skaffat sig yrkeserfarenhet och blivit mer attraktiva för andra arbetsgivare lämnar de sin anställning. Det innebär att dessa verksamheter ständigt får lära upp nya medarbetare, vilket ökar belastningen på dem som har längre erfarenhet och påverkar verksamhetens effektivitet och kvalitet.

Utvecklingsbehov för kompetensförsörjning

- En noggrann analys av marknaden och omvärlden kombinerat med analys av kommunens kompetensförsörjningsbehov ska genomföras årligen.
- Nya uppdrag ska utvecklas och alternativa karriärvägar tydliggöras inom fler yrkesgrupper med en tydlig koppling till löneutveckling.
- Möjligheten till särskilda lönesättningar för medarbetare som exempelvis arbetar inom svårrekryterade områden samt bonus för senioritet i rollen ska undersökas.

SUMMERING

För att nå den långsiktiga målsättningen med kommunens lokala lönebildning har utvecklingsbehov identifierats inom tre områden; arbete med lönestruktur och befattningsvärdering, individuell prestationsbaserad lönesättning samt kompetensförsörjning.