

**M
Ö
L
N
D
A
L
S

S
T
A
D**

LÖNEPOLICY FÖR MÖLNDALS STAD

**Utarbetad i samverkan och godkänd av kommunstyrelsen
den 1 februari 2006**



PERSONALKONTORET

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	3
2.	POLICY	3
2.1	Grundläggande principer för löneutveckling/lönesättning	3
3.	RIKTLINJER	4
3.1	Ansvarsfördelning	4
3.2	Förberedelser	4
3.3	Medarbetarsamtal	4
3.4	Lönesamtal	4
3.5	Övriga principer för lönesättning	4
4.	BEDÖMNING VID LÖNESÄTTNING I MÖLNDALS STAD	5
4.1	Utgångspunkter	5
4.2	Befattningens innehåll och svårighetsgrad	5
4.3	Prestation	5
4.4	Marknad	5
5.	LÖNE- OCH BEDÖMNINGSKRITERIER	6
5.1	Anvisningar	6
5.2	Mall med löne- och bedömningskriterier	6
5.3	Mall med ytterligare löne- och bedömningskriterier för chefer	8
6.	BEDÖMNINGSNYCKEL	9
7.	PRAKTISK VÄGLEDNING	10
7.1	Förberedelser inför medarbetar- och lönesamtal	10
7.2	Medarbetarsamtalet	10
7.3	Lönesamtalet	11

BILAGOR

Bilaga 1 Medarbetarsamtal - Handlingsplan

Bilaga 2 Lönesamtal

Bilaga 3 Mall med löne- och bedömningskriterier

Bilaga 4 Mall med ytterligare löne- och bedömningskriterier för chefer

Anm. Lönepolicyn med bilagor hittar du också i stadens intranät.

LÖNEPOLICY FÖR MÖLNDALS STAD

1. INLEDNING

Lönepolicyn utgör en gemensam plattform för politiker, förvaltningsledning/lönesättande chefer och bidrar därmed till kontinuitet och samsyn. Policyn innehåller även riktlinjer för stadens förvaltningar i det lönepolitiska arbetet.

Syftet med policyn är att utifrån gemensamma arbetsgivarvärderingar skapa löneformer som motiverar, engagerar, utvecklar och stimulerar medarbetarna till goda arbetsinsatser, så att målen för verksamheten uppnås och att individens utveckling främjas.

Lönepolicyn skall vara ett stöd för chefer och medarbetare. Den skall tydliggöra för medarbetarna vilka kriterier som ligger till grund för lönesättningen.

Lönepolitiken och dess grunder skall vara väl kända bland alla stadens anställda. Alla chefer skall känna till grunderna för lönesättningen samt gällande centrala och lokala kollektivavtal.

2. POLICY

2.1 Grundläggande principer för löneutveckling/lönesättning

- Lönen skall vara individuell och differentierad.
- Grunden för lönesättningen bygger på arbetets innehåll, svårighetsgrad, prestation och marknadslöneläge som tillsammans eller var för sig påverkar lörens storlek.
- Lönen skall bygga på klara och tydliga kriterier som är kända av de anställda.
- Samband mellan löneutveckling och utveckling av arbetsuppgifter skall vara tydliga.
- Lönen skall stimulera arbetstagarnas förmåga att bidra till ökad effektivitet och produktivitet i verksamheten.
- Lönen skall stimulera och motivera goda arbetsinsatser och arbetstillfredsställelse, samt främja den anställdes personliga utveckling.
- Löneskillnader får inte bero på kön, etniskt ursprung, facklig tillhörighet eller andra faktorer som är utan tydlig koppling till den anställdes arbetsinsats och kompetens.
- Löneskillnader skall inte bero på anställningsform.

3. RIKTLINJER

3.1 Ansvarsfördelning

- Personal- och organisationsutskottet ansvarar för lönepolitiken samt riktlinjer för den årliga löneöversynen i Mölndals stad.
- Förvaltningscheferna ansvarar för verksamhetsspecifika mål/riktlinjer samt för löneöversynsförhandlingar inom respektive förvaltning.
- Chef med personalansvar och rätt att bedöma lön ansvarar för bedömning av medarbetarnas arbetsinsats, att samtal genomförs och för medarbetarnas lönesättning.
- Medarbetaren ansvarar för att vara väl förberedd vid samtalen genom att känna till stadens lönepolicy och arbetsplatsens utvalda löne-/bedömningskriterier.

3.2 Förberedelser

På en arbetsplatsträff skall lönepolicyn förankras och löne-/bedömningskriterier diskuteras. Detta säkerställer att chef och medarbetare uppfattar kriteriernas betydelse och vad som skall mätas, på samma sätt. Chefen fastställer kriterierna efter samverkan. Både medarbetare och chef har nu underlaget och kan förbereda sig inför samtalen. Fokus bör ligga på ett väl genomfört medarbetarsamtal. Lönesamtalet blir därmed en uppföljning av medarbetarsamtalet.

3.3 Medarbetarsamtal

En individuell och differentierad lönesättning förutsätter regelbundna medarbetarsamtal. Samtalet skall vara en dialog mellan chef och medarbetare där man gemensamt fastställer medarbetarens mål. På medarbetarsamtalet syftar man *framåt* och planlägger vad som krävs för att nå uppsatta mål, vilket skrivs ner i handlingsplanen i bilaga 1. Vid detta samtal skall aktuella löne-/bedömningskriterier användas. Behov av kompetensutveckling för att nå uppsatta mål, skall diskuteras och planläggas. Övriga frågor som skall tas upp är arbetsmiljö och arbetsförhållanden. Ett väl planerat och genomfört medarbetarsamtal är en förutsättning för trygghet, förtroende, utveckling och engagemang på arbetsplatsen. Varje tillsvidareanställd medarbetare skall ha ett medarbetarsamtal per år.

3.4 Lönesamtal

Lönesamtalet är ingen förhandling, utan en *dialog* mellan chef och medarbetare, om det gångna årets arbetsinsats. Chefen *återkopplar* till den bedömning och handlingsplan som gjordes under medarbetarsamtalet. Strävan är att medarbetaren skall vara nöjd med kvalitén på samtalet. Uppgift om ny lön, samt underskrift av chef och medarbetare säkerställer hos båda parter att samtal genomförts, att medarbetaren fått en motivering till den nya lönen samt åtgärder för en fortsatt löneutveckling.

3.5 Övriga principer för lönesättning

Lediga, särskilt föräldralediga under lagstadgad tid och anställda med frånvaro p.g.a. sjukdom ett år eller kortare tid, skall bedömas som om de varit i arbete. Även vid längre frånvaro kan chefen göra bedömning av en anställds arbetsinsats före ledigheten genom att tillämpa de individuella löne-/bedömningskriterierna.

Internrekrytering till annan befattning är att betrakta som nyanställning och lönesätts i samband med anställningsbeslutet.

4. BEDÖMNING VID LÖNESÄTTNING I MÖLNDALS STAD

4.1. Utgångspunkter

Lönen består i huvudsak av följande tre olika delar som tillsammans eller var för sig påverkar lörens storlek:

- Befattningens innehåll och svårighetsgrad
- Prestation, hur väl medarbetaren uppfyller arbetets krav, det individuella resultatet och prestationen
- Marknadslöneläget inom regionen.

4.2 Befattningens innehåll och svårighetsgrad

För att uppfylla jämställdhetslagens krav på lönekartläggning har Mölndals stad valt att arbeta med BAS. BAS är ett arbetsvärderingssystem som värderar arbetsuppgifterna i befattningen, och inte den enskilde medarbetaren. I BAS går man systematiskt igenom alla befattningar, bestämmer deras svårighetsgrad och vilka krav de ställer. BAS bedömer varje befattning utifrån vilka krav arbetsuppgifterna ställer på:

- *Kunskap*
- *Problemlösning*
- *Ansvar*
- *Arbetsförhållanden*

4.3 Prestation

Prestationsdelen av lönen skall vara ersättning för medarbetarens arbetsresultat, måluppfyllelse och bidrag till verksamhetsutvecklingen kopplat till det egna uppdraget. Prestationsdelen är den del av lönen som belönar *hur* medarbetaren utfört sitt arbete och förknippas ofta med *individuell lönesättning*. Syftet är att arbetstagarens resultat och löneutveckling skall knytas samman, så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås. Bedömningen görs utifrån hur väl medarbetaren uppfyller specifika kriterier för verksamheten.

4.4 Marknad

Med marknaden avses här att utbud och efterfrågan av arbetskraft kan påverka ingångslöner och övriga lönenivåer. Arbetsgivaren kan behöva betala en högre lön för att kunna rekrytera och behålla medarbetare.

5. LÖNE- OCH BEDÖMNINGSKRITERIER

5.1. Anvisningar

I nedanstående tabell presenteras *individuella löne-/bedömningskriterier* och **förslag** på definitioner. Löne-/bedömningskriterierna utgör en gemensam utgångspunkt. Kriterierna och definitionerna skall diskuteras på respektive arbetsplats av chef och medarbetare tillsammans. Chefen fastställer kriterierna efter samverkan.

Börja med att välja ut de kriterier som passar **arbetsplatsen**, diskutera deras innebörd och tolkning. Genom detta arbetssätt blir kriterierna och definitionerna väl kända för varje medarbetare. Chef och medarbetare kan även tillsammans definiera *verksamhets-specifika mål/riktlinjer* som ligger till grund för nedanstående individuella kriterier.

De fyra prestationsnivåerna skall ses som en *hjälp* för bedömning under samtalet och är inte direkt kopplade till en viss summa i löneökning.

5.2 Mall med löne- och bedömningskriterier

Löne-/bedömningskriterier	Definitioner	Prestation			
		Extra ordinär	Uppfyller mer än väl ställda krav	Uppfyller ställda krav	Uppfyller inte ställda krav
Resultatinriktad	<i>Arbetar i enlighet med planer och mål. Arbetar effektivt och rationellt. Bidrar till verksamhetsförbättringar.</i>				
Samarbete och samverkan	<i>Tar del, och delar med sig av kunskap, erfarenheter och information. Arbetar för en fungerande grupp. Lyssnar och kommunicerar med sin omgivning.</i>				
Service-/Kundorienterad	<i>Arbetar utifrån kundens behov och verksamhetens resurser. Har ett professionellt bemötande. Har vilja att företräda verksamheten utåt.</i>				
Problemlösning	<i>Löser problem och hanterar konflikter.</i>				
Initiativ	<i>Tar initiativ till insatser och förbättringar. Kan arbeta självständigt. Motiverar och engagerar andra i sin omgivning.</i>				
Ansvarstagande	<i>Ansvarsmedveten och pålitlig, det som skall göras blir gjort. Fattar beslut när det krävs. Medverkar aktivt på arbetsplatsträffar. Har ett professionellt förhållningssätt.</i>				

Löne- /bedömnings- kriterier	Definitioner	Prestation			
		Extra ordinär	Uppfyller mer än väl ställda krav	Uppfyller ställda krav	Uppfyller inte ställda krav
Engagemang	<i>Visar engagemang och intresse i arbetet. Bidrar till ett positivt arbetsklimat.</i>				
Pedagogisk kompetens	<i>Använder olika arbetssätt och metoder. Möter individ och grupp utifrån deras specifika förutsättningar och behov.</i>				
Flexibilitet	<i>Utför och förändrar arbetsinnehållet i enlighet med verksamhetens mål. Har viljan att fortlöpande utveckla sig i sitt arbete. Är öppen för att ställa om sig till olika förutsättningar och situationer.</i>				

5.3 Mall med ytterligare löne-/bedömningskriterier för chefer.

Löne-/bedömningskriterier	Definitioner	Prestation			
		Extra ordinär	Uppfyller mer än väl ställda krav	Uppfyller ställda krav	Uppfyller inte ställda krav
Strategisk kompetens	<i>Formulerar och arbetar aktivt med strategier, planer och mål. När måluppfyllelse och resultat. Helhetssyn.</i>				
<i>Förhållningssättet till medarbetare:</i>	<i>Kännetecknas av *empati *engagemang *kommunikation *tillgänglighet *tilltro till individens resurser *tydlighet.</i>				
<i>Förhållningssättet till arbetsgivarrollen:</i>	<i>Innebär att vara lojal mot den demokratiska processen genom att *ansvara för att lagar och avtal, förordningar och stadens policydokument följs och är kända av medarbetarna * svara för rättssäkerhet, likställighet och öppenhet inför medborgarna * vara företrädare för staden som helhet, genom att ha en helhetssyn på stadens verksamheter och gemensamma resurser.</i>				
Ekonomisk kompetens	<i>Klarar ekonomiska ramar och mål för den enhet man ansvarar för. Hushållar med enhetens resurser och får medarbetarna att ta ett ekonomiskt ansvar i vardagsarbetet.</i>				

6. BEDÖMNINGSNYCKEL

Bedömningsnyckel är ett hjälpmedel för att tydliggöra vad som avses med de kriterier och definitioner som tagits fram. Genom att diskutera och fastställa gränserna i bedömningsnyckeln, vilka attityder och handlingar som nivåerna avser, skapar man en större förståelse för bedömningen. Det är viktigt att man på arbetsplatsen diskuterar de fyra prestationsnivåerna utifrån *verksamhetens uppdrag*.

Exempel på hur en bedömningsnyckel kan se ut:

Prestation

Extra ordinär	Har en unikt bred och djup kompetens för sitt arbete. Är sällsynt yrkesskicklig och självständig och tar gärna på sig mer kvalificerade arbetsuppgifter. Söker själv ny kunskap och tar initiativ till att utveckla arbetsplatsen och metoder i arbetet. Bidrar i mycket hög utsträckning till verkställighet.
Uppfyller mer än väl ställda krav	Har mycket god yrkesskicklighet och tar ansvar för att utveckla den egna kompetensen. Använder aktivt sina kunskaper så att verksamheten utvecklas. Är mycket aktiv på arbetsplatsträffar och i projektgrupper av olika slag. Tar gärna på sig nya arbetsuppgifter och tar ansvar för att dessa sköts på ett bra sätt.
Uppfyller ställda krav	Deltar i det gemensamma arbetet. Deltar i diskussioner och aktiviteter som rör den egna och verksamhetens utveckling. Tar på sig nya arbetsuppgifter om så krävs. Bidrar till att saker blir lösta och har fokus på verksamhetens mål och inriktning.
Uppfyller inte ställda krav	Utvecklar inte sitt eget eller arbetslagets arbete. Visar litet intresse för att ta till sig nya uppgifter och utmaningar. Håller sig inte ajour med nya produkter, lagar, rutiner, debatter mm inom verksamhetsområdet.

7. PRAKTISK VÄGLEDNING

7.1. Förberedelser inför medarbetar- och lönesamtal

- Chefen ansvarar för att alla anställda på arbetsplatsen får ett exemplar av lönepolicyn.
- Chef med personalansvar och rätt att sätta lön kallar till en arbetsplatsträff, där en genomgång sker av lönepolicyn, verksamhetsspecifika mål och eventuella lokala kollektivavtal. Chef och medarbetare skall ha läst igenom dokumenten före träffen.
- Starta arbetet med att diskutera vilka verksamhetsmål ni har på arbetsplatsen/enheten och vad ett gott resultat innebär.
- Välj ut de löne-/bedömningskriterier som är lämpliga för arbetsplatsen, utifrån vad som framkommit i diskussionen ovan.
- Diskutera och klargör innebörden i de valda löne-/bedömningskriterierna. T.ex. vad innebär det i vår verksamhet att vara flexibel eller service/kundorienterad? Alla skall efter diskussionen veta hur man på arbetsplatsen valt att definiera innebörden i de valda löne-/bedömningskriterierna.
- Diskutera innebörden i bedömningsnyckelns fyra prestationsnivåer.
- Därefter fastställer chefen, efter samverkan, de löne-/bedömningskriterier som skall gälla för arbetsplatsen.

7.2 Medarbetarsamtalet

Chefen bokar tid med den anställde för ett medarbetarsamtal.
Avsätt god tid och se till att ni sitter ostört.

Medarbetaren och chefen skall ha föreberett sig inför mötet genom att ha läst igenom lönepolicyn och arbetsplatsens löne-/bedömningskriterier.

Med hjälp av kriterierna sker en dialog som kartlägger nuläget, d.v.s. hur väl medarbetaren uppfyller kriterierna idag. Samtalet syftar framåt och planlägger vad som krävs för att nå uppsatta mål, t.ex. om medarbetaren behöver någon form av kompetensutveckling.

Medarbetarsamtalet bör ligga så snart som möjligt efter avslutad löneöversyn, och bör ske under perioden april-oktober. Detta för att medarbetaren skall få tid att nå uppsatta mål tills lönesamtalet, då en utvärdering sker.

Nedan finns exempel på områden som kan beröras på medarbetarsamtalet. Chef och medarbetare förbereder sig genom att tänka igenom följande frågor.

- Hur ser medarbetarens uppdrag ut?
- Vilka mål och utvecklingsområden finns utifrån uppdraget?
- Hur ser medarbetarens egna individuella mål ut?

- Finns det behov av kompetensutveckling?
- Finns det behov av personlig utveckling för att stärka medarbetaren?
- Behöver något förändras i medarbetarens arbetsuppgifter?
- Hur trivs medarbetaren?
- Hur ser medarbetarens arbetssituation ut?
- Hur ser arbetsmiljön ut?

Resultatet av samtalet skrivs ner i handlingsplanen, bilaga 1.

Chef och medarbetare undertecknar handlingsplanen och behåller var sitt exemplar. Handlingsplanen är ett arbetsmaterial som är personligt och skall förvaras så att ingen obehörig kan ta del av den.

7.3. Lönesamtalet

Chefen bokar tid med medarbetaren för ett lönesamtal.

Förbered samtalet med att ta fram mallen för löne-/bedömningskriterier och den handlingsplan som gjordes vid medarbetarsamtalet. Chefen återkopplar till dokumenten och med stöd av kriterierna gör chefen en bedömning av medarbetarens arbetsinsats under året.

Chefen och medarbetaren diskuterar bedömningen. Efter avslutat samtal redovisas den nya heltidslönen i lönepolicyns bilaga 2. Chef och medarbetare intygar med underskrift att samtalet har genomförts. Ambitionen är att medarbetaren skall vara nöjd med kvalitén på samtalet. Medarbetaren skall också ha fått en motivering utifrån vilka grunder den nya lönen satts och vad som krävs för en fortsatt löneutveckling.

Om medarbetaren inte har haft något lönesamtal, eller i samtalet inte fått någon motivering till den nya lönen, kan medarbetaren vända sig till sin fackliga organisation.

Bilaga 1 till Lönepolicy
för Mölndals stad**Medarbetarsamtal - Handlingsplan**

Mål och utvecklingsområden:

Arbetsuppgifter:.....

.....

.....

Personlig utveckling:.....

.....

.....

Kompetensutveckling:.....

.....

.....

Arbetsituation (t.ex. arbetsmiljö):.....

.....

.....

Övrigt:.....

.....

Medarbetarsamtalet genomfördes den:.....

Arbetstagare..... Chef/Arbetsledare.....

Arbetstagare respektive chef/arbetsledare behåller var sitt exemplar av den ifyllda handlingsplanen. Syftet är att kunna stämma av den i kommande lönesamtal och medarbetarsamtal.

Bilaga 2 till Lönepolicy
för Mölndals stad**Lönesamtal*****Chef/arbetsledaren:***

Lönesamtal enligt definition i lönepolicyn avsnitt 3.4 genomfördes

den.....

Din nya heltidslön blir:

Underskrift:

Medarbetaren:

Lönesamtal genomfördes den

Underskrift

Anteckningar och synpunkter:

.....
.....
.....
.....
.....

Bilaga 3 till Lönepolicy
för Mölndals stad

Mall med löne- och bedömningskriterier

Löne- /bedömnings- kriterier	Definitioner	Prestation			
		Extra ordinär	Uppfyller mer än väl ställda krav	Uppfyller ställda krav	Uppfyller inte ställda krav
Resultatinriktad	<i>Arbetar i enlighet med planer och mål. Arbetar effektivt och rationellt. Bidrar till verksamhetsförbättringar.</i>				
Samarbete och samverkan	<i>Tar del, och delar med sig av kunskap, erfarenheter och information. Arbetar för en fungerande grupp. Lyssnar och kommunicerar med sin omgivning.</i>				
Service-/ Kundorienterad	<i>Arbetar utifrån kundens behov och verksamhetens resurser. Har ett professionellt bemötande. Har vilja att företräda verksamheten utåt.</i>				
Problemlösning	<i>Löser problem och hanterar konflikter.</i>				
Initiativ	<i>Tar initiativ till insatser och förbättringar. Kan arbeta självständigt. Motiverar och engagerar andra i sin omgivning.</i>				
Ansvarstagande	<i>Ansvarsmedveten och pålitlig, det som skall göras blir gjort. Fattar beslut när det krävs. Medverkar aktivt på arbetsplatsträffar. Har ett professionellt förhållningssätt.</i>				
Engagemang	<i>Visar engagemang och intresse i arbetet. Bidrar till ett positivt arbetsklimat.</i>				
Pedagogisk kompetens	<i>Använder olika arbetssätt och metoder. Möter individ och grupp utifrån deras specifika förutsättningar och behov.</i>				
Flexibilitet	<i>Utför och förändrar arbetsinnehållet i enlighet med verksamhetens mål. Har viljan att fortlöpande utveckla sig i sitt arbete. Är öppen för att ställa om sig till olika förutsättningar och situationer.</i>				

Arbetstagare respektive chef/arbetsledare behåller var sitt exemplar av den ifyllda mallen.
Syftet är att kunna stämma av den i kommande lönesamtal och medarbetarsamtal.

Bilaga 4 till Lönepolicy
för Mölndals stad

Mall med ytterligare löne-/bedömningskriterier för chefer.

Löne-/bedömningskriterier	Definitioner	Prestation			
		Extra ordinär	Uppfyller mer än väl ställda krav	Uppfyller ställda krav	Uppfyller inte ställda krav
Strategisk kompetens	<i>Formulerar och arbetar aktivt med strategier, planer och mål. När måluppfyllelse och resultat. Helhetssyn.</i>				
<i>Förhållningssättet till medarbetare:</i>	<i>Kännetecknas av *empati *engagemang *kommunikation *tillgänglighet *tilltro till individens resurser *tydlighet.</i>				
<i>Förhållningssättet till arbetsgivarrollen:</i>	<i>Innebär att vara lojal mot den demokratiska processen genom att *ansvara för att lagar och avtal, förordningar och stadens policydokument följs och är kända av medarbetarna * svara för rättssäkerhet, likställighet och öppenhet inför medborgarna * vara företrädare för staden som helhet, genom att ha en helhetssyn på stadens verksamheter och gemensamma resurser.</i>				
Ekonomisk kompetens	<i>Klarar ekonomiska ramar och mål för den enhet man ansvarar för. Hushållar med enhetens resurser och får medarbetarna att ta ett ekonomiskt ansvar i vardagsarbetet.</i>				

Arbetstagare respektive chef/arbetsledare behåller var sitt exemplar av den ifyllda mallen. Syftet är att kunna stämma av den i kommande lönesamtal och medarbetarsamtal.