



Utvecklad lokal lönebildning



Vårdförbundet vill att lönen ska bestämmas så nära varje individ som möjligt. Vi vill ha en aktiv lokal lönebildning, där lönesättningen är integrerad i verksamhetsplaneringen och där det konkreta resultatet av din kunskap i vårdmötet ska synas och värderas för att kunna lönesättas.

Skriften "Utvecklad lokal lönebildning" ska inspirera till denna utveckling. Detta genom att tydliggöra att medarbetaren och chefen är de viktiga aktörerna för att lokal lönebildning ska bidra till verksamhetsutveckling. Det är på arbetsplatsen som medarbetarens bidrag till verksamheten blir synlig och det är där som medarbetaren ska värderas.

Arbetsgivaren har huvudansvaret för den lokala lönebildningen

Lokal lönebildning och lönesättning ska bidra till att arbetsgivaren når målen för verksamheten. En väl fungerande lönebildning och lönesättning kräver engagemang, insikt, kunskap och inte minst förmåga att på alla nivåer i en organisation gå från ord till handling.

Vårdförbundets roll i löneprocesserna är bland annat att möta upp i överläggningarna med verksamhetskunniga företrädande. De ska tydligt kunna påvisa resultatet av medlemmarnas kunskap. Detta måste ske på alla nivåer, där ansvaret för verksamheten finns.

Arbetsplatsen är en viktig aktör i lönebildningen, men också verksamhetscheferna som har det lagstadgade ansvaret för verksamhet och budget. Det finns ett mycket tydligt samband mellan verksamhet, budget och lönebildning.

Vårdförbundets lönepolitiska idé innebär att det ska finnas ett tydligt samband mellan kunskap – bidrag till verksamheten – och lön. Lönen och lönebildningen är ett medel för att utveckla vården. Resultatet av medlemmarnas kunskap, och därmed det värde de tillför vården, ska ersättas. Liksom resultatet av arbetet. Det gör att vi måste bidra till att skapa en lönebildningsprocess där alla nivåer i verksamheten blir delaktiga, så även verksamhetschefen och arbetsplatsen.

Det här vill Vårdförbundet:

Varje individs bidrag till verksamheten i form av kunskap och erfarenhet ska avspeglas i lönesättningen.

Verksamhetsprocessernas samband

Den lokala löneprocessen bör integreras i all verksamhetsplanering. Till exempel arbete med verksamhetsmål och måluppföljning, budget- och ekonomiarbete och personalpolitiskt arbete. Medarbetarsamtal, lönesamtal och löneöversyn blir då en del av den sammanhållna processen. Att få till stånd en sådan integrerad verksamhetsplanering är en av nycklarna till en framgångsrik lönebildning. Det är genom ett integrerat tänkande och ett helhetsperspektiv som löneutrymme på ett tydligare sätt kan bli en del av en hel ekonomi.

Det här vill Vårdförbundet:

Ny kunskap, förbättring och effektivisering ska leda till ökat löneutrymme för medlemmar i Vårdförbundet.

Lönebildningen ska vara en naturlig del av samverkan hos arbetsgivaren och på arbetsplatsen.

Mål och förväntningar

En viktig fråga är hur de övergripande verksamhetsmålen stämmer med de förväntningar som finns på arbetsplatsen. Enhetens verksamhetsmål har betydelse i bedömningen av arbetsresultatet för medarbetaren.

Sambandet mellan verksamhetsmål, budget och lokal lönebildning måste göras tydligt för medarbetarna/medlemmarna. Ett viktigt mål är att använda verksamhetsplanen som ett nyckelverktyg i medarbetarsamtalet. Att budgeten diskuteras utifrån arbetsplatsens perspektiv och kriterier för lönesättning utgår från verksamhetsmålen, är ett viktigt underlag för hela processen på alla chefsnivåerna. Målet är att processen blir gemensam för verksamhet, budget och lön.

Vårdförbundets roll, är att genom en väl förankrad verksamhetskunskap, bidra till en integrerad process.

DETTA SÄGER AVTALEN OM LÖNEBILDNING:

Ur Bilaga 1 till HÖK 11 - Löneavtal:

§ 1 Grundläggande principer för lönesättningen
Arbetsgivarna har enligt detta avtal fortsatt stort ansvar för lönebildningen.

Lönebildning och lönesättning ska bidra till att arbetsgivaren når målen för verksamheten. Lönen ska stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Därför ska lönen vara individuell och differentierad och avspegla uppnådda mål och resultat. Även förutsättningarna för att rekrytera och behålla personal påverkar löne- och anställningsvillkoren.

Syftet är att skapa en process där arbetstagarens resultat och löneutveckling knyts samman så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås. Det är därför av stor vikt att dialog förs mellan chef och medarbetare om mål, förväntningar, krav, uppnådda resultat och lön.

Bilaga 5, parternas syn på förutsättningar för en väl fungerande individuell lönesättning:

Lönebildningen och löneökningsbehovet ska kopplas till arbetsgivarens arbete med verksamhetsmål och verksamhetsutveckling, prioriteringar och ekonomiska förutsättningar och vara en integrerad del av samverkanssystemet mellan parterna.

Ur Avtal om lokal lönebildning i företagen - Föreningen Vårdföretagarna:

2. Övergripande mål för lönebildningen

Lönebildningen kopplas till företagets övergripande mål och sker mot bakgrund av företagets ekonomiska och marknadsmässiga förutsättningar, främst produktivitetens utveckling, och medarbetarnas bidrag till denna. Detta ställer krav på definierade och kommunicerade mål för verksamheten och medarbetarna som grund för en konstruktiv dialog om lönebildningen och löneutvecklingen vid företaget. Genom att stimulera till bättre prestationer och ökad kvalitet kan lönebildningen vara en positiv kraft i företagets verksamhet som stärker den produktivets- och intäktskapande processen. Det är parternas uppfattning att detta avtal därmed bör generera bättre löneutveckling för de anställda i företaget än ett avtal med centralt fastställda nivåhöjningar.

3. Lönesättningsprinciper

Den individuella lönen och löneutvecklingen grundas på

- verksamhetens krav
- arbetsuppgifternas innehåll, svårighetsgrad och ansvar
- uppnådda resultat jämförda med uppsatta mål
- individuell kunskap och kompetens samt engagemang
- förmåga att utveckla verksamheten

4. Den lokala lönebildningsprocessen

Lönebildningsprocessen avseende medarbetarna sker på företagsnivå. Denna process ska kopplas till företagets övriga processer för verksamhetsplanering, till exempel målprocessen, budgetprocessen.

DETTA SÄGER AVTALEN OM LÖNEÖVERSYN:

Ur Bilaga 1 till HÖK 11 – Löneavtal:

§ 2 Löneöversyner

Inför löneöversyn

1. Överläggningar med arbetstagarorganisationen ska genomföras om arbetsgivarens planerade åtgärder vid varje löneöversyn. Vid överläggningen ska arbetsgivaren redovisa motiven för de planerade åtgärderna. Dessa ska grundas på arbetsgivarens lönepolitik.

Det ligger i respektive parts ansvar att medverka genom egna förberedelser och aktivt deltagande. De lokala parterna ska eftersträva att finna samarbetsformer som stödjer ett aktivt arbete med de lönepolitiska frågorna.

Lönestruktur

2. Då Löneavtalet inte anger en nivå för det garanterade utfallet, ges arbetsgivaren ökade förutsättningar att arbeta strategiskt med att åstadkomma en önskvärd lönestruktur. Detta möjliggör en löneutveckling som premierar kompetens, specialistkunskap, resultat och bidrag till verksamhetens mål sett över tid.

Arbetsgivarens syn på de övergripande lönestrukturförändringarna blir därmed en viktig del i överläggningen.

Prioritering avgörs utifrån förutsättningarna hos respektive arbetsgivare. Arbetstagare lönesätts individuellt och differentierat med denna prioritering som grund. På detta sätt ges möjlighet att uppnå syftet med att öka lönespridningen.

Ur Avtal om lokal lönebildning i företagen - Föreningen Vårdföretagarna:

2. Övergripande mål för lönebildningen

Avtalets inriktning är att knyta samman medarbetarens prestation och uppnådda resultat med den individuella löneutvecklingen. Medarbetarnas utbildning, erfarenhet och kompetensutveckling är av stor betydelse för företagets produktivitet och förnyelse.

4. Den lokala lönebildningsprocessen

Steg 1:

Företaget och den lokala fackliga organisationen träffas i god tid före lönerevisionstidpunkten för att gå igenom tillämpningen av avtalet vid företaget. Därvid gör parterna följande:

- en gemensam genomgång av avtalets innehåll och intentioner.
- en bedömning av företagets övergripande ekonomiska och marknadsmässiga förutsättningar.
- en gemensam genomgång av företagets lönepolicy och lönekriterier.
- en redovisning av företagets övergripande lönestruktur.
- kommer överens om formerna för den lokala processen.
- upprättar en tidsplan för lönerevisionen.
- diskuterar hur information om löneprocessen till chefer och medarbetare ska lämnas.

Överläggningar på alla beslutsnivåer i linjeorganisationen

Lokal lönebildning och lönesättning ska bidra till att arbetsgivaren når målen för verksamheten. För att lyckas med detta krävs att överläggning sker på alla arbetsgivarens beslutsnivåer, även av lönesättande chef på arbetsplatsen. I samband med överläggningar redogör arbetsgivaren för planerade åtgärder och motiv för dessa. Åtgärderna ska grunda sig på arbetsgivarens kända lönepolitik.

Arbetsgivaren ska också redovisa en långsiktigt önskad lönestruktur som möjliggör en löneutveckling där kompetens, specialistkunskap, resultat och bidrag till verksamheten premieras. För att detta ska kunna bli realiserat krävs en handlingsplan för varje löneöversyn.

Det är i vårdmötet som kvaliteten i vården skapas och resultatet kan mätas. Genom att beskriva det som krävs för ett bra vårdmöte blir det tydligt vad varje medarbetares bidrag har för betydelse för att nå målen. Varje nivå i linjen måste av denna anledning konkretisera konsekvenserna av arbetsgivarens verksamhetsmål, lönepolitik, planerade åtgärder och önskad lönestruktur.

Olika former av statistik ger oss underlag för att formulera en önskad lönestruktur och påverka synen på och värderingen av våra yrkesgrupper.

Ska vi få ihop processerna måste alla följa linjeorganisationen. Verksamhet, budget och lokal lönebildning ska vara självklara inslag i samverkan på verksamhetschefsnivå. För att skapa den helhet parterna enats om, krävs att löneprocessen får samma status och också blir en lika självklar del av samverkan på alla nivåer i beslutslinjen.

Överläggningen i en väl fungerande löneprocess är egentligen både slutet och början på en ständigt pågående verksamhetsplaneringsprocess.

Långsiktighet

Verksamhetens uppdrag, mål och utveckling måste kommunicera med de ekonomiska förutsättningarna och med budgetprocessen. Den långsiktiga lönepolitiken inom organisationen ska stödja utveckling av verksamheten och att sätta mål och uppdrag uppfylls.

De analyser och kartläggningar som görs om dagens lönesättningar, exempelvis lönekartläggningar, måste också få konsekvenser för det långsiktiga budgetarbetet. Verksamhetsprocessen bör starta på arbetsplatsen närmast vårdtagaren, där verksamheten formulerat sina mål och sina behov.

De dialoger som förs inom ramen för medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar är de arenor som är utgångspunkten för en verksamhetsplan som sedan kompletteras med budget och lönepolitik.

Det här vill Vårdförbundet:

Vårt arbete med lönefrågan är ett målmedvetet arbete som pågår under årets alla dagar.

De årliga löneöversynerna bör ha en grund i långsiktiga planer. Det är utifrån en analyserad och långsiktigt formulerad lönepolitik som verksamhet och individer kan fortsätta att utvecklas. Lokala överenskommelser och avtal stödjer ett målmedvetet och långsiktigt lönebildningsarbete.

Chefens roll

Oavsett organisatoriska indelningar måste chefernas uppdrag och ansvar för respektive nivå vara tydligt. Vårdförbundet betonar det starka sambandet mellan verksamhet, budget och lokal lönebildningsprocess. Chefen ska ha befogenheter fullt ut för sin verksamhet, först då kan det bli ett samband mellan resultat och löneutveckling.

Det här vill Vårdförbundet:

Första linjens chefer måste ha ledningens förtroende, såväl som hela ansvaret och samtliga befogenheter för att leda och utveckla verksamheten.

Varje medarbetares insats har betydelse för hur vi lyckas med vårt uppdrag. Engagerade medarbetare tar ansvar och bidrar till verksamhetens kvalitet och utveckling. Medarbetarskapet innebär ett dubbelt ansvar, dels för sin egen uppgift och dels för helheten. Arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal utgör medarbetares naturliga forum för dialog och delaktighet.

Arbetsplatsträffen är ett viktigt forum för både chef och medarbetare, när det gäller utvecklingen av verksamheten och den egna arbetsplatsen. Arbetsplatsen kan med denna grund skapa ett strukturerat, gemensamt underlag med önskad verksamhetsplan, budgetplan och utrymme för en önskad lönestruktur.

Chefen och arbetsplatsen är en viktig beslutsnivå i linjeorganisationen därför krävs en samverkansgrupp på arbetsplatsnivå. På så sätt kan närmsta chef ha överläggning i sina verksamhetsfrågor med sina parter inom ramen för sina befogenheter. Inte för att flytta inflytande från arbetsplatsträffen till samverkansgrupp, utan för att tydliggöra chefens beslutsansvar. Vilket kräver en tydlig ”bodelning” mellan samverkansgrupp och arbetsplatsträff. Samverkansgruppen har bara den typ av frågor som kräver samverkan med förtroendevalda/organisationen.

Det här vill Vårdförbundet:

Lönen ska vara individuell och differentierad och baseras på individens kunskap, kompetens, erfarenhet och resultat.

Specialistkunskaper ska avspeglas i lönesättningen.

Vårdens ledarskap ska möjliggöra för vårdens yrkesutövare att se sin egen insats som en del av en helhet.

Det är viktigt att underlaget från arbetsplatsträffen hanteras i linjeorganisationen för att bli en del av hela processen. Verksamhetschefsnivån är en nyckelnivå, eftersom ett lagstadgat ansvar för budget och verksamhet ligger där. Nivån är strategiskt viktig för första linjens chef för att få inflytande över hur verksamhet och budget ska planeras. Här fortsätter dialogen från arbetsplatsen kring de olika behov som finns och ska därför involvera samtliga första linjens chefer.

DETTA SÄGER AVTALEN OM CHEFENS ROLL:

Ur: Bilaga 1 till HÖK 11 - Löneavtal

§ 1 Grundläggande principer för lönesättningen

Det är särskilt viktigt att lönen för chefer på alla nivåer tydligt avspeglar hur satta mål uppfylls och de resultat som vederbörande uppnår. Chefer är arbetsgivarens företrädare och har ett stort ansvar för att uppsatta mål nås och att uppföljning av resultat sker.

Ur: Avtal om lokal lönebildning i företagen - Föreningen Vårdföretagarna

2. Övergripande mål för lönebildningen

Företagets resultat och utveckling är en effekt av tydliga mål för verksamheten och för medarbetaren. Företagets chefer har därför ett särskilt ansvar för att mål sätts upp och att uppföljning av resultat sker.

5. Det individuella samtalet om resultat och lön

Det årliga samtalet om individens resultat och lön är ett viktigt led i företagets lönebildningsprocess. Löne/resultatsamtalet, som sker direkt mellan lönesättande chef och den anställda, ska vara en väl genomtänkt dialog om individens resultat, arbetssituation och föreslagen ny lön. Varje medarbetare ska få en individuell återkoppling på sina prestationer. Inför samtalet bör medarbetaren göra en egen bedömning av sina prestationer. Löneutvecklingen ska grunda sig på hur medarbetaren har uppfyllt sina individuella mål och utgå från de lönekriterier som tagits fram inom företaget i enlighet med lönesättningsprinciperna i avsnitt 3. Lönekriterierna ska vara kända för både chef och den anställde.

Samtalet om resultat och lön är både en uppföljning av det gångna året och framåtsyftande. Utifrån vad som framkommit under samtalet meddelar chefen den nya lönen och motiveringen till denna.

DETTA SÄGER AVTALEN OM TIDPUNKT FÖR LÖNEÖVERSYN:

Ur: Bilaga 1 till HÖK 11 - Löneavtal

§ 2 Löneöversyner

Löneöversynstidpunkt

6. Resultat av löneöversyn gäller fr.o.m. 1 april respektive år, såvida inte annat överenskomms.

Ur: Avtal om lokal lönebildning i företagen -
Föreningen Vårdföretagarna

4. Den lokala lönebildningsprocessen

Lönebildningsprocessen avseende medarbetarna sker på företagsnivå. Denna process ska kopplas till företagets övriga processer för verksamhetsplanering, till exempel målprocessen, budgetprocessen. Lönerrevisionstidpunkt bör därmed anpassas till företagets verksamhetsår. Lönerrevisionstidpunkt ska senast vara den 1 juli.

DETTA SÄGER AVTALEN OM AVSTÄMNING OCH UPPFÖLJNING:

Ur: Bilaga 1 till HÖK 11 - Löneavtal

§ 2 Löneöversyner

Avstämning

4. Arbetsgivaren ska till arbetstagarorganisationen meddela sitt samlade förslag till ny lön på individnivå. Förslaget avstäms mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisation. Speciell uppmärksamhet ska dock ägnas gjorda erfarenheter av den genomförda löneöversynsprocessen i syfte att lägga grund för nästa.

Anmärkingar

1. Avstämningen sker senast två veckor efter meddelat förslag. Överenskommelse kan träffas om annan tidsfrist.
2. Resultatet av avstämningen ska inte ha kollektivavtals ställning.

Ur: Avtal om lokal lönebildning i företagen - Föreningen Vårdföretagarna

4. Den lokala lönebildningsprocessen

Steg 4:

Efter avslutad lönerrevision gör de lokala parterna en genomgång av löneprocessen, de individuella samtalen om resultat och lön och förhandlingsklimat i syfte att säkerställa en bra lokal löneprocess.

Löneöversyn

Löneöversyn ska ske ett visst datum varje år såvida inget annat överenskommit. Det kan krävas att löneöversynen anpassas till en annan tidpunkt, som passar in i budget- och verksamhetsplaneringsprocessen eller att de processerna anpassas till att passa lönerrevisionstidpunkten. Då budget och verksamhetsplan görs årligen ska löneöversynen också ske årligen.

Uppföljning – Avstämning – Genomgång

Ett individuellt lönesystem förutsätter avstämningar och uppföljningar som bör undersöka vilka faktorer som bidrar till en framgångsrik lokal löneprocess.

Utvärderingen av den årliga lönerrevisionen påbörjas i samband med avstämningen för att sedan fortsätta inför nästkommande löneöversyn/lönerrevision.

Grunden inför löneöversynen är en kartläggning och analys av lönerna. I kartläggning och analys måste det gå att utläsa hur kunskap och kompetens värderas och differentieras. Det är viktigt att förtroendevalda och chefer diskuterar och tar ställning till hur det borde se ut när det gäller lönerelationer. Kartläggning och analys bör följas av en handlingsplan. Vårdförbundet följer löneutvecklingen bland annat med hjälp av statistik.

Strategiskt arbete för framtida löneutveckling

Vårt arbete med lön idag är det som säkerställer en framtida löneutveckling och därmed en framtida vård som är säker och av hög kvalitet. För att långsiktigt höja lönenivån måste vi arbeta strategiskt. Arbetet med att öka kunskapen om lokal lönebildning och individens egna bidrag för att möta framtiden är viktigt.

På arbetsplatsen måste processerna integreras med varandra så att de blir en helhet:

Verksamhetsplanering
Budgetplanering
Lönebildning
Medarbetarsamtal
Lönesamtal
Löneöversyn

NÅGRA DEFINITIONER

Lönebildning

Lönebildning är de ekonomiska förutsättningarna i samhälle och centrala kollektivavtal som bestämmer lönerna på arbetsmarknaden.

Lokal lönebildning

Lokal lönebildning är en del av arbetsgivarens verksamhets- och budgetplanering där alla beslutandenivåer bör ha inflytande.

Löneprocess

Löneprocessen är det arbete som sker i organisationen och som leder fram till att medarbetaren får en viss lön. Löneprocessen är det ständigt pågående arbete som innehåller dialog om löneökningsbehov och löneutrymme på olika nivåer i organisationen, att löner sätts och att satta löner följs upp.

Lönepolitik

Arbetsgivarens lönepolitik är de värderingar som styr lönesättningen.

Lönekritierier

De faktorer som används för att bedöma varje medarbetare när lönen sätts.

Linjeorganisation

Hierarkiskt uppbyggd organisationsform där varje medarbetare endast har en enda direkt överordnad chef. Denna organisationsform utmärks av en strikt fördelning av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter.

Notis:

I detta dokument har vi använt HÖK och Vårdföretagarnas avtal som grund och exempel. Även om övriga avtal inte är exemplifierade så är Vårdförbundets lönepolitik och den önskvärda löneprocessen densamma.

Formuleringarna under rubriken "Det här vill Vårdförbundet" är hämtade ur Vårdförbundets lönepolitiska idé, fastställd av kongressen 2011.

Målgrupp för dokumentet är förtroendevalda.



Medlemmar i Vårdförbundet arbetar för en säker vård.
Vi är 110 000 sjuksköterskor, barnmorskor, biomedicinska analytiker
och röntgensjuksköterskor som utvecklar vården för dig som individ.
Från sjukdom och diagnos till hälsa och helhet.

Adolf Fredriks kyrkogata 11
Box 3260, 103 65 Stockholm
Tel: 08 14 77 00

www.vardforbundet.se