

# Lönestrategisk plan - Haninge kommun

Haninge november 2022  
HR-enheten

**Postadress**  
136 81 Haninge

**Besöksadress**  
Rudsjöterrassen 2

**Telefon**  
Växel: 08-606 70 00

**Fax/e-post**  
08-606 81 40  
[haningekommun@haninge.se](mailto:haningekommun@haninge.se)

**Postgiro**  
1265-8

**Bankgiro**  
356-5975



## Innehållsförteckning

Inledning	3
Lönesättning i Haninge kommun	3
Kompetensförsörjning i Haninge Kommun	4
Strategisk kritisk kompetens i Haninge kommun	5
Löneanalys	5
Fortsatt arbete med lönebildning på förvaltningar	5

**Bilaga 1 - Analys av aktuellt löneläge i Haninge kommun**

**Bilaga 2 – Tabeller med lönestatistik**



## Inledning

Haninge kommuns lönestrategiska arbete ska bidra till att nå de mål och visioner som finns för kommunen. Haninge kommun behöver attrahera och behålla kompetenta medarbetare och en viktig faktor för att kunna göra detta är lönesättningen och att den rådande lönebildningen är konkurrenskraftig. För att uppnå det behöver lönenivåerna för strategiskt kritiska kompetenser analyseras och ett aktivt och strategiskt arbete med lönebildning ske. Det är via den egna aktiva lönebildningen som en framgångsrik lönesättning uppnås.

Syftet med den lönestrategiska planen är att ge vägledning i det strategiska arbetet med lönebildning inom olika förvaltningar och verksamheter i kommunen. Syftet med planen är också att beskriva vilka faktorer som påverkar lönesättningen i Haninge kommun. Hur våra styrande dokument påverkar, allt utifrån kommunens visioner som framgår i ”Mål och budget”, kommunens personalpolitiska program och kommunens lönepolicy till de strategiskt kritiska kompetenser som respektive förvaltning identifierat och som vi kan se påverkas av marknadsfaktorer i stor utsträckning.

I planen beskrivs hur omvärlden och arbetsmarknaden påverkar kommunens lönesättning. En jämförelse görs även av lönenivåer mellan Haninge kommun och södertörnskommuner samt Stockholms stad. En analys gällande framtida lönenivåer har gjorts som dock årligen behöver ses över med tanke på ovanstående påverkansfaktorer. Med planen för lönestrategiskt arbete ges ökade förutsättningar att åstadkomma en önskvärd lönestruktur i kommunen.

Enligt kommunens vision som beskrivs i ”Mål och budget” ska Haninge vara en attraktiv och inkluderande kommun som drivs av viljan att alltid bli bättre. ”Haninge kommun ska vara en arbetsgivare som kännetecknas av god arbetsmiljö, jämställdhet och likvärdighet där heltid som norm fortsatt ska råda. Medarbetarna inom samtliga kommunala verksamheter är kommunens största tillgång. Våra arbetsplatser ska erbjuda goda villkor och förmåner, verka utvecklande och präglas av ett gott ledarskap.”

När det gäller en organisations förmåga att attrahera och behålla kompetens är lönenivåerna en del av attraktionskraften. I den forskning som finns kring vad människor förknippar med en attraktiv arbetsgivare är även faktorer som ledarskap, utvecklingsmöjligheter, meningsfulla arbetsuppgifter och möjlighet till delaktighet viktiga.

## Lönesättning i Haninge kommun

I kommunens lönepolicy framgår att utgångspunkten för lönepolitiken i Haninge kommun är att lönen ska ”stimulera till förbättringar av verksamhetens kvalitet, effektivitet och produktivitet och medverka till att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. De centrala kollektivavtalen utgör grunden för lönebildningen och lönesättningen i kommunen. Lönesättning ska ske utifrån arbetsinnehåll, kompetens och marknadsläge samt medarbetarens arbetsresultat i förhållande till uppsatta mål och bidrag till verksamhetsutveckling. Detta innebär att lönen ska vara individuell och differentierad. Lönesättning för chefer ska därutöver spegla ansvar, måluppfyllelse och resultat för verksamheten samt förmåga att företräda Haninge kommun.”

Det är flera faktorer som påverkar lönesättningen; individens prestation i förhållande till uppsatta mål och bidrag till verksamhetsutveckling (lönekriterier), marknadens påverkan samt arbetets svårighetsgrad. Alla dessa faktorer behöver beaktas vid lönebildning och lönesättning.

Centrala parter löneavtal reglerar ramar för hur lönebildningen ska hanteras gentemot respektive fackliga organisations medlemmar. Kommunens lönepolitik behöver förhålla sig till de ramar och förutsättningar som löneavtalen reglerar. Samtliga löneavtal bygger på individuell/differentierad lön och lokal lönebildning. De centrala parterna fokuserar inte bara på lön utan lägger även in andra värden i de centrala förhandlingarna. Arbetsmiljöfrågor, möjlighet till heltidsarbete och kompetensutveckling är också prioriterade områden.



Enligt kommunens lönepolicy ska lönespridningen öka inom respektive yrkeskategori där det anses motiverat för att bidra till verksamhetens utveckling. Rådande ekonomiska förutsättningar samt utvecklingen på arbetsmarknaden utgör de yttersta ramarna för lönebildningen.

Diskrimineringslagen ställer krav på att arbetsgivare årligen ska kartlägga och analysera löneskillnader mellan män och kvinnor. Syftet är att ta reda på om det finns löneskillnader mellan könen som är osakliga och behöver åtgärdas. I så fall ska ha en handlingsplan tas fram. Löneskillnader förekommer i vissa fall, men om de kan förklaras av exempelvis marknadsfaktorer, erfarenhet eller skillnad i uppdrag, är de inte osakliga.

Marknadskrafter påverkar i hög grad lönesättningen särskilt när det handlar om strategiskt kritiska kompetenser. Dessa grupper är attraktiva hos många arbetsgivare och därför svåra att rekrytera. Haninge kommun behöver matcha villkor och lönenivåer för att attrahera och behålla medarbetare. Samtidigt kan efterfrågan på arbetskraft påverka lönestrukturen negativt. Den trend som vi ser är att nyexaminerade kommer in på arbetsmarknaden i ett högre löneläge jämfört med mer erfarna kollegor. Detta kan skapa obalans och vi riskerar att tappa erfarna medarbetare. Ett aktivt arbete med att se över ingångslöner och att ta ställning till nuvarande lönestruktur vid rekryteringar är av stor vikt för att inte hamna i en situation med en mängd ”snecksisar”.

Arbetsgivaren behöver arbeta aktivt med sin lönestruktur och ett löpande arbete med att se över lönesättningen inför varje löneöversyn behöver ske. Genom att ta fram uppgifter om nuvarande löneläge och ett önskat löneläge för de olika yrkeskategorierna kan en analys göras för att därefter planera för vilka åtgärder som behövs för att nå önskat löneläge. Arbetet innebär att prioriteringar av yrkeskategorier görs inför det kommande året och närmsta åren.

Verksamheterna inom kommunen behöver inför budgetprocess och årlig löneöversyn ta ställning till hur de prioriteringar som behöver göras lönemässigt ska ske. Planer för kompetensförsörjning och lönestrategi bör utgöra ett underlag till förvaltningarnas budget och verksamhetsplanering. Det behöver också framgå på vilket sätt eventuella ökade kostnader i form av löneutveckling och kompetensutvecklingsåtgärder ska hanteras.

Inför löneöversyn behöver därutöver varje chef se över sin grups lönesättning och lönestruktur, analysera önskvärd framtida löneläge för medarbetarna och skapa en plan för att uppnå detta. Vid löneöversyn behöver därför hela lönenivån och inte enbart lönepåslaget vara i fokus. En individuell och differentierad lönesättning innebär en relevant lönespridning.

Att arbetsgivarens lönebildning är väl känd hos såväl chefer som medarbetare är en framgångsfaktor för att vara en attraktiv arbetsgivare. Den behöver upplevas som transparent och rättvis för att vara motiverande. En gång per år bör därför genomgång av lönekriterierna ske, på arbetsplatsträff eller i liknade forum, där alla kan vara delaktiga. Målet är att alla medarbetare ska uppleva en röd tråd mellan verksamhetens mål, det egna uppdraget, prestation och lön. För att nå målet krävs en nära dialog mellan chef och medarbetare om förväntningar, resultat och utvecklingsområden. Som en del av löneöversynsmodellen och innan löneöversyn ska årligen, mellan chef och medarbetare, resultat- och målsamtal genomföras. Chefer ska också erbjudas utbildning inom lönesättning och lönebildning.

## Kompetensförsörjning i Haninge Kommun

Enligt kommunens styrdokument ”Mål och budget” ska kompetensförsörjningen hålla en genomgående hög nivå. Förutsättningarna för medarbetarnas engagemang för verksamhetsutveckling ska fortsätta tillvaratas och genom detta kan vi minska personalomsättningen och säkra kompetensförsörjningen. ”Det är genom våra medarbetare som vi som kommun ger våra medborgare god samhällsservice.”

Enligt kommunens personalpolitiska program ska varje förvaltning och verksamhet arbeta systematiskt och målmedvetet med sin kompetensförsörjning och kompetensutveckling som en del i planering, utveckling och uppföljning av verksamheten. Goda insatser belönas utifrån prestation och resultat vilket speglas i de lönekriterier som finns. Lönesättningen ska stimulera till utveckling av såväl kompetens som verksamhet.



SKR beskriver att offentliga arbetsgivare bör ta fram en långsiktig strategi för att klara välfärdssektorns framtida kompetensutmaning. Strategin bör ta sikte på sådana yrkesgrupper som är svåra att behålla och rekrytera till samt är nödvändiga för kommunens kärnverksamhet. Kompetensförsörjningsarbetet i kommunen behöver därför ske på ett strategiskt långsiktigt sätt med en kompetensmedvetenhet utifrån en framtidssäkrad organisation.

Vid strategiskt arbete med kompetensförsörjning på respektive förvaltning bör det framgå vilken kompetens som behövs för att kunna bedriva verksamheterna både på kort- och lång sikt. Första steget i kompetensförsörjningsarbetet är att ta del av kommunens styrande och strategiska dokument som är av vikt för att definiera vilka kompetenser och förmågor som behövs för att uppnå kommunens mål. Vilka nyckelroller finns och behövs för att uppnå beslutade strategier? Vilka framtida scenarier påverkar de kompetenser som kan behövas? En utvärdering av nuvarande kompetenser i förhållande till framtida behov behövs och att identifiera hur nuläget ser ut i förhållande till ett framtida önskat läge. Denna analys leder fram till bedömningen huruvida en kompetens är kritiskt viktig.

Är det dessutom frågan om sådana yrkesgrupper/kompetenser som är nödvändiga för att verksamheten ska kunna utföra sitt kärnuppdrag är den också strategiskt kritisk.

## Strategisk kritisk kompetens i Haninge kommun

Haninge kommuns strategiska kritiska kompetenser som har identifierats av förvaltningarna är:

- Undersköterskor
- Sjuksköterskor
- Socialsekreterare (ekonomiskt bistånd och IFO)
- Biståndshandläggare/bedömare
- Chefer (främst C-nivå), och gruppleddare/ biståndshandläggare
- Fysioterapeuter
- Arbetsterapeuter
- FOU- nestor (forskare/ projektledare m.fl.)
- Lärare (alla kategorier)
- Förskollärare
- Fritidspedagoger
- Skolledare
- Fysisk samhällsplanerare/arkitekt
- VA - ingenjörer

## Löneanalys

I bilagan ”analys av aktuellt löneläge i Haninge kommun” har en jämförelse mellan Haninge kommuns löneläge i förhållande till södertörnskommuner och Stockholm stad gjorts. De kommunerna är alternativa arbetsgivare för många av kommunens medarbetare. Stockholms stad ger också en god jämförelsebild på grund av sitt stora medarbetarantal och kärna i Stockholms län. I bilagan ges en bild av nuvarande aktuellt arbetsmarknadsläge gällande de prioriterade grupperna. Eftersom löneläget ständigt förändras kommer bilagan ses över och revideras årligen. Lönestatistiken är inhämtad från SKR:S lönelänk, tabeller med medianlön och lönespridning för relevanta yrkeskategorier bifogas.

## Fortsatt arbete med lönebildning på förvaltningar

På förvaltningsnivå bör ett aktivt arbete ske gällande:

- Strategiskt arbete med kompetensförsörjning och kompetensmedvetenhet.
  - ✓ Vilka kompetenser behövs för att kunna bedriva verksamheterna både på kort- och lång sikt? Vilka kompetenser är kritiskt viktiga?
  - ✓ Hur ser nuläget ut i förhållande till ett framtida önskat läge?



- Analys av löneläget. Skapa en bild av nuvarande löneläge och ett önskat löneläge för de olika yrkeskategorierna.
  - ✓ Hur stämmer det nuvarande löneläget ihop med önskat löneläge, sett till medianlön och lönespridning?
  - ✓ Är lönebilden marknadsanpassad?
  - ✓ Vilka åtgärder behövs för att nå önskade lönenivåer?
- Koppla samman kompetensförsörjning och lönestrategi med budgetarbete och verksamhetsplanering.
  - ✓ Behöver särskilda prioriteringar göras utifrån analys om kritiska kompetenser?
  - ✓ Behov av löneökningsnivåer på kort och lång sikt?
- Varje chef ser över sin gruppns lönesättning och lönestruktur inför löneöversyner, analyserar önskvärt framtida löneläge för medarbetarna och skapar en plan för att uppnå detta.
  - ✓ Hur stämmer det nuvarande löneläget ihop med önskat löneläge, sett till medianlön och lönespridning?
  - ✓ Hur ser lönestrukturen ut, finns det ”snedbitsar”?
- Principer för nylönesättning.
  - ✓ Finns det en tydlig lönebild att utgå ifrån?
  - ✓ Hur kan vi undvika en att skapa en skev lönestruktur och ”snedbitsar” vid rekrytering av nya medarbetare?

