



SOGN OG FJORDANE FYLKESKOMMUNE



Lønspolitisk plan



Innholdsliste

<i>Innholdsliste</i>	<i>1</i>
<i>Innleiing – lokal lønspolitikk</i>	<i>3</i>
1. Mål for lønspolitikken	5
1.1 Hovudmål	5
1.2 Delmål	5
2. Hovudutfordringar i lokal lønsfastsetjing	6
2.1 Løn som motivasjonsfaktor	6
2.2 Individuell løn	6
2.3 Rettferdig løn?	6
2.4 Livsfaseorientert lønsutvikling	7
2.5 Marknadsverdi	7
3. Rammer for lokal lønsfastsetjing	8
3.1 Sentrale og lokale lønsforhandlingar	8
3.1.1 Stillingsgrupper i kapittel 4B i hovudtariffavtalen	8
3.1.2 Stillingsgrupper i kapittel 4C i hovudtariffavtalen	8
3.1.3 Stillingsgrupper i kapittel 5 i hovudtariffavtalen	8
3.1.4 Stillingsgrupper i kapittel 3.4.1 og kapittel 3.4.2 i hovudtariffavtalen	9
4. Lønspolitiske kriterium	10
4.1 Stillingsvurdering og personvurdering	10
4.2 Lønspolitiske kriterium i samband med forhandlingar	11
4.2.1 Kriterium 1: Likelønsutfordringar	11
4.2.2 Kriterium 2: Ansvar og oppgåver	11
4.2.3 Kriterium 3: Kompetanse	12
4.2.4 Kriterium 4: Innsats og resultatoppnåing	12
4.2.5 Kriterium 5: Rekrutterings- og stabiliseringssituasjonen	16
4.2.6 Kriterium 6: Seniorløn	16
4.2.7 Bonusløn	16
4.3 Bruk av lønspolitiske kriterium - skjematisk oppsett	17
5. Lokal lønsfastsetjing - ansvarsnivå og forhandlingsprosessar	18
5.1 Hovudprosessar i samband med lønsfastsetjing	18
5.1.1 Tilsetjing	18
5.1.2 Nye oppgåver/ansvar av tidsavgrensa eller varig karakter i samband med organisering/endra stillingsinnhald	18
5.1.3 Behov for å rekruttere eller halde på kvalifisert arbeidskraft	18
5.1.4 Gjennom årlege lokale lønsforhandlingar	18
5.2 Ansvarsnivåa i samband med lønsfastsetjing	19
5.3 Dialog mellom leiar og medarbeidar - medarbeidarsamtale	19
5.4 Lønspolitisk årssyklus	20
5.5 Forhandlingsprosessen	20
5.5.1 Overordna føringar og økonomisk ramme	20
5.5.2 Drøftingsmøte mellom partane på fylkesnivå	21
5.5.3 Prosessen på resultatinningsnivå	21
5.5.4 Lønsforhandlingane	21
5.5.5 Evaluering	21
Vedlegg	23

Innleiing – lokal lønspolitikk

Løn vert ofte sett på som ein rein utgiftspost, og ikkje som eit strategisk verkemiddel for å fremje kvalitet og effektivitet i tenesteytinga. Fylkeskommunen vert utfordra på å kunne nytte løn som faktor i å påskjønne innsats og resultat i sterkare grad enn det som vert gjort i dag. Løn åleine er ikkje nok for å rekruttere og halde på den einskilde medarbeidar. Ein meir fleksibel lønspolitikk må skje i kombinasjon med satsing på leiarutvikling, kompetanseheving, og eit godt arbeidsmiljø. Omdømebygging av fylkeskommunen som arbeidsgjevar, utviklar og tenestytar vil også vere viktig for framtidig rekruttering og for at medarbeidarar vil halde fram å jobbe i fylkeskommunen.

Når vi skal utforme lokal lønspolitikk, må vi som arbeidsgjevar framover ha fokus på:

- Lønspolitikk er eit leiaransvar
- Ein meir aktiv haldning til at løn må brukast som eit styrings- og utviklingsverktøy
- Dei tilsette må ha høve til å påverke si eiga løn, og kjenne til kriteria for slik påverknad
- Det er gjennom resultatata overfor innbyggjarane fylkeskommunen vert vurdert etter, og gjennom eit samfunn i stadig endring vil stimulans til kompetanseutvikling vere avgjerande.

I løpet av 1990-talet har lønssystemet i kommunal sektor endra seg mykje. Vi har fått eit minstelønssystem som gir høve til å gje løn utover dei lønsnivåa som ligg i hovudtariffavtalen. Det er ein klar trend i tida med meir individuell lønsfastsetjing. Individuell løn handlar om å relatere lønsfastsetjinga til den funksjon den tilsette er i, vedkomande sine kvalifikasjonar og måten jobben vert utført på. Vurdering av ein medarbeidar sin innsats og resultat må skje i høve til dei kriteria som er relevante for stillinga og som er kjende for medarbeidaren. Vidare må vi synleggjere kva mål som er sett for resultateininga og kva oppgåver som er lagt til stillinga. Oppfølging gjennom medarbeidarsamtale og lønssamtale er viktige føresetnader i ein individretta lønspolitikk.

Ein lokal lønspolitikk må vere rammeprega, med stort høve til å gjere tilpassingar lokalt. Difor vil lokale prosessar med tillitsvalde og medarbeidarar i dei ulike resultateiningane vere avgjerande for at lønspolitikken kan vidareutviklast og forankrast til lokale målsetjingar og oppgåveløysing.

Utviklingsplanar, kompetansehevingsplanar og strategiplanar sentralt og lokalt vil vere viktige å ha som grunnmur for lokal lønstilpassing.

Arbeidet med lokal lønspolitikk utfordrar tradisjonelle haldningar. Meir individuell lønsdanning inneber at vi vert stilt overfor nye tankar om normer, verdiar og kjensler i høve den lønstenkinga som har lagt til grunn i kommunal sektor. Framleis vil hovudtyngda av lønsdanninga liggje sentralt,

men behovet for å gjere lokale grep i høve rekruttering, stabilisering, effektivitet og kvalitet vil stadig verte meir avgjerande i omdømebygginga og tenesteproduksjonen.

Løn brukt strategisk – som verktøy for organisasjonsutvikling og som motivasjonsfaktor i det å vere utviklingsaktør vil gje store utfordringar for den fylkeskommunale organisasjonen. Det krev at aktørane, dvs leiarar, tillitsvalde og tilsette har ei felles forståing av måla, dei lønspolitiske kriteria og prosedyrane. Korleis vi ved dei respektive resultateiningane maktar å få fram og forankre dei lønspolitiske prinsippa vil vere avgjerande suksessfaktorar.

[Tilbake til innholdsliste](#)

1. Mål for lønspolitikken

Dei overordna måla for fylkeskommunen sin lønspolitikk

1.1 Hovudmål

Lønspolitikken skal medverke til å oppfylle fylkeskommunen og den enkelte resultateining sine målsettingar. Overordna mål for fylkeskommunen er:

- Å ta vare på og vidareutvikle fylket sine fellesinteresser. Dette arbeidet skal utførast innafor råma av det nasjonale fellesskapet, og med siktemål til ei bærekraftig utvikling.
- Å vere ein aktiv regional utviklingsaktør og samarbeidspart.
- Å vere ein brukarorientert organisasjon. Vi skal dekke viktige deler av innbyggjarane sine tenestebehov, og medverke til ei god samfunnsutvikling.
- Å sikre kvaliteten på tenestene ved høg fagleg og etisk standard. Vi skal vidareutvikle tenestene gjennom læring og dialog med brukarane og andre samarbeidspartar
- Å medverke til livslang læring og trivsel hjå dei tilsette.

1.2 Delmål

Lønspolitikken skal:

- Vere ein dynamisk og motiverande del av arbeidsgivarpolitikken, som skal medverke til å rekruttere, halde på og utvikle kompetente og engasjerte medarbeidarar på alle nivå i organisasjonen. Lønfastsetjinga må ha som siktemål å vere livsfaseorientert.
- Medverke til at dei tilsette nyttar og vidareutviklar den relevante kompetansen som til ei kvar tid trengst. Fremje arbeidsmiljøet og motverke utilsikta lønsskilnader.
- Sikre at lønfastsetjinga er knytt til den funksjonen som medarbeidaren er i. Løna og lønsutviklinga skal synleggjere ansvaret, vedkommande sin kompetanse og måten arbeidet er utført på.
- Vere synleg. Lønfastsetjing skal skje etter kjente og aksepterte kriterium basert på dialog mellom leiar, tillitsvald og medarbeidar.
- Så langt som mulig sikre at fylkeskommunale institusjonar har eit lønsnivå som er konkurransedyktig.
- Vere likelønsfremjande. Medverke til lik løn for arbeid av same kvalitet, innsats og resultat, og gje lik mogelegheit for lønsutvikling uavhengig av kjønn og etnisk bakgrunn.

[Tilbake til innholdsliste](#)

2. Hovudutfordringar i lokal lønsfastsetjing

2.1 Løn som motivasjonsfaktor

Ein meir synleg og aktiv lønspolitikk vil medverke til å motivere og utvikle dei tilsette. At dei tilsette har høve til å påverke sin eigen arbeidssituasjon er grunnleggjande for å skape motivasjon og engasjement. Det er ein klar samanheng mellom motivasjon og prestasjon. Lønspolitikken skal inngå som eit sentralt element i fylkeskommunen sin arbeidsgjevarpolitikk, og som eit av fleire verkemiddel for å sikre motiverte og kvalifiserte arbeidstakarar.

Legitimiteten til strategisk bruk av løn heng saman med at løna blir fastsett etter vurderingar frå næraste leiar - basert på kjente og aksepterte kriterium. Det skal vere tydeleg uttalt korleis vi kan påverke eiga løn. Medarbeidarsamtale og lønssamtale er to verkemiddel som kan nyttast i så måte.

Det skal vere aksept for å bruke løn som verkemiddel for å fremme målsetjingane for verksemda.

2.2 Individuell løn

Individuell løn handlar om å fastsetje løna ut frå funksjonen ein er tilsett for å utføre, vedkommande sine kvalifikasjonar og måten jobben blir utført på. Vurderinga av medarbeidaren sin innsats og resultat må skje etter kriterium som er relevante for stillinga og som er kjente for medarbeidaren.

Med denne tilnærminga blir det avgjerande at arbeidsgivaren er tydeleg på kva mål som er sett for resultateininga og kva oppgåver som er lagt til stillinga. God leiing, ansvar til leiar med oppfølging gjennom medarbeidarsamtalar og lønssamtalar er viktige føresetnader i ein individretta lønspolitikk.

2.3 Rettferdig løn?

Individuell lønsfastsetjing utfordrar den meir tradisjonelle tilnærminga til lønsfastsetjing, der reine objektive kriteria som utdanning og ansiennitet skal vere avgjerande for lønsfastsetjinga. Mange set likskapsteikn mellom slike objektive kriteria og ”rettferdig” løn. Spørsmålet kan også vere om det er rettferdig å løne tilsette likt sjølv om kvaliteten på utført arbeid er ulikt? I ein rettferdig lønspolitikk må det også ligge element av differensiering fordi individa utførar forskjellige jobbar med ulik vanskegrad og kvalifikasjonskrav, men også forskjellig innsats og resultat.

Mange fryktar at ein ny lønspolitikk vil opne for personlege oppfatningar som på sakleg grunnlag ikkje er forankra til utføring - og kvaliteten av arbeidet. For å unngå ei slik utvikling, må lønskriteria vere klart definerte, godt kommuniserte og forstått i heile organisasjonen. Resultateiningane i fylkeskommunen vil ha ulike utfordringar i tenesteproduksjonen og i sitt utviklingsarbeid. Difor vil det vere avgjerande med lokale prosessar som klargjer forventingane til medarbeidarane. Gjennom open drøfting med tillitsvalde og tilsette, skal satsingsområda og prioriterte kriterium synleggjerast, som grunnlag for lønsvurdering.

2.4 Livsfaseorientert lønsutvikling

Sogn og Fjordane fylkeskommune har behov for medarbeidarar med ulik alderssamansetjing. Difor skal lønspolitikken synleggjere verdisetjing av arbeidstakarar i ulike livsfasar. Medarbeidarar med omsorgsansvar, helseproblem og alder som senior, skal ha ei lønsvurdering på lik linje med andre medarbeidarar innafor dei rammene som gjeld for dei generelle lønspolitiske kriteria. Det skal takast nødvendig omsyn til inkluderande arbeidsliv sine målsetjingar om inkludering og motivasjon til å halda fram som fortsett yrkesaktiv, heilt eller delvis.

2.5 Marknadsverdi

Omsynet til ”marknadsverdi” blir stadig viktigare i lønsfastsetjinga. Det er viktig å diskutere kor langt ein er villig til å gå når det gjeld å skape lønsskilnader på basis av marknadsforhold. I kva grad skal lønspolitikken ta vare på likskapsomsyn som sikrar lønsutvikling for arbeidstakargrupper i fylkeskommunen som i mindre grad er eksponert for ”marknadskreftene”. Løna sin verdi som påskjønning er ein faktor som står sentralt i denne samanhengen.

[Tilbake til innhaldsliste](#)

3. Rammer for lokal lønsfastsetjing

3.1 Sentrale og lokale lønsforhandlingar

Tariffrevisjonen i 2002 førte til ei omfattande endring og forenkling av lønssystemet. Stillingsstrukturane, lønsrammene og bindinga til ein felles offentleg lønstabell vart fjerna. Systemet står fram som eit fleksibelt minstelønssystem med desentraliserte verkemiddel i lønsdanninga og stor lokal fridom for individuell lønsdanning. For eit fleirtal av dei tilsette inneber systemet sentralt fastsett minsteløn, generelle tillegg og eventuell lønspott avsett til lokale forhandlingar. For desse arbeidstakarane er det etablert lønsgrupper med kvart sitt minstelønsnivå.

3.1.1 Stillingsgrupper i kapittel 4B i hovudtariffavtalen

- Stillingar utan særskilt krav om utdanning
- Fagarbeidarstillingar/tilsvarande fagarbeidarstillingar
- Stillingar med krav om høgskuleutdanning
- Stillingar med krav om høgskuleutdanning og med ytterlegare spesialutdanning
- Stillingar med krav om mastergrad

3.1.2 Stillingsgrupper i kapittel 4C i hovudtariffavtalen

- Lærer
- Adjunkt
- Adjunkt med tilleggsutdanning
- Lektor
- Lektor med tilleggsutdanning

3.1.3 Stillingsgrupper i kapittel 5 i hovudtariffavtalen

Nokre stillingsgrupper er omfatta av lokal lønsvurdering ved tilsetjing og ved lønsregulering. For denne gruppa tilsette gjeld ikkje tariffesta minstelønsnivå. Lønsreguleringa skal m.a. skje under omsyn til lønsutviklinga elles i tariffområdet og etter meir overordna prinsipp for individuell lønsfastsetjing etter kriterium i hovudtariffavtalen. Det skal takast omsyn til kor kompleks stillingsinnhaldet er, kompetanse, ansvar, innsats, resultatoppnåing og behov for å rekruttere og stabilisere arbeidstakarane.

Følgjande stillingar i fylkeskommunen er omfatta av forhandlingsinstituttet i kapittel 5

- Arkitekt
- Spesialbibliotekar
- Ingeniør
- Konservator
- Psykolog
- Rådgjevar
- Tannlege

3.1.4 Stillingsgrupper i kapittel 3.4.1 og kapittel 3.4.2 i hovudtariffavtalen

Det er om lag 30 leiarstillingar som kjem inn under dette forhandlingsinstituttet, og som får all lønsdanning lokalt. Dette er då stillingar som har eit delegert budsjett-, økonomi og personalansvar.

I dei overordna kriteria i hovudtariffavtalen, er følgjande nedfelt som utgangspunkt for lønsvurdering:

- Endra ansvarsområde
- Resultat i høve dei mål som er sette
- Utøving av leiarskap
- Organisatoriske endringar
- Behov for å stabilisere kvalifisert arbeidskraft.

[Tilbake til innholdsliste](#)

4. Lønspolitiske kriterium

Dette kapitlet synleggjer hovudprinsippa for den lokale lønsfastsetjinga ut frå ein modell for individuell lønsfastsetjing som i større grad gjer leiars ansvarleg i lønsprosessen

Ein viktig føresetnad for å bruke løn som personalpolitisk verkemiddel er at dei lønspolitiske kriteria er kjente, blir forstått og akseptert blant alle tilsette i fylkeskommunen. Dette inneber at kriteria skal vere stabile over tid, sjølv om vektlegginga av kriteria kan variere avhengig av endringar i den enkelte resultateining sine målsettingar.

4.1 Stillingsvurdering og personvurdering

Lønsfastsetjinga byggjer på to grunnleggjande element; stillingsvurdering og personvurdering.

Stillingsvurderinga er knytt til **objektive kriterium** basert på fakta om den enkelte stilling, kompetansekrav til stillinga, kva mål, oppgåver og ansvar som er lagt til stillinga.

Personvurderinga er knytt til **individuelle kriterium** med basis i ei vurdering av kor skikka/eigna personen er i høve arbeidsoppgåvene. Personvurderinga er basert på kompetanse (kunnskap, ferdigheiter og haldningar), personlege eigenskapar, kvalitetar, innsats og resultat som beskriv dei totale kvalifikasjonane for stillinga og måten arbeidet blir utført.

Lønspolitikken byggjer på to grunnleggjande element: Stillingsvurdering og personvurdering.

Stillingsvurdering	Personvurdering
<i>Objektive kriteria</i> (speglar organisatoriske tilhøve)	<i>Individuelle kriteria</i>
<ul style="list-style-type: none">- krav til formell utdanning- stillinga sitt ansvars- og oppgaveområde	<ul style="list-style-type: none">- kompetanse- personlege eigenskapar- innsats og resultat

Stillingsvurderinga vert nytta til å plassere enkeltstillingar eller grupper av stillingar på rett nivå m.o.t. stillingskode og lønsnivå både ved tilsetjing og ved lønsforhandlingar.

Ansvar for å sette opp ein spesifisering over arbeidsoppgåver og ansvar m.m. som skal gjelde for stillinga ligg normalt til den som har det næraste leiaransvaret.

Stillingsvurderinga er utgangspunktet for den personbaserte delen av lønsvurderinga. Kva for individuelle kriterium som skal vektleggast må vurderast i høve til den enkelte stilling, slik det m.a. kan gå fram av ei stillingsskilddring/krav som er sett for den enkelte stillinga. Personvurderinga vert nytta ved val av person ved tilsetjing, ved fastsetjing av lønstilbod ved tilsetjing og i lokale lønsforhandlingar.

4.2 Lønspolitiske kriterium i samband med forhandlingar

I det følgjande er kriterium til bruk i samband med lokale lønsforhandlingar nærare forklart.

4.2.1 Kriterium 1: Likelønsutfordringar

Likelønsutfordringane omfattar lik løn for likt arbeid av same kvalitet, innsats og resultat og lik moglegheit for lønsutvikling uavhengig av kjønn og etnisk bakgrunn.

Lønspolitikken skal medverke til auka grad av likestilling mellom kvinner og menn og samsvare med fylkeskommunen sin plan for likestilling og mangfald.

Det er viktig å sikre eit rett lønsnivå for alle tilsette og hindre at uønska og utilsikta lønsforskjellar oppstår. Kriterium er relevant i samband med oppretting av lønsmessig forskjell som ikkje kan knytast til oppgåve, innsats eller resultat.

4.2.2 Kriterium 2: Ansvar og oppgåver

Kriteriet skal ta høgde for endringar som skjer i stillingsinnhald med omsyn til oppgåver og ansvar som går ut over det ein normalt skal forvente av utvikling i stillinga. Dette omfattar funksjonsendringar som ein konsekvens av t.d. organisatoriske endringar som medfører endra arbeids-/ansvarsområde, men kan også omfatte endringar i funksjonar som følgje av personleg vekst i dugleik og fagleg utvikling eller andre forhold som medfører auka sjølvstende og ansvar i arbeidet. Ei vurdering av lønsmessige konsekvensar skal alltid inngå som ledd i organisasjonsendringsprosessar som medfører endringar i ansvar og oppgåver.

Funksjonsendringar av mellombels karakter, som ikkje ligg til stillinga eller mobilitet for mellombels å dekke prioriterte arbeidsoppgåver på same nivå, kan medføre mellombels lønsendring.

Ansiennitet er ikkje i seg sjølv eit kriterium for lønsopprykk, men det kan vere relevant å leggje vekt på positive forhold knytt til lang tenestetid i fylkeskommunen, som grunngeving i samband endring i ansvar og oppgåver.

4.2.3 Kriterium 3: Kompetanse

Kompetanseomgrepet er samansett av fleire kompetanseområde, som t.d. yrkeskompetanse, formell kompetanse og personleg kompetanse. I lønspolitisk samanheng er kompetanse definert slik:

- Formell kompetanse = basisutdanning, etter-/vidareutdanning, kurs
- Erfaringskompetanse = kunnskap om yrket/faget og arbeidsmetodar
- Realkompetanse = formell kompetanse + erfaringskompetanse

Gjennomført kompetanseheving (endring av realkompetanse) skal vurderast som grunnlag for endra lønsnivå når kompetansehevinga;

- er relevant og blir nyttiggjort i arbeidet
- gjer den tilsette betre kvalifisert og fører til dyktiggjering i jobben

4.2.4 Kriterium 4: Innsats og resultatoppnåing

Under kriterium 4 om innsats og resultatoppnåing er det utarbeidd tre parallelle kriterium som skal nyttast slik:

- Kriterium for evaluering av leiarar skal nyttast som utfyllande vurderingsgrunnlag under kriterium 4 om innsats og resultat. Kapittel 3.4.1 og kapittel 3.4.2.
- Seks kriterium som gjeld dei stillingsgruppene som er omtalt i kapittel 4B og kapittel 5 i hovudtariffavtalen.
- Tre kriterium som gjeld pedagogisk personale, og som berre skal brukast for denne stillingsgruppa. Jf. stillingsgruppe kapittel 4C i hovudtariffavtalen.

Realinnhaldet i dei to parallelle kriteria er dei same, men kriterium som gjeld pedagogisk personale er formulert slik at dei går direkte på læringsarbeidet i skulen.

Kravskjema er utarbeidd på tilsvarande måte:

- Eitt kravskjema for leiarar i kapittel 3.4.1 og kapittel 3, [jf. vedlegg 4 og 5 i planen](#).
- Eitt kravskjema, som skal nyttast av stillingsgruppene, omtalt i kapittel 4B og 5 i hovudtariffavtalen. [Jf. vedlegg 6 og 7 i planen](#).
- Eitt kravskjema, som skal nyttast av pedagogisk personale, omtalt i kapittel 4C i hovudtariffavtalen. [Jf. vedlegg 8 og 9 i planen](#).

Innsats- og resultatvurdering må sjåast i forhold til dei gjeldande styringsdokumenta som er rammeverket for resultateininga. For skuleverket gjeld dette læreplanar, mål- og tiltaksplan for dei vidaregåande skulane i fylket og satsingsområda for den enkelte skule. For andre einingar gjeld dette t.d. fylkesplan, økonomiplan og sektorvise planar.

Innsats er vanskeleg å måle, og resultat kan vere vanskeleg å relatere til konkrete handlingar og personar. Når tilsette skal vurderast i forhold til dette kriteriet for lønsendring, må det takast omsyn til at det kan vere mange forhold som påverkar resultatoppnåing som den enkelte sjølv ikkje har herredøme over.

Resultat frå ein arbeidsprosess vil ofte skrive seg frå innsats utført av teamet eller arbeidsgruppa, der den enkelte sin innsats er prisgitt resultatet av eit samspel med andre. T.d. er serviceinnstilling, brukarorientering og utviklingsorientering i høgste grad eigenskapar som viser evne og vilje til samhandling. I ein slik samanheng vil lønspolitiske kriterium vere relevante å bruke også i høve arbeidsgrupper og team.

Underkriterium knytt til innsats og resultatoppnåing er også uttrykk for den bedriftskulturen fylkeskommunen ønskjer å utvikle. Generelt skal innsats og resultat vurderast i forhold til om den tilsette eller teamet særmerker seg ved å vere tenesteytande/produktiv, serviceinnstilt/brukarorientert, samarbeidsorientert, kvalitetsutviklingsorientert og bidragsytar til eit positivt arbeidsmiljø.

4.2.4.1 Kriterium for innsats og resultatoppnåing for leiarar plassert i kapittel 3.4.1 og kapittel 3.4.2 i hovudtariffavtalen

Sogn og Fjordane fylkeskommune skal ha ein lønspolitikk for leiarar som sikrar at organisasjonen til ei kvar tid har godt kvalifiserte toppleiarar. Fylkeskommunen vil gjennom bruk av lønsmidlar stimulere og motivere leiarar til ein høg arbeidsinnsats i samsvar med dei utfordringar fylkeskommunen til ei kvar tid står overfor.

Leiarane si lønsutvikling skal fastsetjast på grunnlag av systematisk leiarevaluering, der resultat og leiaråtferd vert vurdert i høve dei mål/krav ho/han har forplikta seg på.

Leiarevalueringa byggjer på kriterium for god leiarpraksis, som skal nyttast som utfyllande vurderingsgrunnlag under kriterium 4 om innsats og resultat.

1. Sikre kvaliteten på tenesta
2. Er aktiv i å utvikle og å gjennomføre mål og strategiar
3. Er utviklingsorientert og legg til rette for kreativitet, kompetanseutvikling og nytenking
4. Utvikle og gjennomføre likestillingstiltak i samsvar med handlingsplan for likestilling
5. Støttar medarbeidarar og kollegaer
6. Motiverer gjennom involvering, rettleiing og tilbakemelding
7. Utviklar ansvarskjensle og sjølvstende
8. Legg vekt på mangfald, samarbeid og fleksibilitet
9. Skapar eit ope, romsleg og forsvarleg arbeidsmiljø
10. Arbeider for heilskapsløysingar
11. Forvaltar tildelte ressursar godt

Eit gjennomgåande lønspolitisk prinsipp er at leiar, som hovudregel, skal ha høgare løn enn den ho/han er leiar for.

4.2.4.2 Kriterium for innsats og resultatoppnåing for stillingsgruppene i kapittel 4B og kapittel 5 i hovudtariffavtalen

Tenesteytande og produktiv: God kvalitativ og/eller kvantitativ tenesteyting med basis i nødvendig fagleg innsikt og kunnskap om arbeidsfeltet. (T.d. god planlegging og gjennomføring av arbeidet)

Serviceinnstilt og brukarorientert: Utøving av god service i samband med oppgaveløysing både i forhold til brukarar, medarbeidarar og eksterne omgjevnader. (T.d. utvikle eit godt læringsmiljø, ta brukarane sine interesser på alvor)

Samarbeidsorientert: Markert aktivitet når det gjeld tverrfagleg arbeid og heilskaplege løysingar som famnar utover eige arbeidsfelt. (T.d. kollegasamarbeid, samarbeid innan og utover eiga eining)

Deler kunnskap med andre: Formidle og dele kunnskap med andre arbeidskollegaer og gjennom teamarbeid leggje til rette for å vere ein ”lærande organisasjon”. Mentor overfor nyttilsette, og gje desse god oppfølging i praktiske sider av arbeidsutøvinga.

Utviklingsorientert: Effektivisering i form av jobbutvikling, etablering av nye/forbetra rutinar/ta i bruk ny teknologi osv. (T.d. ta initiativ til utviklingsarbeid)

Miljøfremjande åtferd: Markert aktivitet når det gjeld medverknad til eit godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen.

4.2.4.3 Kriterium for innsats og resultatoppnåing for stillingsgruppe i kapittel 4C i hovudtariffavtalen. Pedagogiske personale

Godt læringsarbeid og elevmedverknad vil i stor grad vere avhenging av at alle tek ansvar for å utvikle eit godt læringsmiljø i nært samarbeid med kollegaer. Med aktiv deltaking i skuleutviklinga vil den einskilde lærar sin innsats og resultatet få gode verknader for heile læringsmiljøet. T.d. er miljøfremjande åtferd og utviklingsorientering i høgste grad eigenskapar som viser evne og vilje til samhandling med kollegaer og elevane. I ein slik samheng vil lønspolitiske kriterium, vere relevante å bruke også i høve teamorganisering av læringsarbeidet ved den einskilde skule, eller gjennom tverrfaglege samarbeidsprosjekt som har til formål å styrke opplæringa overfor elevane. Difor vil det for lærargruppa vere viktig å ha kriterium som er verdibasert i høve læringsarbeidet, og som kan overførast direkte til den daglege arbeidssituasjonen i skulen.

Innsats er vanskeleg å måle, og resultat kan vere vanskeleg å relatere til konkrete handlingar og personar. Når tilsette skal vurderast i forhold til dette kriteriet for løsendring, må det takast omsyn til at det kan vere mange forhold som påverkar resultatoppnåing som den enkelte sjølv ikkje har herredøme over.

Resultat frå ein arbeidsprosess vil ofte skrive seg frå innsats utført av teamet eller arbeidsgruppa, der den enkelte sin innsats er prisgitt resultatet av eit samspel med andre. T.d. er serviceinnstilling og

utviklingsorientering i høgste grad eigenskapar som viser evne og vilje til samhandling. I ein slik samheng vil dei lønspolitiske kriterium vere relevante å bruke også i høve arbeidsgrupper og team.

For pedagogisk personale vil følgjande vere gjeldande som vurderingskriterium under punktet om innsats og resultatoppnåing:

Godt læringsarbeid i samsvar med skulen sine utviklingsmål

Den einskilde skule har utviklingsplanar og utviklingsmål som ligg til grunn for læringsarbeidet og satsingsområde. Læringsarbeidet er forankra til desse planane. Tverrfagleg samarbeid, fagleg innsikt og kunnskap utover sitt eige opplæringsfelt og gjennomføring av gode læreprosessar i samsvar med mål og satsingsområde for skulen.

Medverknad til skuleutvikling og reformarbeid

Utvikling av arbeidsmåtar og metodar, felles løysingar og formålstenleg organisering av arbeidet.

Vere medviten i høve elevmedverknad

Vere oppteken av og leggje til rette for god medverknad frå elevane.

4.2.5 Kriterium 5: Rekrutterings- og stabiliseringssituasjonen

Lønspolitikken skal medverke til eit konkurransedyktig lønsnivå som gjer at fylkeskommunen kan rekruttere og halde på kompetanse som er viktig i tenesteproduksjonen. For funksjonar med eit definert rekrutteringsproblem (høg ”turnover”, bruk av ukvalifisert arbeidskraft, lange vakanseperiodar) kan løn vurderast som verkemiddel. Marknadskriteriet kan også nyttast for å halde på medarbeidarar med spesiell kunnskap/erfaring eller særlege personlege eigenskapar som resultateininga har bruk for.

4.2.6 Kriterium 6: Seniorløn

Fylkeskommunen har utarbeidd eigen ”Handlingsplan for seniorpolitiske tiltak”. Løn skal vurderast som verkemiddel for å motivere til å halda fram som yrkesaktiv.

4.2.7 Bonusløn

Tariffavtalen opnar for bonusløn (eingongsutbetaling) for tilsette eller grupper av tilsette.

I tannhelsetenesta er det innført bonusordning med utgangspunkt i behandlinga av betalande pasientar.

Bonusordninga for denne type tenesteproduksjon har eksistert i mange år, og er også meint som eit rekrutteringsfremjande tiltak. Denne bonusordninga er teamretta, slik at tannlegar, tannpleiarar og tannhelsesekretærar inngår i bonusordninga.

Som oppfølging av arbeidet med lønspolitisk plan, vil det bli arbeidd vidare med mål- og resultatindikatorar for bonusløn og korleis den eventuelt skal kunne brukast som innsatsfaktor på andre tenesteområde.

4.3 Bruk av lønspolitiske kriterium - skjematisk oppsett

Løn ved tilsetjing	Vurderingsgrunnlag	Løn ved forhandlingar	Vurderingsgrunnlag
Stillingsdel - ansvar - oppgåver	Vurdering etter objektive kriterium.	Stillingsdel - ansvar/oppgåver - utilsikta lønsskilnader Likelønsutfordringar - likelønspektivet - lønsmessige skeivheiter	Vurdere likelønsutfordringar som grunnlag for (kriterium 1). Vurdere endringar i ansvar og oppgåver som grunnlag for lønsendringar (kriterium 2).
Persondel - kompetanse - personlege eigenskapar	Vurdering etter individuelle kriterium.	Persondel - kompetanse - innsats - resultat - bonusløn	Vurdere endringar i kompetansenivå (kriterium 3). Vurdere innsats og oppnådde resultat (kriterium 4).
Marknadsløn - rekrutteringsproblem - arbeidsmarknad	Vurdere søkjaren sin marknadsverdi i høve rekrutteringssituasjonen for den aktuelle stillinga.	Marknadsløn - rekrutteringsproblem - arbeidsmarknad.	Vurdere den tilsette sin marknadsverdi i høve til rekrutteringssituasjonen for den aktuelle stillinga (kriterium 5).
		Seniorløn - motivere til fortsett yrkesaktivitet	Vurdere lønsendringar som verkemiddel for å motivere til fortsett yrkesaktivitet (kriterium 6)
		Leiarløn	Skal vurderast i forhold til kriteria 1, 2, 3, 5 og 6 samt spesifikke leiar-kriteria omtalt under kriterium 4.

[Tilbake til innholdsliste](#)

5. Lokal lønsfastsetjing - ansvarsnivå og forhandlingsprosessar

Kapitlet beskriver rammene og rolle- og ansvarsdelinga mellom ulike nivå i organisasjonen med omsyn til lønsfastsetjing og prosedyrar i samband med lønsfastsetjing ved tilsetjing og forhandlingar.

Lønspolitikken skal vere eit av fleire verkemiddel som set dei ulike nivåa i fylkeskommunen i stand til å nå måla og sikre ønska utvikling. Ein viktig suksessfaktor for fylkeskommunen sin lønspolitikk er at leiarar på alle nivå i organisasjonen blir ansvarleggjort og dyktiggjort i prosessen rundt individuell lønsfastsetjing og lokale lønsforhandlingar.

5.1 Hovudprosessar i samband med lønsfastsetjing

Hovudprosessane i samband med lokal lønsfastsetjing og forhandlingar kan i korte trekk skisserast slik:

5.1.1 Tilsetjing

Organisasjonsplan/stillingsskildring er premissgjevande for fastsetjinga av løn i samband med nyttilsetjing, utover dei føringane som ligg om minsteløn etter hovudtariffavtalen.

5.1.2 Nye oppgåver/ansvar av tidsavgrensa eller varig karakter i samband med organisering/endra stillingsinnhald

Hovudtariffavtalen har egne forhandlingsbestemmingar som tek i vare behovet for ny individuell lønsvurdering når det er gjennomført omorganiseringar som resulterer i endra oppgåver og ansvar. Eit viktig prinsipp er at tidsavgrensa oppgåver/ansvar ikkje skal resultere i eit varig endra lønsnivå.

5.1.3 Behov for å rekruttere eller halde på kvalifisert arbeidskraft

Hovudtariffavtalen har også bestemmingar som opnar for forhandlingar om endra løn for rekrutteringssvake stillingar eller stillingar med verdifull kompetanse for eininga.

5.1.4 Gjennom årlege lokale lønsforhandlingar

Partane sentralt fastset kor stor del av dei samla rammene for årsoppgjera som skal fordelast av partane lokalt gjennom lokale forhandlingar.

For delar av dei tilsette (kapittel 5-gruppa) skal det vere ein årleg lønsregulering uavhengig av fastsette rammer.

Tabell 1 og tabell 2 i vedleggsdelen gir oversikt over dei aktuelle forhandlingsordningane og korleis mynde er fordelt på ansvarsnivå i organisasjonen.

5.2 Ansvarsnivåa i samband med lønsfastsetjing

For å sikre målretta bruk av lønsmidlane og mest mogeleg rettferdig løn for den enkelte tilsette, er det eit grunnleggande lønspolitisk prinsipp i fylkeskommunen at den enkelte leiar, gjennom dialog med medarbeidarane skal legge premissane for den enkelte sitt lønsnivå og lønsutvikling. Det er leiar som kjenner utfordringane for eininga som sit på relevant informasjon om oppgåver, ansvar og korleis medarbeidaren utførar arbeidet.

Dei ulike ansvarsnivåa i fylkeskommunen må spele saman i utviklinga og praktiseringa av lønspolitikken. Partane på fylkesnivå skal definere dei overordna føringane for fylkeskommunen sin lønspolitikk. I den enkelte resultateining blir premissane for prioritering av lønsmidlane lagt.

I samband med lønsforhandlingar skal leiar på resultateiningsnivå føre ein dialog om lokale utfordringar og prioriteringar med tillitsvalde i eininga. Lønsforhandlingane blir gjennomført av partane på fylkesnivå, men forhandlingane skal legge til grunn dialogen som partane på resultat-einingsnivå har ført og som er forankra i den lønspolitiske planen.

Prinsippet for ansvarsdelinga mellom leiarnivåa i høve lønsfastsetjing går fram av vedlegg 3.

5.3 Dialog mellom leiar og medarbeidar - medarbeidarsamtale

Individuell lønsfastsetjing føreset dialog mellom medarbeidar og leiar.

Lønspolitikken heng saman med ein god personalpolitikk og eit opent og tillitsfullt forhold mellom leiar og medarbeidar. Leiarar i den enkelte resultateining må gi klar informasjon om strategiske mål, planar for verksemda, satsingsområde og forventningar til dei tilsette. Den enkelte må få klar og regelmessig tilbakemelding, med rettleiing om det er trong for dette, om kva som er forventa av han/henne.

Det er eit leiaransvar å kople løn, oppgave/ansvar, kompetanse- og jobbutvikling for den enkelte tilsette. Leiar og medarbeidar skal i samarbeid kartlegge krav og moglegheiter basert på resultat-

eininga sine mål og medarbeidaren sine ønskje og eigenskapar. Difor er det ein viktig føresetnad, for strategisk bruk av løn, at medarbeidarsamtale blir gjennomført og at planar for kompetanse- og jobbutvikling blir laga med grunnlag i slike samtalar.

Tariffavtalen har innført lønssamtale mellom arbeidsgivar og den tilsette som ei fast ordning dersom den tilsette over ein to-årsperiode har ein vesentleg dårlegare lønsutvikling enn stillingar det er naturleg å samanlikne med. Lønssamtalen vil vere eit supplement til medarbeidarsamtalen.

5.4 Lønspolitisk årssyklus

Det er behov for ein plan som sikrar at prosessane i høve fastsetjing av løn ligg fast frå eit år til det neste. Planen legg til grunn at;

- medarbeidarsamtalar bør gjennomførast med jamne intervall, omtrent på same tidspunkt kvar år, og før lokale lønsforhandlingar
- lønssamtale skalførast i samsvar med hovudtariffavtalen eller invitere til lønssamtalar som ein del av førebuingsarbeidet ved lokale lønsforhandlingar
- leiarar gjev tilbakemelding til dei tilsette etter gjennomførte forhandlingar
- lønsforhandlingar bør gjennomførast på omtrent same tidspunkt kvart år av omsyn til einingane si arbeidsplanlegging. Dette fordi forhandlingane krev store administrative ressursar på alle nivå i organisasjonen
- lokale lønsforhandlingar av sentralt avsette midlar bør gjennomførast i andre halvår.

5.5 Forhandlingsprosessen

Hovudpunkta i årssyklusen for forhandlingar går fram nedanfor. Avdelingsnivået i sentraladministrasjonen er i denne samanheng omtalt som resultateining.

5.5.1 Overordna føringar og økonomisk ramme

I etterkant av sentrale tarifforhandlingar blir dei overordna lønspolitiske utfordringane, dei økonomiske rammene m.m., avklara gjennom dialog mellom partane på overordna fylkesnivå. Denne dialogen legg premissane for ei økonomisk ramme til fordeling på resultateiningsnivå. På tillitsvalsida, i den enkelte arbeidstakarorganisasjon, skjer tilsvarande prosessar med omsyn til lønspolitiske utfordringar og føringar.

5.5.2 Drøftingsmøte mellom partane på fylkesnivå

Det vert årleg halde møte mellom fylkesutvalet sine medlemer, hovudsamarbeidsutvalet, arbeidsgjevarrepresentantar frå fylkesrådmannen sin stab og arbeidstakarorganisasjonane i etterkant av dei sentrale tarifforhandlingane. I dette møtet utvekslar partane synspunkt på dei komande lokale forhandlingane.

I god tid før dei årlege lokale lønsforhandlingane, skal partane på fylkesnivå halde eit drøftingsmøte der det blir avklart kva det skal forhandlast om, total økonomisk ramme og eventuelle sentralt gitte føringar. Partane kan også bli samde om å legge vekt på spesielle omsyn under forhandlingane. Vidare blir det sett opp ein framdriftsplan med fristar for levering av krav og tilbod og når forhandlingane skal gjennomførast.

5.5.3 Prosessen på resultateiningsnivå

Prosessen blir vidareført på resultateiningsnivå gjennom at leiarar fører ein dialog med dei tillitsvalde om lønspolitiske utfordringar i eininga. Leiar prioriterer på individnivå for si eining med grunnlag i ei vurdering av lokale utfordringar, lokal dialog med tillitsvalde og føringar frå fylkesnivået. Prioriteringa blir oversendt fylkesnivået. Tillitsvalde prioriterer og oversender på same måte krav frå dei tilsette i eininga til tillitsvald på fylkesnivå.

5.5.4 Lønsforhandlingane

Lønsforhandlingane blir gjennomført sentralt i fylkeskommunen, med basis i dei prioriteringane som er eit resultat av prosessen på den enkelte resultateining. Intensjonen er at forhandlingane skal stadfeste dei prioriteringane som partane på resultateiningsnivå er samde om. Det blir også viktig i forhandlingane å ta nødvendige omsyn til sektorovergripande utfordringar som eventuelt ikkje blir fanga opp lokalt, samt kvalitetssikre at prosessane lokalt har skjedd i samsvar med dei lønspolitiske prinsippa og prosedyrane.

5.5.5 Evaluering

I etterkant av forhandlingane skal partane på fylkesnivå møtast for å evaluere forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet. Det er naturleg å nytte eit slikt høve til å drøfte lønspolitiske utfordringar.

Tabell 4 i vedleggsdelen illustrerer den lønspolitiske årssyklusen. Det vil vere dei føringar og fristar som partane sentralt fastsett i samband med tariffrevisjonane som legg premissar for forhandlingsprosessen i fylkeskommunen.

[Tilbake til innholdsliste](#)

Vedlegg

Oversyn over prosessar og malar til bruk i arbeidet med lokal lønsfastsetjing

- 1) [Mynde til lønsfastsetjing og ansvar for prosessar fordelt på ansvarsnivå i organisasjonen](#)
- 2) [Ansvarsnivå i høve til aktuelle forhandlingsheimlar/prosessar](#)
- 3) [Lønspolitisk årssyklus](#)
- 4) [Kravskjema for leiarløner kapittel 3.4.1 og kapittel 3.4.2](#)
- 5) [Kriteria for leiarevaluering fastsett av fylkesutvalet](#)
- 6) [Lønskrav frå arbeidstakar. Stillingsgrupper i kapittel 4B og kapitel 5](#)
- 7) [Rettleiing for utfylling av lønskrav. Stillingsgrupper i kapitla 4B og 5](#)
- 8) [Lønskrav frå arbeidstakar. Kapittel 4C pedagogisk personale](#)
- 9) [Rettleiing for utfylling av lønskrav. Kapittel 4C pedagogisk personale](#)
- 10) [Utdrag frå hovudtariffavtalen kapittel 3 Generelle løns- og stillingsbestemmingar](#)
- 11) [Utdrag frå hovudtariffavtalen kapittel 4 Sentralt løns- og stillingsregulativ](#)
- 12) [Utdrag frå hovudtariffavtalen kapittel 5 Lokalt løns- og stillingsregulativ](#)
- 13) [Utdrag frå hovudtariffavtalen vedlegg 3 Retningslinjer for lokale forhandlingar – God forhandlingsskikk](#)

[Tilbake til innholdsliste](#)