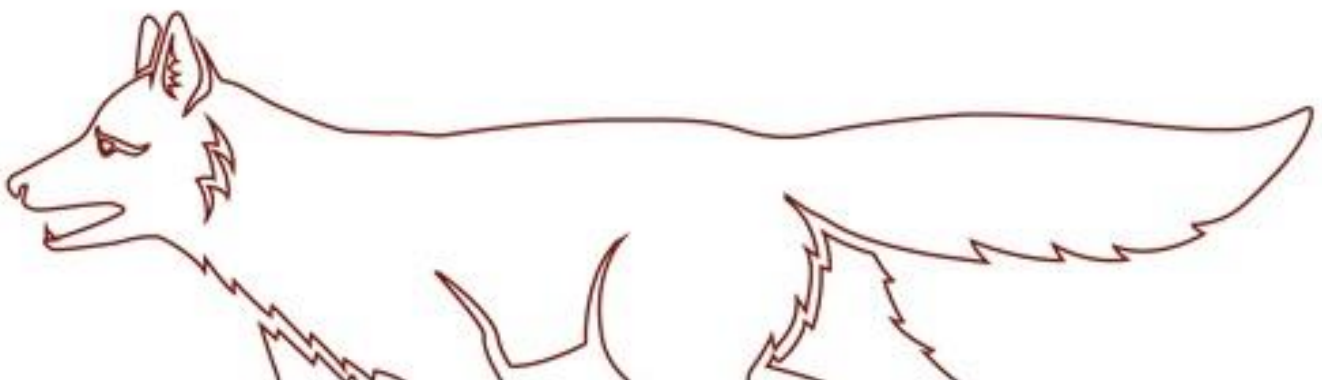




Lönekartläggning 2018

Arbetsgivare:	Övertorneå kommun
Org. nummer:	2120002700
Antal anställda:	459 månadsanställda
Könsfördelning:	78 % kvinnor & 22 % män



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning.....	3
1. Lönekartläggning 2018.....	4
1.2 Arbetsgivarens ansvar och samverkan.....	4
1.2 Arbetsgrupp.....	4
2. Utvärdering av föregående plan för jämställda löner	5
3. Analys av lönebestämmelser och praxis	5
3.1 Lönebestämmelser	5
3.2 Tillämpning/praxis av lönebestämmelser	6
4. Kartläggning av arbetsuppgifter	6
4.1 Lika arbete	7
4.2 Likvärdigt arbete.....	7
4.3 Arbetsvärdering.....	7
4.4 Viktning.....	8
5. Analys av löneskillnader	9
5.1 Analys av gruppernas sammansättning och lönenivåer	10
5.2 Resultat av analysen av lika arbete	10
5.3 Resultat av analysen av likvärdiga grupper	10
6. Handlingsplan för jämställda löner 2019–2021.....	11
6.1 Åtgärder gällande lika respektive likvärdiga arbeten	11
6.2 Åtgärder gällande bestämmelser och praxis.....	11

Bilagor:

Bilaga 1 - Sammanställning nyckeltal, lönedata, lika och likvärdig analys

Bilaga 2 - Handlingsplan jämställda löner 2019–2022

Sammanfattning

Formkravet för hur en kartläggning ska genomföras och vad som ska redovisas i samband med en lönekartläggning återfinns i Diskrimineringslagen (2008:567) kap 3, i dess förarbeten samt i Diskrimineringsombudsmannens instruktioner och praxis.

Kartläggningen fokuserar på att Övertorneå kommuns lönebestämmelser och praxis för lönesättningen är könsneutral och att lönerna för båda könen verkligen följer de könsneutrala bestämmelser som finns. Om avvikelser hittas ska de justeras. Justeringen ska ske i samband med lönekartläggningen eller senast tre år efter att avvikelserna uppmärksammades.

I arbetet med att säkerställa könsneutral lönesättning har löneskillnader kartlagts och analyserats både när det gäller löneskillnader mellan kvinnor och män som utför i det närmaste samma arbetsuppgifter och löneskillnader mellan arbeten med lika höga krav.

2017 års kartläggning visade en löneskillnad mellan kvinnor och män på 4 %, vilket var densamma som skillnaden 2016. Under både 2016 och 2017 har lönekartläggningen genomförts på gruppen tillsvidareanställda. Under 2018 års kartläggning har underlaget utökats till att omfatta samtliga anställda med månadsanställning och som har en anställning som omfattas av kollektivavtalet Allmänna bestämmelser (AB). Resultatet blir därmed inte helt jämförbart med resultatet 2016 och 2017. 2018 års lönekartläggning visade på en löneskillnad mellan kvinnor och män med 3,3 %, där männen tjänar 3,3 % mer än kvinnorna. 2018 års visar också på ett behov av åtgärder i enlighet med diskrimineringslagen i följande grupper; skolkurator, arbetsterapeut, biståndshandläggare, enhetschef med samordnarroll, IFO-chef, rektor samt skolkurator. Yrkesgrupperna kommer att lämnas som förslag till lönepolitiska satsningar under kommande löneöversyner.

Under tidigare kartläggning identifierades ett utvecklingsbehov inom fem lönepolitiska områden. Ett utvecklingsarbete har påbörjats men arbete kvarstår ännu inom tre områden:

1. Lönesamtalen och dialogen om lön som sker mellan medarbetare och chef behöver stärkas. Verksamheterna behöver säkerställa att det finns lönekriterier som är gemensamt framtagna och väl kända, samt att dessa har en koppling till verksamhetens mål.
2. Det finns behov av att utöka dialogen om lönebildning och lönesättning med de fackliga organisationerna, politiker, chefer och medarbetare. Det systematiska lönebildningsarbetet ska tydliggöras för alla parter.
3. HR-enheten behöver ta fram en rutin alternativt riktlinje för lönesättning, som ska vara ett vägledande dokument för alla lönesättande chefer.

1. Lönekartläggning 2018

För att säkerställa att samtliga medarbetare, oavsett kön, lönesätts utifrån samma sakliga faktorer, genomförs regelbundet lönekartläggning i vår organisation. Vid kartläggningen analyseras och åtgärdas eventuella löneskillnader som beror på kön. Den här redovisningen sammanfattar resultatet av 2018 års lönekartläggning som har utökats sedan förra kartläggningen till att omfatta samtliga månadsanställda. Tidigare kartläggningar har enbart genomförts på tillsvidareanställda.

Kartläggningen fokuserar på att våra lönebestämmelser och vår praxis för lönesättning är könsneutrala likväl som på att lönerna för såväl kvinnor och män verkligen följer dessa könsneutrala bestämmelser. Om avvikelser hittas ska dessa avvikelser justeras.

Formkravet för hur en kartläggning ska genomföras och vad som ska redovisas i samband med lönekartläggningen återfinns i Diskrimineringslagen, i dess förarbeten samt i DO:s instruktioner och praxis.

1.2 Arbetsgivarens ansvar och samverkan

Det är arbetsgivarens ansvar att genomföra en lönekartläggning årligen. Det finns krav på öppenhet och samverkan i arbetet med de fackliga organisationer med vilken arbetsgivaren har kollektivavtal. I Övertorneå har lokala representanter för de fackliga organisationerna deltagit under arbetsvärderings- och kartläggningsprocessen. När lönekartläggningen har färdigställts informeras samtliga fackliga organisationer om resultatet och ges då möjlighet att ställa frågor och lämna sina synpunkter.

1.2 Arbetsgrupp

Kommunen har tillsatt en arbetsgrupp för att arbeta med lönekartläggningen. Gruppen har haft som uppdrag att genomföra en kartläggning som uppfyller kraven i Diskrimineringslagen.

Under 2018 års kartläggning har följande personer ingått i gruppen:

Carina Ylipuranen	Socialchef, Övertorneå kommun
Lena Hannu	Barn- och utbildningschef, Övertorneå kommun
Lena Muskos	Personalchef, Övertorneå kommun
Marita Metsävainio	Personalhandläggare, Övertorneå kommun
Henry Barsk	Lärarnas Riksförbund
Kaarina Koski	Vision
Susanna Normann	Kommunal

2. Utvärdering av föregående plan för jämställda löner

Senast genomförd lönekartläggning var år 2017. Presentation av de lönejusteringar som fanns med i föregående handlingsplan i nedanstående tabell. Lönejusteringarna avser justeringar under tre års tid fram till löneöversyn 2020.

2017 års lönekartläggning	Totalt	Kvinnor	Män	Utvärdering
Antal anställda som berördes av lönejusteringar lika arbete.	2	1	1	X Fullföljt X Pågående <input type="checkbox"/> Avbrutit
Kostnad för justeringar per månad lika arbete.	2 000	2 000	2000	X Fullföljt X Pågående <input type="checkbox"/> Avbrutit
Antal anställda som berördes av lönejusteringar likvärdigt arbete.	179	167	12	X Fullföljt X Pågående X Avbrutit
Kostnad för lönejusteringar per månad likvärdigt arbete.	95 900	90 600	5 300	X Fullföljt X Pågående <input type="checkbox"/> Avbrutit
Har ni genomfört andra åtgärder än lönejusteringar?	Ja, enligt nedan.			

Sedan föregående lönekartläggning har en ny rutin tagits fram som innebär att cheferna inte får underlaget inför löneöversynen fördelat på facklig tillhörighet. Utöver det har man arbetat med att stärka chefens roll i medarbetar- och lönesamtal, genom bland annat utbildningsinsatser för cheferna med tema lön, lönepolicy och centrala avtal. En kontinuerlig dialog förs mellan HR och lönesättande chefer och temat lön kommer att fortsätta behandlas för ett långsiktigt utvecklande och lärande. Lönebildningsprocessen har förtydligats och dokumenterats efter samverkan med fackliga, politiker och chefsgruppen. Under 2018 års kartläggning har även månadsanställda funnits med i underlaget.

3. Analys av lönebestämmelser och praxis

3.1 Lönebestämmelser

Övertorneå kommuns lönepolitik finns uttalad i en lönepolicy som är antagen av kommunfullmäktige. Där finns bland annat uttalat att lönen ska vara individuell och differentierad och att skillnader i lön enbart ska bero på skillnader i utbildning, arbetsuppgifter, prestation och uppnådda resultat. Lönesättningen ska utöver det vara sådan att kommunen kan hävda sig på arbetsmarknaden och i konkurrens med andra arbetsgivare. Nivån på lönerna ska ge arbetsgivaren förutsättningar att kunna rekrytera och behålla goda medarbetare.

Vår kartläggning fokuserar på att Övertorneå kommuns lönebestämmelser och praxis för lönesättning är könsneutral och att lönerna för båda könen verkligen följer de könsneutrala

bestämmelser som finns. Om avvikelser hittas som berör på de lönebestämmelser eller praxis som finns i organisationen, ska dessa justeras. Justeringen ska ske i samband med lönekartläggningen eller senast tre år efter att avvikelserna uppmärksammats.

3.2 Tillämpning/praxis av lönebestämmelser

När nya medarbetare rekryteras och ingångslöner sätts tar arbetsgivaren hänsyn till den politiska viljan vad gäller lönenivåer. Den politiska viljan innebär att lönerna i Övertorneå ska sättas med hänsyn till de nivåer som finns i jämförbara kommuner, samt med hänsyn till den lönestruktur och lönebild som finns i organisationen och god ekonomisk hushållning. När tillgången på arbetskraft inte motsvarar arbetsgivarens behov kan arbetsgivaren dock ibland tvingas att anpassa löneläget, vilket kan leda till att nivåerna pressas uppåt. Det är därför av största vikt att arbetsgivaren vid sådana lägen gör en helhetsbedömning av behovet av att anställa en viss kompetens och behovet av att behålla en bra lönebild och lönestruktur internt i kommunen. För att motverka att nya ingångslöner sätts som påverkar lönebild i kommunen på ett för arbetsgivaren oönskat sätt, finns en regel om att lönesättande chef bestämmer ingångslönen i samråd med HR-enheten. HR-enheten svarar då för att lönenivån stämmer för de arbetsuppgifter som ska utföras i befattningen, den interna lönestruktur som finns i kommunen samt med de nivåer som finns för befattningen i andra jämförbara kommuner. Det finns ett behov av att ta fram en skriftlig rutin eller riktlinje för lönesättningsprocessen, ett arbete som kvarstår att göra sedan tidigare lönekartläggning.

I analysen av tillämpningen av våra avtal och vår praxis har vi också funnit ett behov av att fortsätta att stärka dialogen om lön som sker mellan medarbetare och chef vid bland annat de årliga lönesamtalen. Det finns också ett behov av att säkerställa att det finns lönekriterier som är gemensamt framtagna och väl kända, samt att dessa har en koppling till verksamhetens mål. En utbildning kring lönesättning och lönesamtal kommer att genomföras för cheferna under 2019. Det finns också en plan att se över lönekriterierna med påbörjan 2019.

Slutligen konstateras att dialogen om lönebildning har blivit bättre i organisationen. Det kvarstår dock ännu arbete för att göra löneprocessen än mer transparent i hela organisationen. Under 2018 års kartläggning involverades av den anledningen fler fackliga deltagare i processen.

4. Kartläggning av arbetsuppgifter

Övertorneås kommun har en differentierad lönesättning och det innebär således att olika arbetsuppgifter lönesätts i förhållande till varandra. Lönesättningen differentieras beroende på vilka arbetsuppgifter som utförs. Medarbetare med svåra arbetsuppgifter bör ha en högre lön än medarbetare med lättare arbetsuppgifter. Om så inte är fallet ska en saklig förklaring finnas till varför det skiljer i lön. Där det förekommer yrken som är lägre värderade men med högre lön så finns mer som påverkar lönen än endast arbetsuppgiftens svårighetsgrad. Hur ett yrke är marknadslöneutsatt jämfört med lägre betalda yrken samt skillnaden i medarbetarens prestationer, är typiska identifierbara orsaker till skillnader i

lönenivåer. Detta är vanligt förekommande orsaker vid lönekartläggningar som görs inom offentlig sektor, eftersom det finns ett brett spann av yrken hos en och samma arbetsgivare.

4.1 Lika arbete

För att kunna urskilja vilken del av lönen som är individuell (prestation) och vilken som är differentierad (beror på arbetsuppgifter) börjar lönekartläggningsarbetet med att gruppera samman de medarbetare som anses utföra lika arbetsuppgifter. Genom denna åtgärd förklarar inte arbetsuppgiften varför det skiljer i lön mellan olika medarbetare inom en och samma gruppering eftersom deras arbetsuppgifter är lika. Eventuella löneskillnader måste således ha sin grund i andra faktorer, exempelvis individuell prestation.

Övertorneå kommuns tillsvidareanställda medarbetare som ingått i kartläggningen (459 personer) har grupperats i 65 olika arbeten där medarbetare inom grupperna anses utföra tillräckligt lika arbete för att hamna i samma grupp.

/bilaga 1

4.2 Likvärdigt arbete

När de 65 grupperingarna med lika arbeten har tagits fram, kvarstår faktum att det finns löneskillnader mellan dessa grupper av arbeten. Löneskillnaden beror då inte på individuell lönesättning utan förklaringen pekar snarare på en differentierad lönesättning där den grupp, eller det arbete med högst lön har större krav på sina arbetsuppgifter än gruppen med lägst lön. Nästa steg i lönekartläggningen har således varit att genomföra en systematisk bedömning av de olika arbetsuppgifterna för respektive arbete för att bestämma de olika gruppernas förhållande till varandra. Vilka arbetsuppgifter ställer större krav och vilka ställer lägre krav på medarbetarna?

/bilaga 1

4.3 Arbetsvärdering

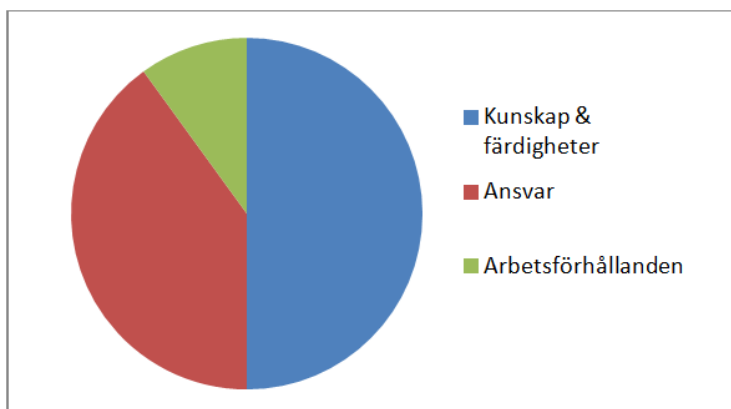
Arbetsvärderingssystemet som används i kommunens lönekartläggning utgår från en modell som kallas HAC, vilken utvecklades av Arbetslivsinstitutet och reviderades år 2000. Det är en grundmodell för arbetsvärdering som sedan har anpassats för att passa i offentlig sektor. Arbetsvärderingen mäter de krav som arbetsuppgifterna ställer på medarbetaren som ska utföra dessa. Systemet är förenligt med de regler som finns angivet för arbetsvärdering i Diskrimineringslagen. Bedömningen av vilka arbeten som kan anses vara likvärdiga ska göras utifrån fyra olika perspektiv; krav på *kunskaper och färdigheter, ansvarstagande, arbetsförhållanden, samt arbetsmiljö*. I vårt arbetsvärderingssystem har dessa områden delats upp ytterligare i följande faktorer för bedömning av arbetets krav:

- *Teoretiska kunskapskrav; mäts genom krav på formell utbildning.*
- *Arbetsrelaterad erfarenhet; mäts genom krav på arbetsrelaterad erfarenhet.*
- *Sociala färdigheter/förmågor; mäts genom de krav/förväntningar som finns på sociala färdigheter i en befattning.*
- *Intellektuella färdigheter; mäts genom krav på problemlösningsförmåga.*
- *Ansvar för arbetsledning; mäts genom formellt ansvar för att leda och fördela arbete samt återkoppla arbetsinsats, resultat och lön till medarbetare.*

- *Ansvar för verksamhet; mäts genom grad av ansvar för planering, uppföljning, genomförande, utveckling samt förändring.*
- *Ansvar för människor; mäts genom grad av personligt ansvar för hälsa och välbefinnande, säkerhet, undervisning och uppfostran, sekretess samt myndighetsutövning.*
- *Ansvar för resurser; mäts genom ekonomiska ansvaret för materiella tillgångar såsom utrustning, maskiner, fastigheter varor och lager. Dessutom bedöms graden av ansvar för organisationens immateriella tillgångar såsom innehåll i IT-system, varumärken, patent o.s.v.*
- *Fysiska förhållanden; mäts genom grad av fysisk påfrestning och risker för skada.*
- *Psykiska förhållanden; mäts genom grad av psykisk och emotionell ansträngning i arbetet.*

4.4 Viktning

Ovanstående faktorer viktas i relation till varandra. Deras inbördes styrkeförhållande ska fastställas för att beskriva vilken faktor som påverkar resultatet av värderingen mest. Kommunens viktning av faktorerna följer standarden inom branschen och ser ut så här:



- Teoretiska färdigheter; 20 %
- Arbetsrelaterad erfarenhet; 5 %
- Sociala färdigheter; 10 %
- Intellektuella färdigheter; 15 %
- Ansvar för arbetsledning; 12 %
- Ansvar för verksamhet; 12 %
- Ansvar för människor; 8 %
- Ansvar för resurser; 8 %
- Fysiska förhållanden; 2 %
- Psykiska förhållanden; 8 %

5. Analys av löneskillnader

I vår kartläggning har vi följt kraven i lagstiftningen att kartlägga och analysera skillnader i lön och lönespridning mellan kvinnor och män som utför lika arbete, samt löneskillnader mellan kvinnodominerade arbeten och arbeten som inte är kvinnodominerade.

Nedanstående tabell visar nyckeltal för kartläggningen:

	Antal (st)	Andel (%)
Antal medarbetare (månadsanställda inom AB)	459	
<i>Varav kvinnor</i>	357	77,8
<i>Varav män</i>	102	22,2
Kvinnors medellön i procent av männens medellön		96,7
Lika arbete		
<i>Antal grupper om lika arbete</i>	65	
<i>Könsblandade grupper med både kvinnor och män</i>	29	44,6
<i>Grupper där män tjänar mer än kvinnor</i>	10	11,5
<i>Grupper där kvinnor tjänar mer än män</i>	18	27,7
<i>Grupper där kvinnor och män tjänar lika</i>	1	1,5
<i>Antal analyser mellan kvinnor och män i lika arbete</i>	24	
<i>Antal analyser med förslag till handlingsplan</i>	1	
Likvärdigt arbete		
<i>Antal kvinnodominerade arbeten (kv > 60%)</i>	41	63,1
<i>Antal medarbetare i kvinnodominerade arbeten</i>	392	85,4
<i>Antal icke kvinnodominerade arbeten</i>	16	24,6
<i>Antal analys av löneskillnader</i>	68	
<i>Antal analyser med förslag till åtgärd</i>	5	

I analysen av likvärdiga arbeten fann vi totalt 68 träffar där löneskillnad mellan icke-kvinnodominerad yrkesgrupp och kvinnodominerad grupp upptäcktes. Av dessa resulterade fem (5) träffar i ett förslag till åtgärd, eftersom hela löneskillnaden inte fullt ut kunde förklaras. I analysen av lika arbeten var en (1) träff föremål för åtgärdsförslag till handlingsplanen.

De faktorer som är vanligast förekommande som förklaringar till de löneskillnader som finns handlar om skillnader i prestation (individuell lönesättning), att man tilldelats lärarlönelyft eller försteläraryppdrag, samt skillnader i erfarenhet. Under 2018 har få förklaringar handlar om marknadslöneutsatthet. I ett par yrken finns lön kvar från ett tidigare arbete med högre ansvar, där medarbetare har fått behålla sin tidigare lönenivå under en tid efter omplacering.

Hela analysen med kommentarer presenteras i bilaga 1.

5.1 Analys av gruppernas sammansättning och lönenivåer

I analysen ställs frågan om vi har samma villkor som påverkar lön och lönespridning för såväl kvinnor som män. Inledningsvis kan konstateras att vi har funnit vissa löneskillnader mellan könen. Det skiljer 3,3 % om vi tar samtliga kvinnor och delar deras medellön med männens medellön. Det finns tio (10) arbeten där män tjänar mer än kvinnor och 18 arbeten där kvinnor tjänar mer än män.

I analysen av likvärdiga arbeten fann vi totalt 68 träffar där löneskillnad mellan icke-kvinnodominerad yrkesgrupp och kvinnodominerad grupp identifierades. Måttet för att en grupp ska räknas som kvinnodominerad är att kvinnorna utgör minst 60 % av medarbetarna i gruppen. Detta mått är satt utifrån den nationella statistiken som påvisar att om det är många kvinnor som arbetar inom ett yrke så påverkar detta lönesättningen negativt för gruppen.

I Övertorneå finns 41 kvinnodominerade grupper som innehåller 63 % av kommunens medarbetare. De kvinnodominerade grupperna innehåller således fler medarbetare i kartläggningen än de icke kvinnodominerade grupperna. En förklaring till detta är att grupperna främst finns inom de bemanningsintensiva områdena vård, omsorg och skola.

Resultatet av arbetsvärderingen visar att de kvinnodominerade grupperna fördelar sig jämnt i rangordningen av arbetsuppgifternas svårighetsgrad, allt från yrkesgrupper med lägre krav till yrkesgrupper med de högsta kraven.

Vid en analys av gruppernas sammansättning och lönenivåer kan man dra slutsatsen att löneskillnader i huvudsak inte beror på kön, utan kan förklaras av det system för individuell och differentierad lönesättning som tillämpas av arbetsgivaren.

5.2 Resultat av analysen av lika arbete

När man analyserar löneskillnader mellan män och kvinnor i lika arbete behöver man säkerställa att inget av könen diskrimineras. Analyserna utgår inte endast från nyckeltal utan även utifrån den samlade lönebilden för varje grupp. Nyckeltalen kan ibland visa stora skillnader mellan könen men lönebilden kan vara samlad och inga mönster av könsdiskriminering kan upptäckas. Å andra sidan kan nyckeltalen visa små variationer samtidigt som lönebilden (i plotterdiagram) ger anledning till fördjupad analys. De grupper där det endast finns det ena könet lämnas utanför denna granskning, vilket är 36 grupper. Detta innebär att granskningen har begränsats till 29 grupper. Här har vi identifierat ett (1) yrke som har föranlett någon form av åtgärd till handlingsplanerna - Skolkurator.

/Bilaga 1

5.3 Resultat av analysen av likvärdiga grupper

Analysen i denna del av lönekartläggningen utgår från kraven i lagen och dess förarbeten om att det är löneskillnaderna mellan likvärdiga kvinnodominerade grupper och icke kvinnodominerade grupper som ska jämföras och förklaras. De fall där en kvinnodominerad grupp tjänar mindre än en icke kvinnodominerad yrkesgrupp måste förklaras med könsneutrala argument.

Enligt Prop. 1999/2000:143 sid. 76 ska också grupper ”med lägre krav i arbetet men som trots detta har högre lönenivå tas med i jämförelsen och analysen” i jämförelse med kvinnodominerade grupper. Det är detta lönekartläggningen och analysen syftar till – att granska om kvinnodominerade grupper tjänar mindre än likvärdiga icke kvinnodominerade grupper och om detta beror på kön.

Denna del av analysen handlar således om att klargöra om dessa löneskillnader är könsrelaterade och kräver en åtgärd eller om arbetsgivaren har sakliga förklaringar som motiverar de icke kvinnodominerade gruppernas högre löneläge.

Analysen av likvärdiga arbeten och jämförelserna mellan icke-kvinnodominerade yrken och kvinnodominerade finns förtydligade i en rapport inklusive en sammanställning för kommunens lönedata. Här har vi identifierat fem (5) kvinnodominerade grupper som behöver åtgärdas, eftersom medellönen i grupperna i varierande grad är något lägre än i likvärdiga mansdominerade arbeten och detta inte har kunnat förklaras med giltiga skäl. Grupperna är arbetsterapeut, biståndshandläggare, enhetschef/samordnare ÄO, IFO-chef och rektor.

/Bilaga 1

6. Handlingsplan för jämställda löner 2019–2022

6.1 Åtgärder gällande lika respektive likvärdiga arbeten

Utifrån den kartläggning och analys som genomförts har en handlingsplan för jämställda löner tagits fram, som sträcker sig över tre år. Ansvarig för genomförande är HR-enheten.

Lika arbeten

Skolkurator	Analysen identifierar en kvinna som föremål för extra satsning under kommande löneöversyner.
-------------	--

Likvärdiga arbeten

Arbetsterapeut, biståndshandläggare, enhetschef/samordnare ÄO, IFO-chef och rektor	I varierande grad är medellönen för gruppen något låg jämfört med mansdominerat likvärdigt yrke. HR-enheten tar fram förslag till beslutande politiker om extra satsningar under kommande löneöversyner.
--	--

Detaljerad handlingsplan återfinns i bilaga 2.

6.2 Åtgärder gällande bestämmelser och praxis

Åtgärdsbehov gällande lönebestämmelser och praxis:

1. Lönesamtalen och dialogen om lön som sker mellan medarbetare och chef behöver stärkas. Verksamheterna behöver säkerställa att det finns lönekriterier som är

gemensamt framtagna och väl kända, samt att dessa har en koppling till verksamhetens mål.

2. Det finns behov av att utöka dialogen om lönebildning och lönesättning med de fackliga organisationerna, politiker, chefer och medarbetare. Det systematiska lönebildningsarbetet ska tydliggöras för alla parter.
3. HR-enheten behöver ta fram en rutin alternativt riktlinje för lönesättning, som ska vara ett vägledande dokument för alla lönesättande chefer.

Handlingsplan för år 2019–2022 gällande bestämmelser och praxis:

Område	Åtgärd	Tidplan	Ansvar	Status
Tydliggörande av det systematiska lönebildningsarbetet.	Ta fram en årscykel för lönebildningsprocessen.	2017	HR-enheten	Åtgärdat
Facklig tillhörighet ska ej vara avgörande för den individuella löneutvecklingen.	Ta fram rutin för löneöversynsprocessen. Utbilda chefer.	2017	HR-enheten	Åtgärdat
Stärka dialogen om lön mellan medarbetare och chef.	Utbildning för chefer.	2017-	HR-enheten	Påbörjat, fortsätter 2019
Tydliggöra rutiner vid ingångslöner/lönesättning.	Ta fram rutin för lönesättning. Samt information till chefer.	2018-	HR-enheten	Påbörjat, fortsätter 2019-
Lönestrategiskt dokument	Översyn av nuvarande lönepolitiskt dokument.	2018-2019	HR-enheten (KSau)	
Utveckla dialogen om lönebildning och lönesättning med facken.	Involvera facken i årscykeln för lönebildningsprocessen, följa plan enligt årscykeln.	2017-	HR-enheten	Påbörjat, fortsätter 2019