Uppsala kommun

Datum
2026-11-02

Diarienummer
KSN-2026-01919-1

Kommunledningskontoret
Tjänsteskrivelse

Handläggare
Anna Bittner

Kommunstyrelsen

Revidering av riktlinje för lönebildning i Uppsala kommun

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar

1. **att** upphäva nuvarande riktlinje för lönebildning i Uppsala kommun antagen av kommunstyrelsen 11 mars 2015 § 39, samt
2. **att** anta reviderad riktlinje för lönebildning i Uppsala kommun enligt ärendets bilaga 1.

Ärendet

Lönebildningen i Uppsala kommun ska präglas av likabehandling, rättssäkerhet och transparens. Det är en strategisk ledningsfråga som utgår från Uppsala kommuns arbetsgivarpolicy. En välfungerande lönebildning är central för verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning, samt en förutsättning för kommunen att attrahera och behålla medarbetare med rätt kompetens.

Riktlinjen syftar till att tydliggöra kommunens strategiska inriktning för hur löner ska sättas, utvecklas och användas. Den beskriver grundläggande principer för lönesättning och bidrar till en enhetlig lönebildning i Uppsala kommun.

Riktlinjen gäller för samtliga nämnder och förvaltningar inom Uppsala kommun och omfattar alla medarbetare oavsett anställningsform. Riktlinjen är vägledande för kommunala bolag, i enlighet med kommunens övergripande styrmodell.

Beredning

Ärendet har beretts av kommunledningskontoret.

Postadress: Uppsala kommun, kommunledningskontoret, 753 75 Uppsala
Besöksadress: Stadshusgatan 2
Telefon: 018-727 00 00 (Kontaktcenter)
E-post: kommunledningskontoret@uppsala.se
www.uppsala.se

Föredragning

Lönebildning är ett samlingsbegrepp som syftar på alla aspekter och förutsättningar som påverkar lönebilden och arbetsgivarens samlade arbete med lönepolitiska frågor. Löner utgör en av kommunens största investeringar och ska ses som en löpande investering i medarbetarna samt i en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning.

Den nuvarande riktlinjen har varit gällande sedan 2015 och bedöms inte längre fullt ut motsvara dagens förutsättningar eller krav på utformning enligt reglerna för styrdokument. Utvecklade arbetssätt samt ökade krav på tydlighet, transparens och likabehandling motiverar en uppdatering av riktlinjen. Den nya riktlinjen är mer omfattande och har anpassats efter de behov av tydliggöranden som lyfts genom åren.

Avsnittet om lönebildning innehåller fler avsnitt än i nuvarande riktlinje. Ett avsnitt med förklaringar till olika begrepp har lagts till, något som underlättar förståelsen.

Lönebildningen omfattar Uppsala kommuns samlade inriktning, principer och styrning för hur löner ska sättas och utvecklas inom organisationen. Lönebildningen är en central del av organisationens verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning, både på kort och lång sikt. Den ska stödja verksamhetens mål och bidra till att verksamheten bedrivs ändamålsenligt och effektivt. Arbetet med lönebildning ska därför planeras, genomföras och följas upp i linje med organisationens övriga verksamhetsstyrning.

Kommunstyrelsen beslutar om den kommungemensamma riktlinjen för lönebildning och ansvarar för dess förvaltning. Nämnderna ansvarar för att implementera riktlinjen i den egna verksamheten. Den nuvarande riktlinjen upphör att gälla i samband med att kommunstyrelsen beslutar att anta den nya riktlinjen.

Ekonomiska konsekvenser

Förslag till beslut bedöms inte medföra några ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 2 november 2026
- Bilaga 1, Förslag till reviderad Riktlinje för lönebildning i Uppsala kommun
- Bilaga 2, Gällande Riktlinjer för lönebildning i Uppsala kommun

Kommunledningskontoret

Birgitta Pettersson	Ola Hägglund
Stadsdirektör	Ekonomidirektör och biträdande stadsdirektör

Riktlinje för lönebildning i Uppsala kommun

Normerande styrdokument
Berörd verksamhet: Uppsala kommuns nämnder

Beslutsfattare: Kommunstyrelsen
Beslutsdatum: 2026-12-16
Diarienummer: KSN-2026-01919

Dokumentansvarig: hr-direktör

Policy

Riktlinje

Rutin

Vägledning

Innehåll

Inledning 3
Syfte 3
Omfattning 3
Lönebildning 3
Sakliga löner 4
Lönekriterier och bedömning 4
Löneöversyn 4
Lönetillägg 5
Nylönesättning 5
Dialog som metod – lön som styrmedel 5
Differentiering och lönespridning 5
Definitioner och begrepp som tillämpas inom lönebildning 6
Arbetsvärdering 6
Ledning 6
Lika arbete 6
Likvärdigt arbete 6
Lönebild 6
Lönebildning 6
Lönekartläggning 6
Lönestruktur 7
Lönesättning 7
Transparent lönesättning 7
Lagbestämmelser och krav 7
Ansvar 7
Relaterade dokument 7

Inledning

En väl fungerande lönebildning är en förutsättning för att Uppsala kommun ska kunna attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens och för att nå verksamhetens mål. Lönebildningen ska utgå från arbetsgivarpolicyn för medarbetarskap, ledarskap samt arbetsmiljö och samverkan. Det är en strategisk ledningsfråga som ska präglas av likabehandling, rättssäkerhet och transparens.

Syfte

Denna riktlinje syftar till att tydliggöra kommunens strategiska inriktning för hur löner ska sättas, utvecklas och användas. Den beskriver grundläggande principer för lönesättning och bidrar till en enhetlig, rättssäker och transparent lönebildning i Uppsala kommun.

Omfattning

Riktlinjen är en del av den av kommunfullmäktige antagna arbetsgivarpolicyn. Riktlinjen gäller för samtliga nämnder och förvaltningar inom Uppsala kommun och omfattar alla medarbetare oavsett anställningsform. Riktlinjen är vägledande för kommunala bolag där det är tillämpligt, i enlighet med kommunens övergripande styrmodell.

Lönebildning

Lönebildningen omfattar Uppsala kommuns samlade inriktning, principer och styrning för hur löner ska sättas och utvecklas inom organisationen. Lönebildningen är en central del av organisationens verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning, både på kort och lång sikt. Den ska stödja verksamhetens mål och bidra till att verksamheten bedrivs ändamålsenligt och effektivt. Arbetet med lönebildning ska därför planeras, genomföras och följas upp i linje med organisationens övriga verksamhetsstyrning.

Ledningen ska ha en tydlig bild av vilka åtgärder som krävs för att rekrytera och behålla rätt kompetens samt vilka kostnader detta innebär. Prioriteringar inom lönebildningen ska baseras på en samlad analys av lönekartläggningen, ekonomiska förutsättningar, kompetensförsörjningsbehov och lönestruktur. Även marknadsläget kan behöva beaktas.

Lönebildningen ska vara integrerad i budgetprocessen och baseras på en analys av bland annat följande faktorer:

- gällande centrala löneavtal
- ekonomiska ramar
- kommunens behov av förändrade interna lönerelationer
- åtgärder utifrån arbetsvärdering och lönekartläggning
- behov och förutsättningar att rekrytera och behålla kompetens.

Löner utgör en av kommunens största investeringar och ska ses som en löpande investering i våra medarbetare samt i en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning.

Lönesättning ska användas medvetet för att styra och utveckla verksamheten. Lönesättningen utgör ett styrmedel för att skapa ett tydligt samband mellan mål, prestation och lön. Lönen ska stimulera till ökad effektivitet, produktivitet och kvalitet i verksamheten. Den ska därför vara individuell och differentierad samt spegla uppnådda mål och resultat. Lönesättningen ska grundas på ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och andra krav i uppdraget samt medarbetarens skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetens mål. Genom dialog mellan chef och medarbetare ska detta samband klargöras.

Förutsättningarna att rekrytera och behålla medarbetare påverkar också löne- och anställningsvillkoren. Osakliga löneskillnader i strid med diskrimineringslagstiftningen får inte förekomma. All lönesättning i Uppsala kommun (vid nyanställning, löneöversyn och andra lönebeslut) ska göras med beaktande av arbetsvärdering och lönestruktur.

Sakliga löner

Faktorer som arbetsuppgifternas krav, ansvarsnivå, kompetens och uppnådda resultat ska styra lönenivån. Lönesättningen ska grundas på objektivitet och bygga på tydliga, relevanta och kända kriterier.

Personliga faktorer, såsom kön och ålder, saknar relevans för arbetets krav. Att beakta sådana faktorer strider mot principerna om rättvisa, likvärdighet och saklighet och ska därför aktivt motverkas.

Lönekriterier och bedömning

Varje lönebeslut ska bygga på en bedömning som kan förklaras och följas upp, baserad på kända lönekriterier och ett tydligt och etablerat tillvägagångssätt. Lönekriterierna ska vara objektiva, könsneutrala och transparenta. De ska vara kända, tillämpas konsekvent och vara hållbara över tid.

I de fall en verksamhet tagit fram egna lönekriterier ska bedömningen vara förenlig med de kommungemensamma kriterier som anges nedan och i tillämpningen utgå från verksamhetens uppdrag och mål.

- Arbetsinsats och arbetsresultat i förhållande till mål och åtagande.
- Kommunikation med och bemötande av brukare och andra intressenter.
- Samarbete och kommunikation med arbetskamrater.
- Ansvarstagande och engagemang för verksamheten.

Löneöversyn

Löneöversynen är det årliga tillfälle då chefer ska bedöma om medarbetarnas löner är rimliga i förhållande till uppdrag och prestation. I samband med löneöversynen ska chef göra en samlad bedömning av hur medarbetaren har bidragit till att nå verksamhetens mål. Den nya lönen ska spegla det uppdrag medarbetaren har och den prestation med vilken det utförs. Lönesättning är ett viktigt verktyg för att styra, följa upp och utveckla verksamheten.

Lön som styrmedel förutsätter att medarbetare förstår varför de har den lön de har, vilket stärker motivation och tillit till lönesättningen. Vid lönesättning i löneöversynen

är utgångspunkten alltid hela lönen, eftersom det är lönen, och inte lönejusteringen, som visar värdet av uppdrag och prestation.

Löneöversynen utgår alltid från vad som regleras i gällande löneavtal. Därutöver ska hänsyn tas till kommunens behov av relevant lönebildning samt det ekonomiska läget.

Löneöversynsprocessen ska följa en kommungemensam struktur och tidplan. Syftet med löneöversynen är att vid ett och samma tillfälle se över lönerna för samtliga tillsvidareanställdas löners relevans i förhållande till varandra och individens måluppfyllelse.

Lönetillägg

Lönetillägg ska användas restriktivt och endast i undantagsfall. Lönetillägg ska inte användas för att kompensera variationer som ryms inom anställningens uppdrag.

Nylönesättning

Beslut om nylönesättning påverkar den gemensamma lönebilden och måste därför kunna motiveras. Nylönesättning ska utgå från krav och förväntningar i respektive uppdrag. Vid hänvisning till ”marknaden” ska det beaktas att alla medarbetare, även de sedan tidigare anställda, är del av samma marknad. Ny lön ska därför sättas med hänsyn till kommunens hela lönebild.

Dialog som metod – lön som styrmedel

Individuell lönesättning i allmänhet och löneavtalet i synnerhet förutsätter att dialog förs med medarbetare om mål, resultat och koppling till lön. Det förutsätter att chef tydliggör krav och förväntningar samt att verksamhetsmålen är kända för samtliga medarbetare. Ett av målen med medarbetardialogerna är att planera och följa upp arbetet samt att koppla medarbetarens arbetsresultat till den individuella lönen. Uppföljningen som görs i dialog mellan chef och medarbetare kan ta olika former.

Dialogen är en grundläggande del av verksamhetsstyrningen och ledarskapet. Genom dialog skapas förutsättningar för att nå verksamhetens mål, följa upp arbetsresultat och säkerställa att verksamheten har den kompetens som krävs. Dialogen ska bidra till en gemensam förståelse för uppdrag, mål, resultat, förväntningar och utvecklingsbehov.

Differentiering och lönespridning

Vid lönesättning ska differentiering eftersträvas för att spegla skillnader i medarbetares bidrag till verksamhetens mål och resultat. Löneskillnader ska vara sakligt motiverade utifrån skillnader i prestation och ansvar. Differentieringen ska bygga på tydliga lönekriterier samt transparenta och konsekventa bedömningar. Lönespridning ska vara en naturlig följd av en konsekvent tillämpning av lönekriterierna.

Definitioner och begrepp som tillämpas inom lönebildning

Arbetsvärdering

Arbetsvärdering är en systematisk metod för att bedöma och jämföra olika befattningars krav, ansvar och komplexitet. Syftet är att skapa en saklig grund för lönesättning och säkerställa att lika och likvärdiga arbeten värderas på ett konsekvent och likvärdigt sätt. Arbetsvärderingen ligger till grund för lönekartläggningen.

Ledning

Ledning är ett samlingsbegrepp som avser den nivå där beslut om åtgärder fattas. Det kan till exempel handla om en enhetschef i en verksamhet, en ledningsgrupp på avdelnings- eller förvaltningsnivå eller ledning på kommunövergripande nivå.

Lika arbete

Medarbetare som utför samma eller nästan samma arbetsuppgifter.

Likvärdigt arbete

Ett arbete är likvärdigt med ett annat arbete om det utifrån en sammantagen bedömning av arbetets krav och natur kan anses ha lika värde som det andra arbetet.

Lönebild

En totalbild över löner vid ett givet tillfälle.

Lönebildning

Lönebildning syftar på alla aspekter och förutsättningar som påverkar lönebilden och avser processer där löner sätts och utvecklas inom organisationen. Lönebildningen utgår från gällande lagar och avtal, omfattar tillämpning av övergripande principer samt beslut om enskilda löner. Lokal lönebildning avser allt lönebildningsarbete inom kommunen.

Lönekartläggning

Lönekartläggning är en lagreglerad, årlig genomgång av löner och anställningsvillkor i syfte att identifiera och åtgärda osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Processen jämför arbeten som är lika eller likvärdiga och säkerställer att eventuella löneskillnader kan motiveras utifrån sakliga och relevanta kriterier.

Lönestruktur

En översikt över löner och löneintervall för olika arbeten inom organisationen. Den används för att skapa tydlighet, jämförbarhet och en konsekvent lönesättning.

Lönesättning

Det praktiska beslutet om en enskild medarbetares lön, vid nyanställning, löneöversyn eller annan justering. Lönesättning grundas på ansvar, uppdragets svårighetsgrad, krav, prestation och resultat i relation till verksamhetens mål.

Transparent lönesättning

Detta innebär att principer för lönesättning, kriterier och processer samt lönenivåer inom organisationen är tydliga och öppet kommunicerade.

Lagbestämmelser och krav

Lönesättning regleras delvis genom kollektivavtal som till exempel Huvudöverenskommelse (HÖK). Diskrimineringslagen förbjuder löneskillnader på grund av kön. Föräldraledighetslagen skyddar mot missgynnande vid föräldraledighet.

Ansvar

Kommunstyrelsen beslutar om denna kommungemensamma riktlinje och ansvarar för dess förvaltning. Nämnderna ansvarar för att implementera riktlinjen i den egna verksamheten.

Bedömningar av enskilda yrken, individuella löner samt detaljerade värderingar av arbetsinnehåll hanteras inom ramen för arbetsvärdering och lönekartläggning. Den operativa löneprocessen följer kollektivavtalen inom området.

Relaterade dokument

Arbetsgivarpolicy för medarbetarskap, ledarskap samt arbetsmiljö och samverkan.

Riktlinjer för lönebildning Uppsala kommun

Antagna av kommunstyrelsen den 11 mars 2015

Riktlinjer för lönebildningen utgör en del i den av kommunfullmäktige antagna **Arbetsgivarpolicyn.** Kommunens lönebildning ska säkerställa likabehandling och rättsäkerhet. Det innebär att all lönebildning, oavsett det rör sig om nylönesättning, löneöversyn eller lönebeslut i övrigt ska ske med iakttagande av kommunens gemensamma lönekartläggning och arbetsvärdering.

Kommunens lönebild ska vara fri från osakliga löneskillnader mellan könen.

Uppsala kommuns lönepolitik formuleras så att den leder till att lönebildningen i kommunen,

- utgör en verksam beståndsdel för ~~i~~ verksamhetsstyrningen och
- bidrar till en långsiktig och stabil kompetensförsörjning

Roller och ansvar

Kommunstyrelsen ansvarar för att Uppsala kommun har en lönebildning som är enhetlig och säkrar likabehandling och rättsäkerhet. Lönebildningens grunder beskrivs i riktlinjer för lönebildning. Kommunstyrelsen fastställer också kommunens gemensamma lönepolitiska strategier och prioriteringar. Detta kommer till uttryck i Kommunstyrelsen årliga lönepolitiska agenda, som antas inför löneöversyn.

Kommunledningskontoret ansvarar för tillämpningsföreskrifter, anvisningar och underlag. Kommunledningskontoret ansvarar för att årlig lönekartläggning genomförs och analyseras. Varje nämnd ska, inom sitt förvaltningsområde, skapa förutsättningar för chefer att följa kommunens lönepolitik och lönebildning i all lönesättning. Detta kan ske genom styrdokument som anpassas efter verksamhetens behov, särskilda ekonomiska satsningar utöver kommunstyrelsens lönepolitiska agenda eller beslut om interna prioriteringar.

Lönebeslut är att betrakta som verkställighet, både vid nylönesättning och i samband med löneöversyn. Varje lönesättande chef ansvarar för sin del av helheten i kommunens lönebildning.

Sambandet mellan lön – motivation – resultat

Kommunen är, i egenskap av medlem och i enlighet med lagen (2009:47) om vissa kommunala befogenheter, bunden av de centrala kollektivavtal som tecknas av SKL. Avtalen ger den yttre ramen för metod och utrymme för kommunens lönepolitik. Avtalen ger också anvisning om det värde respektive års löneöversyn ska tillföras. Av de centrala avtalen framgår att kommunen har ansvar för att stärka och tydliggöra sambanden mellan lön, motivation och resultat.

Utgångspunkter

Lönetillfredställelse ger ökad motivation som i sin tur ger bättre resultat. Sambanden stärks av tydlighet i återkoppling och feedback, men också genom att lönen i sig upplevs som relevant och adekvat i förhållande till leverans och kvalitet. Sambanden stärks också av att cheferna visar förmåga att göra adekvata bedömningar och beslut om lön.
Kommunen utgår från att lön som upplevs som rättvis innebär att sambandet mellan lön motivation och resultat stärks och ger förutsättningar för att använda lön som styrmedel i verksamhetsstyrningen samt för en stabil kompetensförsörjning.

För att lön ska upplevas som rättvis ska
1. processerna kring lönesättning ska vara tydliga, kända och likvärdiga för alla
2. lön sättas utifrån kända, accepterade kriterier och gemensamma bedömningsgrunder
3. uppföljning och utvärdering vara relevant, adekvat och frekvent
4. samtal om lön ska vara tydligt och skapa förståelse för lönen

Processerna

Löneöversyn

Löneöversynen är det årliga tillfälle som chefer har att se över om lönerna för medarbetarna ligger rätt i förhållande till uppnådda mål. Vid den årliga löneöversynen ska chefen göra bedömningen och den eventuella nya lönen sätts i dialog mellan chef medarbetare.

Den nya lönen ska spegla det uppdrag medarbetaren har och den prestation med vilken det utförs. Processen ska följa de kommuncentrala tillämpningsanvisningar som fastställs av kommunledningskontoret.

För att säkerställa att varje års löneöversyn säkerställs inom de ekonomiska ramarna ska hänsyn tas både till kommunens behov av relevant lönebildning och till det ekonomiska läget. Lönesättande chef ska i löneöversynsarbetet beakta kommunens lönebild och följa den lönepolitik som beslutats av kommunstyrelsen, respektive nämnds styrdokument samt ansvara för sin budget och det utrymme den ger. Löneöversynsprocessen ska följa en kommungemensam struktur och tidplan. Syftet med löneöversynen är att vid ett och samma tillfälle se över samtliga löners relevans i förhållande till måluppfyllelse.

Lönen som styrmedel förutsätter att medarbetare förstår varför man har den lön man har.

Nylönesättning

Beslut om nylönesättning påverkar den gemensamma lönebilden och måste fattas på ett sådant sätt att det kan motiveras.

Nylönesättning ska utgå ifrån det förväntade resultatet i uppdraget relaterat till de krav som ställs inom yrkesområdet.

Vid hänvisning till ”marknaden” ska tas i beaktande att alla medarbetare, även de sedan tidigare anställda är en del av samma marknad. Ny lön ska sättas med ansvarstagande för kommunens hela lönebild.

Kriterier och bedömning

Varje lönebeslut ska kunna hänföras till och förklaras av en bedömning som har stöd i kända lönekriterier och en vedertagen och känd metod för bedömning. Kriterierna ska vara kända för alla medarbetare och kunna tillämpas över lång tid.

Metod för bedömning följer av tillämpningsanvisningar och är kommungemensamma. Lönekriterier ska vara verksamhetsanpassade. Inom en nämnds förvaltningsområde ska dessa vara lika för alla medarbetare inom samma yrkesgrupp.

Differentiering
Bedömning av en medarbetares förmåga att nå uppställda mål med rätt kvalitet i förhållande till kriterier ska resultera i differentiering av lönerna. Differentiering är en grundläggande förutsättning för ett stärkt samband mellan lön, motivation och resultat. Differentieringen är inte ett mål i sig, utan ska betraktas som ett verktyg i verksamhetstyrning genom lönebildning. Med differentiering avses skillnad i lön, hänförlig till skillnad i individuell bedömning av förmågan att nå uppställda mål med förväntad kvalitet. Det ska vara tydligt vad differentieringen grundar sig på och hur bedömningarna sker. Lönespridning kan uppstå som en konsekvens av genomförd differentiering.

Uppföljning

Medarbetarsamtal
Medarbetare ska ges förutsättningar att förstå varför man har den lön man har. Konsekvent och systematiskt genomförd uppföljning med utvärdering är därför en mycket viktig beståndsdel i chefsuppdraget. Det är chefen, som arbetsgivarföreträdare som bär ansvaret för att skapa förutsättningar för att medarbetaren når överenskomna mål. Medarbetaren är ansvarig för att bidra med tillgänglighet, synpunkter och förståelseskapande frågor. Chefen och medarbetaren är gemensamt ansvariga för att målen formuleras och uppföljningen sker utifrån en gemensam förståelsebas. Uppföljning görs i samtal mellan medarbetare och chef. Medarbetarsamtal kan ha olika former. Det ankommer på varje chef att inom ramen för sin arbetsledning skapa förutsättningar för fungerande uppföljning.